

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE PROYECTO DE REACTIVACIÓN DE LA HOSTERÍA  
“EL ÁNGEL”**

**RALPH ALEXANDER SOMMER AGUILAR**

**DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO DÁVALOS, MBA.**

**LÍNEA DE TRABAJO: GESTIÓN DE PROYECTOS**

**QUITO, MAYO – 2020**

**DIRECTOR:**

Ing. Paul Idrobo Dávalos, MBA.

**INFORMANTES:**

Msc. Nelson Reinoso

Mgtr. Alexandra Ramírez

## **DEDICATORIA**

Al servicio de la administración ética profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Profusa gratitud a la vida y a mi familia por situarme en este momento de privilegio que determinará mi misión personal y profesional.

## ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO .....	3
1.1	Situación general del sector turístico y hotelero .....	3
1.1.1	Ámbito Político/Legal.....	5
1.1.2	Ámbito Económico .....	7
1.1.3	Ámbito Social/Cultural .....	8
1.1.4	Ámbito Tecnológico .....	9
1.1.5	Ámbito Medioambiental .....	10
2.	MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN HOTELERA.....	14
2.1	Estándares de gestión hotelera .....	15
2.1.1	Normas técnicas ecuatorianas.....	16
2.2	Buenas prácticas de gestión hotelera.....	21
2.2.1	Prestación de servicios.....	23
2.2.2	Organización interna.....	24
2.2.3	Abastecimiento .....	25
2.3	Casos de éxito .....	27
2.3.1	Internacional .....	27
2.3.2	Nacional.....	30
2.4	Proyectos de reactivación.....	32
3.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	34
3.1	Reseña histórica .....	36
3.2	Procesos de la empresa.....	40
3.2.1	Análisis general.....	40
3.2.2	Dirección.....	41
3.2.3	Alojamiento .....	50

3.2.4	Restauración.....	56
3.2.5	Eventos.....	61
3.2.6	Mantenimiento .....	62
3.2.7	Limpieza .....	66
3.2.8	Aprovisionamiento.....	70
3.2.9	Animación.....	75
3.3	Cumplimiento legal.....	76
4.	PROPUESTA DE MEJORA DE OPERACIONES Y SERVICIOS.....	79
4.1	Organización .....	80
4.1.1	Matriz de cotejo .....	81
4.1.2	Mapa de procesos.....	82
4.1.3	Matriz de proceso-función .....	84
4.1.4	Organigrama .....	85
4.2	Equipamiento y acondicionamiento.....	86
4.2.1	Infraestructura .....	88
5.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	90
5.1	Acta de constitución.....	90
5.2	Análisis de involucrados/interesados .....	93
5.3	Estructura desglosada de trabajo (EDT) .....	95
5.4	Diccionario de la EDT .....	96
5.5	Análisis de riesgos.....	98
5.6	Cronograma.....	101
5.7	Presupuesto .....	103
5.8	Retorno de inversión .....	103
5.9	Flujo de caja .....	106
5.10	VAN y TIR .....	108
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar un proyecto cuyo propósito enfoque la reactivación de la Hostería “El Ángel”, negocio familiar que cesó sus actividades a finales del año 2012. En los años siguientes, la empresa cambió de propietario optando por la modalidad de arriendo mensualizado como medida temporal debido al deterioro de las instalaciones y la falta de capital de trabajo. Esto llevó a plantear las acciones requeridas.

El primer capítulo está direccionado al análisis del entorno externo-interno para identificar amenazas y oportunidades que cumplen con la etapa exploratoria y de reconocimiento.

En el segundo capítulo se presentan estándares de buena gestión administrativa hotelera, incluyendo normas técnicas ecuatorianas, para constituir el marco de referencia de operación.

En el tercer capítulo se evalúa el cumplimiento de los ítems de la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) INEN 2891 para hoteles y apartamentos turísticos y las normativas legales, para establecer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

El cuarto capítulo concierne a la propuesta de mejora en organización e infraestructura para la oferta de bienes y servicios con la óptica de procesos para un funcionamiento sistemático-integral.

El quinto capítulo corresponde a la planificación del proyecto con la metodología PM4R, Gestión de Proyectos Para Resultados, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se valora el plan en costo y tiempo.

Finalmente, los resultados más importantes corresponden a la etapa de diagnóstico y de rentabilidad financiera. Se observó que bajo la NTE INEN 2891 el cumplimiento de los tópicos alcanzó el 54,25%, la implementación de los cambios requeridos tomará, aproximadamente, 3 años, periodo en el que se recuperará la inversión. La tasa interna de retorno es de 59%. Por lo tanto, el proyecto en términos de expectativas moderadas, por parte de los inversionistas, es viable.

## INTRODUCCIÓN

La administración, los proyectos y los estándares de calidad son aplicables a todos los ámbitos, al personal, familiar, institucional y estatal. La conjugación de estos elementos junto con el fomento de la actividad turística-hotelera podría resultar un ingreso significativo de divisas para subsanar la economía del Ecuador. Desde el año 1960, el Ecuador sufrió una transformación en el marco turístico gracias a las iniciativas de los gobiernos de la época, donde los principales atractivos del país radicaban en la cultura indígena, la variedad y proximidad de las regiones. En este contexto, Latinoamérica captó la atención de la inversión extranjera.

A inicios de los años noventa, el guía turístico alemán Ralph Detlev Sommer constituye la compañía limitada Servicios Turísticos Sommergarten en Sangolquí con la intención de crear una red hotelera-turística en diferentes sectores. Fruto de esta estrategia se instaura la Hostería “El Ángel” en la provincia del Carchi, cantón Espejo. Al cierre del año 2012, la Hostería “El Ángel” cesa sus operaciones debido a las múltiples ocupaciones del propietario. En el año 2018, la propiedad cambia de dueño. Durante este tiempo, la infraestructura se deterioró y no reunía las condiciones para la prestación de servicios hoteleros. Ante la problemática de cubrir los rubros por servicios básicos, pago de tributos y mantenimiento surge la decisión de optar por la modalidad de arriendo mensualizado por habitación.

Con base en lo expuesto, el presente trabajo de titulación tiene como objetivo general:

- Diseñar un proyecto cuyo propósito enfoque la reactivación de la Hostería “El Ángel”.

Los objetivos específicos que se detallan a continuación se han desarrollado en cada uno de los capítulos:

- Elaborar el análisis del macro- y micro- ambiente.
- Compilar prácticas y casos de éxito de la gestión hotelera.

- Diagnosticar el estado de momento de la hostería.
- Estructurar una propuesta de mejora de operaciones y servicios.
- Diseñar la planificación del proyecto y evaluarla en tiempo y costo.

Logrando estos cometidos y después de la consolidación del negocio, se conseguirá dinamizar la economía del cantón Espejo, generar fuentes de empleo y formación. A nivel empresarial, alcanzar rentabilidad, crecimiento y perdurabilidad. Es crucial precisar que la disertación es de carácter descriptivo, llega hasta la planificación del proyecto, en ninguno de los casos se expresan resultados de la implementación.

## **1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO**

Desde la prehistoria con la pionera congregación de diminutas tribus diligentes en el emprendimiento de intercambios, trueques, con el fin de persistencia en términos de vida, recursos y crecimiento, hasta las novísimas empresas asentadas en su totalidad sobre una nube virtual, con el objeto de mermar costos y gastos operativos en un mundo de plena competitividad. Ha sido inevitable el análisis del contexto, ya sea por orientación, planeación o determinación. Antes, el hombre más fuerte iba en pesquisa del emplazamiento geográfico más propicio para los suyos, con mayores dotes hídricos, alimenticios y de seguridad; hoy las organizaciones buscan trascender los niveles de ganancia, margen, con persistencia, sea ayudadas por los artilugios tecnológicos o del arte administrativa. La antesala de formulación de un proyecto de reactivación, en un ecosistema comercial, con multiplicidad de variables exógenas a la organización interna fortifican la concentración de un capítulo al estudio de oportunidades y amenazas críticas de éxito.

La actividad turística hace mención del emprendimiento de viajes que ejecutan las personas dentro de un marco temporal menor a doce meses, las motivaciones pueden ser de diferente índole, recreación, trabajo, entre otros. (Sancho, 2001, pág. 46)

### **1.1 Situación general del sector turístico y hotelero**

La industria turística es irrestricta en cuanto a las bondades expuestas en un bucle económico perene, concebido como comportamiento circular, donde la extensión de su influencia puede ser explicada por la dinamicidad de sectores, la vinculación laboral, la interacción con asociaciones públicas y privadas y la globalización.

El turismo es considerado como potencial patrón de especialización estratégica y competitiva para los países de la región. (...) es una actividad productiva y no extractiva que aglutina a una amplia gama de sectores y de servicios: alojamiento, restaurantes, transporte, abastecimiento de alimentos y de insumos, recreación,

operadores de *tours*, agencias y producción artesanal. Además, la actividad turística se encuentra relacionada con otras ramas como la construcción, telecomunicación, manufactura y comercio y por lo tanto es un sector privilegiado para generar empleo. En consecuencia, el sector ofrece empleos en toda la gama de calificación laboral; abarca tanto grandes cadenas multinacionales como pequeñas y microempresas; en él coexiste el sector moderno de la economía con el sector informal; demanda mano de obra local y se realiza tanto a nivel urbano como rural, permitiendo distribuir el empleo geográficamente (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2000). Esto último posibilita una redistribución territorial de las oportunidades de acceder a ingresos. En el mismo sentido se destaca que los empleos y negocios turísticos pueden crearse en las zonas menos desarrolladas de un país, lo que incentiva la permanencia de los habitantes en la zona rural y por tanto contribuye a evitar la migración a las ciudades con mayor población, lo que muchas veces incrementa la pobreza en las áreas urbanas (Vásquez, 2002). (Ordóñez & Marco, 2005, pág. 16)

Subrayar la pertenencia de la Hostería “El Ángel”, objeto de enfoque del presente trabajo de titulación, a lo definido, conceptualmente, como hostería “Casa donde se da comida y alojamiento mediante pago.” (Real Academia Española, 2019), en su virtud se despliega la adherencia a numerosos servicios y sectores, alojamiento, modularmente, suministro de alimentos, redes tecnológicas y de comunicación, esparcimiento y gestión de *tours*. El abordar las formas de generación de empleo por parte del sector turístico, es asir un aspecto multiplicador gobernante en la interrelación de capital, retorno y oferta de valor específica de la industria.

El empleo de la actividad turística se clasifica en directo, indirecto, inducido y temporal. El directo es generado por el gasto directo del turista y los servicios turísticos ofrecidos: hoteles, restaurantes, operadores de *tours*, venta de artesanía y guías turísticos. El empleo indirecto es el que no corresponde a los gastos turísticos (empleo de los proveedores de insumos, productores de alimentos, empleados de servicios suplementarios como supermercados, envasadores de alimentos, empresas de transporte y otros). El empleo inducido es resultado de los efectos de multiplicación del turismo: al crecer el empleo directo e indirecto aumentan las personas que demandan una mayor oferta de bienes y servicios en un área determinada (cines, empresas de telecomunicación, servicios de reparación, artefactos técnicos, escuelas de idiomas y turismo, etc.) Finalmente, el empleo temporal es el que se genera durante la construcción de infraestructura (hoteles, restaurantes, resorts turísticos, entre otros). (Schulte, 2003). (Ordóñez & Marco, 2005, pág. 16)

La simbiosis producida entre el turismo, como cuenca, el aspecto político/legal, el económico, el social/cultural, el tecnológico y el medioambiental, sus confluente, en la generación de bienestar, la satisfacción de necesidades, la captación de inversión extranjera, la oferta de experiencias y la conciliación con la modernidad, como afluentes, serán temáticas por desdoblar consecutivamente.

### *1.1.1 Ámbito Político/Legal.*

La jerarquía jurídica desglosa una ristra de normativas regulatorias de amplio espectro y de cumplimiento general, empero existen cuotas pormenorizadas en otros cuerpos o unidades de jurisprudencia dependiendo del campo de desempeño de una persona o asociación, cumpliendo con el propósito de especialidad. A este apartado le atañe presentar y esgrimir suficientes aspectos de soporte político y legal para armar un marco de acción para la Hostería. Dada la variabilidad de promoción legal entre las posturas políticas se posee poco carácter predictivo de cara a las transiciones, así, fundamentalmente, la base de tiempo descansará sobre el 2019. Las acciones repercutirán sobre los tipos de turismo congregados por la Organización Mundial del Turismo:

Se pueden distinguir tres:

- Turismo interno o doméstico: el de los visitantes residentes que viajan dentro del territorio económico del país de referencia.
- Turismo receptor: el de los visitantes no residentes que viajan dentro del territorio económico del país de referencia.
- Turismo emisor: el de los visitantes residentes que viajan fuera del territorio económico del país de referencia.

Pueden describirse los mismos tipos de turismo sustituyendo la palabra “país” por “región”. La denominación “región” puede designar tanto a una zona dentro de un país como a un conjunto de países. (Olmos & García, 2011, pág. 5)

En concordancia con lo expuesto las prácticas hoteleras y turísticas deberán conectarse con los principios establecidos en la Constitución ecuatoriana para la gestión legal de los recursos.

“Uno de los aportes fundamentales de la nueva Constitución ecuatoriana, “es la incorporación de los Derechos de la Naturaleza que supone un giro biocentrista y plantea nuevas formas de valoración ambiental.” (Loor, Alonso, & Pérez, 2018, pág. 100)

El estado ecuatoriano establece al sector turístico-hotelerero en la categoría de política estatal, generando múltiples beneficios, uno de ellos la incorporación voluntaria de empresas con deseos de obtener réditos a través de esta actividad.

El Ecuador a nivel gubernamental consagra al turismo como un factor dinámico para la economía que desencadena bondades en la articulación de trabajos, ingresos y la promoción de equidad social. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2016, pág. 1)

El órgano rector de las actividades turísticas, en este particular, de alojamiento le corresponde al Ministerio de Turismo, además es el ente de promoción, regulación, monitoreo y control del sector.

En su parte primordial, el Reglamento a Ley de Turismo define en su artículo 43 el concepto integral de alojamiento.

El alojamiento es un servicio esencial de la malla hotelera, comprendido por la oferta de bienes y servicios tales como restauración, lavandería, paquetes turísticos, otros. El compromiso de la prestación se celebra por un convenio escrito entre las partes. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2016, pág. 1)

Las empresas hoteleras ofertan bienes y servicios por motivos onerosos, donde se realiza un intercambio de valor con el cliente/empresa, se fija alcance, costo, tiempo, condiciones, plazos, horarios y características de bienes y servicios, a través de un documento donde acuerdan entre partes comprometerse, por el lado del alojamiento turístico a cumplir los servicios, los bienes y otros materia del contrato, y por parte del cliente retribuye en valor monetario al alojamiento por la prestación recibida.

Para funcionar como una hostería se requiere reunir los requisitos instituidos en el Reglamento a Ley de Turismo, pueden ser estos obligatorios, de categorización, complementarios o de discrecionalidad.

Obligatorio: de carácter indispensable e ineludibles, ante su ausencia no es posible el funcionamiento. En caso de incumplimiento se establecen sanciones.

Categorización: son de fiel cumplimiento, los establecimientos hoteleros deben poseer una categoría en función de servicios e infraestructura. Se deberán tomar todas las acciones requeridas para mantener la categoría.

Distintivos: bajo discreción y buen criterio. Estos requisitos pueden considerarse como el valor agregado que la empresa hotelera añade a sus operaciones para la satisfacción del cliente. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2016, pág. 4)

### 1.1.2 *Ámbito Económico*

El turismo, como un aportador a la economía de un país, se encuentra influenciado por variables exógenas, el efecto causado puede cristalizarse en consecuencias de tinte positivo o negativo.

Si las exportaciones se contraen, sus efectos se difunden a todas las actividades ligadas a ellas por cadenas productivas de bienes y servicios, incluyendo a empresas medianas y pequeñas. A la vez, el debilitamiento de las actividades de turismo golpeará a los transportes, hotelería, artesanías, agencias de viajes. Precisamente después de los actos terroristas del 11 de septiembre, descendió la cotización del crudo, lo cual ha obligado al gobierno a plantearse nuevos precios de referencia del petróleo en el presupuesto general del Estado del año 2002. (...) Es decir que hoy el Ecuador está mucho más expuesto a los efectos de acontecimientos que se viven afuera. (Moncada, 2001, pág. 247)

Los distintos acontecimientos internacionales repercuten, profundamente, sobre la cuestión económica del Ecuador, un país sustentado por un factor clave, el petróleo. La movilidad hacia el alza o la baja del precio del barril refracta incidencias sobre el resto de las variables de soporte de la estructura económica del Ecuador. El turismo fungía, en 2001, como un pilar de soporte a las arcas del estado, aun cuando el potencial de la actividad poseía condimentos propicios para escalar en la consideración política y económica de la nación con proyección de largo plazo donde se esperan resultados inmediatos.

Con el transcurrir del tiempo, las estadísticas dictan una posición algo más favorable, ponderando al Ecuador como un destino turístico prometedor.

En el Ecuador existe la posibilidad de en un manojito de horas transitar entre regiones climáticas, flora, fauna y riqueza cultural. Las estadísticas reveladas por el Ministerio de Turismo indica que Ecuador se encuentra en el pedestal de los países latinoamericanos con mayor desarrollo y potencialidad. (Rosillo, 2017)

La demanda turística está compuesta por el turismo nacional e internacional, la miscelánea entre estas dos representa la suma de ingresos. Según informes recientes, sobresale la dinámica turística de los años recientes.

Cada ecuatoriano realizó en 2018, en promedio, cinco viajes durante el año. La actividad turística se intensificó en agosto y diciembre, generando grandiosas entradas de dinero. Las ciudades, puntos calientes, que receptaron mayor cantidad de turistas fueron Quito, Guayaquil, Cuenca. Los feriados de Carnaval y Semana Santa sobresalieron sobre el resto de las festividades, produciendo grandes movimientos humanos, logrando ocupar casi la mitad de la capacidad hotelera disponible. Además, con el aporte del turismo internacional, el rubro de la actividad turística fue de los más cuantiosos para la balanza estatal. (Hosteltur, 2019)

### *1.1.3 Ámbito Social/Cultural*

La identidad del ser humano agrupa asociaciones de carácter genético y de convivencia social, este último es adquirido a lo largo de la vida en íntima correlación con el entorno. Las abstracciones obtenidas se procesan a nivel mental y se entiende a la cultura de un país por la suma de las equivalencias individuales. En el propósito de entender y concebir el territorio donde un humano se asienta se inicia por la exploración de lugares, a lo que, inicialmente, se puede llamar turismo primario.

La interrelación entre patrimonio cultural y turismo es un hecho innegable e inevitable, pues el ser humano, desde sus inicios, ha ido construyendo evidencias tangibles e intangibles que han formado un hilo histórico visible para la humanidad y que, por tendencias sociolaborales se han convertido en el insumo para sectores económicos, uno de ellos: el turismo. El legado cultural evidenciado ha permitido la “construcción de espacios de encuentro común que fortalecen la identidad nacional, la diversidad, la plurinacionalidad y la interculturalidad (181).” (Asamblea Nacional, 2013) (Sandoval, 2017, pág. 3)

En un mundo globalizado, interconectado e interdependiente, el acervo cultural predispone al turismo como un patrón esencial, transmitido de generación en generación.

“Desde el punto de vista histórico, se considera como patrimonio histórico a los bienes que han sido fruto de procesos histórico-evolutivos relacionados a los sucesos del pasado, los cuales guardan información que permiten crear el hilo conductor de la humanidad.” (Sandoval, 2017, pág. 4)

“Se vincula la cultura con el turismo, dando origen a un nuevo concepto a los intereses de la movilidad humana identificada en la actualidad como “turismo cultural””. (Sandoval, 2017, pág. 9)

Delimitar al turismo a una actividad económica resulta contraproducente para una propuesta de valor. El enfoque exige una visión holística que incorpore temas de valores, desarrollo comunitario, integración y porvenir. La mudanza momentánea a diferentes locaciones se remonta a la época de recolección y caza en la historia, donde se cambió el paradigma de vida de sedentarios a nómadas en búsqueda de sobrevivencia. Hoy, el visitar y el alojarse implica un entendimiento cultural, social, religioso, de costumbres y tradiciones.

El enfoque pertinente del turismo debe estar orientado en el servicio, en satisfacer al cliente y no, tan sólo, fijar la actividad al margen de rentabilidad. (La República, 2016)

#### *1.1.4 Ámbito Tecnológico*

El galopante círculo entre innovación y desarrollo ha gestado desapego a tendencias del pasado, por ejemplo, el visitar una agencia de viajes para seleccionar el paquete turístico de destino, donde, se presentaba de forma física fotografías de los parajes, actualmente un sitio web despliega con precisión, nitidez y acercamiento afilado la vista previa de las experiencias que vivirá el turista, además incluye reseñas anteriores que servirán de retroalimentación para la formación de un criterio y el adcentamiento por una u otra oferta.

Alrededor de las tres cuartas partes de viajeros en el mundo contratan los servicios a través de medios digitales. (Vidal, 2019)

El aparataje virtual ha conmocionado el sector de ventas en el turismo, el brote de aplicaciones inteligentes con propuestas de marca sencillas, como Airbnb, donde cualquier persona, con la calificación de anfitrión, adquiere la capacidad de publicar su casa, ático, departamento, cabaña o cualquier otra instalación como alojamiento, reduce, exponencialmente, las posibilidades de triunfo para un hotel, hostería u hostel sin la presencia en plataformas virtuales. La diáspora del siglo veintiuno es del mundo físico al virtual.

Cerca de la mitad de las personas reservan por medio de dispositivos móviles sus paquetes de ocio, descanso, viaje. Los aplicativos virtuales, disponibles en las tiendas móviles,

transportan al usuario hacia los lugares más insólitos del planeta, sin importar la distancia. Las cadenas hoteleras que apoyan la vanguardia dotan al cliente de dispositivos inteligentes para amenizar la estancia en sus instalaciones, al alcance de un clic. La inteligencia de mercado permite a los grandes hoteles diseñar comunicaciones acordes a los intereses de sus clientes. El tiempo y el espacio son revividos por la realidad virtual, pudiendo, inclusive, transportarse a épocas pasadas, donde el navegador otorga al turista la capacidad de vivir el pasado.(Vidal, 2019)

#### *1.1.5 Ámbito Medioambiental*

El sector hotelero compuesto por un cúmulo de empresas consolidadas y nacientes no puede soslayar la importancia de la protección del medioambiente, porque su razón de ser se basa en la perdurabilidad y conservación de los recursos. La inexistencia o afectación de estos significa pérdidas grandiosas en términos contables y desaparición en términos estructurales. La relación con el medioambiente tiene que construirse en un marco de participación con los intervinientes y aún más lejos con un carácter predictivo de probabilidad de ocurrencia de impactos negativos y positivos, componentes que permitirán planear una ruta integral con las consideraciones pertinentes en momentos oportunos. A continuación, se detallan formas de turismo, asociadas al crecimiento, desarrollo y proyección sostenible:

Turismo naturalista, este tipo de turismo es el realizado por las personas que se sienten atraídas o motivadas para conocer, disfrutar o estudiar un recurso natural singular o característico de un destino. Según sea el grado de interés y de identificación con este recurso, así será el nivel de especialización que puede alcanzar esta modalidad, la cual puede subdividirse en turismo de naturaleza suave, turismo de naturaleza fuerte y ecoturismo. (Quesada, 2006, pág. 106)

Turismo de naturaleza suave, es el que practican la mayoría de las personas y consiste en los viajes que ellas realizan a un lugar con especiales atributos naturales y escénicos, con el fin de disfrutar esos recursos, pero sin realizar estudios o investigaciones. El turista naturalista suave, tiene especial predilección por las áreas silvestres o por los sitios naturales poco degradados o intervenidos por el hombre. (Quesada, 2006, págs. 106, 107)

Turismo de naturaleza fuerte, está conformado por quienes viajan a zonas naturales específicas con el objeto de investigar o ampliar sus conocimientos respecto a un ecosistema, hábitat o especie (animal o vegetal) en particular. Es

un turismo investigativo y por ello algunos, en su momento, lo denominaron o asociaron con el turismo científico, aunque este concepto comprende además de las ramas propias del turismo naturalista (botánica, zoología, ecología, etc.) otras pertenecientes a distintas disciplinas, cuyos estudiosos viajan para investigar o profundizar aún más en su campo de especialización (historia, vulcanología, agronomía, etcétera). (Quesada, 2006, pág. 107)

Ecoturismo, esta aceptación fue utilizada por primera vez en Costa Rica por el doctor Rolando Mendoza. Este concepto es utilizado por muchas personas como sinónimo de turismo naturalista. Sin embargo, es conveniente diferenciarlo, pues el ecoturismo no sólo se sustenta en los atractivos naturales, sino que aporta recursos para su soporte, contribuyendo así a su conservación y al sostenimiento de las comunidades aledañas, que desarrollan esta actividad turística. Esa relación de beneficio mutuo que se produce entre los recursos naturales y el turismo define su carácter esencial. El ecoturismo se practica básicamente en áreas protegidas (públicas y privadas), y por esa circunstancia, países como Costa Rica, Belice, Ecuador y otros con gran biodiversidad y mucha extensión territorial preservada, poseen excelentes condiciones y oportunidades para desarrollar esta modalidad. El ecoturismo debe ser muy bien planificado, de manera que se establezcan claramente las capacidades de carga y de manejo de recursos para minimizar el impacto de los turistas y, a su vez, garantizarles a éstos una experiencia de calidad. Los servicios y facilidades que se le ofrezcan al turista deben tomar en consideración el beneficio de todos los que participan en la conservación (área protegida), el desarrollo (empresas turísticas), y en el disfrute (turistas) de sus recursos. Este tipo de turismo será cada día más importante, porque conforme crezca la población urbana y se desarrollen las sociedades, habrá mayor tendencia al descanso y a la búsqueda de sitios naturales, que serán un “desintoxicante” contra el estrés producido por la sobrepoblación, la modernidad y la automatización. El retorno a la naturaleza protegida crecerá como motivación turística y así los países que cuenten con una clara política conservacionista y de planificación y de estímulo al ecoturismo, se verán altamente beneficiados. (Quesada, 2006, pág. 107)

**Tabla 1.** Componentes externos del FODA

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
La provincia del Carchi, en general, y particularmente el cantón Espejo cuentan con una amplia variedad de atractivos turísticos. Los cuales incluyen aguas termales/medicinales; cascadas; cementerios y parques con decoración en diseños en ciprés; bosques con especies endémicas polylepis, frailejones; lagunas; cadenas montañosas; yacimientos; minas; florícolas; criaderos de animales.	Contrabando de productos, tales como gas, gasolina y alimentos de primera necesidad. Este fenómeno responde al tipo cambiario.

**Tabla 1. (Continuación)**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
La zona está demarcada por el paisaje andino, donde se aprecia, por un lado, la naturaleza en su más viva voz y, del otro lado, el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas.	Guerrilla, influencia de Colombia.
A lo largo del territorio coexisten especies endémicas vegetales y animales.	Tráfico de sustancias estupefacientes, creando problemas sociales, por ejemplo, violencia, delincuencia y merma a la salud.
El clima y la temperatura están ampliamente diversificados por la cercanía entre los poblados y su riquísima diferenciación de altitud, relieve e hidrografía.	Proliferación de brotes pandémicos.
Habitan la provincia un gran abanico de etnias, con costumbres y tradiciones únicas.	Crisis económica de los países vecinos, en cuanto al incremento de olas migratorias, desencadenando el encarecimiento del empleo y de la oferta de servicios y productos.
Tanto la provincia de Carchi, como su cantón Espejo mantienen dentro de sus planes de desarrollo al turismo como impulsador principal.	El circuito vial de ingreso al cantón Espejo están carente de mantenimiento, renovación y ampliación.
Existencia de reservas ecológicas protegidas por el gobierno seccional y el Ministerio de Medioambiente.	Carencia de interfaz de comunicación, de alta tecnología, cobertura y velocidad.
Cambio de tendencia en los intereses de los clientes, prefiriendo lugares remotos, naturales y tranquilos sobre la cotidianeidad de la ciudad.	Falta de apoyo del gobierno central para el crecimiento exponencial del turismo.
Difusión masiva del ecoturismo.	Explotación irracional de los recursos naturales (madera), extracción discriminada de materiales y minerales.
Mano de obra con precios competitivos.	Prevalencia de la cultura popular agraria, contraria al enfoque turístico y de atención al cliente.
Cercanía a la frontera con Colombia, disponiéndose como un sitio de paso para pernoctar, realizar turismo y esparcimiento.	Predominación de la vida nocturna, en billares y discotecas, tendencia al consumo del alcohol en cantidades excesivas.
Localizado a 30 minutos de Tulcán y a 30 minutos de Ibarra.	Destrucción de las áreas protegidas, desencadenamiento de incendios.
Conexión directa con San Lorenzo y el Valle del Chota.	Desabastecimiento y encarecimiento de materiales de construcción, debido a la distancia del sector con los centros de aprovisionamiento.
Potencial de albergue de eventos deportivos de ciclismo, deporte de aventura, BMX, andinismo, triatlón, duatlón, atletismo.	Afluencia recurrente de migrantes.
Zona ampliamente visitada y explorada por el turismo científico.	Expectativa de decrecimiento del sector turístico debido al brote de COVID-19.
Gran gama gastronómica, con platos típicos del sector e influencia de otras regiones del Ecuador y de los países fronterizos.	Cierre de actividades productivas y de prestación de alojamiento debido al confinamiento decretado por el gobierno central en el marco de la emergencia sanitaria.

**Tabla 1.** (Continuación)

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Planta rudimentaria y limitada.	hotelera-turística-alimentaria	En temporada invernal, se producen ingentes lluvias acompañadas de deslizamientos de tierra y materiales volcánicos, que ocasionan obstrucción y daño al sistema vial.
El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Espejo promueve la gestión integral de los desechos y residuos.		

## 2. MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN HOTELERA

Las repercusiones de la industria hotelera debieran gestionarse a través de un consolidado de normas de alta calidad, postulados que eviten la transgresión de los recursos naturales y culturales, además incluyan los procedimientos para administrar las derivaciones del turismo, la movilización, el intercambio y el encuentro entre lo convencional y lo moderno. Para la propagación de bondades se requiere la amalgama entre la voluntad, la técnica, la responsabilidad y la prospección. (Van Duynen & Carré, 2011, pág. 8)

La inmersión al capítulo, en materia, convendrá en recolectar lineamientos de la raíz administrativa de negocios, concretamente de la sección turismo y hotelería. Considerando que la administración hotelera está compuesta por una retahíla de tareas que inciden en el desempeño. (IHCS Hotel Consulting, 2020)

Con el discurrir, la exposición de contenidos expondrá normas de calidad ecuatorianas, determinantes, como mínimos requisitos para alcanzar una gestión hotelera trascendente. Asimismo, subsiguientemente, se concatenará las buenas prácticas de administración hotelera con áreas, departamentos, procesos, funciones y unidades, faciales y genéricas de un establecimiento prestador de servicios turísticos y de albergue. Más adelante, se enunciarán factores críticos de éxito y de rendimiento en índole internacional y nacional de hosterías icónicas en cuanto a hospitalidad, mandato, perdurabilidad, desarrollo y réditos.

El capítulo predecesor exteriorizó el panorama del sector hotelero.

(...) se enfrenta a un entorno cambiante, caracterizado por una serie de particularidades, como una fuerte estacionalidad, una importante rigidez derivada de una elevada inversión en infraestructuras poco flexibles, una dependencia de los operadores mayoristas, y una creciente exigencia del cliente. Éstas son, entre otras, las variables y situaciones que fuerzan a estas organizaciones a examinar continuamente la forma en que ofrecen y prestan el servicio a sus clientes, así como el coste de este. (Publicaciones Vértice S.L., 2008, pág. 1)

Ponderar los hechos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales dentro de las prácticas de gestión hotelera dotará de elocuencia al administrador sobre su proceder y su conocimiento de “*momentum*” (llamada así a la magnitud física de

concentración de fuerzas, siendo concebida como la realidad de momento). Viabilizando un mayor grado de asertividad en la toma de decisiones e implementación de métodos y técnicas.

En el Ecuador la norma que regula y establece requisitos para los servicios turísticos-hoteleros es el Reglamento de Alojamiento Turístico, su última versión, cuenta con los siguientes detalles: acuerdo ministerial 24, registro oficial suplemento 465 de 24-mar.-2015, última modificación 12-nov.-2018, estado reformado. Por lo tanto, un establecimiento prestador de dichos servicios deberá ceñirse a un cumplimiento legal de esta norma y todas sus superiores y correlacionadas.

## **2.1 Estándares de gestión hotelera**

Los estándares pueden divisarse como un bastión significativo y referencial de conceptos útiles para germinar, guiar o potenciar un negocio. Desde una etapa preliminar de conformación de empresa, fungen como pautas exigibles para encontrar una posición competitiva en la industria y satisfacer a la contrapartida de expectativas del cliente. El administrador, al ostentar conocimiento sobre estos preceptos, adquiere mayor fineza en el timonel de una organización, posibilitando detectar las necesidades y las oportunidades de mejora.

Al cumplir con estándares, la empresa está en capacidad de postular a certificaciones en el ámbito hotelero y turístico. Por ejemplo, “Estándar para Hoteles y Servicios de Alojamiento *Rainforest Alliance Certified*” certificación que versa sobre principios de turismo responsable, para la planificación, ejecución y evaluación de prácticas. (Rainforest Alliance, 2015)

En las empresas de servicios, y especialmente las hoteleras, dos hoteles o más, pueden ofrecer los mismos servicios, pero diferente servicio. En la diferenciación del servicio es donde se pueden añadir esas ventajas apreciadas por los clientes. La calidad de servicio es estrategia ganadora. Las estrategias basadas en la calidad total permiten compaginar acciones de diferenciación y reducción de costes, es decir, ser más competitivos. (Fernández-Cabrera, 2004, pág. 76)

La carta de presentación de un establecimiento está dictada por el primer contacto con el cliente. Actualmente, existe una combinación de enlaces virtuales y físicos, donde, principalmente, la interacción se produce a través de una plataforma en línea o físicamente. Allí se disparan necesidades, placeres, expectativas, entre otras sensaciones sobre el servicio, instalaciones, personal, actividades recreativas y ambientales que exigen cubrirse para alcanzar un grado de satisfacción óptimo.

Por lo tanto, el servicio no se inicia desde el área de recepción en una hostería, este va construyéndose con antelación. El cliente, se convierte en un ente receptor de información y la oferta de servicios con mayores prestaciones cuenta con ventaja en su abanico de selecciones. Resulta imprescindible aparecer dentro del mapa mental del cliente, donde el objetivo sea pasar de ser una opción a una reservación y supremamente a una recomendación, para ello la empresa precisa desarrollar una propuesta dinámica, completa y apetecible.

En conclusión, el criterio primordial de la gestión hotelera se anida en sobrepasar las expectativas del cliente y otorgarle un estado supremo de importancia, basado en la excelencia del servicio. El servicio incluye infraestructura, menaje, mano de obra, materia prima, proveedores, transformación, administración, procesos y normas.

### *2.1.1 Normas técnicas ecuatorianas*

La Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) INEN 2891 versa sobre los requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos turísticos, incluye los procesos relacionados y la configuración de las instalaciones y equipamientos. La norma es aplicable a la categoría del establecimiento cuestión de este estudio, dentro del grupo de hosterías. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 1)

Los procesos propios de la dirección se enmarcan en el principio de la responsabilidad para planificar, organizar, gestionar recursos, comercializar, controlar y mejorar continuamente a la organización, con el objeto de asegurar el cumplimiento de la calidad en la prestación del servicio. La responsabilidad se encuentra embebida en una estrategia

que define los criterios de agregación de valor sostenibles en el tiempo. Asimismo, a esta la demarca la legislación donde se exige vigencia en las aplicaciones y atención a los marcos autónomos y locales, siendo imprescindible salvaguardar copias de las normas en el archivo de la empresa. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 2)

- El proceso de planificación incurre en el análisis interno de la empresa, evalúa a través de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la empresa. La puesta en marcha del planificar permite mitigar no conformidades y enfrentarse ágilmente a lo imprevisto. Su caracterización se adhiere a la política de calidad y objetivos y a la definición de los servicios. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 2-3)
- El proceso de organización focaliza su quehacer en estructurar puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades del servicio, identificar la competencia del personal y acoplarlo a los procesos, establecer una jerarquía y proveer de lo necesario para un funcionamiento correcto. A fin de sistematizar, se debe llevar un indicativo de indicadores por procesos, gestionar los documentos del sistema en registros y no conformidades principalmente. Otro apéndice de esta función constituye la gestión ambiental para arrostrar el consumo energético, de recursos en general. Se considera la reducción de la contaminación, administrando residuos, ruidos y vibraciones, vertidos y emisiones atmosféricas. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 4-7)
- Se discurre sobre la gestión de la seguridad con un abordaje en preventivo de riesgos y accidentes, los campos abordados son el tópico alimentario, sanitario, las personas y los bienes, las instalaciones, los siniestros, las emergencias. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 8-10)
- El proceso de gestión de recursos humanos se encarga de amalgamar los elementos necesarios para el éxito de la empresa, estos son recursos humanos, materiales y servicios prestados por empresas externas. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 10-13)
- El proceso de comercialización engloba los elementos relativos a la oferta de servicios tanto en herramientas virtuales como no virtuales, con el aporte impercedero de información verificable. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 14)
- Congruentemente, los procesos funcionan con la lógica del ciclo: planificar, hacer, verificar, actuar. Los procesos de control y mejora continua son imperiosos para alcanzar dicho objetivo, donde se medirá la satisfacción del cliente, se determinarán

los mecanismos y se realizarán auditorías internas. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 14-15)

- El núcleo de la actividad hotelera está explicado por el proceso de alojamiento, de categoría misional. Lo componen los subprocesos de reservas, ingreso, atención continua, emisión de factura y salida. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 16)
- Los requisitos generales, para los recursos humanos, se recogen en una atención prologada por 24 horas, el personal debe transmitir las inquietudes de los clientes y encontrarse competentes para atenderlas, y disponer un conocimiento exhaustivo de las instalaciones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 16-17)
- El subproceso de reservas requiere definir un manual de instrucción de gestión de reservas, a su vez se adherirá, el pronóstico de intención de reservas para atender de forma coherente a los casos especiales, tales como los grupos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 17)
- La hostería deberá cubrir la necesidad del servicio de portería, equipaje, *check in* y acomodo. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 19)
- El proceso de restauración
- El proceso de restauración profundiza en la oferta gastronómica, señala que debe existir variedad en la carta de platos, encontrarse adaptados a la temporada, evitar repetición de platos en días consecutivos. La evaluación de la carta deberá realizarse con un mínimo de 12 meses de antelación con el sustrato de índices y sugerencias de los clientes. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 29)
- La norma acentúa la importancia de la manipulación y elaboración de alimentos, desde el estricto cumplimiento de la higiene personal. Establece la limpieza corporal, el cabello sujeto y cubierto, la limpieza y el lavado constante de manos, uñas limpias y cortas, prohibición de portar joyería. La vestimenta se traducirá a un uniforme limpio, con el uso de zapatos antideslizantes. Evitar degustar los platos con los utensilios que se emplean para la preparación. Contar con mascarilla y guantes de látex para la manipulación y elaboración. No se acepta comer en la cocina. Las personas portadoras de enfermedades infectocontagiosas, de piel, con heridas no pueden trabajar en la cocina. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, págs. 30-31)

- Para mantener estándares de calidad excepcionales en la materia prima, se instala parámetros para la recepción y el almacenamiento. Los criterios son: el transporte, el tipo de embalaje, el estado de los envases, las características organolépticas y su fecha de consumo límite, el requerimiento de refrigeración y de clasificación. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 32)
- El establecimiento hotelero requerirá de abastecimiento de: alimentos y bebidas, suministros de limpieza, productos de acogida (suministros del huésped), lencería y blancos, menaje, cristalería y vajilla, repuestos, papelería, para ello deberá contar con un proceso de almacenamiento identificando existencias, lugares óptimos y estados. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 63)

Las normas técnicas ecuatorianas, INEN 2443:2008 e INEN 2464:2008, establecen los mínimos requisitos en cuanto a la postura profesional, la competencia, la actitud, el conocimiento, las habilidades, los resultados esperados, la ocupación, el mercadeo, el *mix* de marketing que tanto una operadora turística como un guía nacional deben cumplir.

Concerniente a la Norma 2464: 2008, Turismo. Gerente de operadora. Requisitos de competencia laboral:

- Sobre la representación de la organización, propiciar y sostener en el tiempo la red de contactos con prestadores de servicios turísticos públicos y privados, trabajar en armonía con empresas del mismo sector y liderar reuniones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)
- Respecto a la definición de estrategias de desarrollo, crear objetivos y metas, diagramar necesidades con prioridad en el emplazamiento de recursos, planificar y gestar nuevos servicios y productos turísticos, configurar las actividades en cronogramas con plazos y presupuestos y mantenerse informado sobre la vanguardia tecnológica. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)
- De acuerdo con la administración del negocio, lograr mayor rentabilidad y beneficios, conducir con criterio de administración por equipos, definir la línea de remuneraciones e incentivos, controlar resultados, estadísticas, egresos y márgenes, cumplir acuerdos y contratos, comprobar constantemente la calidad de los productos

turísticos y evidenciar hallazgos en informes. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)

- Referente a las actividades de mercadeo y ventas, investigar el mercado para determinar productos y servicios turísticos, ejecutar programas de comercialización, emprender campañas promocionales, promover acuerdos y alianzas comerciales, buscar mercados objetivos y realizar el mix de marketing. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)
- Con relación a la supervisión de operación de sistemas y equipos, implementar el uso de sistemas informáticos, computadora, centrales telefónicas, impresoras multifunción, máquinas de tarjeta de crédito, entre otras; y garantizar el mantenimiento preventivo y el entrenamiento adecuado de los operadores. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)
- En referencia a la supervisión de presentación del personal, practicar cuidados de higiene y apariencia personal. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 3)
- El aseguramiento de la satisfacción del cliente, implica gestionar las acciones preventivas y correctivas necesarias para satisfacer sugerencias y reclamos, poseer una relación próxima con el cliente, dar seguimiento al servicio de atención al cliente, instituir el marco de seguridad y privacidad, orientar la atención personalizada para mejorar la eficacia y la eficiencia de los servicios, cumplir con contratos de servicios ofertados y actualizar la documentación de proceso. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, págs. 3, 4)
- Para fomentar el liderazgo es importante, organizar, orientar, incentivar, supervisar y dirigir equipos para la realización del servicio turístico, conciliar intereses profesionales y definir funciones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, pág. 4)

Alusivo a la Norma 2443: 2008, Turismo. Guía nacional. Requisitos de competencia laboral:

Velar por el dominio de itinerarios de excursión, cuidar del transporte y servicio a bordo del turista, asegurar su bienestar, la calidad de los servicios, actuar en caso de emergencia, representar óptimamente la imagen de la operadora, y promover el turismo. (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2008, págs. 3, 4)

El conjunto de acciones organizativas ligadas a la gerencia en gestión hotelera esbozará un campo de referencia empresarial, donde se analicen escenarios y la probabilidad del reparto de beneficios en la prestación de servicios turísticos, la inclusión de valores agregados y los parámetros para un cumplimiento integral de objetivos.

## **2.2 Buenas prácticas de gestión hotelera**

En la actividad de alojamiento y alimentación, como en todos los sectores empresariales, existe la responsabilidad social. Dentro de esta, un pilar básico es el aspecto medioambiental, donde se promueve una relación inocua, cambiando el paradigma de explotación por el bienestar común de cuidado y prolongación de los recursos naturales, sin comprometer su duración para generaciones futuras.

La empresa hotelera debe tomar acciones con relación a:

- Residuos
- Emisiones atmosféricas
- Aguas residuales
- Consumos
- Suelo

En el departamento de pisos son especialmente significativos los que se refieren a las emisiones atmosféricas, las aguas residuales y los consumos, mientras que en la limpieza se contemplan todos en mayor o menor intensidad excepto el suelo.

**\*Limpieza:**

Atmósfera: Emisiones atmosféricas provocadas por la volatilización de productos químicos como el amoníaco, que resultan tóxicas, y si se utilizan aerosoles puede haber emisiones de CFCs (fluocarbonados). Ruidos molestos para los clientes producidos por maquinaria de limpieza como aspiradoras, enceradores, pulidoras. (Torres & Turismo, 2004, pág. 287)

Aguas residuales: contaminadas por el vertido de productos como detergentes, fosfatos, amoníaco.

Residuos: que estarán constituidos por envases vacíos de productos de limpieza.

Consumos de materias primas y energía: Agua: consumo básico en operaciones de limpieza. Energía: consumida por los aparatos utilizados para la limpieza.

\*Lavandería: El lavado y planchado de la ropa también puede afectar a diferentes aspectos medioambientales.

Atmósfera: Emisiones atmosféricas producidas por la volatilización de percloretlenos en el caso de limpieza en seco o fluorocarbonados en el caso de la utilización de aerosoles. Ruido producido por lavadoras, secadoras, calandras y estaciones de planchado a vapor. Son ruidos elevados debido al tipo de maquinaria utilizada.

Aguas residuales: Contaminadas por fosfatos utilizados en detergentes, quitamanchas. (Torres & Turismo, 2004, pág. 288)

Residuos: Producidos por envases que han contenido productos utilizados en este departamento.

Consumos: Especialmente de agua, detergentes y aditivos, así como consumos de energía debido a las máquinas utilizadas en este departamento.

Impacto visual: El medio ambiente no sólo se compone de elementos biológicos sino también antropológicos. Los elementos urbanísticos forman parte del entorno humano. El impacto visual de las instalaciones hoteleras es una forma de degradación del medioambiente por el efecto desastroso de las edificaciones que no guardan el más mínimo sentido de la estética.

Aunque están legislados los aspectos que regulan vertidos atmosféricos, ruidos, almacenamiento de envases, residuos, etc., es conveniente hacer una declaración de intenciones para cada departamento de los establecimiento hoteleros y turísticos a fin de llevar un control de gestión medioambiental que asegure unas buenas prácticas medioambientales. (Torres & Turismo, 2004, pág. 289)

“Las empresas son cada vez más conscientes de que “lo verde vende”. Por ello, más allá de ceñirse al estricto cumplimiento de la legislación, cada vez es mayor el número de empresas que adoptan instrumentos voluntarios de protección medioambiental.”

(Torres & Turismo, 2004, pág. 299)

El servicio de alimentación genera en gran proporción y de forma incesante grasas saturadas y desperdicios, son vertidos, directamente, por la tubería regular de alcantarilla o desechados, contaminando el medio de desemboque. Por ello es necesario emplear una lógica integral de negocio. Por ejemplo, en control de costos, del producto principal se desglosan, los mal llamados desperdicios, estos requieren un esfuerzo de transformación para utilizarse como subproductos, incrementar réditos a la empresa y paliar el impacto sobre el medioambiente. No obstante, un primer peldaño, es analizar el costo y la rentabilidad entre vender el residuo, transformarlo o tercerizar la intención.

### 2.2.1 *Prestación de servicios*

El servicio surge desde una motivación y una necesidad por parte del futuro cliente. La empresa, con su cualidad ineludible de supervivencia comercial, debe ubicarse en los mapas mundiales utilizando los diferentes medios y recursos tecnológicos, con el objeto de diseminar su oferta de servicio, captar y fidelizar la demanda.

El conocimiento de la prestación de servicios hoteleros es ampliamente conocido a nivel general, empero cada empresa adiciona un valor especial, estándar que le permite al cliente decantarse. La misión del presente trabajo de titulación sugiere detalles de alta repercusión y de fácil implementación, sin ahondar en conceptos específicamente técnicos y establecidos.

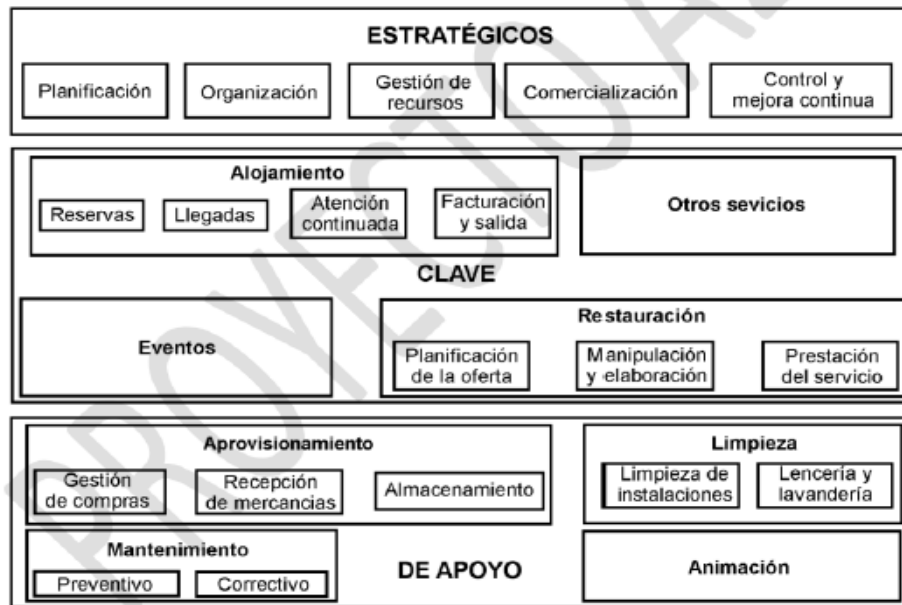
La autoridad rectora del alojamiento hotelero prima de una habilidad superior en el área de mercadeo, gestando los elementos de la oferta atrayente para su cliente, el alcanzar destrezas en este campo determinará la supervivencia del negocio y la ampliación de sus dominios. Se habla de inteligencia previa a las operaciones, siendo el estudio concienzudo de las variables intervinientes en el mercado, las expectativas del cliente y la cobertura de necesidades. En este punto, la trascendencia de los datos recabados en el proceso investigativo resolverá el devenir de la organización. (Instituto Tecnológico Hotelero, 2007, pág. 89)

A pesar de la metamorfosis tecnológica en ciertas organizaciones prevalecen los procesos manuales, siendo el caso de facturación, donde el obtener documentos físicos crea la idea de seguridad, control y cumplimiento de tributos. Se soslayan los beneficios tecnológicos desembocando en un uso mayor de recursos, salidas continuas de dinero para aprovisionamiento de materiales y mantenimiento de equipos de impresión. (Instituto Tecnológico Hotelero, 2007, pág. 86)

A partir de la facturación electrónica se expande un abanico de instrumentos de sistemas de información gerencial, donde se gestionan factores críticos de éxito de una organización, periodos promedios de pago y de cobro, control de existencias, costos y rendimientos por líneas de producto, beneficios y obligaciones de ley.

### 2.2.2 Organización interna

Una forma de perfilar los servicios de una empresa hotelera es a través del mapa de procesos. La Norma Técnica Ecuatoriana 2891 agrega:



**Figura 1.** Mapa de procesos hotelero

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Normalización (2014, pág. 2)

Para adicionar, el administrador de un establecimiento hotelero deberá velar, de manera transversal a todos los procesos, por:

- Construir objetivos y planes de acción, comparando y contrastando el rendimiento entre periodos, ajustar el curso según el contexto del mercado.
- Renovar el organigrama de acuerdo con las necesidades y crecimiento de la empresa.
- Optimizar las jornadas laborales para beneficiar a la empresa y a los colaboradores.
- Capacitar a los colaboradores periódicamente.
- Gestar un ambiente de trabajo propicio para la autorrealización empresarial.
- Retroalimentar y evaluar los hallazgos de revisiones organizacionales. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2012, pág. 24)

Se detalla contiguamente una sugerencia de organización interna de una empresa hotelera, dentro de la concepción latinoamericana:

La Administración: generalmente, en un establecimiento de hospedaje de la categoría de 3 estrellas o menos, el cargo de administrador suele ser desempeñado por gerentes y en muchos casos por propietarios de este, quienes asumen diversas funciones, principalmente aquellas que le permiten tener un control de su patrimonio. Asume también las responsabilidades de un Jefe de Recursos Humanos, contador, aunque obviamente cuenta con un profesional del ramo; se encarga y decide las compras, tiene las llaves del almacén y se encarga de las ventas haciendo de relacionista público.

Área de Reservas y Recepción: realiza las reservas de habitaciones del establecimiento, optimizando la distribución de estas, de acuerdo con criterios técnicos, así como a las políticas de la empresa. Organiza y supervisa las actividades de acogida, mensajería, recepción y comunicaciones del establecimiento de hospedaje.

Área de *Housekeeping*: encargada de la limpieza e higiene de las instalaciones, conservación, mantenimiento, cuidado y mejora del equipamiento del establecimiento de hospedaje y atención al huésped alojado. Tiene a su cargo: las áreas públicas, las habitaciones, lavandería y ropería.

Área de Alimentos & Bebidas: en establecimientos de hospedaje pequeños, usualmente se encarga de la gestión y organización de las compras, el inventario de insumos, la preparación de alimentos y el servicio para el desayuno.

Área de Soporte: responsable del mantenimiento preventivo de todas las máquinas, equipos e infraestructura del establecimiento. Además, tiene a cargo el desarrollo del plan de emergencia y autoprotección con normas vigentes, asimismo brindar las facilidades para las inspecciones (...) del Gobierno Regional o de la Municipalidad, según corresponda y participar activamente en los simulacros que se programen a nivel distrital y/o nacional. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2012, págs. 20, 21)

### 2.2.3 *Abastecimiento*

El horizonte de administración para obtener balances generales positivos debe considerar adquirir y vender de forma más eficiente y efectiva. (Instituto Tecnológico Hotelero, 2007, pág. 87)

“Una política de compras responsables ayuda a reducir costes ambientales, de salud y económicos”

Adquisición de productos alimenticios procedentes de compras responsables:

- Evitar el consumo de productos de especies pesqueras en veda o inmaduros, no garantizan calidad ni frescura y pone en peligro la estabilidad pesquera.
- Comprar productos procedentes de agricultura o ganadería ecológica.
- Comprar productos procedentes del comercio justo.
- Adquirir y productos del comercio local y de temporada.
- Evitar envases individuales o de un solo uso, sustituyéndolos por otros reutilizables.
- El consumo de productos locales evita los impactos de los traslados a larga distancia y de la agricultura intensiva.
- La compra de productos a granel ahorra costes y reduce el uso de embalajes.
- Mantener limpias las juntas de las neveras y limpiar una vez al año el serpentín asegura una buena conservación de los alimentos y ahorra energía.

Uso de menaje respetuoso con el medio ambiente:

- Evitar el uso de cacerolas de aluminio y teflón que al dañarse desprenden sustancias dañinas.
- Usar cazuelas de acero, hierro colado, barro o cerámica, los alimentos sabrán mejor y mantienen más tiempo el calor.
- Evitar los productos de plástico fabricados con PVC.
- Emplear recipientes con tapa ajustable para la conservación de los alimentos en vez de papel aluminio o plástico. (Cámara Santiago de Compostela, 2006, págs. 31-34)

Adquisición y uso de productos de limpieza y aseo procedentes de compras responsables:

- Comprar únicamente los productos necesarios y usar la cantidad mínima necesitada. No mezclar productos.
- Usar productos de limpieza ecológicos, o en su defecto recetas caseras para limpieza de manchas (uso de esparto, agua, vinagre y jabón...).
- Utilizar jabones de manos naturales.
- Mirar las etiquetas antes de comprar el producto y compra los que no contengan símbolos de peligrosidad.

Adquisición de otros materiales procedentes de compras responsables:

- Comprar productos derivados de madera con el logotipo FSC (productos con certificación forestal sostenible) que garantizan la tala responsable de árboles frenando así la deforestación.
- Escoger colchones y ropa de cama fabricados con fibras sintéticas (lana, algodón, látex...).
- Reducir el consumo de papel en oficina y compra papel reciclado y libre de cloro, guarda los archivos en formato electrónico y usa el correo electrónico.
- Elegir siempre materiales recargables o reutilizables y materiales que no contengan metal o plástico. (Cámara Santiago de Compostela, 2006, págs. 31-34)

## **2.3 Casos de éxito**

### *2.3.1 Internacional*

La página web telemetro.com en su sección turismo revela al lector “Los hostales más raros del mundo” que han adquirido prestigio por las peculiaridades de sus instalaciones y por los servicios ofertados a los clientes con una agregación de valor. Raquel Bellini, creadora de esta ciber-publicación destaca algunas de las más sobresalientes, las cuales son presentadas a continuación:

Nombre: Dog Bark Park Inn

Ubicación: Estados Unidos, Cottonwood

Este hostel mantiene la modalidad de alojamiento incluido desayuno en la que el usuario goza de un entorno familiar. La estadía, incluido el desayuno asciende a \$92. (Bellini, 2014)



**Ilustración 1.** Dog Bark Park Inn

**Fuente:** Bellini (2014)

Nombre: Stayokay Rotterdam

Ubicación: Holanda, Róterdam

Ubicada cerca a la parada del tren. La particularidad recae en el diseño de las habitaciones, asemeja a una casa común con estilo minimalista. La oferta de restauración de la que más gozan los clientes es el desayuno bufé.(Bellini, 2014)



**Ilustración 2.** Stayokay Rotterdam

**Fuente:** Bellini (2014)

Nombre: Jumbo Stay

Ubicación: Suecia, Estocolmo

Sus instalaciones se encuentran en el Aeropuerto Arlanda, con un toque modernista, cuenta con una terraza de ambiente hawaiano, y dispone de colchones confortables. Ofrece gratuidad en el traslado hacia el aeropuerto, en Wifi y en el desayuno. El precio de la habitación oscila entre \$60 y \$90. Brinda suministros para el huésped-viajero. (Bellini, 2014)



**Ilustración 3.** Jumbo Stay

**Fuente:** Bellini (2014)

Nombre: Kadir's Top Tree Houses

Ubicación: Turquía, Olympus

Promete una experiencia inigualable de conexión con la naturaleza. Las habitaciones se han adaptado en casas en los árboles, ofrece bufés vegetarianos y de mariscos, diariamente. El valor de la estadía se encuentra entre \$40 y \$60. (Bellini, 2014)



**Ilustración 4.** Kadir's Top Tree Houses

**Fuente:** Bellini (2014)

Nombre: Crazy House

Ubicación: Vietnam, Da Lat

El hotel está inmerso en la zona montañosa de Vietnam. La edificación fue diseñada por la hija de exmandatario vietnamita Truong Chinh. Su peculiaridad radica en un jardín sacado de la película de Disney, Alicia en el país de las maravillas. (Bellini, 2014)



**Ilustración 5.** Crazy House

**Fuente:** Bellini (2014)

Nombre: Free Spirit Spheres

Ubicación: Canadá, Playa de Qualicum

Un hostel construido en las copas y en las partes superiores de los árboles tropicales de la Isla Vancouver, su apariencia es la de esferas ancladas, asemejándose a ojos gigantes que parecen custodiar el paraje de la zona. (Bellini, 2014)



**Ilustración 6.** Free Spirit Spheres

**Fuente:** Bellini (2014)

### 2.3.2 Nacional

Mashpi *Lodge*, un ícono hotelero en las inmediaciones de la sabana ecuatoriana.

Es un edificio increíble en un sitio increíble. Escondido en medio de un bosque tropical y nuboso en el noreste de Ecuador se encuentra un hotel como pocos en el mundo. Bautizado Mashpi *Lodge*, se trata de un proyecto que busca fomentar el turismo ecológico, trabajar con las comunidades locales y minimizar el impacto de la actividad humana en el medio ambiente.

La estructura de este hotel, cuya construcción costó US\$10 millones, es mayormente de vidrio. La idea fue crear ambientes simples desde donde se pudiera maximizar el contacto entre el espacio interior y la naturaleza. Pero las vistas tienen un precio: pasar la noche allí cuesta alrededor de US\$1.500 para dos personas, incluyendo las comidas, traslados y excursiones. Esta “burbuja de vidrio” se inauguró hace cuatro años. Las paredes de acero se ensamblaron en Quito antes de transportarlas hacia el *lodge*, para minimizar el impacto en el bosque. Las luces son LED para reducir el consumo de energía. También son de color amarillo para evitar atraer a los insectos durante la noche. El hotel está en una reserva privada en el Chocó, una de las regiones con mayor biodiversidad del mundo. Antes de que se construyera, este pedazo de bosque era propiedad de una maderera. Debido a la elevada diversidad de árboles en la zona, la maderera quebró al no encontrar maderas rentables para su negocio. Esto fue lo que le permitió a Roque Sevilla, empresario y exalcalde de Quito, comprar el terreno, y dar rienda suelta a su proyecto.

Sevilla decidió construir el hotel para “mostrarle a la gente la belleza de este lugar”. “Cuando compré el terreno, aún no tenía la idea de hacer un negocio aquí. Lo hice para proteger esta zona”, le dijo Sevilla al programa *Amazing Hotels* de la BBC. “Este tipo de bosque está desapareciendo a una velocidad increíble, y en Ecuador sólo queda un 5%”. La reserva tiene una superficie de 1.200 hectáreas. Sevilla está orgulloso de lo que ha logrado construir. Su proyecto ha permitido resguardar uno de los hábitats más diversos del mundo: Ecuador alberga cerca del 10% de todas las plantas del planeta. Allí viven también 1.700 especies de aves, más del doble de las especies de aves que habitan toda América del Norte. El objetivo de Sevilla es que la gente que visita el hotel cambie su visión del planeta, que se sientan parte del sistema y no “como los reyes de la creación”. Más de 80 personas trabajan allí para mantener el hotel en perfecto estado. Mantenerlo limpio en medio de las condiciones húmedas del bosque no es fácil. El edificio cuenta con una flota de deshumidificadores que retiran del aire hasta 15 litros de agua cada uno por día. Cada habitación debe ser pintada por lo menos cada tres semanas por causa de los hongos. Todos los productos que utilizan para mantener las instalaciones limpias le explican a la BBC los encargados de la limpieza, son amigables con el medio ambiente. En Mashpi también se llevan a cabo investigaciones científicas, en las que se estudian y monitorean desde los animales hasta el agua y las plantas. Los proyectos científicos son dirigidos por un biólogo residente que trabaja junto a un equipo para comprender la ecología de los bosques que rodean al hotel. Este equipo ha identificado varias especies de ranas que se pensaba que no existían en esta región del bosque. (BBC Mundo, 2017)

## 2.4 Proyectos de reactivación

**Tabla 2.** Proyectos de reactivación en el Ecuador

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Autor</b>	<b>Lugar</b>
Proyecto de factibilidad para la creación de una hostería agroturística en la comunidad de Alambuela	José Rafael Perugachi Morales	Alambuela, Parroquia El Sagrario, Cantón Cotacachi, Provincia de Imbabura
Proyecto de reactivación de la hostería y centro de convenciones Rincón del Río	Miriam Elizabeth Fernández Tenesaca, Wilmer Patricio Lalvay Zhingri	Cantón Girón, Cuenca

- Proyecto de factibilidad para la creación de una hostería agroturística en la comunidad de Alambuela, parroquia El Sagrario, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.

Se trata de un trabajo de investigación propuesto por el Señor José Rafael Perugachi Morales, para la obtención del grado de máster en administración de empresas por la Universidad Central del Ecuador.

El proyecto se desarrolló para potenciar las características turísticas y productivas del cantón Cotacachi, ponderando como eje el agroturismo. Este fundamento pretende interconectar a productores y a clientes, creando, pues, una red multiplicativa económica. Remarca, el autor, la necesidad de desarrollo de los pueblos, siendo, este, el legado principal de su trabajo. Para lograr su objetivo diseña la creación de la hostería “Jatum Wayku” bajo el principio agroturístico, dicha instalación se localizará en la comunidad de Alambuela. (Perugachi, 2018, pág. xix)

El esqueleto del trabajo responde a elaborar, en principio, un estudio de mercado para la creación de la hostería, definiendo los objetivos, las características propias del servicio, la existencia de servicios sustitutos y/o complementarios, la normatividad, la demanda, las muestras y finaliza con proyecciones, estrategias y particularidades de la oferta de servicios. En segundo término, instala el estudio técnico, dentro de él, el análisis de disponibilidad de recursos, la localización, los requerimientos de los componentes de los procesos productivos y el estudio del impacto ambiental. Terceramente, diagrama cómo se verá la empresa y cuál será su organización, atada a un modelo estratégico. Más adelante, evalúa financieramente todo lo anterior presentado. (Perugachi, 2018, págs. viii-xii)

La metodología aplicada manifiesta la combinación entre la investigación de campo y la revisión documental de textos de agroturismo y de normas aplicables al marco de la hostería. (Perugachi, 2018, pág. 1)

- Proyecto de reactivación de la hostería y centro de convenciones Rincón del Río del cantón Girón

Radica en la tesis creada por la Señorita Miriam Elizabeth Fernández Tenesaca y el Señor Wilmer Patricio Lalvay Zhingri, emplazada para la obtención del título en ingeniería comercial por la Universidad Politécnica Salesiana.

Para conseguir el fin de reactivación de la hostería materia de esta tesis, los autores acentúan su inclinación por las teorías de servicio (servucción), mercadotecnia y finanzas. Exploran en un primer capítulo, postulados teóricos del turismo, de hotelería, de la investigación de mercados y del plan de negocios. Posteriormente, hacen una inmersión en el diagnóstico de la empresa a nivel macro y micro. Consecutivamente, forjan la propuesta de reactivación para el negocio, detallan su cultura organizacional y los detalles de sus áreas, modelan la forma de servir, “producir” y el costo del financiamiento, con todas sus consideraciones de valuación. (Fernandez & Lalvay, 2010)

El sincretizar fuentes, aproximadamente similares, al objeto de este trabajo denominado Diseño de proyecto de reactivación de la Hostería “El Ángel” vierte, sobre este escrito, directrices a considerar; dotando al trabajo de un horizonte de sucesión más amplio. Donde la previsión y la consideración de algunos factores semejantes a los dos proyectos, citados con anterioridad, fortalecen la metodología de desarrollo.

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa se desarrolla sobre la base de dos elementos: Norma INEN (NTE) 2891 y Reglamento de Alojamiento Turístico. Se inicia por una reseña histórica de la hostería. Más adelante se describen los procesos ejecutados en la empresa según los puntos de la Norma Técnica Ecuatoriana 2891, del 4 al 11, donde se establecen requisitos y características preferentes de los procesos. Para su efecto, se realiza una calificación de cumplimiento, contrastando y comparando, las actividades establecidas por la norma frente a las que se desarrollaban cuando la hostería funcionaba. Estos aspectos se encontrarán, con mayor detalle, en el ANEXO A.

Dentro del texto se presentará un gráfico resumen de las calificaciones, con su descripción, interpretación, responsables, fortalezas y debilidades. Como punto de partida, se exhibe un gráfico resumen de los procesos. Este capítulo se centra en evaluar el cumplimiento de los aspectos referidos en la norma y en el plano legal según el Reglamento de Alojamiento Turístico.

Todo esto permite enfatizar en algunas oportunidades de mejora empresarial para el capítulo posterior.

Se considera trascendente demarcar el concepto de hostería:

Hostería. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, ocupando la totalidad de un inmueble o parte independiente del mismo; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes, estacionamiento. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018, pág. 9)

Como un preludio, la Hostería El Ángel, estaba compenetrada con las políticas organizacionales, siendo aquellas directrices de gestión mediante las cuales el administrador aplicó su función, fundamentalmente, en un marco de tiempo comprendido entre 1996 y 2003.

No faltan definiciones de política organizacional, pero básicamente se han enfocado en el uso de poder para influir en la toma de decisiones de la

organización o bien en el comportamiento de miembros con intereses privados espurios. Para nuestros fines, definiremos la conducta política en las organizaciones como las actividades que no se requieren como parte de la función formal en la organización pero que ejercen una influencia, o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas en la empresa.

El comportamiento político no forma parte de los requisitos especificados del trabajo y exige el recurso de las bases de poder. Además, nuestra definición comprende los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos de toma de decisiones cuando afirmamos que la política se relaciona con la “distribución de ventajas y desventajas”. (Robbins & Stephen, 2004)

La política rectora de la empresa se diversificó en tres entes, para los empleados, donde cada uno constó como un principio guía para la difusión, propagación e interrelación de las normas de convivencia, para un trabajo conjunto y coordinado:

- Principio de dirección: la acción de dirección fue en forma horizontal, sin sesgo alguno, donde todos los empleados tuvieron el mismo rango para comunicar a la autoridad gerencial inmediata las contingencias o las emergencias que presentó el trabajo individual, colectivo o con funciones relacionadas.
- Principio de conciliación: reforestó los campos más áridos entre las relaciones interpersonales de los empleados, siempre fue un reto, “el buen vivir”, los buenos principios y las normas de civilización reinaron sobre cualquier acto de impulsividad, emergencia o descontrol, estableciendo las exasperaciones como afectación a la moral y ética del colectivo.
- Principio de pertenencia: la empresa estableció que el equipo de empleados es la representación inmediata interna de la institución, si procediese una afectación por parte del individual, el sobresalto era considerado como un acto de malicia a todo el paralelo productivo; de igual manera remuneraciones individuales concurrían en el esparcimiento de beneficios para toda la fuerza laboral.

Para los clientes:

Manual de políticas y procedimientos de un área. Es un libro que contiene todas las políticas, procedimientos y formatos relacionados con el funcionamiento y operación del área correspondiente. También contienen los documentos controlados que indican la forma en cómo interactúa con las demás áreas de la organización. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. Para las organizaciones que tienen un Sistema de Calidad Documentado, los Manuales de políticas y procedimientos respaldan al Manual de Calidad debido a que están directamente correlacionados con los documentos correspondientes. (Álvarez & Martín, 2006)

En sentido de una aplicación ecuánime y homogénea para todo el conglomerado de presentes y potenciales clientes, se proclamó enunciados indelebles de los derechos al consumidor:

- 1.- El cliente buscará satisfacer su necesidad y en esa dirección su felicidad.
- 2.- Cualquier reclamo patentado o por insatisfacción, siempre será un motivo de análisis, correctivos y comprobación de la mejora solicitada.
- 3.- Estar dispuesto a dotar de conocimiento y procedimiento de los servicios y su garantía al cliente.
- 4.- Manejar una ficha de parámetros protocolares para las determinaciones de inconvenientes.
- 5.- Encontrarse presto en las horas laborales para la atención preferente al cliente.

Las políticas convencionales y extraordinarias de procedimiento y constitución de la norma de la empresa se agruparon en un manual de responsabilidades y funciones según el rol del trabajador.

### **3.1 Reseña histórica**

Hacia fines de los años 1950 en Ecuador, en el marco de políticas modernizantes promovidas por el Gobierno de Galo Plaza, se propone al turismo internacional como un instrumento para el desarrollo del país para lo cual se establece una oficina adscrita a la Presidencia de la República. (...) En esta misma época se promueve el establecimiento de una básica infraestructura hotelera en Quito para albergar esta potencial actividad en donde se insiste en visibilizar a los y las indígenas como una atracción particular (Crain, 1996) y se establece una importante agencia privada de turismo (Metropolitan Touring). Asimismo, el diario quiteño El Comercio instituye una sección informativa sobre las potencialidades turísticas del país. (Prieto, 2011, pág. 9)

Congruentemente desde aquel histórico hito hasta el presente, Ecuador gracias a sus diversas bondades de territorio, nacionalidades, geografía, clima, flora y fauna, por la ubicación de privilegio en el globo terráqueo, ha captado interés de propios y extraños por incursionar en el sector hotelero y turístico. En este sentido, a inicios de los años 90 el inversionista alemán Ralph Detlev Sommer llega al Ecuador en calidad de guía turístico

líder (*tour leader*), de la agencia de viaje alemana Marco Polo, acompañado de grupos de turistas extranjeros que visitan una gran parte del territorio ecuatoriano. Tras ello, surge la idea de una oportunidad de negocio, aprovechando la reducida infraestructura hotelera del país y la fortaleza adquisitiva de la divisa extranjera frente a la moneda nacional, el Sucre.

En 1992 constituye la agencia de viajes *Sommer Fernreisen GmbH* en Rothalmünster, Alemania, paralelamente conforma la agencia de viajes Sommer-reisen en el Centro Comercial “El Espiral”, en Quito, y Servicios Turísticos Sommergarten Compañía Limitada en Sangolquí. Desde ese entonces mantuvo relaciones comerciales con varias agencias de viajes y empresas hoteleras nacionales e internacionales, perfilándose como empresario. Empeñado en conectar distintos puntos hoteleros en las regiones del país compone una empresa turística con personería natural en la ciudad El Ángel, cantón Espejo, provincia de Carchi, bajo el nombre de Hostería “El Ángel”.

Ubica a esta en los mapas mundiales de georreferenciación de turismo y en algunos medios gráficos nacionales. Su servicio se centra en alojamiento, alimentación, guía especializada con extranjeros y nativos, y transporte turístico. Sus clientes, mayoritariamente, eran extranjeros, científicos, estudiosos de la botánica, zootecnia y demás ciencias de la naturaleza.

La Hostería “El Ángel” con su estructura sencilla, acogedora, natural, rodeada de jardines con vegetación nativa, combina el estilo rústico de la madera con el moderno de cemento armado. Disponía de diez habitaciones, tres matrimoniales, cinco dobles y dos múltiples. Con una capacidad de alojamiento para treinta y dos personas, un restaurante del diario para veinte personas, un salón de eventos para sesenta personas, lavandería, oficina administrativa y recepción.

Fue la primera empresa hotelera turística en el sector que se dedicó a la actividad ecológica, libre de distracciones tecnológicas “en medio de la naturaleza y siendo el lugar más cercano al cielo”, como un sitio estratégico para pernoctar y visitar el páramo con su Reserva Ecológica El Ángel, la Laguna El Voladero, el Bosque de Polylepis, el Cerro Crespo, el Volcán Chiles, el Balneario de aguas termales La Calera, el Cementerio de Tulcán, entre otros parajes insignes dignos de admiración.

Con relación al ecoturismo actualmente los países con menor desarrollo industrial aún poseen una riqueza natural que les permite ofertar este tipo de actividad, especialmente aquellos que se han preocupado por establecer y proteger áreas con población endémica, es así como alrededor del mundo las zonas de mayor diversidad (*hotspots*), atraen el interés del mundo ya que sólo queda un 5% de la superficie total del planeta. Es por esta razón que el ecoturismo según la OMT presenta uno de los crecimientos más altos con un 15% anual. (Caiza & Molina, 2012, pág. 8)

El giro del negocio se direccionó hacia la estructuración de paquetes turísticos, con múltiples modalidades, opciones desde tres días y más. Dependiendo de la selección y las preferencias se orquestaba la visita a lugares naturales, involucrando al cliente en una experiencia de contacto directo con el páramo, en medio de la presencia de especies de frailejones con distintas etapas de maduración, y las bondades de flora, fauna y locación de sus alrededores.

La dinámica del negocio hasta el cierre del año fiscal 2012 obtuvo una utilidad anual cercana al 15% del monto de inversión inicial de \$80000. No obstante, las actividades demandantes del inversionista en el exterior impidieron continuar con la actividad de la empresa.

En el año 2018, el inmueble cambió de propietario a nombre de Sonia Carlota Aguilar Vargas. A partir de la mentada fecha, se realizó con la municipalidad del cantón, el reordenamiento territorial debido a la proximidad con las instalaciones de la Unidad Educativa del Milenio Alfonso Herrera, requiriendo un espacio de circulación peatonal protegida para la comunidad educativa de la institución, obteniendo planos actualizados del terreno.

En enero de 2019 se vendieron 897 metros cuadrados de terreno, en los que se incluían el salón de eventos. Actualmente, se cuenta con 2200 metros cuadrados de superficie. Sus edificaciones se utilizan, al momento, en la modalidad de arriendo, ingresos que ascienden a \$500 mensuales, empleados para el mantenimiento, la cancelación de servicios básicos e impuesto predial.

El mundo ha sufrido trascendentes cambios en los últimos años en los aspectos geopolíticos, económicos y financieros.

Esas profundas modificaciones se suceden sin solución de continuidad, razón por la cual vivimos en el cambio permanente.

Las exigencias consecuentes a la globalización de los mercados, que definen a esta era como de economía sin fronteras (dado que comercialmente las empresas pueden estar constituidas en diversos países), presenta como signo visible una impiadosa competencia.

Como consecuencia de ello el entorno en la cual las empresas se desenvolvían con comodidad cambió drásticamente y seguirá cambiando de manera continua: los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación. Pero aun logrando transformaciones nada asegura la supervivencia empresarial por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

Esta época de cambio permanente promueve situaciones confusas, paradójicas. Por un lado, es imperioso que las empresas logren la plena participación de todos sus integrantes, estableciendo sistemas participativos de gestión. Y, por otro, y en ocasiones de manera simultánea, realizar achicamiento de las estructuras que en oportunidades incluye a quienes son los partícipes de la transformación.

Es que los efectos de la globalización se manifiestan claramente en la volatilidad de los mercados y en el nacimiento de nuevas exigencias. Esto hace que, en ocasiones, las empresas no cuentan en su dotación con personas que posean las nuevas competencias, y tengan en su listado empleados que no se adapten a necesidades coyunturales. (González, 2005)

Ante la elección de la modalidad de arriendo mensual, la principal complicación reside en el deterioro de la infraestructura existente por falta de capital de inversión en renovación, transformación, oferta de servicios agregados y relaciones comerciales. Lo que ha causado una merma en la imagen de mercado de la hostería e inclusive ha perdido relevancia ganada durante su tiempo de operación. En adición, esta situación ha dado cabida para la entrada de nuevos competidores en el sector, gestando una oferta de servicios con mayores posibilidades para el cliente. Además, la percepción de servicio no se recluye a una única empresa hotelera.

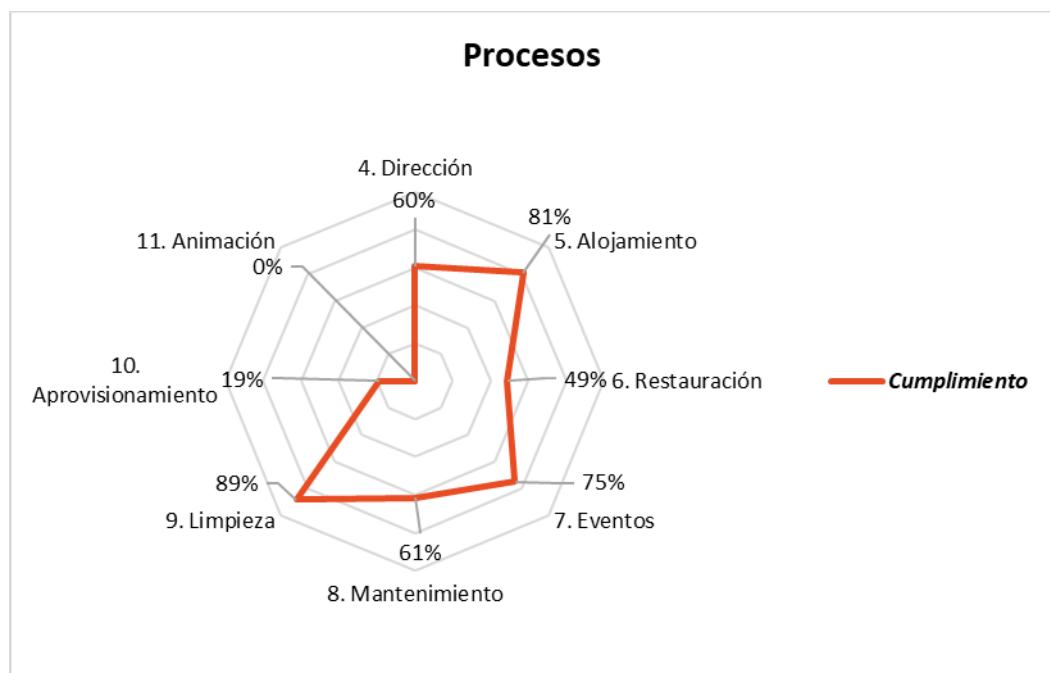
“El hotel es ya una trama: un universo cibernético con sus propias leyes, que genera unos enfrentamientos fortuitos entre seres humanos que nunca se habrían conocido en otro sitio”, relata Rem Koolhaas en *Delirious Nueva York* (1978).” (Kochen, 2015, pág. 4)

La confluencia de los factores externos al negocio son necesarios percibirlos como agentes creadores de exigencias, limitaciones y expectativas, la estrategia de desarrollo interno, jamás, debe soslayar la consideración del entorno, pues si se omitiesen estas configuraciones, la desaparición temprana sería inminente.

### 3.2 Procesos de la empresa

Por la naturaleza de la pequeña empresa, no se cuenta con todos los procesos. Es trascendente subrayar que el negocio, no funciona, actualmente, como una hostería. Por tanto, seguidamente, se describe el quehacer de la empresa en su época de funcionamiento como prestador de servicios turísticos-hoteleros, bajo la consideración de dependencia en gestión al centro de Servicios Turísticos Hostería Sommergarten Compañía Limitada.

#### 3.2.1 Análisis general



**Figura 2.** Cumplimiento de los procesos en general

#### Interpretación del gráfico

Sobre la dirección recae acciones trascendentes para la administración del establecimiento, pues de él se deriva la gestión, que, desde el plano gerencial, es donde se emanan directrices correspondientes a los servicios, responsables, requisitos,

mecanismos de control, las funciones y otros conceptos que articulan un sistema generador de procesos. Se evidencia, en el gráfico de red, el cumplimiento del 60% del proceso de dirección respecto de los elementos de la NTE 2891, esto ha permitido que los procesos de alojamiento, restauración, eventos, mantenimiento y limpieza hayan funcionado en una medida mediamente admisible. En adición, se observa cumplimiento por debajo de la mitad en aprovisionamiento y animación, las razones pueden ser explicadas por la ausencia de iniciativa, la falta de personal calificado, la limitada demanda de servicios y el funcionamiento alejado de una norma de calidad. El cumplimiento general refleja un 54,25% de los ítems de la norma.

### 3.2.2 Dirección

#### **Actividades que se realizaban**

- Diagramar la disposición de recursos y materiales para la prestación del servicio.
- Establecer las cantidades de los rubros de obligaciones con terceros (municipalidad, ministerios, bomberos, estado en general).
- Determinar los montos para la cobertura de costos y gastos.
- Diseñar un plan de inversión y crecimiento en activos relacionados con el giro del negocio.
- Emplazar actividades para la conservación de la infraestructura.
- Destinar recursos económicos para la provisión de uniformes para el personal.
- Delinear un programa de incentivos a los empleados.
- Consignar recursos para contratos de seguridad.
- Disponer de mobiliario de habitaciones y restaurante, enseres de cocina, equipos de cocina, blancos, mantelería, cristalería, cubertería, vajilla y otros.
- Formar horarios de trabajo y días de descanso.
- Gestionar requisitos establecidos por normativa seccional y nacional.
- Designar cargos y responsabilidades a desempeñar.
- Diseñar las funciones y las competencias de cada puesto.
- Establecer cronogramas de cumplimiento de tareas.

- Gestionar los canales y las fuentes de comunicación de la empresa.
- Instaurar una cadena de consecución de actividades.
- Administrar las relaciones con el cliente externo e interno.
- Publicar en revistas internacionales y nacionales de turismo sobre la oferta de servicios.
- Realizar alianzas con agencias de viajes dentro y fuera del país.
- Crear páginas web para la representación de la empresa y comercialización de sus bienes y servicios. Contratar el servicio de promoción en guía telefónica, en el periódico “El Valle”, y otros medios gráficos.
- Estructurar un paquete de auspicios con empresas, artistas, emisoras y particulares para comunicar por medios físicos y virtuales la oferta de valor, nacional e internacionalmente.

### Responsables

- Propietario
- Gerente



**Figura 3.** Cumplimiento del proceso de dirección

## **Interpretación del gráfico**

La aplicación de los principios de dirección (planificar, organizar, gestionar recursos, comercializar, controlar y mejorar continuamente) no fue efectiva debido a la administración y a la dependencia centralizada. Por este motivo, los componentes de dirección muestran una representación desbalanceada, se planificaba, gestionaba recursos y comercializaba servicios en un porcentaje aceptable, mientras que no se priorizaba la organización, el control y la mejora continua. El análisis estadista era nulo truncando la detección de oportunidades de mejora.

## **Fortalezas**

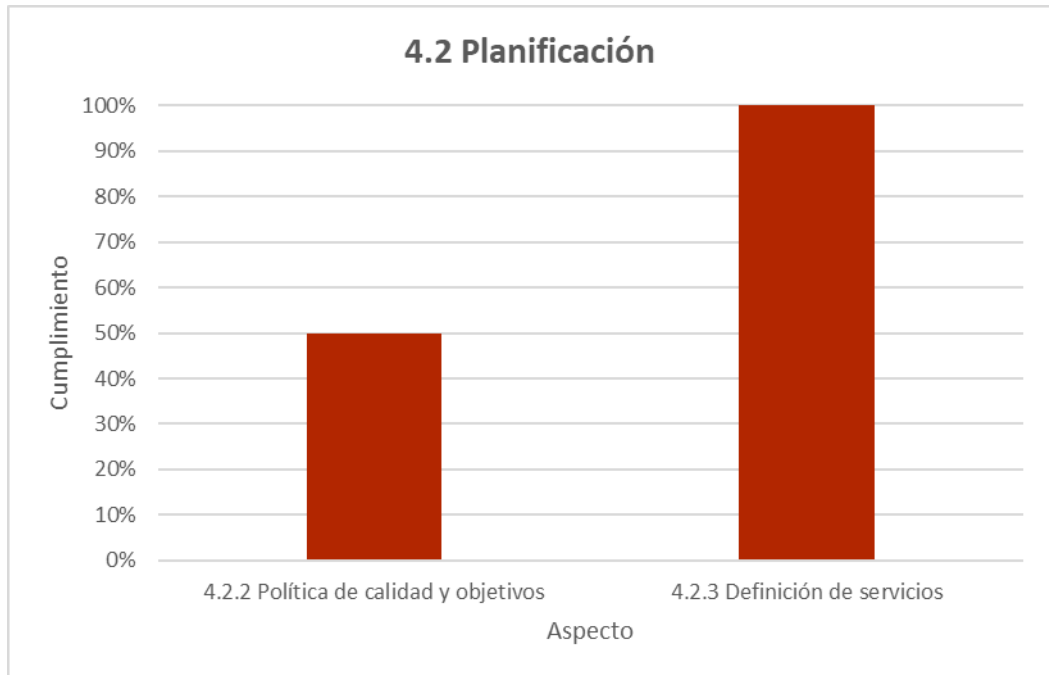
- Enfoque preventivo de ocurrencia de gastos.
- Permitía que la empresa se encuentre en vigencia, operando y con cierta holgura económica.
- Garantizar un grado de alto de calidad del servicio a través de los planes de reposición.
- Ahorro forzado en la estructura.
- Vasto conocimiento del personal sobre las actividades de la empresa, de modo que posibilitaba la polivalencia.
- Cultura organizacional de apoyo constante.
- Plan de comunicación ampliamente difundido a nivel nacional e internacional.
- Captación de turismo interno y externo.
- La comunicación eficaz con empresarios, científicos y personas de influencia en el medio gestaban relaciones redituables para el negocio.
- Ahorro forzado de dinero por la centralización de las actividades a cargo del propietario.

## **Debilidades**

- Manejo centralizado de la planificación.
- La misma persona se encargaba de administrar el centro principal y sus dependencias (una de ellas la Hostería “El Ángel”).
- Los planes no eran cubiertos en su totalidad.

- Al finalizar el ejercicio de gestión no se realizaban análisis sobre los objetivos establecidos, es decir no existía un seguimiento.
- La gerente no contaba con retroalimentación por parte del propietario.
- Falta de planes de acción, soporte y reanimación para las temporadas bajas.
- No se instaura la capacitación al personal como una prioridad.
- No se fijan estándares en la selección de personal, por lo que el desempeño se veía comprometido.
- No existía separación de responsabilidades que eviten el fraude interno.
- Múltiples actividades se concentraban en una misma persona.
- Erogación de inversión demasiado reducida en el personal dedicado a la organización.
- No existía sincronización con el trabajo, las funciones demandaban, en muchas ocasiones, horas adicionales de los trabajadores.
- Jornadas extenuantes de trabajo.
- No existía una guía profesional de marketing, imagen de marca y comunicación del contenido.
- Carencia de renovación en conceptos de mercadeo de acuerdo con el tipo de cliente, sus necesidades y expectativas.
- Mínima aplicación de estudios estadísticos.
- El enfoque prevaleciente era al negocio, más no al cliente en específico.

### 3.2.2.1 Planificación



**Figura 4.** Cumplimiento del proceso de planificación

#### **Interpretación del gráfico**

A través del gráfico de barras se logra abstraer la premisa de que se establecen los servicios sin tomar en cuenta la política de calidad y objetivos. Se esperaría que el administrador determine las formas y las herramientas de medir el éxito, la perdurabilidad de la organización, rentabilidad, satisfacción del cliente y el cumplimiento de requisitos.

### 3.2.2.2 Organización

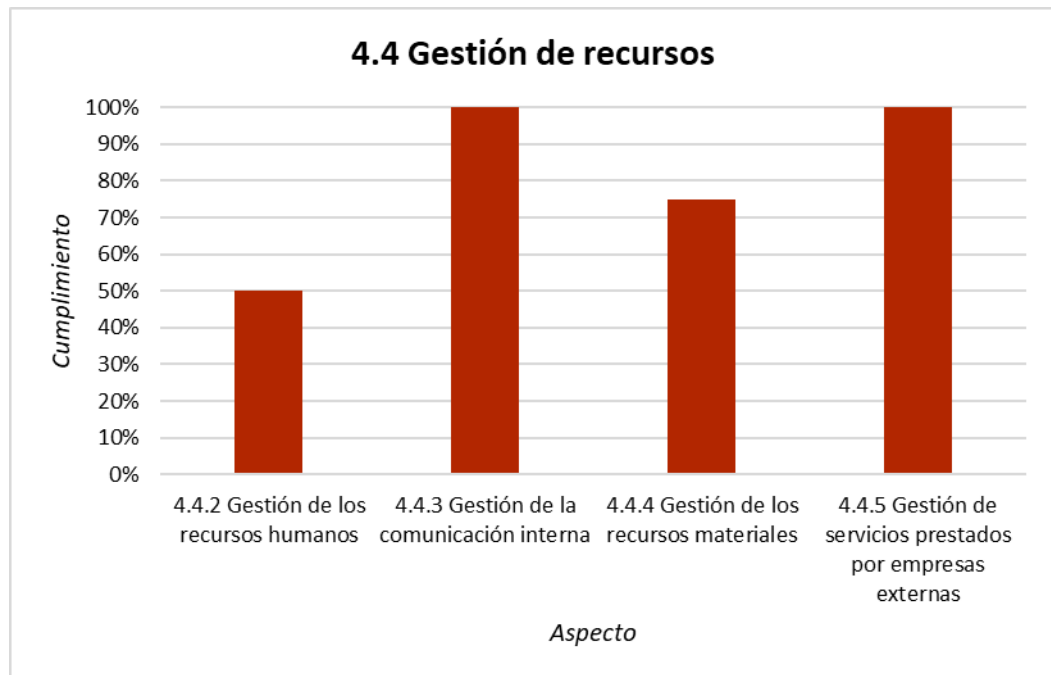


**Figura 5.** Cumplimiento del proceso de organización

#### **Interpretación del gráfico**

El gráfico evidencia la no priorización de temas, que hoy son de primera línea en la responsabilidad social empresarial y la seguridad, dado que la forma de administrar de la hostería se remonta a dos décadas pasadas. En medida de las posibilidades se trataba de atenuar la exposición a riesgos. La organización tenía orientación de servicio al cliente, más no enfoque para medir la satisfacción.

### 3.2.2.3 Gestión de recursos

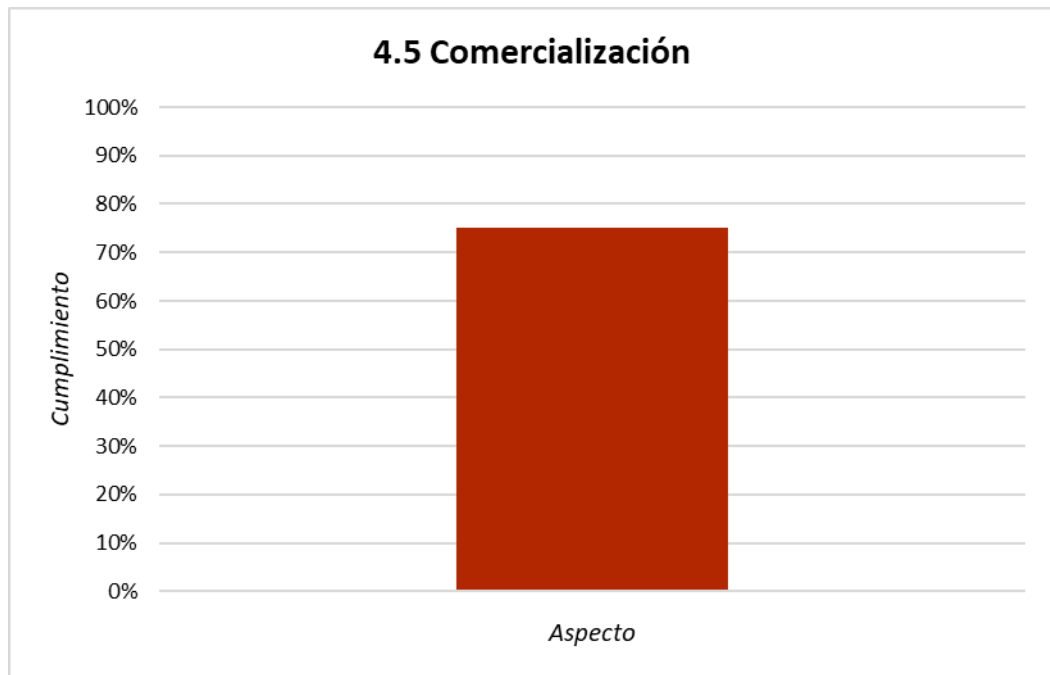


**Figura 6.** Cumplimiento del proceso de gestión de recursos

#### **Interpretación del gráfico**

El personal laborante en la empresa, en aquel entonces, no lograba dar cobertura a todas las exigencias que manaban del negocio. Los trabajadores estaban a cargo de múltiples funciones y responsabilidades, hechos que restringían su potencial y muchas veces iban más allá de sus conocimientos. La gestión de los recursos materiales alcanza el 75% debido a que no se desarrollaban programas.

### 3.2.2.4 Comercialización

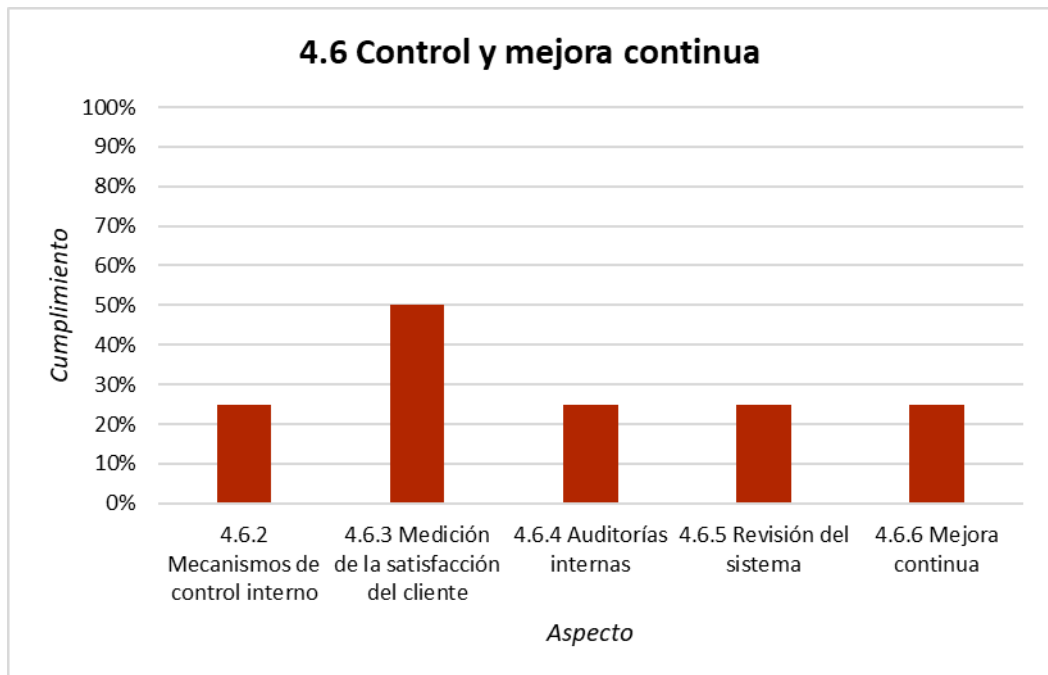


**Figura 7.** Cumplimiento del proceso de gestión de comercialización

#### **Interpretación del gráfico**

El no contar con un personal especializado en las tareas de mercadotecnia convertía a la gestión de venta en un acto improvisado como respuesta a las necesidades y a los movimientos de la oferta y la demanda. La comercialización era lineal, sin innovación del servicio, sin generación de expectativas, lo que afectaba, profundamente en el flujo de clientes.

### 3.2.2.5 Control y mejora continua



**Figura 8.** Cumplimiento del proceso de gestión de control y mejora continua

#### Interpretación del gráfico

Los mecanismos de control interno respondían a la supervisión por parte de la gerencia, las funciones se encontraban agrupadas en una misma persona, no permitiendo palpar los errores, el intercambio y control de la información. La no práctica de revisiones internas y auditorías coartaba la prevención.

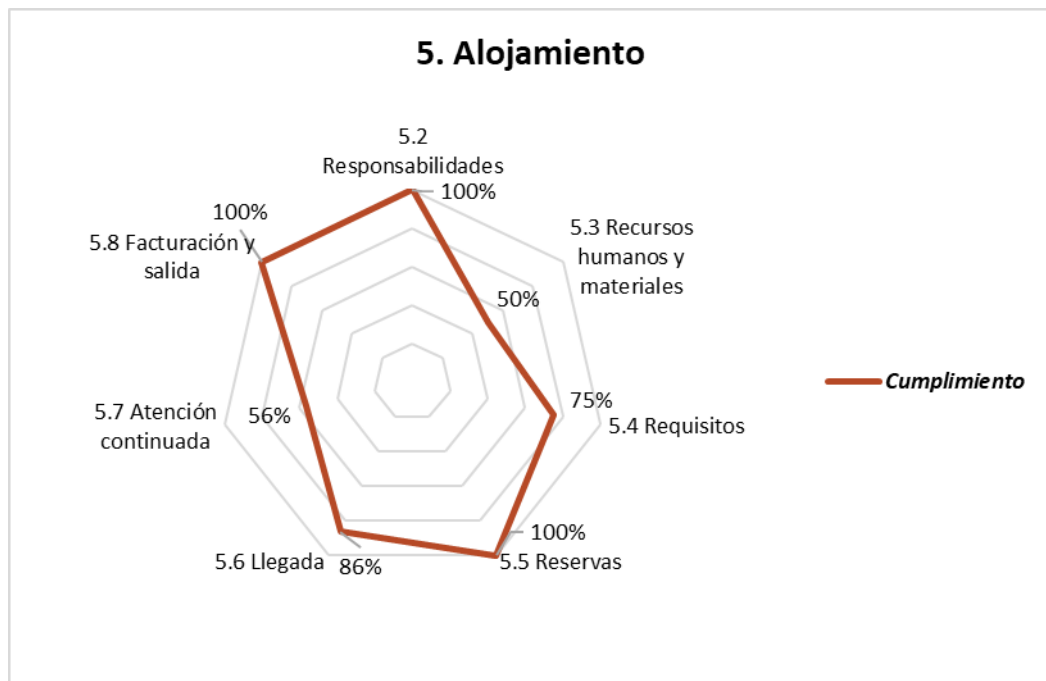
### 3.2.3 Alojamiento

#### **Descripción de las actividades que se realizaban**

- Establecer un plan de control de reservas.
- Dirigir la ocupación de habitaciones.
- Mantener un registro activo y pasivo de los huéspedes.
- Empezar planes de consumo de suministros de huéspedes y de limpieza.
- Agenciar los olvidados y perdidos (*lost & found*).
- Formar un cronograma de mantenimiento a fondo de áreas internas y externas.
- Realizar informes, requeridos por la ley, sobre los huéspedes que han ingresado a las habitaciones.
- Mantener un archivo de tarjetas de registro de los huéspedes.
- Cobrar por los servicios prestados y los productos vendidos.
- Emitir facturas.

#### **Responsable**

- Ama de llaves



**Figura 9.** Cumplimiento del proceso de alojamiento

### Interpretación del gráfico

Se cumplía, mayoritariamente, con todos los aspectos del proceso de alojamiento, a pesar de la limitación en cantidad y capacidad del recurso material y humano. La atención continuada, por ejemplo, el servicio a la habitación no era un detalle característico expuesto en la oferta.

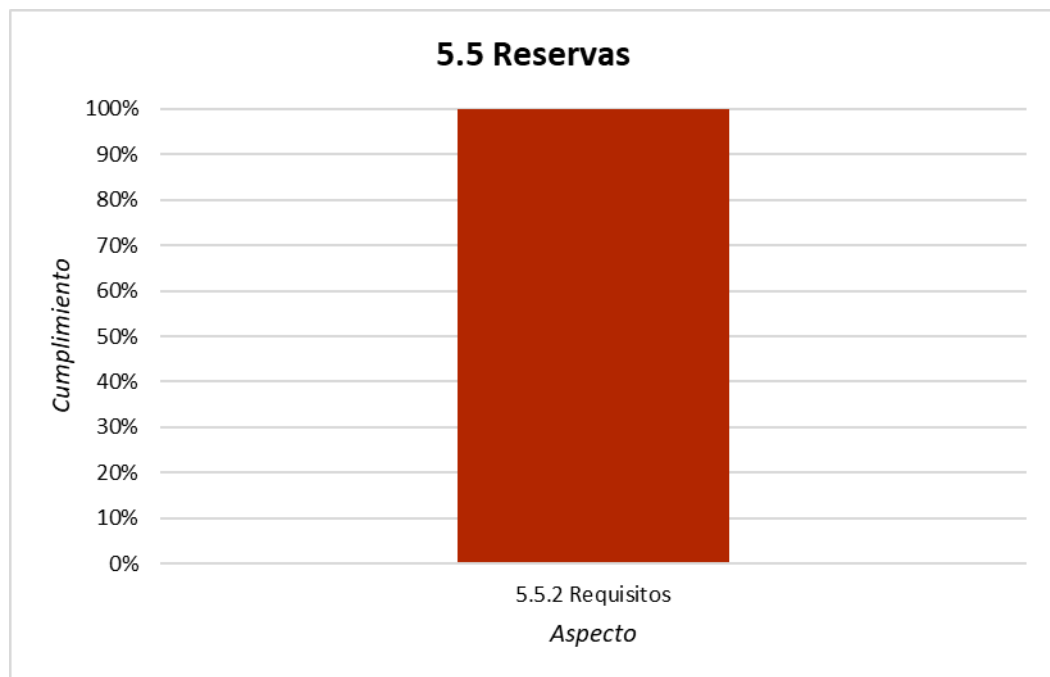
### Fortalezas

- Control periódico de los huéspedes, sus pertenencias y su información.
- Existía documentación de respaldo.
- Se realizaban análisis de ocupación y se detectaban ciertas tendencias de los clientes, lo que servía de utilidad para mejorar el servicio.
- Cumplimiento en los estándares de limpieza.
- Previsión oportuna de implementos para las actividades.

## Debilidades

- Falta de sistematización para el manejo de la información. Debido a la ingente cantidad de datos, es difícil administrar de forma manual.
- La nómina de personal era reducida con relación a la magnitud de labores.
- No existe la separación de funciones, factor adverso a la transparencia.

### 3.2.3.1 Reservas

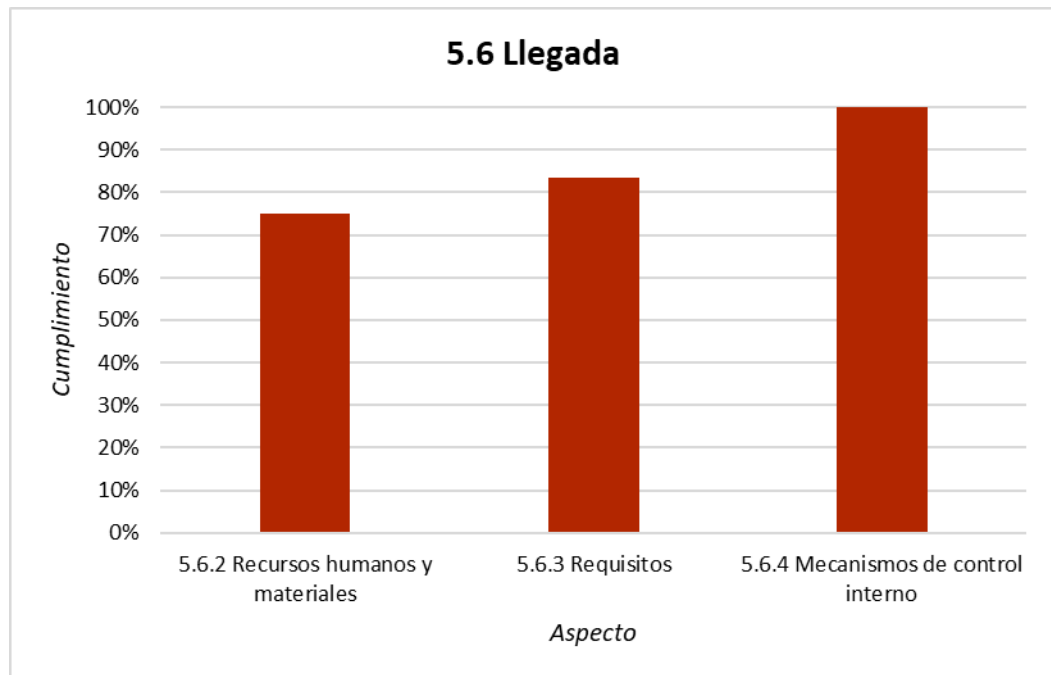


**Figura 10.** Cumplimiento del proceso de reservas

### Interpretación del gráfico

Los requisitos de reserva son satisfechos por la sustentación en documentos, como registros del huésped, asignación de ocupación, vouchers, reservación en el sistema, cronograma de actividades.

### 3.2.3.2 Llegada

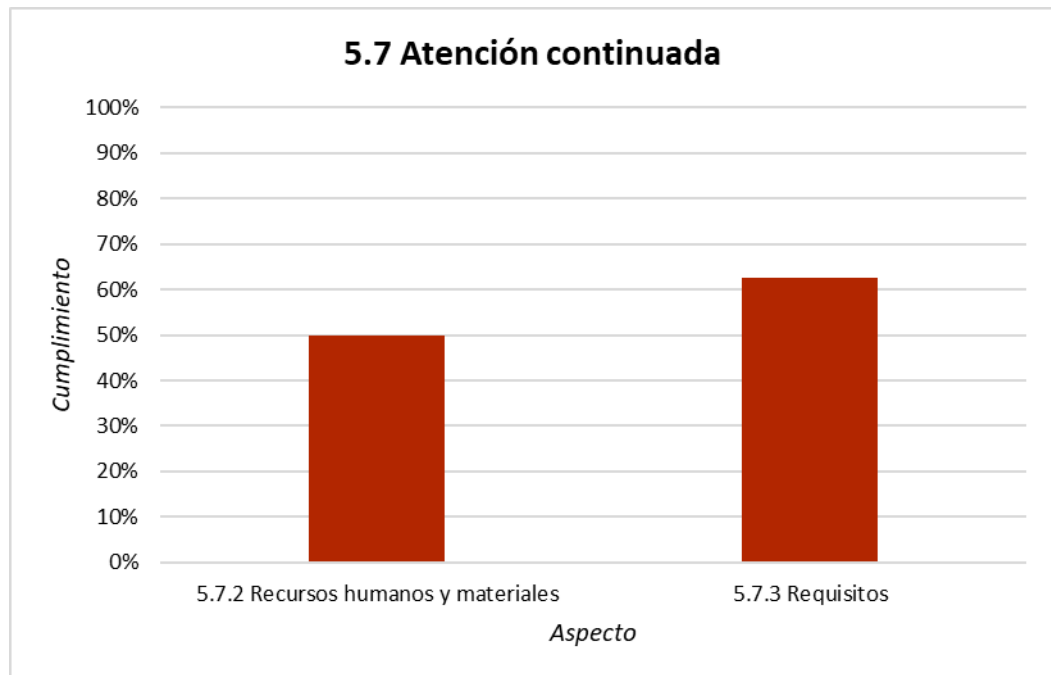


**Figura 11.** Cumplimiento del proceso de llegada

#### **Interpretación del gráfico**

La característica de superioridad en el aspecto de llegada no puede alcanzarse dada la ausencia de personal que cumpla con los diferentes roles, portero, recepcionista. No obstante, se otorgaba esos servicios al cliente a costa de la polivalencia en el personal.

### 3.2.3.3 Atención continuada

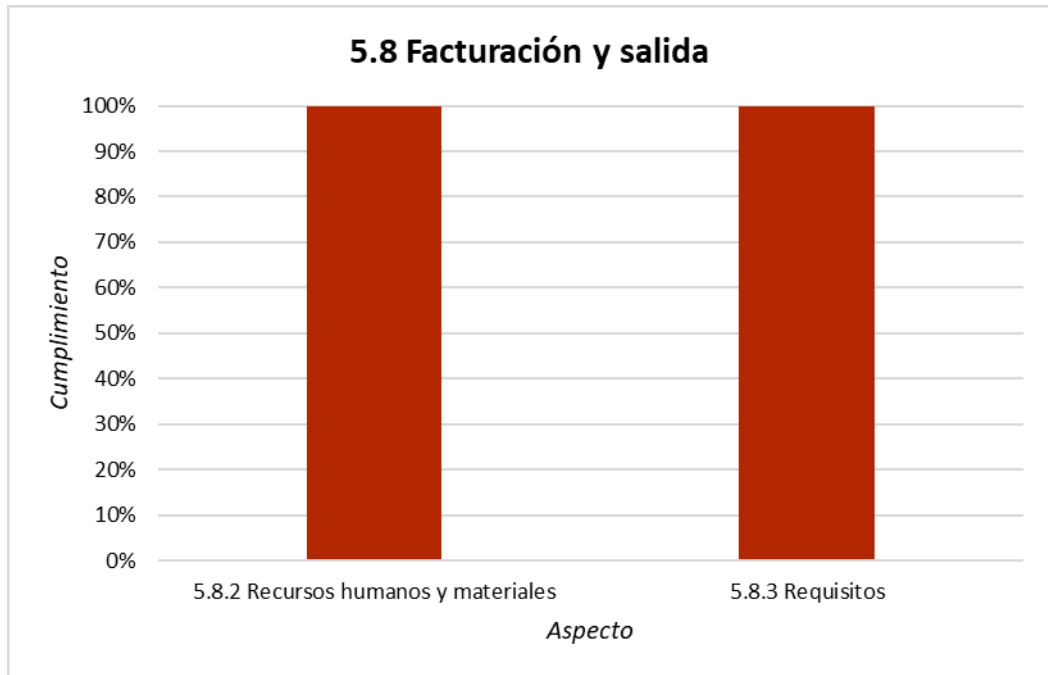


**Figura 12.** Cumplimiento del proceso de atención continuada

#### Interpretación del gráfico

La inexistencia de protocolos de recepción de bienes y recolección de encomiendas para huéspedes impedía registrar con exactitud los valores entregados para custodia y recepción de paquetes. La forma de almacenamiento de pertenencias era en una caja fuerte general, el conocimiento de la clave lo poseía un responsable.

### 3.2.3.4 Facturación y salida



**Figura 13.** Cumplimiento del proceso de facturación y salida

#### **Interpretación del gráfico**

Las normas de tributación estatales facilitaban el cumplimiento total de este aspecto a través del registro y la emisión de los valores cobrados por concepto de servicio prestado, se accedía a peticiones de detalle o agrupación de conceptos a petición del cliente, siempre y cuando se encontraran enmarcados en las normativas.

### 3.2.4 Restauración

#### Descripción de las actividades que se realizaban

- Componer planes de alimentación en menús con comidas principales (desayuno, almuerzo, cena) y refrigerios.
- Listar requerimientos de productos para la preparación de alimentos.
- Manejar sistema de requisición de materia prima.

#### Responsable

- Cocinera

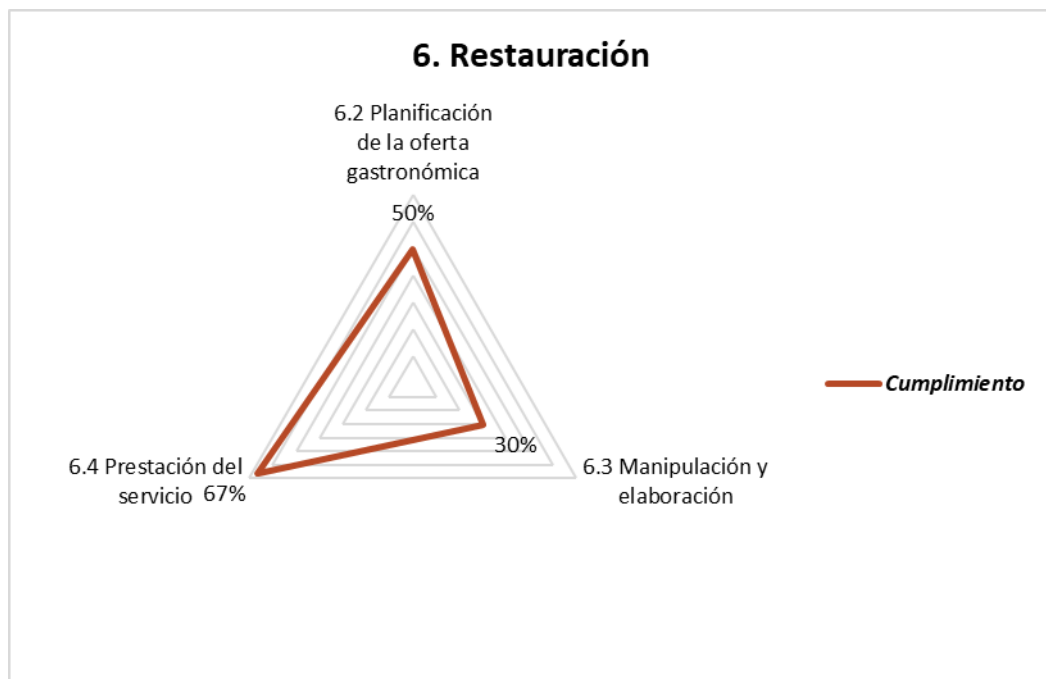


Figura 14. Cumplimiento del proceso de restauración

### **Interpretación del gráfico**

La restauración no posee porcentajes altos de cumplimiento, el motivo radica en la, restricción de forma, la intermitencia del servicio, el establecimiento de la planificación de la oferta gastronómica funcionaba en la modalidad de servicio bajo reservación, orientada, principalmente, a los huéspedes. La restricción de fondo se localiza en la no conjugación de horarios y menús carta diversos según la NTE 2891, los espacios estaban negados del equipamiento de una cocina industrial. El tono de aplicación de las normas de higiene y sanidad era aceptable.

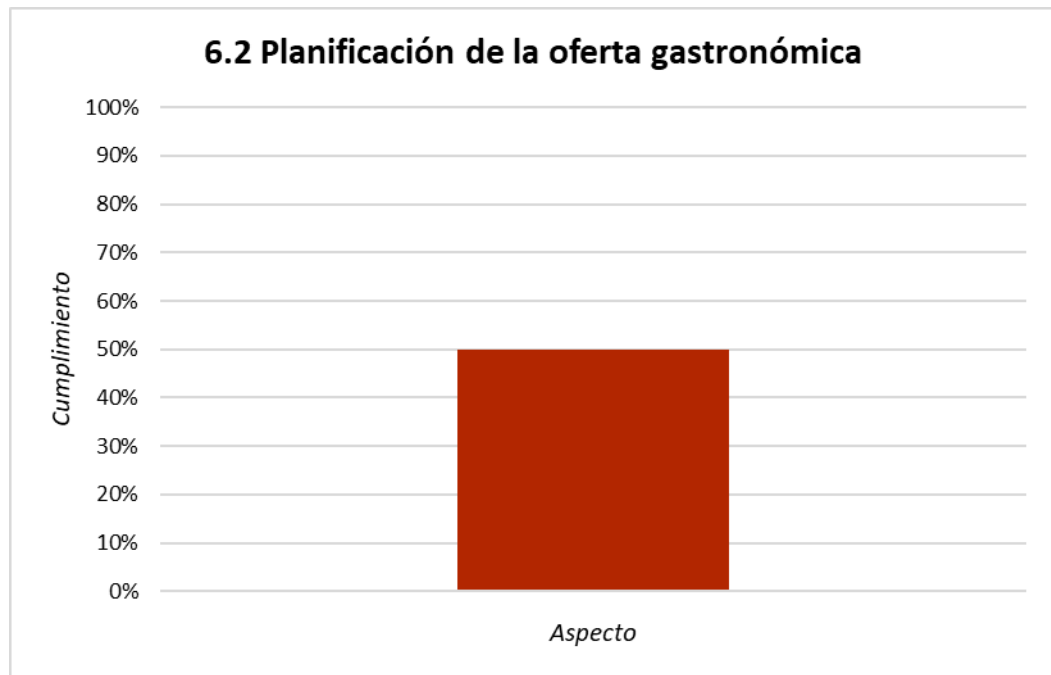
### **Fortalezas**

- La alimentación provista para el cliente era saludable, asequible y casera.
- El desperdicio de materia prima era mínimo, se trabajaba en función de compra-consumo inmediato, facilitando el control.

### **Debilidades**

- Oferta de alimentos limitada, inexistencia de platos a la carta.
- La capacidad de servicio era limitada, la fuerza de trabajo consistía en una cocinera.
- Era imposible atender a personas que se encontraban fuera de las reservaciones.
- El servicio de alimentos estaba centrado en los huéspedes, desatendiendo a la clientela local.

### 3.2.4.1 Planificación de la oferta gastronómica

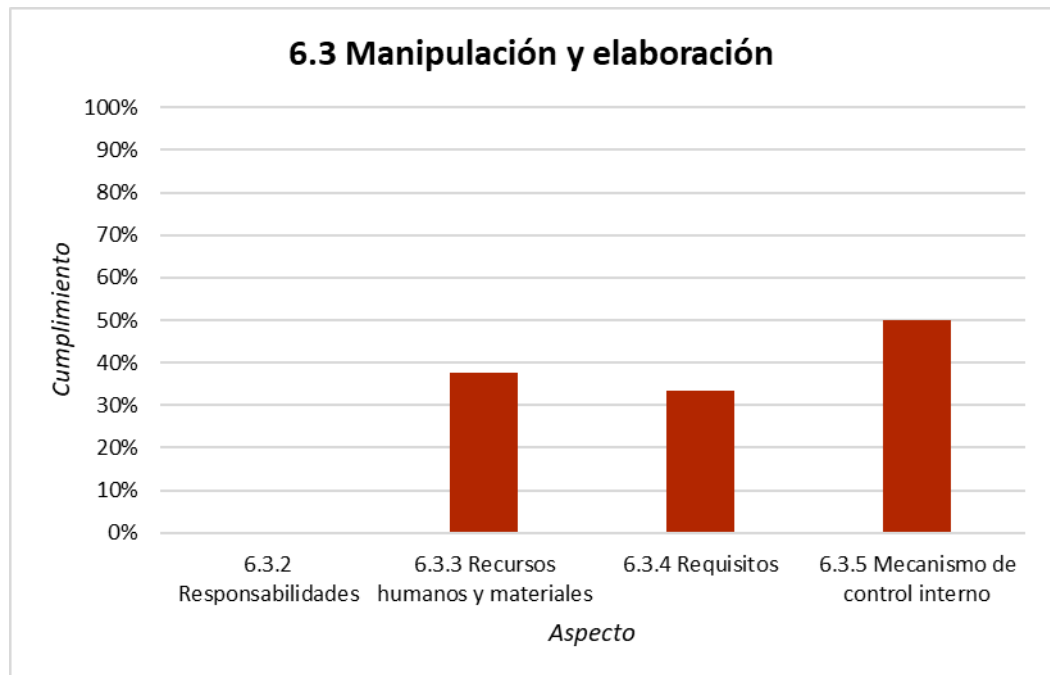


**Figura 15.** Cumplimiento del proceso de planificación de la oferta gastronómica

#### **Interpretación del gráfico**

Debido a la oferta reducida de platos, se trabajaba con una gastronomía casera con rotación de sugerencias para desayuno, almuerzo y cena. Este enfoque no estaba direccionado para grupos específicos de clientes (diabéticos, vegetarianos y celíacos). Lo que ocasiona el cumplimiento de un 50% de la norma. Adicionalmente, la planificación de la oferta gastronómica consideraba el uso de productos de temporada, con base en su costo, el factor preponderante era escogerlos siempre y cuando se encuentren en buenas condiciones de consumo. El fin principal era abaratar costos, no perjudicar la salud de los clientes y ofrecer un menú nutritivo.

### 3.2.4.2 Manipulación y elaboración

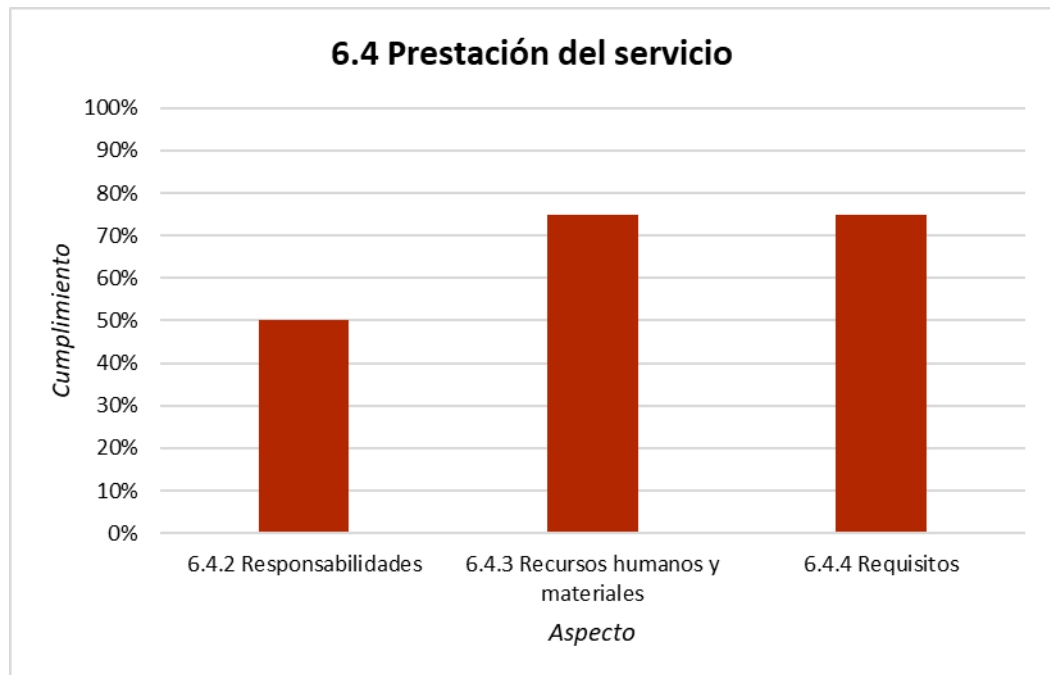


**Figura 16.** Cumplimiento del proceso de manipulación y elaboración

#### Interpretación del gráfico

El área de cocina no estaba distribuida según zonas específicas de trabajo, por lo que no se operaba según estaciones. Es necesario remarcar que la cocina se construyó de acuerdo con las necesidades del negocio, actividades que se llevaban a cabo en pequeña magnitud. Nunca se encontró la necesidad de disponer de equipamiento y divisiones más allá de una cocina doméstica. Lo antes mencionado, no era impedimento para aplicar las normas de higiene con rigurosidad.

### 3.2.4.3 Prestación del servicio



**Figura 17.** Cumplimiento del proceso de prestación del servicio

#### **Interpretación del gráfico**

Se disponía de una nómina reducida de personal para la prestación del servicio. Además, no se empleaban mecanismos de control, como es el caso de la comanda u orden de pedido, ya que se ofertaba menús establecidos. Con relación a las sugerencias y recomendaciones, no se logró medir y evidenciar la satisfacción del cliente en un documento, que sirviera para el análisis de no conformidades, expectativas, requerimiento de otros servicios, control y mejora continua.

### 3.2.5 Eventos

#### Descripción de las actividades que se realizaban

- Suscribir contratos para la prestación de servicios de eventos.
- Gestionar el mobiliario y menaje de servicio.
- Realizar un plan de las operaciones para la prestación del servicio.
- Ejecutar las acciones contenidas en los planes con el personal.

#### Responsable

- Gerente
- Ama de llaves

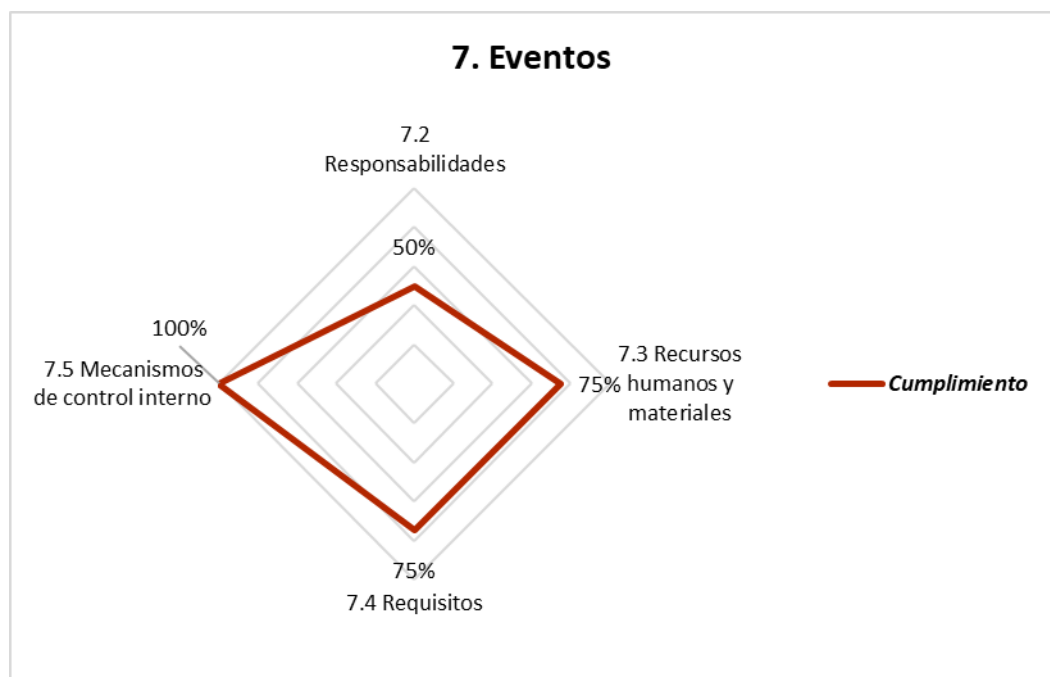


Figura 18. Cumplimiento del proceso de eventos

### **Interpretación del gráfico**

La consignación de la responsabilidad para el proceso de eventos alcanza la mitad del cumplimiento, la dirección no consideraba este proceso como uno de sus principales objetivos, la fuerza se centró en el alojamiento y la restauración. El proveer las sugerencias de alimentos en los eventos estaba a cargo del cliente. La hostería se encargaba de facilitar el local, mobiliario y menaje de servicio.

### **Fortalezas**

- Ingresos adicionales gracias a la renta de mobiliario, menaje y espacios.
- El proceso de eventos desencadenaba, indirectamente, en la ocupación de alojamiento.
- Los eventos permitían una promoción, silenciosa y masificada, por intermedio de los clientes y sus invitados.

### **Debilidades**

- La empresa no tenía la capacidad instalada y de personal de ofertar los servicios de alimentación dentro de eventos.
- Se perdía la oportunidad de ofrecer servicios complementarios y relacionados al de eventos, es el caso de arreglos florales, artistas, visita al páramo.
- El no enfoque en este proceso hacía que el negocio sea estacional, cuando al haber potencializado este, se hubiera logrado desestacionalizar (adherir fuentes de ingreso adicionales en periodos no turísticos) la dinámica de la operación hotelera.

#### *3.2.6 Mantenimiento*

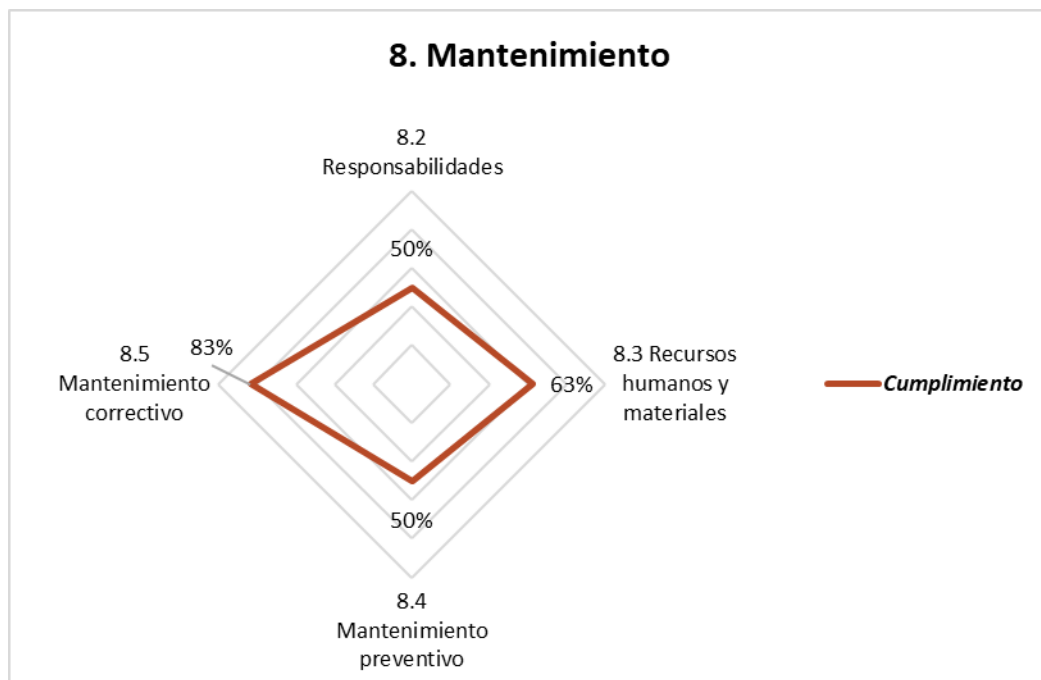
### **Descripción de las actividades que se realizaban**

- Evaluar el estado de las instalaciones, edificaciones y máquinas a través de la observación y el uso.
- Destinar recursos económicos para dar cobertura a las necesidades de mantenimiento.

- Determinar en un listado los materiales que se requieren para eliminar desperfectos.
- Designar los responsables para ejecutar las tareas de mantenimiento.
- Impartir directrices para ejecutar el trabajo.
- Comprobar la realización de la tarea y la satisfacción del objetivo.

### Responsable

- Trabajador de mantenimiento
- Gerente



**Figura 19.** Cumplimiento del proceso de mantenimiento

### Interpretación del gráfico

La ejecución de las actividades de mantenimiento estaba centrada en un trabajador, cuando se presentaba la eventualidad de desempeñar actividades profesionales específicas, se procedía a la contratación externa. La esencia del mantenimiento era

mayoritariamente, correctivo. No se seguían programas de evaluación de riesgos, lo que no facilitó adoptar un enfoque preventivo en su totalidad.

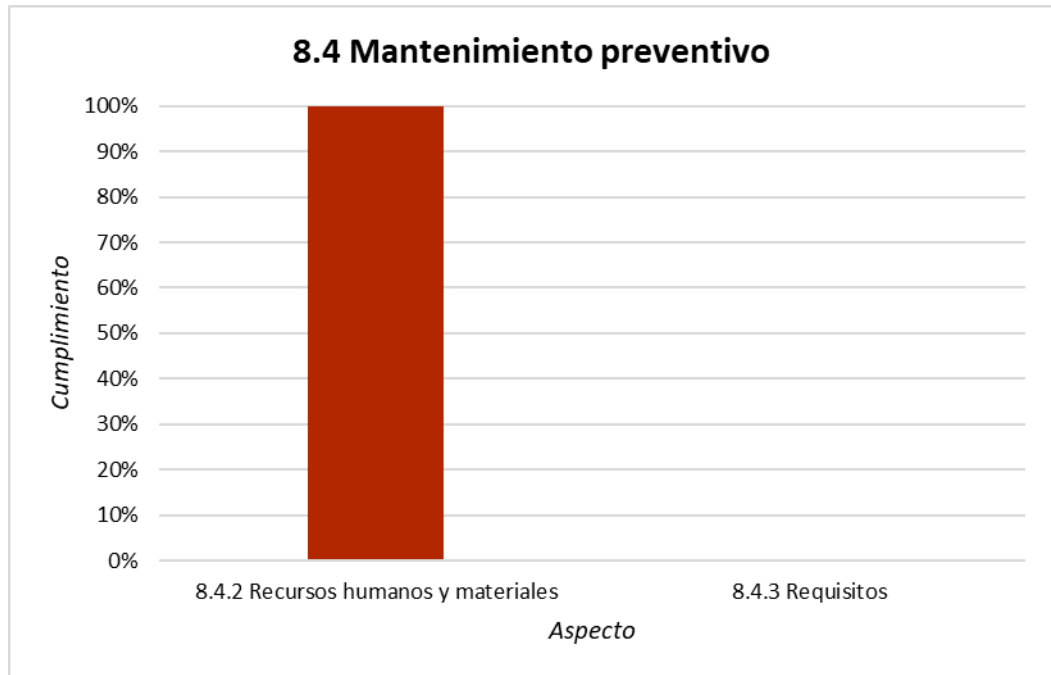
### **Fortalezas**

- Aplicación del mantenimiento con frecuencia diaria, hecho que permitió la conservación de la infraestructura.
- Se ejecutaban las actividades requeridas en el momento oportuno.
- Se ahorraban recursos económicos al contar con un trabajador que conocía de múltiples campos.
- El cliente encontraba satisfacción y comodidad por encontrarse en un establecimiento en buenas condiciones.

### **Debilidades**

- No existían cantidades estándar de materiales y horas hombre en el uso de reparaciones.
- Existía variabilidad de costos entre la solución de una misma no conformidad.
- No se disponía de una bodega que emplazara todas las herramientas y los materiales necesarios.

### 3.2.6.1 Mantenimiento preventivo

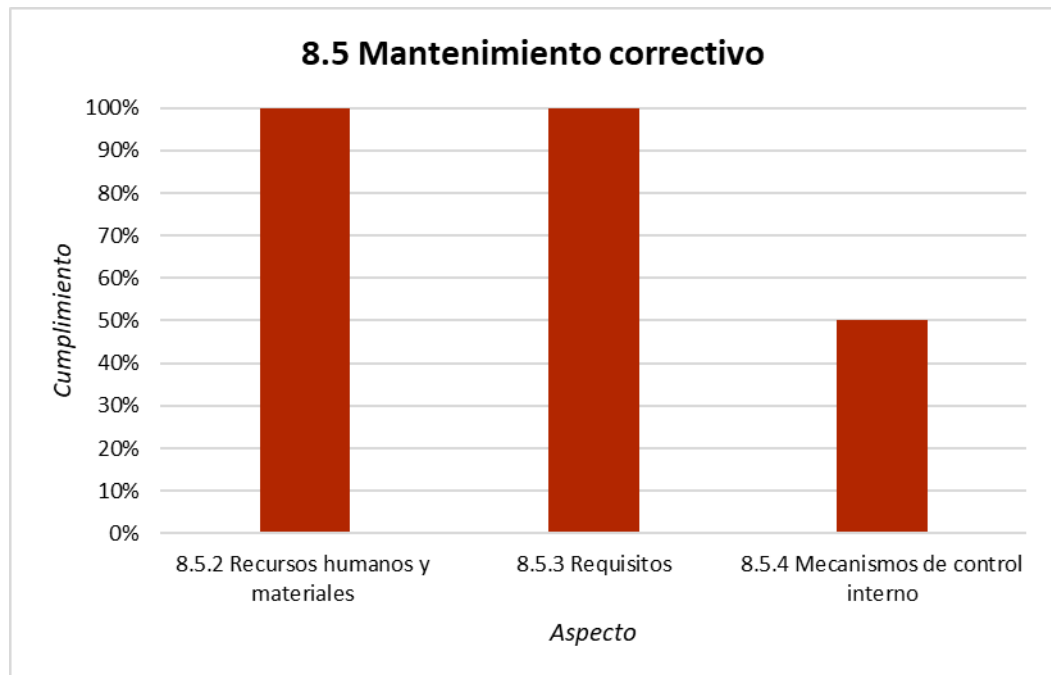


**Figura 20.** Cumplimiento del proceso de mantenimiento preventivo

#### **Interpretación del gráfico**

No existía un plan documentado de mantenimiento periódico, factor adverso para construir un historial donde se realice el seguimiento y el establecimiento de operaciones programadas.

### 3.2.6.2 Mantenimiento correctivo



**Figura 21.** Cumplimiento del proceso de mantenimiento correctivo

#### Interpretación del gráfico

Al no contar con un archivo de operaciones realizadas, el análisis no procedía, por lo tanto, se actuaba con observación del daño, más no se evitaba la consolidación de las averías.

### 3.2.7 Limpieza

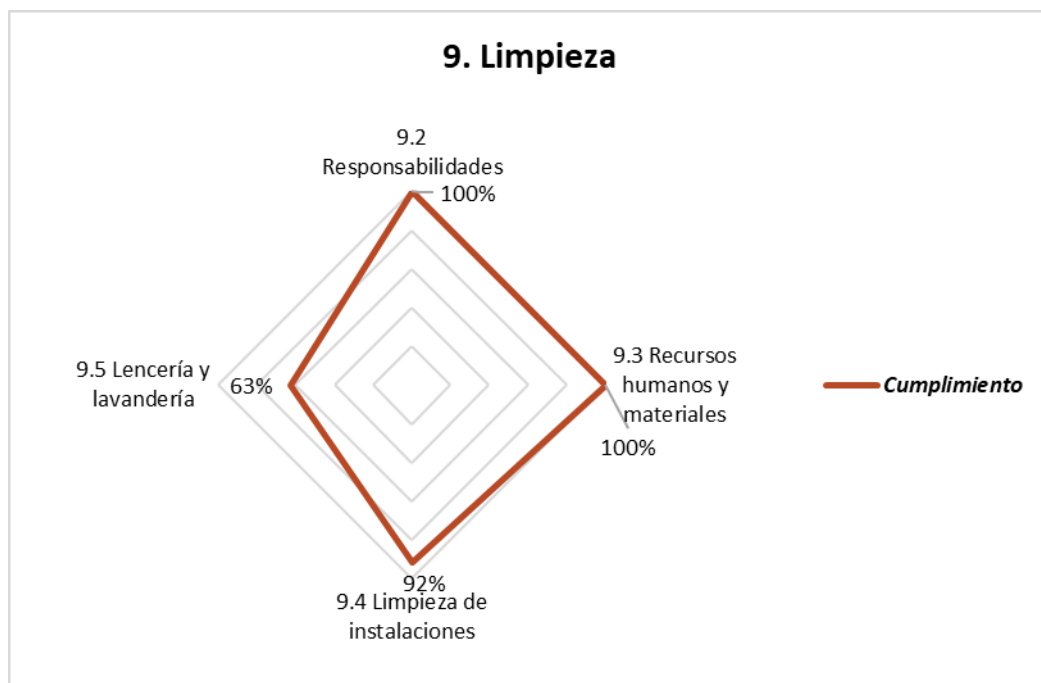
#### Descripción de las actividades que se realizaban

- Ejecutar las acciones de limpieza en habitaciones y áreas comunes.
- Lavar la lencería y los blancos.

- Planchar la lencería y los blancos; acomodar la lencería y los blancos.
- Llevar a cabo las tareas de lavandería.
- Limpiar las áreas verdes, las instalaciones y la infraestructura.

### Responsable

- Ama de llaves



**Figura 22.** Cumplimiento del proceso de limpieza

### Interpretación del gráfico

Las actividades contenidas en la norma referentes a limpieza eran aplicadas, en general, en una buena proporción. Empero, nunca se dispuso de artificios administrativos para controlar el uso de materiales y el desgaste de equipos empleados, como la consignación de registros e instructivos.

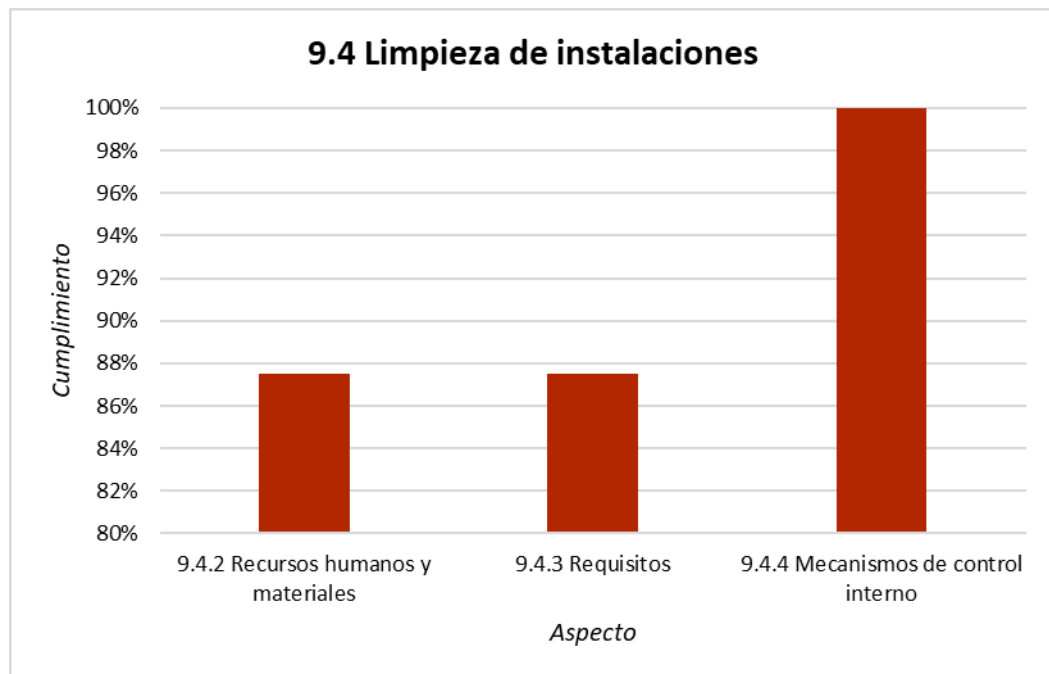
## Fortalezas

- La imagen del establecimiento transmitía limpieza y orden. La conjugación de diversas acciones de limpieza en todos los espacios de la hostería, de manera recurrente, gestaba un ambiente propicio para el huésped, brindando confianza, seguridad y confort.
- Inexistencia de plagas nocivas para la salud.

## Debilidades

- El enfoque era netamente reactivo, no se disponía de cronogramas o rutas de acción para las actividades.
- Limitación de recursos para realizar las actividades exhaustivamente.

### 3.2.7.1 Limpieza de instalaciones

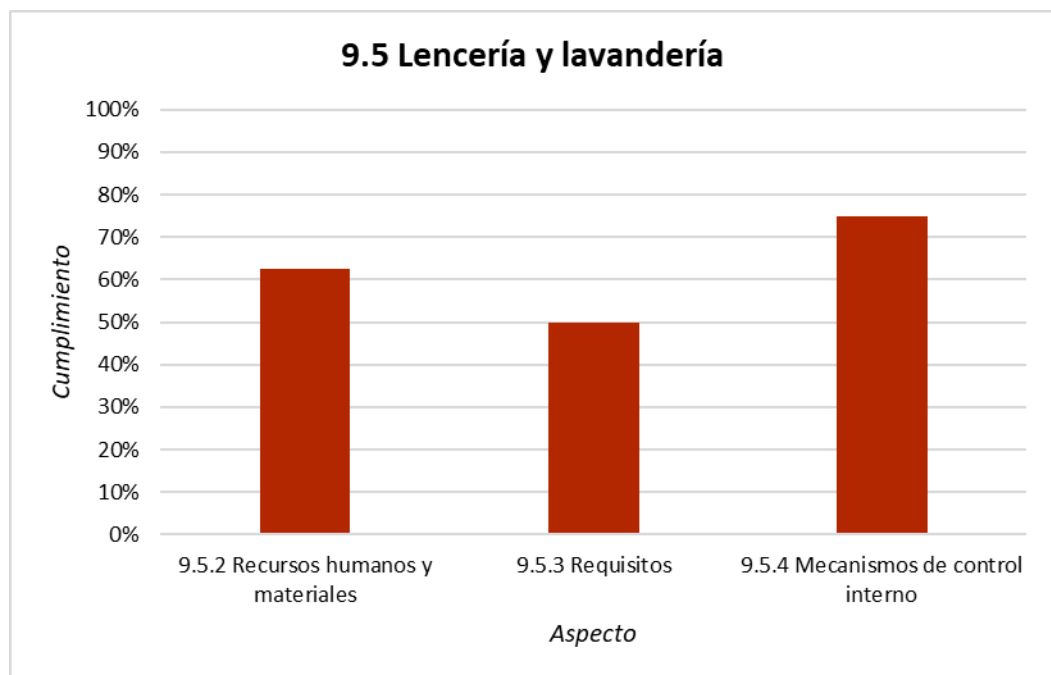


**Figura 23.** Cumplimiento del proceso de limpieza de instalaciones

### Interpretación del gráfico

El personal de limpieza no estaba dotado de uniforme que lo identificara y protegiera para sus labores; la realización de las actividades no respondía al seguimiento de un plan donde se detallara frecuencia, zonas y productos a utilizar. Nuevamente, como se ha mencionado en los análisis anteriores, las funciones eran totalitarias a una única persona.

#### 3.2.7.2 Lencería y lavandería



**Figura 24.** Cumplimiento del proceso de lencería y lavandería

### Interpretación del gráfico

La lencería y lavandería no estaba guiada por un programa de lavado y de uso de insumos de forma estándar. Se enfatizaba en el cuidado de la clasificación de la ropa limpia y sucia, y en su almacenaje adecuado. Se seguía a carta cabal las indicaciones de la etiqueta de la prenda.

### 3.2.8 Aprovechamiento

#### Descripción de las actividades que se realizaban

- Gestionar las compras.
- Recibir la mercadería.
- Clasificar la mercadería.
- Almacenar la mercadería.
- Registrar solicitudes de productos.

#### Responsable

- Ama de llaves

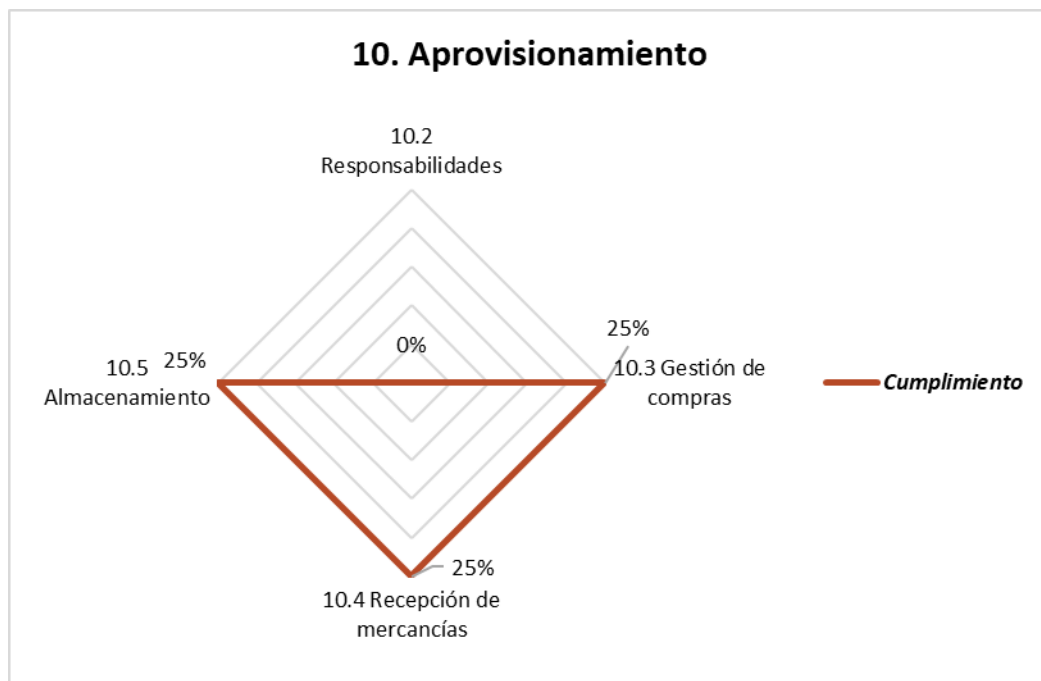


Figura 25. Cumplimiento del proceso de aprovisionamiento

### **Interpretación del gráfico**

La no disposición de un sistema de bodegas por la compra espontánea y reactiva a la necesidad de suplir al resto de procesos, hizo que se trabajara sin mecanismos de control interno; la gestión de compras, recepción de mercancías y el almacenamiento estaban orientados desde la oficina central, no se designó un responsable, en el lugar, que gestionara las buenas prácticas. Ciertamente, la empresa no registraba un banco de proveedores de la zona y tampoco realizaba procedimientos de calificación.

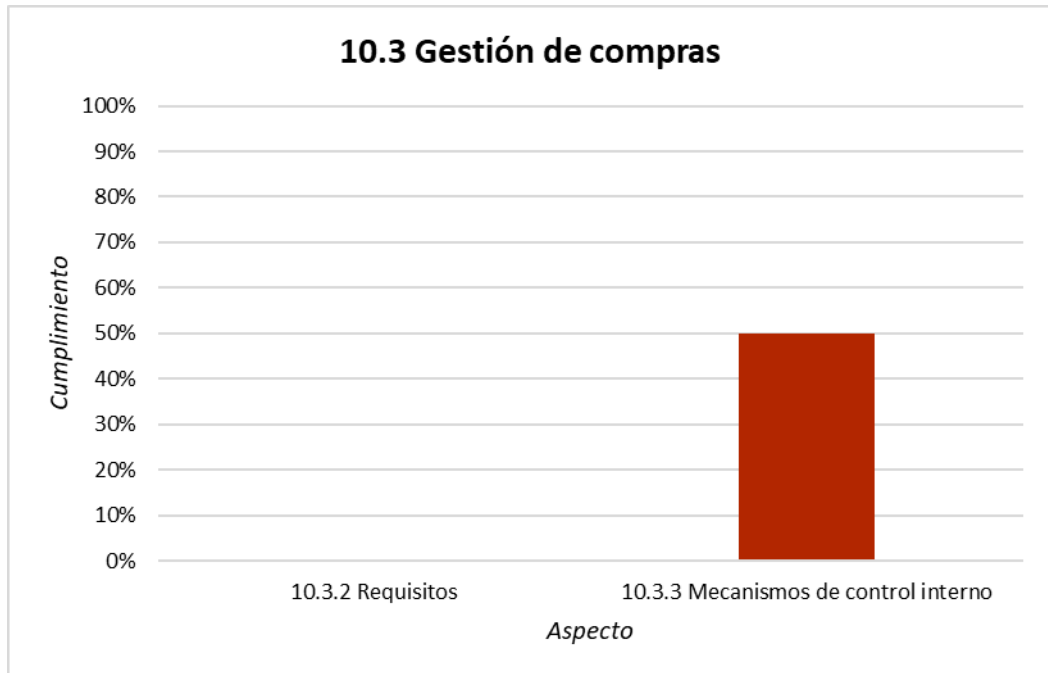
### **Fortalezas**

- Disponer del material oportunamente.
- Cuidar del buen mantenimiento de las existencias.
- Se evidencia el movimiento de los ítems en la bodega.

### **Debilidades**

- Congregación de funciones que no corresponden a la ama de llaves.
- Sesgo en el control interno de existencias.
- Aprovisionamiento al momento en tiendas y comercios cercanos al negocio, restringiendo, ciertas veces, el ahorro y la disponibilidad.

### 3.2.8.1 Gestión de compras



**Figura 26.** Cumplimiento del proceso de gestión de compras

#### Interpretación del gráfico

No se cumple con los requisitos de gestión de compras, esto significa la ausencia de planes, niveles de autorización, sistemas de control y calificación documentados. Adicionalmente, la evaluación de proveedores era, bastante subjetiva refiriéndose a la necesidad de aprovisionar y no a una inteligencia de mercado.

### 3.2.8.2 Recepción de mercancías

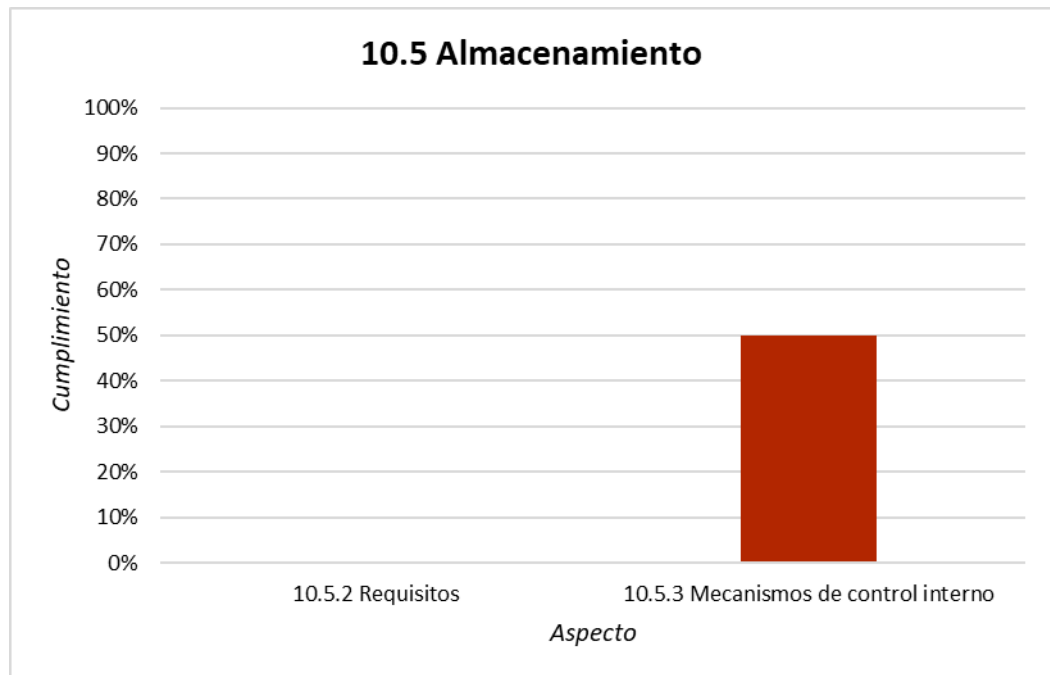


**Figura 27.** Cumplimiento del proceso de recepción de mercancías

#### Interpretación del gráfico

Se compraba al diario, el único filtro de inspección era el detalle de compra y la visualización por parte del comprador, centrándose en el tiempo de consumo. No se fijaron franjas horarias de recepción de mercadería, interrumpiendo, muchas veces el desenvolvimiento de otros procesos.

### 3.2.8.3 Almacenamiento



**Figura 28.** Cumplimiento del proceso de almacenamiento

#### **Interpretación del gráfico**

No se establecieron procedimientos de rotulación, rotación, almacenaje según características y métodos de consumo de los productos. La hostería poseía una despensa de consumo inmediato acoplado a las necesidades del servicio; no se vislumbraba como necesario el almacenar o suplirse de reservas en una bodega de mayor extensión. Se podría decir que se funcionaba casi con un justo a tiempo.

### 3.2.9 Animación

#### Descripción de las actividades que se realizaban

- Ninguna, debido a la falta de iniciativa empresarial por activar este proceso.



**Figura 29.** Cumplimiento del proceso de animación

#### Interpretación del gráfico

El factor preponderante para mantener inactivo el proceso de animación contestaba al ahorro de recursos económicos, materiales y humanos. La concepción de la empresa no incluyó una réplica de las necesidades del consumidor basada en un estudio de mercado o en un análisis profundo, más allá de la intuición del propietario.

#### Debilidades

- No había disponibilidad en horas hombre reglamentarias para diversificar los servicios.

- Se consideró para la hostería una temática aislada de descanso y no de entretenimiento y recreación, fuera de las actividades de visita al páramo y la contemplación de culturas y de especies animales y vegetales.

### 3.3 Cumplimiento legal

Según el Reglamento de Alojamiento Turístico, Acuerdo Ministerial 24, Registro Oficial Suplemento 465 de 24-mar.-2015, Última modificación: 12-nov.-2018, Estado: Reformado:

Capítulo II- Sección I- De los procedimientos de registro, inspección e identificación:

“Art. 7.- Requisitos previo al registro. - Las personas naturales o jurídicas previo a iniciar el proceso de registro del establecimiento de alojamiento turístico deberán contar con los siguientes documentos:” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018, págs. 6-7)

**Tabla 3.** Requisitos legales Art. 7

<b>Personería:</b>		<b>Natural</b>		<b>Observación</b>
<b>Requisito</b>	<b>Dispone</b>			
	<b>Sí</b>	<b>No</b>		
<b>1</b>	Registro Único de Contribuyentes (RUC)		X	Inactivo
<b>2</b>	Documentos de identificación y registro de voto	X		
<b>3</b>	Certificado de gravámenes	X		Actualizar a la fecha requerida
<b>4</b>	Inventario valorado de activos fijos de la empresa bajo la responsabilidad del propietario		X	
<b>5</b>	Pago del uno por mil sobre el valor de los activos fijos	X		Pagado hasta el cierre del RUC
<b>6</b>	Para el uso del nombre comercial, el establecimiento deberá cumplir con las disposiciones de la Ley de Propiedad Intelectual y la normativa aplicable. Deberá verificarse el resultado de la búsqueda fonética.		X	

**Tabla 3.** (Continuación)

<b>Personería:</b>		<b>Natural</b>		
<b>Requisito</b>		<b>Dispone</b>		<b>Observación</b>
7	Permiso de uso de suelo o su equivalente	X		Válido hasta el final de la gestión

Art. 10.- De la identificación del establecimiento turístico. – El establecimiento deberá contar con un letrero visible en la parte exterior del mismo, en el cual no podrá ostentar una tipología o categoría que pueda engañar a los huéspedes, turistas, autoridades y público en general, sobre las condiciones y calidad del establecimiento. El incumplimiento de la presente disposición dará lugar a las sanciones establecidas en la normativa vigente. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018, pág. 7)

**Tabla 4.** Requisito legal Art. 10

<b>Requisito</b>	<b>Dispone</b>		<b>Observación</b>
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
8 Letrero		X	Luego del proceso de calificación y asignación de categoría por parte del Ministerio de Turismo

## Sección II- Del procedimiento de licenciamiento

Art. 11.- Del procedimiento y requisitos de licenciamiento anual de funcionamiento. - Para el proceso de licenciamiento de los establecimientos de alojamiento turístico, la Autoridad Nacional de Turismo o el Gobierno Autónomo Descentralizado al cual se le haya transferido la competencia de licenciamiento, deberá solicitar como requisito indispensable el certificado de registro de turismo y los demás que sean requeridos conforme a la normativa vigente, de ser el caso.

El procedimiento de obtención de la licencia única anual de funcionamiento será realizado obligatoriamente mediante la herramienta en línea de la Autoridad Nacional de Turismo, o de acuerdo con el procedimiento establecido por el Gobierno Autónomo Descentralizado al cual se le haya transferido la competencia, según corresponda. Los requisitos para obtener la licencia única

anual de funcionamiento, aparte del registro de turismo serán los siguientes: a) Pago del impuesto predial. b) Activos de la empresa según lo declarado en el impuesto a la renta correspondiente. c) Pagos por concepto de renovación de licencia única anual de funcionamiento, de ser el caso. d) Estar al día en el pago de las obligaciones previstas en la Ley de Turismo y normativa pertinente. Una vez obtenida la licencia única anual de funcionamiento según el procedimiento establecido, se deberá contar con dicho documento para su exhibición, en un lugar que sea visible para el huésped. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018, págs. 7-8)

**Tabla 5.** Requisitos legales Art. 11

Requisito	Dispone		Observación
	Sí	No	
<b>9</b> Certificado de registro de turismo		X	Activación previa al inicio de las operaciones
<b>10</b> Pago del impuesto predial	X		Vigente al 2020
<b>11</b> Activos de la empresa según lo declarado en el impuesto a la renta correspondiente	X		Válido hasta la finalización de operaciones
<b>12</b> Pagos por concepto de renovación de licencia única anual de funcionamiento		X	
<b>13</b> Estar al día en el pago de las obligaciones previstas en la Ley de Turismo y normativa pertinente	X		Hasta el cierre de la empresa

El ANEXO B. ilustra en general los requisitos.

#### **4. PROPUESTA DE MEJORA DE OPERACIONES Y SERVICIOS**

En consideración, de los tópicos tratados en los capítulos predecesores, se pueden destacar las siguientes premisas.

El contexto externo a la hostería es un lugar de alta incertidumbre, este no brinda la seguridad jurídica y financiera para garantizar el retorno de una inversión. No obstante, el potencial turístico del Ecuador, la provincia del Carchi y el cantón Espejo crean una alta expectativa para incursionar en negocios del tipo turístico-hotelerero, su biotopo es un factor decisivo. Existen imponderables, como las pandemias, donde los negocios y el mundo se detienen quedando desarticulados y como consecuencia de ello, afectan severamente la vida de las personas, la economía y el turismo.

En el marco de gestión hotelera predomina la reforma y la metamorfosis de las empresas hoteleras clásicas en la transición a la era tecnológica y ecológica, los acuerdos de los expertos sostienen el acople de la gestión ambiental y de la seguridad, como pilares de los procesos.

Quando un huésped elige un determinado hotel, son varios los aspectos que toma en cuenta, pero el principal es la seguridad y la moralidad del establecimiento, ya que el hotel va a ser una segunda casa para él y buscará un lugar que tenga prestigio en estos aspectos.

Un hotel siempre debe preocuparse por conservar una imagen familiar y que brinde seguridad a todos sus huéspedes.

Muchos hoteleros han mostrado poco interés en estos aspectos y sus negocios han decaído por la clientela, que es poca y de baja categoría.

Todo buen gerente debe preocuparse desde la apertura del hotel, por formular una serie de normas básicas referentes a la seguridad y moralidad del establecimiento.

Algunos hoteles cuentan con el departamento de seguridad. (Baez Casillas, 1985, pág. 157)

La aplicación de seguridad reduce la ocurrencia de los accidentes en el trabajo, ya que en la actividad hotelera se convive con el riesgo, que ocasiona accidentes a trabajadores, huéspedes y menoscaban la producción de bienes, servicios, e inmueble. Originando aspectos adversos en contra de la imagen de la industria hotelera.

El diagnóstico de la empresa se basa en la etapa de funcionamiento de la hostería, donde se encontró, entre los hallazgos más notorios: la ausencia de organización por procesos, limitación de la nómina de personal, carencia de documentación estadística para control y mejora continua, y la no existencia de una filosofía empresarial con sus respectivas políticas y objetivos de la calidad. Como justificación se puede expresar que la organización mantuvo un criterio de austeridad por cuidar de su inversión, su ventaja radicaba en ser cautos para mitigar los niveles de riesgo, entonces varias actividades se concentraron en pocas personas, haciendo un esfuerzo titánico.

Es así, que en el presente capítulo los esfuerzos se centrarán en resolver la cuestión de con cuántos procesos el negocio logrará cumplir los requisitos de la Norma Técnica Ecuatoriana 2891 y del Reglamento de Alojamiento Turístico con su última reforma del 12 de noviembre de 2018. La herramienta por emplear será una matriz de cotejo.

Es necesario mencionar que para que el establecimiento sea considerado como hostería deberá obtener una categorización de mínimo 3 estrellas, con la posibilidad de una distinción superior. Por lo tanto, se propone un mapa de procesos acoplado a la naturaleza de la empresa. La propuesta será de criterio propio apoyado en toda la investigación realizada, pero, principalmente en el marco de gestión hotelera y el análisis del negocio; el capítulo versará sobre los acondicionamientos y el mobiliario requerido para su categorización según la normativa ecuatoriana vigente.

## **4.1 Organización**

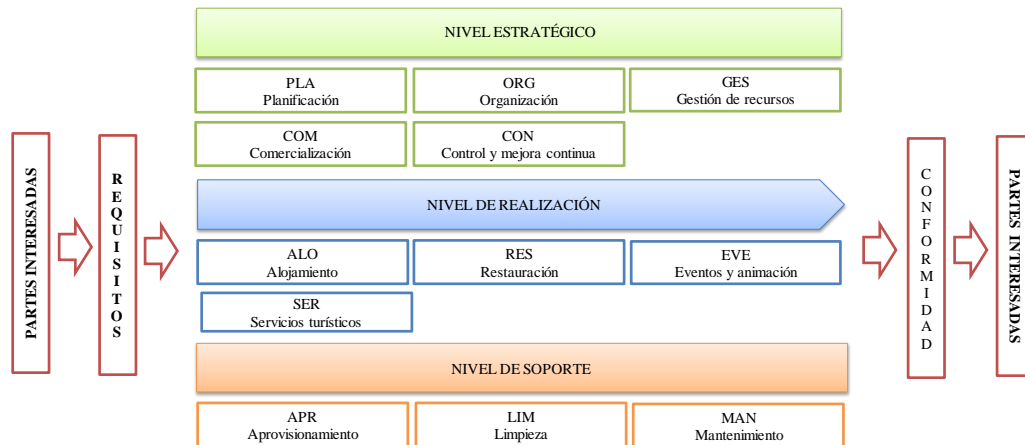
Para la hostería se mantendrá un manual de gestión que provea políticas, procedimientos y prácticas con el fin de establecer metas y objetivos, asignar responsabilidades, autoridad y recursos para la ejecución del mismo, establecer un equipo completo de trabajo, identificar prioridades, establecer procedimientos seguros de trabajo, capacitación al personal nuevo y de los altos mandos, capacitación del empleado en tareas específicas, capacitación de los empleados de seguridad, conocimiento de reglamentos de prestación del servicio locales y nacionales, mantenimiento de registros, limpieza de instalaciones e iluminación de las construcciones.

#### 4.1.1 Matriz de cotejo

**Tabla 6.** Relación de cumplimiento de requisitos con base en la propuesta de procesos

Propuesta de procesos:		Planificación	Organización	Gestión de recursos	Comercialización	Control y mejora continua	Alojamiento	Restauración	Eventos y Animación	Aprovisionamiento	Limpieza	Mantenimiento
Norma Técnica Ecuatoriana 2891		Estratégicos				Misionales			De apoyo			
Procesos	Aspectos	Se marca con una "x" por el cumplimiento:										
4.2 Planificación	4.2.2 Política de calidad y objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.3 Organización	4.3.2 Estructura organizativa y definición de responsabilidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.4 Gestión de recursos	4.4.2 Gestión de los recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.5 Comercialización		X	X	X	X	X	X	X			X	X
4.6 Control y mejora continua	4.6.2 Mecanismos de control interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.5 Reservas	5.5.2 Requisitos	X	X	X	X	X	X					
5.6 Llegada	5.6.3 Requisitos	X	X	X		X	X					
5.7 Atención continuada	5.7.3 Requisitos	X	X	X	X	X	X					
5.8 Facturación y salida	5.8.3 Requisitos	X	X	X	X	X	X					
6.2 Planificación de la oferta gastronómica		X	X	X	X	X		X	X			
6.3 Manipulación y elaboración	6.3.4 Requisitos	X	X	X		X		X	X			
6.4 Prestación del servicio	6.4.4 Requisitos	X	X	X	X	X		X	X			
7. Eventos	7.4 Requisitos	X	X	X	X	X		X	X			
8.4 Mantenimiento preventivo	8.4.3 Requisitos	X	X	X		X	X	X	X			X
8.5 Mantenimiento correctivo	8.5.3 Requisitos	X	X	X		X	X	X	X			X
9.4 Limpieza de instalaciones	9.4.3 Requisitos	X	X	X		X	X	X	X		X	
9.5 Lencería y lavandería	9.5.3 Requisitos	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
10.3 Gestión de compras	10.3.2 Requisitos	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
10.4 Recepción de mercancías	10.4.2 Requisitos	X	X	X		X		X	X	X		
10.5 Almacenamiento	10.5.2 Requisitos	X	X	X		X		X	X	X		
11. Animación		X	X	X	X	X		X				
Reglamento de Alojamiento Turístico		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

#### 4.1.2 Mapa de procesos



**Figura 30.** Propuesta de organización por procesos de la Hostería “El Ángel”

Con el fin de crear sinergia para la organización, se propone el presente mapa de procesos. Se ha realizado la división según la tipología de los procesos, estratégicos, misionales y de apoyo.

A nivel estratégico o directivo se encuentran los procesos de: Planificación, organización, gestión de recursos, comercialización, control y mejora continua.

En el nivel misional, operacional o de realización se concentran los siguientes procesos: Alojamiento, restauración, eventos y animación, servicios turísticos.

En el marco de los procesos de apoyo o soporte están: Aprovisionamiento, limpieza, mantenimiento.

En la producción de bienes y servicios que ofertaría la hostería, el éxito o fracaso dependerá de la calidad de los procesos, las metas planteadas y la capacidad de la administración para conformar una célula empresarial (lógica de sistema y de procesos).

A continuación, se presenta las líneas generales de los procesos de la Figura 30 con base en la NTE 2891, si es el caso de un detalle mayor referenciarse a los procedimientos del ANEXO C.

**Planificación.** - Analizar la situación interna de la organización en términos de fortalezas y debilidades. En lo relativo al entorno, las amenazas y oportunidades que afecten o

puedan afectar al establecimiento, utilizando toda la información disponible para la identificación o generación de ventajas competitivas sostenibles sobre la base de la satisfacción de las demandas y expectativas de los clientes. La planificación debe permitir enfrentar con agilidad las situaciones imprevistas, especialmente las que originen no conformidades. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 2)

**Organización.** – Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde a las necesidades de la prestación de servicios con el nivel de calidad establecido en la norma. Asimismo, repartir las tareas a realizar entre el personal disponible, identificar procesos y establecer un sistema de coordinación departamental y jerárquico que haga posible la eficacia, agilidad y eficiencia en el funcionamiento. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 3)

**Gestión de recursos.** – Identificar los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades, así como también su obtención, cuidado, conservación, actualización, mejora y uso eficiente. La comunicación interna y externa adecuada es un factor crítico de éxito, obliga la combinación de recursos tangibles e intangibles. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 10)

**Comercialización.** - Gestionar actividades para informar sobre la oferta de servicios, la contratación de servicios de intermediación y la utilización de material usado para la comercialización, concertando una promoción con información verificable, contrastable y veraz. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 14)

**Control y mejora continua.** – Verificar periódicamente el cumplimiento de la política de calidad para lograr los objetivos de mejora continua y toma de decisiones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 14)

**Alojamiento.** – Orquestar el conjunto de actividades relacionadas con la estancia del cliente, desde la reserva hasta la salida. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 16)

**Restauración.** – Planificar la oferta gastronómica, concertar los estándares de manipulación y elaboración de alimentos, y prestación de servicios de calidad. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 29)

**Eventos y animación.** – Diseñar las actividades de eventos (por ejemplo: banquetes, bufés, *coffe-break*) en cuanto a reservas, seguimiento, contratación, coordinación e información, preparación y montaje, control, seguimiento, atención, y facturación. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 43)

Realizar la planificación y el programa de actividades lúdicas y recreativas. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 64)

**Servicios turísticos.**- Estructurar paquetes turísticos seleccionando lugares, servicio de transporte, guianza, alimentos, alojamiento y recreación, para ofertar experiencias al cliente.

**Aprovisionamiento.** – Establecer el contingente necesario para gestionar compras, recibir mercancías y almacenaje. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 61)

**Limpieza.** – Precisar sobre las actividades para la limpieza de instalaciones y lencería-lavandería. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 51)

**Mantenimiento.** – Definir las acciones para el mantenimiento preventivo y correctivo en edificaciones y exteriores, equipos, instalaciones, incluyendo las operaciones realizadas por el personal, contemplando la gestión ambiental y de la seguridad. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014, pág. 45)

#### 4.1.3 Matriz de proceso-función

**Tabla 7.** Funciones según el proceso

	<b>Proceso</b>	<b>Función</b>	<b>Modo de contratación</b>
1	Planificación	Administrador	De planta
2	Organización	Administrador	De planta
3	Gestión de recursos	Contador	Contratación por servicios
4	Comercialización	Encargado de marketing	Contratación por servicios
5	Control y mejora continua	Administrador	De planta

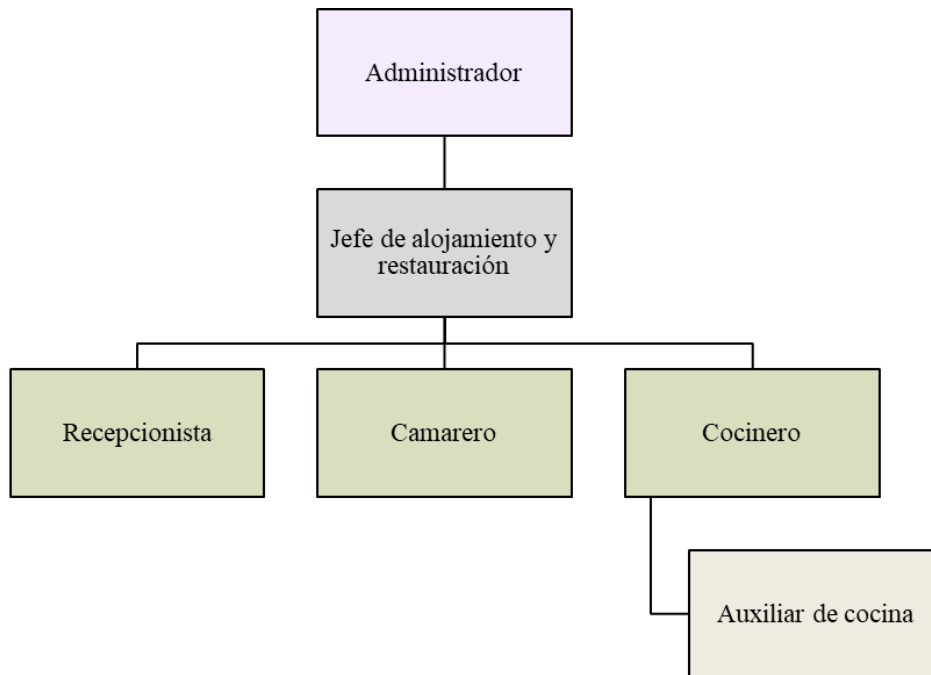
**Tabla 7. (Continuación)**

	<b>Proceso</b>	<b>Función</b>	<b>Modo de contratación</b>
6	Alojamiento	Jefe de alojamiento y restauración	De planta
		Recepcionista	De planta
		Camarero	De planta
7	Restauración	Jefe de alojamiento y restauración	De planta
		Cocinero	De planta
		Auxiliar de cocina	De planta
8	Eventos y Animación	Jefe de alojamiento y restauración	De planta
		Meseros	Personal eventual
9	Servicios turísticos	Administrador	De planta
		Otros: guías, transportistas.	Contratación por servicios
10	Aprovisionamiento	Administrador	De planta
11	Limpieza	Jefe de alojamiento y restauración	De planta
		Camarero	De planta
12	Mantenimiento	Jefe de alojamiento y restauración	De planta
		Trabajador de mantenimiento	Personal eventual

Con base a la diagramación por procesos se sugiere a los actores internos, estableciendo su función en relación con el proceso. Obteniendo como producto la posible nómina de personal.

#### 4.1.4 Organigrama

Por lo regular, no existe un organigrama que nos indique la forma en que los departamentos están distribuidos y que sea válido para todos los hoteles, ya que según sea la capacidad del hotel, la característica física del edificio y el tipo de servicio que se desea proporcionar, es el organigrama que se debe adoptar. (Baez Casillas, 1985, pág. 15)



**Figura 31.** Organización funcional

Con el objeto de cumplir la dinámica de procesos, en el organigrama se establecen jefaturas para determinar responsables según el rol que se desempeña en la empresa. El administrador funge de motivador de la organización y del personal para alcanzar la satisfacción del cliente y mejorar de forma continua. El configurar la estructura organizacional hotelera facilita asignar centros de responsabilidad que se ocupen de la planificación estratégica, el control administrativo y operacional.

#### **4.2 Equipamiento y acondicionamiento**

La capacidad de servicio de acuerdo con las áreas de la hostería, basada en su infraestructura actual es la que sugiere a continuación:

**Tabla 8.** Capacidad de alojamiento de la Hostería “El Ángel”

<b>Alojamiento</b>		
<b>Tipo de habitación</b>	<b>Número de habitaciones</b>	<b>Capacidad de ocupación</b>
Matrimonial	3	6
Doble	5	10
Múltiple (camas literas)	2	20
<b>Capacidad total</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

**Tabla 9.** Capacidad de alimentación y servicio de la Hostería “El Ángel”

<b>Restauración</b>	
<b>Lugar</b>	<b>Aforo (# de personas)</b>
Restaurante	40
Cafetería	30
Salón de eventos	80
Bar	30
<b>Aforo total</b>	<b>180</b>

Art. 13.- Categorías según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico. - Es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos. Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son:

Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico Categorías asignadas

Hotel 2 estrellas a 5 estrellas

Hostal 1 estrella a 3 estrellas

Hostería - Hacienda Turística 3 estrellas a 5 estrellas - Lodge

Resort 4 estrellas a 5 estrellas

Refugio Categoría única

Campamento turístico Categoría única

Casa de huéspedes Categoría única. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018, pág. 10)

Se detallará el equipamiento y acondicionamiento, que la hostería actualmente no posee y que debe disponer para obtener su permiso de funcionamiento. Basados en el Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico expedido en 2015 por la Dirección de Normativa Subsecretaría de Regulación y Control del Ministerio de Turismo de Ecuador, Anexo 3- Hostería-HT, Hacienda Turística-HA, Lodge-L.

#### 4.2.1 Infraestructura

Para observar la infraestructura actual de la Hostería “El Ángel” referirse al ANEXO D.

##### **Instalaciones generales:**

- Generador eléctrico de emergencia para todo el establecimiento
- Dispositivos para el control de insectos para todo el establecimiento
- Sistema de calefacción para todo el establecimiento
- Hidromasaje
- Sauna
- Turco
- Local comercial de artesanías
- Juegos de salón (mesas de billar y mesas de *ping pong*)
- Realizar caminatas
- Vinculación con la comunidad en las actividades turísticas
- Área deportiva: gimnasio
- Áreas de uso exclusivo para el personal: duchas, casilleros, comedor
- Instalaciones de tv cable, internet, teléfono, cámaras de seguridad y sensores
- Dispensadores de alcohol, gel antiséptico y jabón en áreas de servicio al cliente, personal, proveedores
- Túnel de desinfección en el área de ingreso
- Máquinas de cobro y facturación
- Botiquines de primeros auxilios
- Señalética e iluminación de seguridad y emergencia
- Letreros de identificación de áreas de ingreso de personal, proveedores y clientes

##### **Áreas de clientes:**

###### General

- Mobiliario para el área de vestíbulo y recepción: barra de recepción, escritorio, computadora, central telefónica, rack de reservación, tres sillas, portallaves, pantalla led, juego de sofás, cafetera, purificador de agua, impresora multifunción

- Restaurante: mesas, sillas, mantelería, vajilla de servicio (loza, cubertería, cristalería), frigorífico, cocina industrial-digital con horno y plancha, lavaplatos, purificador de agua, mesas de trabajo de acero inoxidable, microondas, campana con extractor de olores y grasas, detector de humo, extintores, fregadero con dos pozos, sistema de agua caliente y fría, estanterías, utensilios de cocina, refrigeradora, bandejas de servicio, licuadora industrial, batidora industrial, molino industrial, cafetera industrial, marmita, parrilla, asador de pollos, balanza digital
- Bar: barra, refrigeradora, coctelera, licuadora, batidora, cristalería, estanterías para licores y vinos, mesas metálicas con vidrio, sillas

#### Habitaciones

- Construcción de una rampa de acceso
- Tres camas de dos plazas y media, diez camas de plaza y media, diez literas
- Tres colchones de dos plazas y media, treinta colchones de plaza y media
- Colchas, edredones, cobijas, juegos de sábanas, cobertores de colchón, almohadas, protectores de almohadas, juego de toallas, alfombras de baño (todo lo que contiene este guion en un total de 3 juegos por reposición)
- Caja de seguridad en cada habitación
- Sistema electrónico de entrada y salida
- Mesas de noche y lámparas
- Un escritorio y una silla por habitación
- Sillones
- Puertas de baño de vidrio templado por cada baño
- *Amenities* de limpieza: champú, acondicionador, jabón, gorra de baño, papel higiénico, paños húmedos

#### **Área de lavandería y limpieza:**

- Aspiradora, abrillantadora, enceradora
- Lavadora industrial, secadora industrial, planchadora industrial, planchas individuales, fregadero, estantería para mantelería de restaurante y eventos, estantería para blancos de las habitaciones, mesa de planchar, dispensadores para productos de limpieza

## 5. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se consolidará la planificación de la propuesta de reactivación de la Hostería “El Ángel” utilizando la metodología PM4R, Gestión de Proyectos para Resultados del Banco Interamericano de Desarrollo. El beneficio de emplear esta metodología está en la agilidad para desarrollar proyectos. Se construirán los siguientes documentos: acta de constitución, análisis de involucrados, estructura desglosada de trabajo (EDT), diccionario de la EDT, análisis de riesgos, cronograma y desglose de costos. Todos estos insumos contribuirán para delimitar la extensión del proyecto, simplificando el control y seguimiento.

### 5.1 Acta de constitución

#### Documento 1. Acta de constitución para el diseño del proyecto

<b>Información general:</b>	
Plan:	Diseño de proyecto de reactivación de la Hostería “El Ángel”
Código:	HA2020-05
Fecha:	Mes 5
<b>Racionalidad y propósito del proyecto:</b>	
A pesar del crecimiento ligero de la infraestructura hotelera del Ecuador en general, esta no ha logrado cubrir y, principalmente, captar la demanda turística en cuanto a expectativas, capacidad de ocupación, competencia del personal y agregación de valor. Pese a contar con profusos recursos turísticos (biotopo, cultura, gastronomía). En el caso de la provincia del Carchi y de manera específica en el cantón Espejo es notoria la escasez de establecimientos que oferten alojamiento y alimentación; aun cuando la afluencia de viajeros por motivos diversos es frecuente. Si se logra establecer la reactivación de la empresa será una oportunidad para generar un nuevo modelo de gestión, donde predominen las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial para el desarrollo de la comunidad del cantón.	
<b>Objetivos del proyecto:</b>	
Finalidad: Conseguir la apertura de la empresa hotelera en el cantón Espejo, mejorando la dinámica económica y la introducción al mercado turístico mundial de este espacio geográfico y sus alrededores.	
Los objetivos del proyecto son los siguiente:	
(i)	Consolidar la empresa a través de la búsqueda del financiamiento y la aplicación de prácticas de calidad administrativa hotelera.
(ii)	Diversificar los servicios de alojamiento, alimentación y recreación considerando las expectativas y los requerimientos de los agentes involucrados.

## Documento 1. (Continuación)

---

### Estrategia del proyecto:

---

#### General

El proyecto combinará la realización de las actividades académicas y profesionales mediante la participación de un profesional en administración hotelera, con experiencia en el campo laboral, junto con los servicios de consultoría financiera

#### Modelo de intervención

El modelo de intervención adherirá la ejecución de un estudio de mercado y el análisis del monto de inversión. Con base en estos estudios, se determinará la factibilidad del inicio de actividades, los servicios, precios a ofertar, los clientes a captar y la capacidad operativa requerida.

#### Alcance

##### Dentro del alcance

Cumplimiento de requisitos  
Equipamiento y acondicionamiento  
Marketing de servicios y productos  
Contratación y capacitación del personal

##### Fuera del alcance

Expansión de la propiedad  
Ampliación de la capacidad de ocupación

#### Hitos

El proyecto inició en el mes 10 del año 1. Los hitos principales son los que se listan a continuación:

Estudio de mercado	mes 2 año 3
Análisis del monto de inversión	mes 3 año 3
Factibilidad del proyecto	mes 3 año 3
Financiamiento	mes 3 año 3
Equipamiento y acondicionamiento	mes 7 año 3
Cumplimiento de requisitos para el funcionamiento	mes 8 año 3
Contratación y capacitación del personal	mes 9 año 3
Marketing de servicios y productos	mes 9 año 3
Auditoría de gestión	mes 11 año 3

#### Resumen del presupuesto

La suma total del proyecto es de \$92000, que se repartirá entre los siguientes rubros principales:

1. Estudio de mercado	\$1000
2. Análisis de inversión	\$2000
3. Estudio de factibilidad	\$1000
4. Costos de financiamiento	\$1000
5. Equipamiento y acondicionamiento	\$80000
6. Cumplimiento de requisitos para el funcionamiento	\$1500
7. Contratación y capacitación del personal	\$1000
8. Marketing de servicios y productos	\$3500
9. Apertura e inauguración del negocio	\$1000

#### Riesgos de nivel alto

1. Depresión de la economía
  2. Pandemias
  3. Paros y movilizaciones nacionales
  4. Siniestros de la naturaleza
  5. Movilidad humana
-

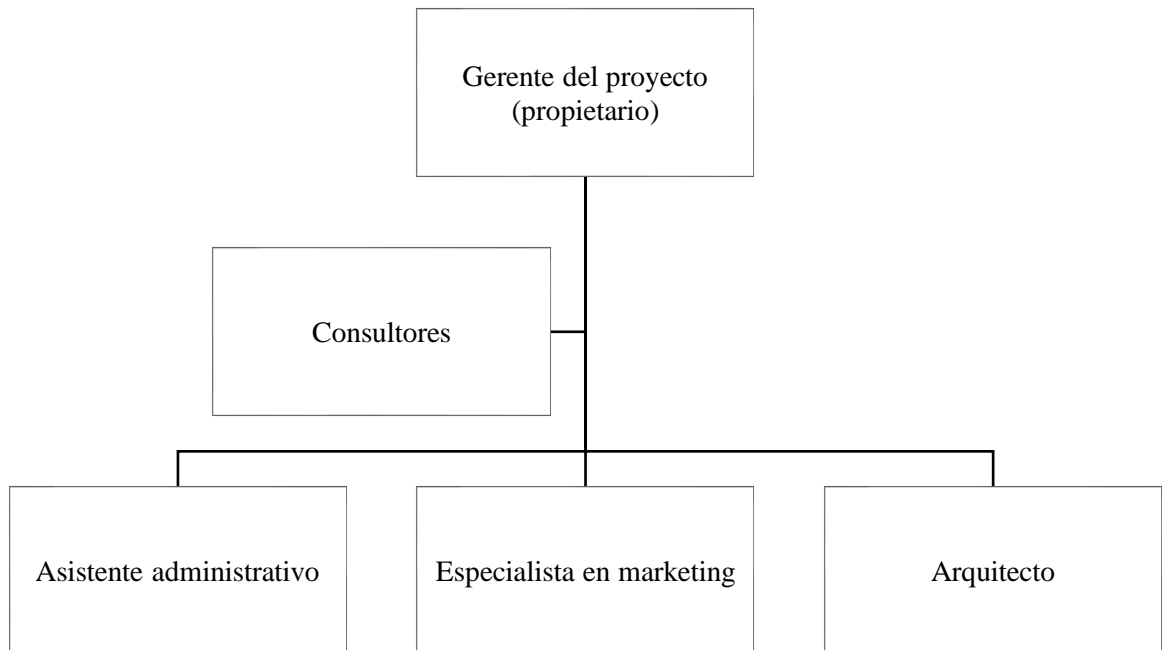
## Documento 1. (Continuación)

---

### Gestión del proyecto:

---

#### Organigrama del proyecto



---

#### Mecanismo de control de cambios y monitoreo:

Las solicitudes de cambio se presentarán al gerente-propietario, quien es el encargado de evaluar las propuestas financieras, de mercado, de adecuación y adquisiciones. El gerente del proyecto compartirá con su equipo las solicitudes de cambio, para el análisis y aprobación.

---

#### Aprobado por:

- Gerente propietario
  - Asistente administrativo
  - Especialista en marketing
  - Arquitecto
-

## 5.2 Análisis de involucrados/interesados

**Tabla 10.** Influencia de los actores

Nombre del interesado	Objetivos o metas	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles del interesado		Estrategias
				Positivas	Negativas	
Competencia	Diversificar los servicios	Bajo	Medio	Servirán de base de referencia	Establecer diferencias difícilmente superables	Monitorear
Vecinos	Aceptación del proyecto	Medio	Bajo	Pueden convertirse en clientes	Organizarse e impedir el funcionamiento	Monitorear
Unidad Educativa del Milenio “Alfonso Herrera”	Aceptación del proyecto	Bajo	Medio	Futuros clientes	Impedir el funcionamiento	Monitorear
Comunidad	Consecución del proyecto	Medio	Medio	Convertirse en el portavoz de la empresa	Rechazo y desprestigio	Mantener informado
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Espejo	Consolidación de la empresa	Alto	Alto	Establecer políticas de promoción favorables, incentivar el turismo	Imposición de tributos a la actividad	Gestionar altamente
Ministerio de Turismo	Otorgamiento de permisos	Alto	Alto	Incentivar a la actividad hotelera	Fungir de ente sancionador	Gestionar atentamente
Servicio de Rentas Internas	Cumplimiento de requisitos	Alto	Alto	Ágil tramitación de los requisitos	Retraso por procesos administrativos	Gestionar atentamente
Ministerio de Salud	Cumplimiento de requisitos	Alto	Alto	Control íntegro de sanidad e higiene	Establecimiento de planes no acoplados a la necesidad de la empresa	Gestionar atentamente

**Tabla 10.** (Continuación)

Nombre del interesado	Objetivos o metas	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles del interesado		Estrategias
				Positivas	Negativas	
Bomberos	Cumplimiento de requisitos	Medio	Alto	Guía para las medidas de prevención	Desatención por falta de personal	Gestionar atentamente
Operadoras de turismo	Consolidación de la empresa	Medio	Alto	Consolidar alianzas	Funcionar como entes unitarios	Gestionar atentamente
Empresas de servicios públicos	Consecución del proyecto	Bajo	Alto	Facilitación de instalaciones industriales	Dilatación del tiempo de atención de requerimientos	Mantener satisfecho
Florícolas	Diversificación de productos y servicios	Medio	Baja	Convertirse en consumidores y proveedores	Contaminación derivada de la actividad	Mantener informado



## 5.4 Diccionario de la EDT

**Tabla 11.** Descripción de los elementos de la EDT

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre del elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
1.	Requisitos	Cumplir con las normas vigentes para los establecimientos hoteleros.	-Documentos legales	Gerente-propietario
2.	Gestión interna	Abastecer al negocio de los elementos para el funcionamiento.	-Documentos relacionados al negocio	Asistente administrativo
1.1	Legales	Basar la organización en el marco jurídico.	-Lista de requisitos	Gerente propietario
1.2	De la calidad	Satisfacer estándares de gestión.	-Política de calidad	Asistente administrativo
2.1	Estudios	Indagar sobre aspectos que hacen a un negocio rentable.	-Documentos de investigación	Asistente administrativo
2.2	Obra civil	Dotar de equipos y estructuras.	-Programa de construcción	Arquitecto
2.3	Ingeniería del negocio	Diseñar pilares de la operación.	-Programa	Especialista en marketing
1.1.1	Permisos de funcionamiento otorgados	Cumplir con los parámetros exigibles.	-Patente -RUC -Permiso bomberos -Permiso de salud -SAYCE -Permiso de funcionamiento	Gerente-propietario
1.2.1	Categorización obtenida	Calificar de acuerdo con los criterios de estandarización	-Registro de categorización	Asistente administrativo
2.1.1	De mercado realizado	Conocer el éxito potencial respecto del mercado.	-Plan de mercado	Especialista en marketing
2.1.2	Financiero ejecutado	Valorar los montos requeridos.	-Análisis financiero	Consultor

**Tabla 11.** (Continuación)

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre del elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
2.1.3	Factibilidad obtenida	Establecer la conveniencia de inicio del negocio.	-Análisis de factibilidad	Consultor
2.2.1	Equipamiento logrado	Poseer los equipos para la prestación del servicio.	-Facturas de adquisiciones -Facturas de instalaciones -Informe de equipamiento	Gerente-propietario
2.2.2	Acondicionamiento concluido	Adecuar las áreas.	-Registro de mejoras -Informe de revisión de la obra -Facturas de bienes y servicios	Arquitecto
2.3.1	Personal contratado	Tener el recurso humano competente.	-Planilla del personal -Horarios	Asistente administrativo
2.3.2	Oferta de bienes y servicios diseñada	Modelar el sistema de operación.	-Oferta de valor -Cartas y menús -Paquetes de sugerencias -Planes de bienes y servicios	Gerente-propietario
2.3.3	Financiamiento obtenido	Disponer de los recursos económicos.	-Comprobante de desembolso -Tabla de amortización y pagos	Gerente-propietario
2.3.4	Auditoría de gestión ejecutada	Evaluar la operación y producción.	-Registro de ventas -Declaración del impuesto a la renta -Declaración del IVA	Gerente-propietario
2.3.5	Capacitación aplicada	Desarrollar habilidades y conocimientos.	-Certificado de cumplimiento	Asistente administrativo

## 5.5 Análisis de riesgos

### - Criterios para la determinación de riesgos:



**Figura 33.** Tipo de riesgos

**Fuente:** Mondelo & Siles (2019, pág. 83)

**Tabla 12.** Cuantificación de impacto

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Afecta de manera crítica los resultados y la sostenibilidad del proyecto.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en el nivel alto.
Bajo	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.

**Fuente:** Mondelo & Siles (2019, pág. 85)

**Tabla 13.** Cuantificación de probabilidades

Nivel	Valor	Significado
Alto	3	Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia.
Bajo	1	Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de un nivel medio o alto.

**Fuente:** Mondelo & Siles (2019, pág. 85)



**Figura 34.** Origen del criterio de calificación

**Fuente:** Mondelo & Siles (2019, pág. 86)

**Tabla 14.** Acciones según la clasificación del riesgo

Valor	Nivel de riesgo	Acciones
6 a 9	Alto	Gestionar: se requiere plan de respuesta.
3 y 4	Medio	Monitorear: se requiere que el proyecto haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es baja.

**Fuente:** Mondelo & Siles (2019, pág. 86)

**Tabla 15.** Significado de los criterios de la matriz de riesgos

Nomenclatura	Significado
No.	Número de riesgo
C/P	Componente/producto de la EDT
Tipo de riesgo	Clasificación
Riesgo	Descripción
I	Impacto
P	Probabilidad
C	Calificación
Evaluación	Ordenamiento del riesgo según el valor y nivel

**Tabla 16.** Matriz de riesgos

No.	C/P	Tipo de riesgo	Riesgo	I	P	C	Evaluación	
							Valor	Nivel
1.	1.	Cronograma	Duración de los procesos burocráticos.	2	2	4	2	Medio
2.	2. Gestión interna	Gestión	Amplitud de los contenidos.	3	2	6	3	Alto
3	1.1 Legales	Alcance	Limitación de servicios.	2	1	2	1	Bajo
4	1.2 De la calidad	Técnico	Estándares rigurosos.	2	2	2	1	Bajo
5	2.1 Estudios	Calidad	Consideración de aspectos relevantes.	3	3	9	3	Alto
6	2.2 Obra civil	Presupuesto	Encarecimiento de materiales y escalada de precios.	3	2	6	3	Alto
7	2.3 Ingeniería del negocio	Cronograma	Dependencia en entes externos al proyecto.	2	2	4	2	Medio

**Tabla 17.** Determinación de acciones para administrar riesgos

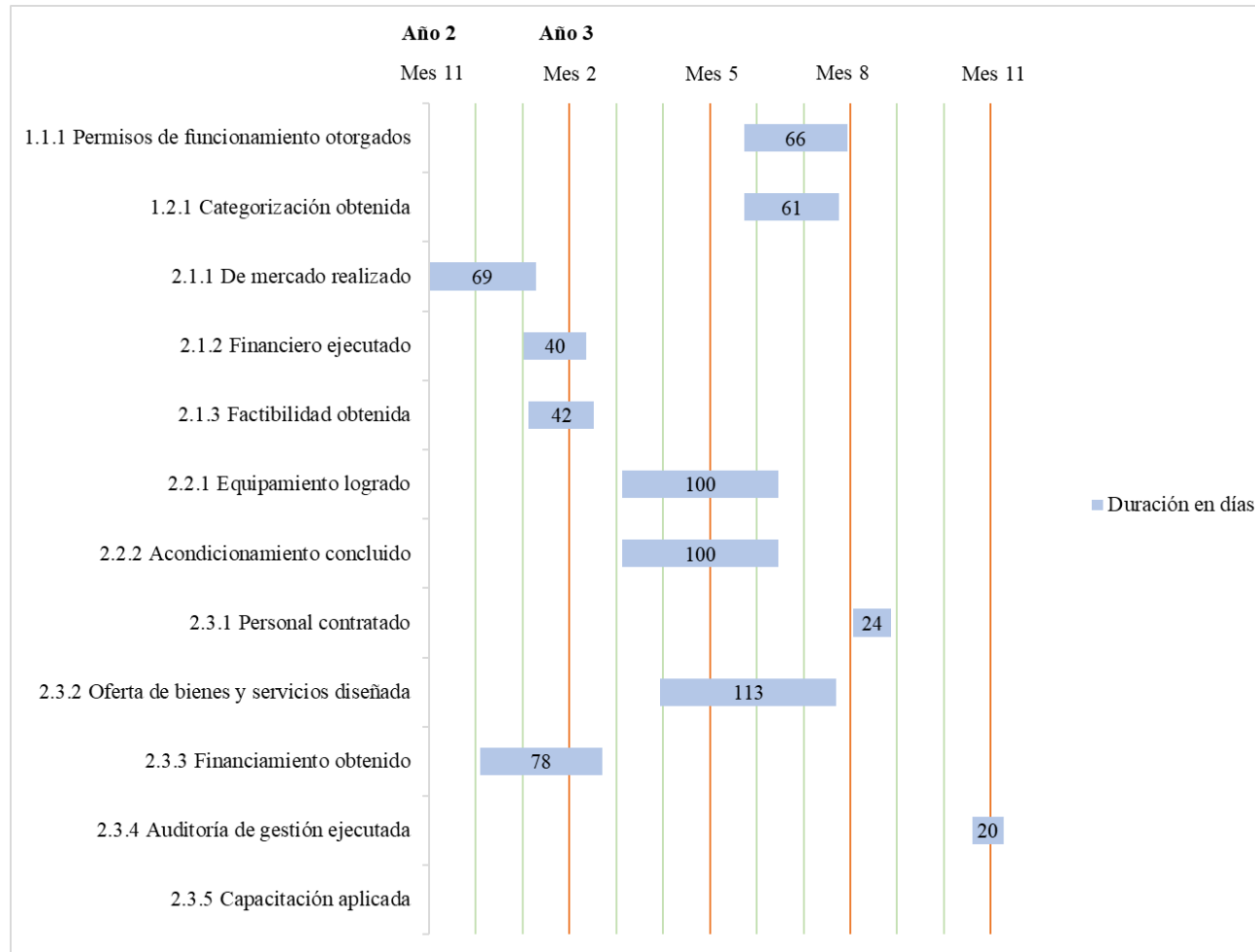
No.	C/P	Valor	Nivel	Acción
1	1. Requisitos	2	Medio	Monitorear
2	2. Gestión interna	3	Alto	Gestionar
3	1.1 Legales	1	Bajo	Aceptar
4	1.2 De la calidad	1	Bajo	Aceptar
5	2.1 Estudios	3	Alto	Gestionar
6	2.2 Obra civil	3	Alto	Gestionar
7	2.3 Ingeniería del negocio	2	Medio	Monitorear

## 5.6 Cronograma

Para visualizar las actividades que componen los entregables remitirse al ANEXO E.

**Tabla 18.** Resumen de programación de entregables

No.	Código (EDT)	Ítem	Duración (días)	Costo (US\$)
1	1.1.1	Permisos de funcionamiento otorgados	66	1000
2	1.2.1	Categorización obtenida	61	500
3	2.1.1	De mercado realizado	69	1000
4	2.1.2	Financiero ejecutado	40	2000
5	2.1.3	Factibilidad obtenida	42	1000
6	2.2.1	Equipamiento logrado	100	50000
7	2.2.2	Acondicionamiento concluido	100	30000
8	2.3.1	Personal contratado	24	500
9	2.3.2	Oferta de bienes y servicios diseñada	113	3500
10	2.3.3	Financiamiento obtenido	78	1000
11	2.3.4	Auditoría de gestión ejecutada	20	1000
12	2.3.5	Capacitación aplicada	11	500
<b>Total</b>			<b>724</b>	<b>92000</b>



**Figura 35.** Diagrama de Gantt resumen

## 5.7 Presupuesto

**Tabla 19.** Cuadro de costos

<b>Cuadro de costos (US\$)</b>			
<b>EDT</b>	<b>Categorías</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>%</b>
1.	Requisitos	1.500,00	1,63%
1.1	Legales	1.000,00	1,09%
1.1.1	Permisos de funcionamiento otorgados	1.000,00	1,09%
1.2	De la calidad	500,00	0,54%
1.2.1	Categorización obtenida	500,00	0,54%
2.	Gestión interna	90.500,00	98,37%
2.1	Estudios	4.000,00	4,35%
2.1.1	De mercado realizado	1.000,00	1,09%
2.1.2	Financiero ejecutado	2.000,00	2,17%
2.1.3	Factibilidad obtenida	1.000,00	1,09%
2.2	Obra civil	80.000,00	86,96%
2.2.1	Equipamiento logrado	50.000,00	54,35%
2.2.2	Acondicionamiento concluido	30.000,00	32,61%
2.3	Ingeniería del negocio	6.500,00	7,07%
2.3.1	Personal contratado	500,00	0,54%
2.3.2	Oferta de bienes y servicios diseñada	3.500,00	3,80%
2.3.3	Financiamiento obtenido	1.000,00	1,09%
2.3.4	Auditoría de gestión ejecutada	1.000,00	1,09%
2.3.5	Capacitación aplicada	500,00	0,54%
<b>Costo total del proyecto</b>		<b>92.000,00</b>	<b>100,00%</b>

## 5.8 Retorno de inversión

El estudio está basado en la fórmula del ROI (Retorno sobre la inversión):

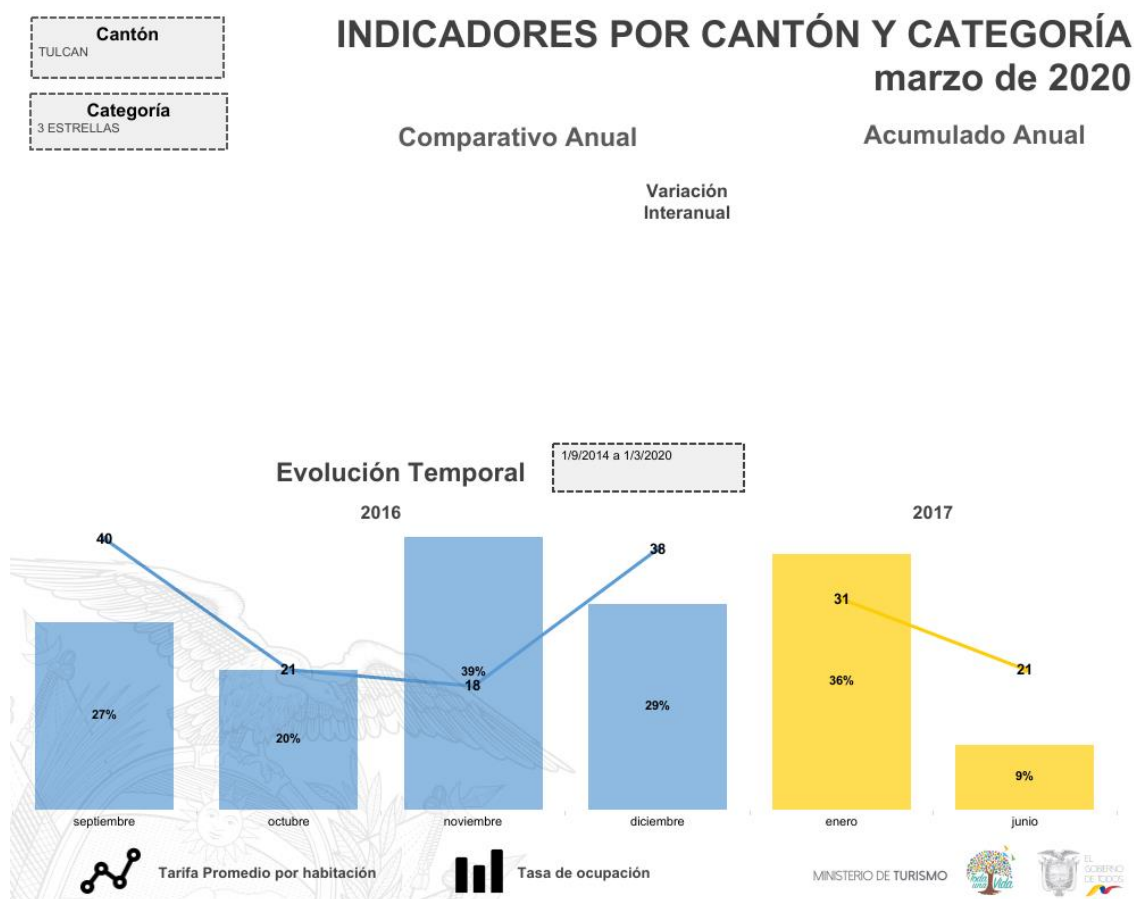
$$ROI = \frac{(\text{valor obtenido del beneficio} - \text{valor del costo total del proyecto})}{\text{valor del costo total del proyecto}} \times 100$$

El valor del costo total del proyecto es de \$92000, como se detalla en la Tabla 19. Cuadro de costos.

Para calcular el valor obtenido del beneficio se emplea el indicador de ingreso medio por habitación disponible (*RevPAR, revenue per available room*) considerado un estándar y un factor clave de rendimiento específico para el sector hotelero. Este indicador es utilizado para calcular la rentabilidad en un periodo determinado de tiempo. (López-Gálvez, 2018)

El cantón Tulcán y Espejo son parte de la provincia del Carchi, no obstante, para Espejo, lugar de ubicación de la Hostería “El Ángel, no existen datos estadísticos al 2020 en el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Con la información de la Figura 36. se determinará la tarifa promedio por habitación y la tasa de ocupación promedio, valores que serán aproximadamente comparables.



**Figura 36.** Tarifa promedio por habitación y tasa de ocupación de establecimientos de 3 estrellas en el cantón Tulcán

**Fuente:** Ministerio de Turismo del Ecuador (2015)

**Tabla 20.** Tarifa y tasa promedio por alojamiento

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Tarifa promedio por habitación en US\$</b>	<b>Tasa de ocupación</b>
2016	Septiembre	40	27%
	Octubre	21	20%
	Noviembre	18	39%
	Diciembre	38	29%
2017	Enero	31	36%
	Junio	21	9%
<b>Promedio del periodo</b>		<b>28,17</b>	<b>26,67%</b>

La tarifa promedio por habitación no considera ingresos adicionales del establecimiento, es el caso de alimentos, servicio de lavado, eventos, entre otros. Este margen de ganancia es establecido como supuesto para la cobertura de costos y gastos. Además, el precio estandarizado es el de una habitación doble, consideración que deja holgura por defecto y por exceso. Con todo lo expuesto la fórmula del ROI se conforma de la siguiente manera:

**Tabla 21.** Datos para el ROI

Número de habitaciones de la Hostería “El Ángel” según la Tabla 8.	10
Días en el año	365
Tarifa promedio por habitación del periodo según Tabla 20.	\$28,17
Tasa de ocupación del periodo según Tabla 20.	26,67%
Valor del costo total del proyecto	\$92000

$$\text{Valor obtenido del beneficio} = \{28,17 * [(10 * 26,67\%) * 365]\}$$

$$\text{Valor obtenido del beneficio} = \$27422,23$$

$$ROI = \frac{(27422,23 - 92000)}{92000} 100$$

$$ROI \text{ primer año} = -70,19\%$$

*Recuperación de la inversión en el primer año = 100% – 70,19%*

*Recuperación de la inversión en el primer año = 29,81%*

Para el efecto de la recuperación total de la inversión se realiza una regla de tres simple:

$29,81\% - 365 \text{ días}$

$100\% - x$

$x = 1224,42 \text{ días}$

$\frac{1224,42}{365}$

$\approx 3 \text{ años}$

En, aproximadamente, 3 años se recuperaría el total de la inversión.

## 5.9 Flujo de caja

**Tabla 22.** Consideraciones para los movimientos anuales de caja

<b>Premisas</b>	
1	La política de ventas de la empresa determina un 50% de ventas al contado y el 50% restante con tarjeta de crédito, recuperables en periodo corriente.
2	La comisión cobrada por ventas con tarjeta de crédito es de 8%.
3	El monto considerado para las ventas de alojamiento del año 1 es el valor obtenido del beneficio adjunto a los cálculos Tabla 21 (\$27422,23).
4	En el año 1 las ventas para cada uno de los servicios disminuyen en 9% por temas sanitarios globales, según datos del FMI para América Latina, y a partir del año 2 las ventas se recuperan en 1%.
5	Para restauración: se ofrece servicio de desayunos en el que se venderá 10, en promedio, diarios a \$2,50 cada uno; para el servicio de almuerzos se venderá 15, en promedio, diarios a \$2,75; para el servicio de cena se venderá 5, en promedio, diarios a \$2,75; platos a la carta 8, en promedio, diarios a \$3,50. Se consideran ingresos adicionales pedidos de bebidas, snacks y porciones de alimentos que ascienden al 0,3% de las ventas de restauración.
6	Para eventos y animación: las sugerencias estarán compuestas por una entrada, plato fuerte con dos carnes, un postre (pastel y helado), agua y gaseosa, además incluirá local decorado y equipado, servicio de meseros por 6 horas, disco móvil, maestro de ceremonias, no se cobrará descorche, filmación del evento, presentación artística y una noche de gracia de alojamiento para el homenajeado. El valor por cubierto es de \$22, incluido servicio e IVA. Se estima que se tendrá 2 eventos al mes de 50 personas, en promedio.

**Tabla 22.** (Continuación)

<b>Premisas</b>	
7	Para servicios turísticos: el paquete turístico es de 4 días, incluye alojamiento (en habitaciones múltiples y dobles), alimentación (desayuno, lunch, almuerzo, cena) , visitas a los atractivos turísticos, transporte, servicio de guianza, actividades recreativas (cabalgatas, caminatas, senderismo, montañismo, balnearios), no incluye entradas a parques. El precio por paquete por persona es de \$180. Se estima se tendrá 10 personas, en promedio, por mes.
8	La materia prima corresponde al 40% de las ventas.
9	El costo de mano de obra corresponde al 15% de las ventas.
10	Los costos indirectos de fabricación ascienden al 8% de las ventas.
11	La empresa dispone de un saldo inicial de 5000.

**Tabla 23.** Movimientos de caja anuales

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>Ingresos:</u></b>					
➤ Alojamiento:					
Ventas	24.954,23	25.203,77	25.455,81	25.710,37	25.967,47
➤ Restauración:					
Ventas	35.872,20	36.230,92	36.593,23	36.959,16	37.328,76
Adicionales: bebidas, snacks, porciones.	107,62	108,69	109,78	110,88	111,99
➤ Eventos y animación:					
Ventas	24.024,00	24.264,24	24.506,88	24.751,95	24.999,47
➤ Servicios turísticos:					
Ventas	19.656,00	19.852,56	20.051,09	20.251,60	20.454,11
<b><u>Total ingresos</u></b>	<b>104.614,05</b>	<b>105.660,19</b>	<b>106.716,79</b>	<b>107.783,96</b>	<b>108.861,80</b>
<b><u>Gastos:</u></b>					
Materias primas	41.845,62	42.264,07	42.686,72	43.113,58	43.544,72
Mano de obra	15.692,11	15.849,03	16.007,52	16.167,59	16.329,27
CIF	8.369,12	8.452,81	8.537,34	8.622,72	8.708,94

**Tabla 23.** (Continuación)

Comisión tarjeta de crédito	4.184,56	4.226,41	4.268,67	4.311,36	4.354,47
<b>Total egresos</b>	<b>65.906,85</b>	<b>66.565,92</b>	<b>67.231,58</b>	<b>67.903,89</b>	<b>68.582,93</b>
Utilidad operativa	38.707,20	39.094,27	39.485,21	39.880,06	40.278,86
Participación trabajadores	5.806,08	5.864,14	5.922,78	5.982,01	6.041,83
Utilidad antes de IR	32.901,12	33.230,13	33.562,43	33.898,05	34.237,03
Impuesto a la renta	7.238,25	7.310,63	7.383,73	7.457,57	7.532,15
Utilidad neta	25.662,87	25.919,50	26.178,70	26.440,48	26.704,89
Saldo inicial	5.000,00	30.662,87	56.582,37	82.761,07	109.201,55
<b>Flujo de caja</b>	<b>30.662,87</b>	<b>56.582,37</b>	<b>82.761,07</b>	<b>109.201,55</b>	<b>135.906,44</b>

## 5.10 VAN y TIR

El inversionista espera obtener un 24% de rendimiento de la inversión para el primer lustro de operación.

**Tabla 24.** Rendimiento de la inversión

<b>Año</b>	<b>Valor</b>
Inversión inicial=	(92.000,00)
1	30.662,87
2	56.582,37
3	82.761,07
4	109.201,55
5	135.906,44
<b>VAN</b>	105.482,51
<b>TIR</b>	59%

Luego del análisis financiero, basado en premisas y datos estadísticos, se concluye que se recupera la inversión del proyecto en un periodo cercano a los 3 años. La capacidad de generar rentabilidad del proyecto cumple con las expectativas de los inversionistas (24%) y podrían exigir hasta un 59% de rentabilidad.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- El considerar al turismo como una industria de cambios constantes y muchas veces drásticos, es una visión acertada. La promoción del turismo está sujeta a políticas estatales, también es influida por las tendencias mundiales de movilización, por atractivos y experiencias únicas; el cambio de paradigma de los servicios turísticos hoteleros debido al avance tecnológico, la selección de bienes y servicios por parte del cliente comienza desde el primer vistazo en internet.
- La comprensión, difusión y aplicación de las buenas prácticas en gestión hotelera son posibles a través de la creación de una cultura organizacional, identificando el saber, el hacer y el saber hacer. Desarrollando competencias en los entes involucrados.
- La Hostería “El Ángel” no funcionaba como una célula organizacional por no cumplir con la lógica sistemática de procesos, según la evaluación de criterios de la NTE INEN 2891 el cumplimiento fue de 54,25%. Los hallazgos más sobresalientes implican deficiencias en secuencialidad, mecanismos de control y mejora, seguimiento a entradas, transformación y salidas, asignación de responsables, creación de actividades de valor para el cliente, capacitación, formación continua del personal, administración de riesgos y seguridad.
- Los aspectos menos incentivados en la empresa corresponden a los procesos de animación (0%), aprovisionamiento (19%), y restauración (49%). Respecto de animación, la administración no consideró trascendente diversificar los servicios y enfatizar sobre las actividades lúdicas, recreativas y de esparcimiento, eje importante en la planta hotelera-turística. En relación con aprovisionamiento, la ausencia de capital de inversión llevó a obviar la gestión de proveedores y bodegas, las adquisiciones se realizaban espontáneamente de acuerdo con el requerimiento diario. El incumplimiento de algunos criterios en restauración se debe a la atención

discontinua en alimentos y bebidas por previa reservación, sin apertura al público en general. Las instalaciones de restaurante no contaban con los criterios mínimos de zonas de producción. Los hechos mencionados socavaron la prestación de los servicios con altos estándares de calidad. En líneas generales, el establecimiento conservó, durante su vigencia, una oferta de bienes y servicios limitada, sin estimular la compra y la fidelidad del cliente, impidiendo el crecimiento empresarial.

- El proyecto es viable únicamente con la inversión de capital, monto que corresponde a \$92000, aproximadamente. Al inyectar los recursos se logrará la ejecución del proyecto, la consecución de los hitos detallados en el cronograma, el funcionamiento de la hostería de acuerdo con las normas de calidad y la gestión de las relaciones con los interesados. El inversionista para la industria hotelera-turística aspira por lo menos un 24% de rendimiento. Al proyecto materia de este estudio se le puede exigir hasta un 59% de rentabilidad (TIR).

## 6.2 Recomendaciones

- Examinar ofertas de crédito, sus condiciones, costos y plazos en las entidades financieras en el sistema nacional, a nivel público (Corporación Financiera Nacional, BanEcuador, Banco del Pacífico) y privado (bancos y cooperativas).
- Contratar servicios profesionales de arquitectos, ingenieros y maestros de la construcción que posean amplia experticia en construcciones, adecuaciones y diseños hoteleros-turísticos. Personal que debe ser del sector y sus alrededores con el fin de abaratar costos.
- Seleccionar el recurso humano requerido por la hostería dentro del cantón Espejo o en su defecto de los cantones aledaños, para garantizar la seguridad y puntualidad de los empleados.
- Supervisar la implementación de las mejoras con frecuencia diaria, referenciando el presupuesto y cronograma establecido, a través de reportes emitidos por los profesionales y bajo la revisión del administrador por avance de obra.
- Considerar a futuro, de acuerdo con la consolidación empresarial, el crecimiento y la demanda de servicios, la ampliación del espacio físico, la capacidad de alojamiento, restauración, eventos, y la infraestructura recreativa (piscina cubierta temperada, área de turco, sauna, hidromasaje, canchas deportivas, gimnasio, centro de juegos, sala de baile).
- Empezar en marketing digital para comercializar la marca Hostería “El Ángel” desde medios virtuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, & Martín. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F.: Panorama. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA139&dq=POLITICAS+para+el+cliente&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj43JqT4NfTAhWM7yYKHZ2tCfUQ6AEIPjAF#v=onepage&q=POLITICAS%20para%20el%20cliente&f=false>
- Baez Casillas, S. (1985). *Hotelería*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). Caso de estudio: Proyecto de agua y saneamiento. *Curso Gestión de Proyectos de Desarrollo*.
- BBC Mundo. (19 de 04 de 2017). *Mashpi Lodge, el hotel de lujo en Ecuador que logró salvar uno de los bosques tropicales más bellos y diversos del planeta*. Obtenido de BBC Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39633559>
- Bellini, R. (09 de 08 de 2014). *Los hostales más raros del mundo*. Obtenido de Telemetro.com: <https://www.telemetro.com/turismo/2014/08/09/hostales-raros-mundo/1755695.html>
- BID, INDES. (2019). Técnicas de gestión de proyectos para organizaciones no gubernamentales- Módulo 1- Ejercicio: Acta de constitución. *Programa Gestión de Proyectos para Resultados*.
- Caiza, R., & Molina, E. (26 de Octubre de 2012). Análisis histórico de la evolución del turismo en territorio ecuatoriano. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, 8-24. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4180961>
- Cámara Santiago de Compostela. (2006). *Buenas prácticas ambientales en el sector hotelero*. Obtenido de Cámara Compostela: <http://www.camaracompostela.com/mambiente/BPA.Hoteles.pdf>

- Federación Hotelera del Ecuador AHOTEC. (2009). *Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento*. Obtenido de Federación Hotelera del Ecuador AHOTEC: <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Fernandez, M., & Lalvay, W. (07 de 2010). Proyecto de reactivación de la hostería y centro de convenciones Rincón del Río del cantón Girón. *Proyecto de reactivación de la hostería y centro de convenciones Rincón del Río del cantón de Girón*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/836>
- Fernández-Cabrera, S. (2004). *La gestión de calidad en las empresas hoteleras*. Obtenido de Papers de Turisme: [www.papersdeturisme.gva.es](http://www.papersdeturisme.gva.es) › index.php › Papers › article › download
- González, H. (25 de 09 de 2005). *Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>
- Hosteltur. (12 de 08 de 2019). *Turismo interno generó US\$ 2.800 millones en Ecuador*. Obtenido de Hosteltur: [https://www.hosteltur.com/lat/126781\\_turismo-interno-genero-us-2800-millones-en-ecuador.html](https://www.hosteltur.com/lat/126781_turismo-interno-genero-us-2800-millones-en-ecuador.html)
- IHCS Hotel Consulting. (2020). *Objetivos De La Gestión Hotelera*. Obtenido de IHCS Hotel Consulting: <https://www.ihshotelconsulting.com/es/blog/gestion-hotelera/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2008). Norma Técnica Ecuatoriana 2443:2008. *Turismo. Guía nacional. Requisitos de competencia laboral*. Quito, Pichincha, Ecuador: INEN.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2008). Norma Técnica Ecuatoriana 2464:2008. *Turismo. Gerente de operadora. Requisitos de competencia laboral*. Quito, Pichincha, Ecuador: INEN.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *NTE INEN 2891 - Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de STUDYLIB:

<https://studylib.es/doc/7045822/n-te-inen-2891---servicio-ecuatoriano-de-normalizaci%C3%B3n>

Instituto Tecnológico Hotelero. (22 de 02 de 2007). *Código de buenas prácticas*. Recuperado el 16 de 02 de 2020, de Instituto Tecnológico Hotelero: <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/10/proyecto8-redhotec.pdf>

Kochen, J. J. (2015). Hospedaje a la medida. *Planur-e: territorio, urbanismo, paisaje, sostenibilidad y diseño urbano*. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6032977>

La República. (30 de 06 de 2016). El turismo, un fenómeno social que va más allá de lo económico, dice experto. *La República Ecuador*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/vida-estilo/2016/06/30/el-turismo-un-fenomeno-social-que-va-mas-alla-de-lo-economico-dice-experto/>

Loor, L., Alonso, A., & Pérez, M. (2018). LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL La actividad turística en el Ecuador: ¿Turismo consciente o turismo tradicional? *ECA Sinergia*, 97-108.

López-Gálvez, F. (28 de 02 de 2018). *RevPAR, midiendo la rentabilidad de un hotel*. Recuperado el 07 de 06 de 2020, de Self Bank: <https://blog.selfbank.es/revpar-midiendo-la-rentabilidad-de-un-hotel/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (10 de 2012). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR*. (M. d. Perú, Ed.) Recuperado el 16 de 02 de 2020, de Asesores en turismo Perú: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/02/28-manual-hoteleromincetur.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Indicadores de Alojamiento*. Obtenido de Turismo en cifras: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/indicadores-de-alojamiento>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (18 de 02 de 2016). Alojamiento Turístico. *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (12 de 11 de 2018). *Reglamento de alojamiento turístico*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de Ministerio de Turismo del Ecuador:

<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/reforma-2018-Reglamento-ALojamiento.pdf>

Moncada, J. (2001). *Entre milenios*. Quito: Abya-Yala.

Mondelo, E., & Siles, R. (Marzo de 2019). Gestión de Proyectos de Desarrollo IDBx. *Guía metodológica PM4R*, 173. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Recuperado el 19 de 05 de 2020

Olmos, L., & García, R. (2011). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Paraninfo. Recuperado el 21 de 11 de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=1UNjQA5sTqUC&pg=PA5&dq=turismo+receptor+y+emisor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwipxcXMtvzIAhXNqFkKHZ0ZC1QQ6AEINzAC#v=onepage&q=turismo%20receptor%20y%20emisor&f=false>

Ordóñez, M., & Marco, F. (2005). *Políticas de empleo en la planificación turística local de Ecuador. Herramientas para su formulación*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 21 de 11 de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=ZCgA7Z3InAEC&pg=PA16&dq=condicionantes+del+turismo+y+hoteleria+ecuatoriana&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwio3uu6iPzlAhUrx1kKHYuyCqoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=condicionantes%20del%20turismo%20y%20hoteleria%20ecuatoriana&f=false>

Perugachi, J. (06 de 2018). Proyecto de factibilidad para la creación de una hostería agroturística en la comunidad de Alambuela, parroquia El Sagrario, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. *Proyecto de factibilidad para la creación de una Hostería Agroturística en la Comunidad de Alambuela, Parroquia el Sagrario, Cantón Cotacachi, Provincia de Imbabura*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17427/1/T-UCE-0005-ADM-036-P.pdf>

Prieto, M. (2011). *Espacios en disputa: el turismo en Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: FLACSO. Recuperado el 24 de 10 de 2019, de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DQi3YSeI7vkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=turismo+en+ecuador&ots=BIwttUauOy&sig=NFnaRYUkEo8UqydeEgM6kbOR68A#v=onepage&q=turismo%20en%20ecuador&f=false>

Project Management Institute Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Sexta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Gestión de hoteles*. Málaga, España: Vértice. Recuperado el 11 de 02 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=5LsaXJHzJOQC&printsec=frontcover&q=gesti%C3%B3n+hotelera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFifuij8rnAhVDvIkKHZIcASoQ6AEIMTAB#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20hotelera&f=false>

Quesada, R. (2006). *Elementos del turismo*. San José: EUNED. Recuperado el 21 de 11 de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=z8SgCXUIsGUC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=z8SgCXUIsGUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rainforest Alliance. (01 de 2015). *Estándar para Hoteles y Servicios de Alojamiento*. Obtenido de Rainforest Alliance: <https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/uploads/3/TO-02-Esta%CC%81ndar-para-Hoteles-y-Servicios-de-Alojamiento-27Ene2015.pdf>

Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España. Recuperado el 21 de 11 de 2019, de <https://dle.rae.es/>

Robbins, & Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpán de Juárez: Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA375&dq=POLITICAS+ORGANIZACIONALES&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwsqKB29fTAhWCECYKHdUaBpgQ6AEIJjAB#v=onepage&q&f=false>

- Rosillo, I. (21 de 12 de 2017). *Rentabilidad económica del turismo en el Ecuador*. Obtenido de UTPL Blog: <https://noticias.utpl.edu.ec/rentabilidad-economica-del-turismo-en-el-ecuador>
- Sancho, A. (2001). *Introducción al turismo*. Obtenido de Universidad Tecnológica Nacional Turismo y Hotelería: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Sandoval, L. (2017). Patrimonio cultural y turismo en el Ecuador: Vínculo indisoluble. *Revista de investigación científica UTE*, 1-24.
- Torres, M., & Turismo, S. p. (2004). *El establecimiento hotelero*. Vigo: Ideaspropias. Recuperado el 13 de 02 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=hg5pEnt5t4sC&pg=PP9&dq=buenas+practicas+de++gestion+hotelera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj4Zib-c7nAhVHmlkKHYdpD0AQ6AEILzAB#v=onepage&q=buenas%20practicas%20de%20%20gestion%20hotelera&f=false>
- Van Duynen, L., & Carré, M. (2011). *Guía de buenas prácticas hoteleras*. Obtenido de Comunicarse: [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1338847916\\_Guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_hoteleras.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1338847916_Guia_de_buenas_practicas_hoteleras.pdf)
- Vidal, B. (05 de 12 de 2019). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Obtenido de We are marketing Global Growth Agents: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

# **ANEXOS**

# ANEXO A.

## Valoración de los procesos

Nota: Se omiten generalidades.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación		
4. Dirección	4.2 Planificación	4.2.2 Política de calidad y objetivos		50%	Se establecieron objetivos que perfilaban el curso de la empresa en el futuro, más no eran ampliamente difundidos, con el personal. No se incluían tópicos sobre la responsabilidad social, la accesibilidad para las personas con discapacidad y los métodos de control de cumplimiento de objetivos.		
		4.2.3 Definición de servicios		100%	Se definió con claridad y precisión la oferta de servicios con las tarifas correspondientes, diferenciando sus características y precios.		
	4.3 Organización	4.3.2 Estructura organizativa y			50%	La organización dispuesta era de carácter empírico y se remitía, mayoritariamente, al grado de autoridad entre autoridad y empleados. Se apreciaba la iniciativa del trabajador por emprender acciones para evitar no conformidades.	
		4.3.3 Sistemas de coordinación			75%	La comunicación telefónica y la visita, dentro de temporadas a la hostería, consistían en las dos formas de supervisión e interacción para la coordinación.	
		4.3.4 Sistema de gestión de la calidad	4.3.4.2 Identificación de procesos e indicadores			25%	Existía una conceptualización de actividades dentro del marco departamental. No disponía de un paquete de indicadores a través del cual la gestión pueda ser evaluada y cuantificada.
			4.3.4.3 Gestión de los documentos			50%	El archivo de la hostería se encontraba organizado por medio de codificación y se conservaban el tiempo establecido por la normativa. No obstante, para el acceso a ellos no se contaba con un protocolo de seguridad y confidencialidad.
		4.3.5 No conformidades			50%	El procedimiento de gestión de no conformidades no se encontraba documentado; las acciones se contemplaban, en su mayoría, desde el punto reactivo.	
		4.3.6 Gestión ambiental	4.3.6.2 Consumo energético			0%	No se establecieron mecanismos ni aparatos de alta eficiencia energética.
			4.3.6.3 Consumo de recursos			0%	Se carecía de un enfoque por reducción de embalajes, uso de envases retornables, uso de productos biodegradables, reducción de caudal de agua.
			4.3.6.4 Gestión y reducción de			50%	Por normativa se cumplió con la clasificación de residuos para el óptimo reciclaje. La dirección recalculaba el trabajo en silencio para no molestar a los clientes. Empero, los vertidos no contaban con una legislación ecológica.
		4.3.7 Accesibilidad				0%	No se cuenta con estructura que facilite la accesibilidad física y sensorial a discapacitados.
		4.3.8 Felicitaciones, quejas y sugerencias				50%	Las felicitaciones, quejas y sugerencias eran receptadas mayoritariamente de forma verbal y muy pocas escritas. A pesar de ello, no existía un establecimiento de acciones que refiriere la búsqueda de información relevante en los aportes del cliente, para la creación, modificación o adaptación de los servicios.
		4.3.9 Gestión de la seguridad	4.3.9.2 Prevención de riesgos y accidentes			25%	Se señalaba y alertaba constantemente frente a la aparición de un riesgo, mientras se destinaban esfuerzos a la eliminación de este. No se disponía de fichas de datos de seguridad de los productos peligrosos.
			4.3.9.3 Seguridad alimentaria			50%	Se acudía a ferias orgánicas para tratar de conseguir los mejores insumos para la preparación de los alimentos, se conocía, ciertamente, la procedencia.
			4.3.9.4 Seguridad sanitaria			75%	La prevención de focos infecciosos eran combatidas a través de desinfecciones en todas las áreas de uso común.
			4.3.9.5 Seguridad de las personas y de los bienes			50%	Los bienes de propiedad del cliente, personal y establecimiento eran custodiados por un encargado. Sin embargo, los aplicativos de seguridad interior, tales como la identificación del personal mediante placas, eran inexistentes.
			4.3.9.6 Seguridad de las			100%	Las edificaciones eran inspeccionadas periódicamente, además del mantenimiento regular a las instalaciones y construcciones.
			4.3.9.7 Protección contra			50%	No se contaba con todos los elementos de dotación de prevención y extinción de incendios. Únicamente con los extintores requeridos.
	4.3.9.8 Gestión de				0%	No existía un plan de emergencia, ni medidas de evacuación para personas con discapacidades.	
	4.4 Gestión de recursos		4.4.2 Gestión de los recursos humanos	4.4.2.1 Planificación de plantillas		75%	Se generó una plantilla con los grados de ocupación de la hostería, especificando, sin mayor profundidad, el perfil de cada puesto. No se contempló el dominio de varios idiomas para los trabajadores de planta.
		4.4.2.2 Selección			25%	La selección incorporó la búsqueda de candidatos y una breve evaluación de su adecuación para el puesto, basada en referencias, competencias y desenvolvimiento.	
		4.4.2.3 Formación			25%	La formación fluía de normas, consejos y charlas abiertas por parte del propietario y gerente hacia los trabajadores, sobre las mejores prácticas.	
		4.4.2.4 Atención al cliente			75%	El horario de funcionamiento fue maleable, adaptado a los requerimientos del cliente. El servicio estaba presto a atender las necesidades. Reinaba la tranquilidad y silencio en la hostería. Pero, no todos los recaudos del personal eran adecuados, no se poseía placa de identificación.	
		4.4.3 Gestión de la comunicación			100%	La gerencia aplicaba una forma de administración cercana a las personas, con comunicación constante, logrando receptar su aporte en sugerencias y comentarios.	
		4.4.4 Gestión de los recursos materiales			75%	Los requisitos de la organización eran determinados con cierta antelación a la prestación del servicio, los materiales solían encontrarse disponibles para el desarrollo normal de las actividades habituales.	
	4.4.5 Gestión de servicios prestados por empresas externas			100%	El servicio externo de reparación de maquinaria estaba conexo con las especificaciones del fabricante, lo cual garantizaba la idoneidad de los equipos.		
	4.5 Comercialización				75%	La oferta de servicios estaba, bastante bien cubierta, se combinaban medios físicos y virtuales en el territorio nacional y en el extranjero. Se ejecutaban contratos por intermediación. No obstante, la comunicación no estaba guiada por un plan maestro.	
	4.6 Control y mejora continua	4.6.2 Mecanismos de control			25%	Existió soslayo de control interno, la supervisión y la acción, eran realizadas, en muchas ocasiones por el propietario o la gerencia, inhibiendo la criticidad sobre las ejecuciones.	
		4.6.3 Medición de la satisfacción del			50%	La evaluación de la percepción del cliente no contaba con un método específico, se jugaba un aspecto pasivo, donde se esperaba la recepción de su opinión. El cuestionario personal era usado dispersamente.	
		4.6.4 Auditorías internas			25%	Las auditorías internas no contaban con el peso específico suficiente para emprenderlas concurrentemente.	
		4.6.5 Revisión del sistema			25%	Se realizaba una evaluación a final de ciclo o ejercicio fiscal, únicamente si era imperiosa.	
		4.6.6 Mejora continua			25%	El corregimiento y configuración de las acciones de la hostería era resultadista y su engranaje era el pragmatismo, más no el análisis detenido con apoyo estadístico.	

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
5. Alojamiento	5.2 Responsabilidades			100%	La gerencia designó a un responsable con la misión de asegurar el cumplimiento de los requisitos propuestos.
	5.3 Recursos humanos y materiales			50%	El esfuerzo había que doblarlo por la no disposición de los recursos humanos, materiales y técnicos en su totalidad.
	5.4 Requisitos			75%	La atención al público era continua durante todo el día. El personal trataba de recoger comentarios de los clientes. El personal contaba con un vasto conocimiento del establecimiento, las áreas vecinas y más distantes del lugar.
	5.5 Reservas	5.5.2 Requisitos		100%	Se disponía de un instructivo con especificaciones de atención, registro, modificación, condiciones de pago y tratamiento de grupos. Se salvaguardaba los datos pertenecientes al cliente respecto de la asignación de habitaciones, lo cual alimentaba un registro histórico.
	5.6 Llegada	5.6.2 Recursos humanos y materiales		75%	El espacio de servicio al cliente era una zona con óptimas condiciones de limpieza, accesibilidad e iluminación, con rotulación de las áreas. Faltaba la exposición de las formas de pago disponibles.
			5.6.3.1 Servicio de portería	75%	Previo solicitud, se disponía de una persona encargada de la atención en la llegada y la salida de los clientes.
		5.6.3 Requisitos	5.6.3.2 Servicio de equipaje	75%	Se ayudaba a todos los clientes con la colocación y el transporte de su equipaje. Previo aviso de llegada o salida.
			5.6.3.3 Servicio de check in y	100%	La inscripción de los clientes y la asignación de las habitaciones era asignada con prontitud, informando y guiando sobre circunstancias generales y especiales.
		5.6.4 Mecanismos de control interno		100%	Se llevaba un registro físico de la disponibilidad de habitaciones, la hora máxima de ocupación y la lista de espera.
	5.7 Atención continuada	5.7.2 Recursos humanos y materiales		50%	Estaba a disposición mapas de la ciudad y material informativo del destino, En cada habitación reposaba un listado con las extensiones de los departamentos y teléfonos de urgencia.
				50%	Las solicitudes realizadas por vía telefónica eran mandatarias para el personal. Se disponía de un protocolo de atención de llamadas. La atención podía apreciarse como intermitente, dado que el corto personal, también, debía atender otras funciones.
		5.7.3 Requisitos	5.7.3.1 Equipamiento de habitaciones y apartamentos	75%	Las habitaciones se encontraban con iluminación óptima de manera general y para las mesas de trabajo, su equipamiento era el adecuado con una sábana, manta, colcha, y almohada recubierta por cada cama. Los accesorios mobiliarios y guardarropas también estaban a disposición. No existía un plan de evacuación en cada habitación.
	5.8 Facturación y salida	5.8.2 Recursos humanos y materiales		100%	El establecimiento contaba con un armario cerrado y suficientemente amplio, por cada habitación, dispuesto para la seguridad de las pertenencias del cliente.
		5.8.3 Requisitos		100%	La facturación detallaba el día, el concepto y el precio del servicio prestado o compilaba los rubros, a petición del cliente. Se ofrecían diferentes formas de pago.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
6. Restauración	6.2 Planificación de la oferta gastronómica			50%	No existía variedad en la oferta de platos, no se incluían vinos. Sin embargo, no se repetían las opciones de alimentos en días consecutivos, gracias a la rotación de menús.
	6.3 Manipulación y elaboración	6.3.2 Responsabilidades		0%	No había designado por parte de la dirección para encargarse de la manipulación y elaboración de alimentos.
		6.3.3 Recursos humanos y materiales	6.3.3.1 Recursos humanos	50%	La capacitación y formación del personal en la cocina, era prácticamente nula. No eran impartidos estos temas. Las normas de higiene y sanidad eran obligatorias.
			6.3.3.2 Recursos materiales	25%	No existía dotación avanzada, la cocina poseía equipamiento doméstico, con un único lavaplatos con agua fría.
		6.3.4 Requisitos	6.3.4.1 Recepción de materias primas	25%	Se tenía criterios generales sobre la calidad de los productos alimenticios. No se contaba con un ordenamiento de acuerdo con criterios específicos de estado de los envases y características organolépticas.
			6.3.4.2 Almacenamiento de	0%	La hostería no contaba con cámaras o almacenes para clasificar los productos según su tipología.
			6.3.4.3 Manipulación	0%	Era inexistente una guía de manipulación de alimentos, de forma que la oferta gastronómica no estaba documentada en recetas estándar.
			6.3.4.5 Métodos de producción	100%	No existía la figura de almacenamiento de productos elaborados, por lo que el método de producción consistía en consumo instantáneo.
			6.3.4.6 Etiquetado	0%	No se realizaba la práctica de etiquetado, el establecimiento no producía alimentos semielaborados.
		6.3.4.7 Tratamiento de desperdicios	75%	Se clasificaban los desperdicios por normativa municipal, pero el cuarto de basura no disponía de refrigeración.	
		6.3.5 Mecanismo de control interno		50%	El encargado conocía parcialmente de las regulaciones higiénicas y sanitarias.
	6.4 Prestación del servicio	6.4.2 Responsabilidades		50%	El responsable trataba de asegurar el cumplimiento de las instrucciones para la prestación de los servicios.
		6.4.3 Recursos humanos y materiales	6.4.3.1 Recursos humanos	50%	El personal destinado a la prestación del servicio, conocía, en una buena proporción normas generales para la prestación del servicio. La capacitación y formación en este tema no era exhaustiva.
			6.4.3.2 Recursos materiales	100%	El espacio del servicio cumplía con su respectiva limpieza, mantenimiento y conservación, el mobiliario se encontraba en buen estado. Las zonas eran ampliamente ventiladas, además de la perduración de la tranquilidad.
		6.4.4 Requisitos	6.4.4.1 Horario de servicio al cliente	100%	El cumplimiento de los servicios de desayuno y cena eran establecidos, previo aviso, con los huéspedes.
			6.4.4.2 Preparación del servicio	100%	La disponibilidad, en el momento oportuno del servicios, era óptima y completa. La presentación y la disposición del menaje era adecuada.
			6.4.4.3 Servicio de desayuno	50%	En el servicio de desayuno se ofertaba continental, americano y típico. Más allá de eso, sólo se realizaban adaptaciones previo a una petición del cliente.
			6.4.4.4 Servicio de almuerzo o	75%	El servicio de almuerzo o cena funcionaba bajo el formato de menú del día, era mostrado en castellano, no existía su conversión a otros idiomas. El guía era el encargado de la traducción.
			6.4.4.5 Servicio de bar/cafetería/snack bar	50%	Se brindaba un servicio de refrigerio, lunch, snacks para los tours.
			6.4.4.6 Servicio de habitaciones	50%	Se daba a conocer al cliente de la existencia del servicio de alimentación a la habitación. En función de un menú diario.
			6.4.4.7 Servicio de picnic	100%	El establecimiento ofrecía servicio de picnic a los turistas con al menos dos menús, dotando de los utensilios pertinentes.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
7. Eventos	7.2 Responsabilidades			50%	El responsable cumplía en buena parte con las actividades correspondientes.
	7.3 Recursos humanos y materiales	7.3.1 Recursos humanos		50%	Se impartía al personal con lineamientos para el desarrollo de eventos, más no se les dotaba de capacitación y formación constante.
		7.3.2 Recursos materiales		100%	Se definió la capacidad máxima de los espacios y bajo ninguna circunstancia se sobrepasaba el aforo.
	7.4 Requisitos			75%	Los servicios prestados estaban documentados bajo un contrato, un pedido y una carta. Las zonas de
	7.5 Mecanismos de control interno			100%	Se preparaban los espacios del evento, así también como los equipos audiovisuales con antelación, se aprobaba estéticamente con al menos 4 horas antes.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
8. Mantenimiento	8.2 Responsabilidades			50%	La disposición para el responsable recaía, únicamente, sobre el mantenimiento correctivo.
	8.3 Recursos humanos y materiales	8.3.1 Recursos humanos		100%	Cuando la situación lo ameritaba y se requería de habilidades profesionales específicas, se empleaba la contratación externa.
		8.3.2 Recursos materiales		50%	Existía una bodega básica, con herramientas y materiales de uso común.
		8.3.3 Requisitos		75%	Todas las instalaciones y equipos se encontraban en buen estado y funcionamiento. No existía iluminación de emergencia.
		8.3.4 Mecanismos de control interno		25%	La revisión sobre las actividades de mantenimiento contradas eran supervisadas por el administrador en última instancia.
	8.4 Mantenimiento preventivo	8.4.2 Recursos humanos y materiales	8.4.2.1 Recursos humanos	100%	El personal de las áreas realizaba la comprobación periódica de los elementos e informaba las anomalías detectadas.
		8.4.3 Requisitos		0%	No existía plan de mantenimiento preventivo.
	8.5 Mantenimiento correctivo	8.5.2 Recursos humanos y materiales	8.5.2.1 Recursos humanos	100%	El personal llevaba a cabo la comprobación minuciosa de cada una de las zonas del establecimiento.
			8.5.2.2 Recursos materiales	100%	Los elementos del establecimiento gozaban de buen estado de conservación y funcionamiento, eran reparados en su momento o sustituidos si se requería.
		8.5.3 Requisitos		100%	Las averías eran solucionadas inmediatamente, se comunicaba al cliente sobre la reparación realizada.
		8.5.4 Mecanismos		50%	El responsable de mantenimiento se dedicaba a reparar, ocasionalmente proponía acciones para reducir la aparición de averías.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
9. Limpieza	9.2 Responsabilidades			100%	La dirección designó un responsable que abarcaba todas las acciones de limpieza, con la colaboración de los otros trabajadores.
	9.3 Recursos humanos y materiales	9.3.1 Recursos humanos		100%	Siempre y cuando implique un riesgo el persona que ejecutaba estas tareas, se encontraba formado para afrontarlas.
		9.3.2 Recursos materiales		100%	Los recursos de limpieza eran utilizados acorde a las indicaciones y recomendaciones del fabricante.
	9.4 Limpieza de instalaciones	9.4.2 Recursos humanos y materiales	9.4.2.1 Recursos humanos	75%	Las jornadas de limpieza eran realizadas bajo reserva. Los camareros no contaban con un uniforme diferenciado.
			9.4.2.2 Recursos materiales	100%	Se contaba con los suministros para el huésped en cantidad, tiempo y estado adecuados.
		9.4.3 Requisitos	9.4.3.1 Limpieza de las habitaciones o apartamentos	100%	La limpieza garantizaba pulcritud en las instalaciones y aparatos. La reposición de consumibles era Se estableció rutas de limpieza de las habitaciones, incluyendo las peticiones de los clientes en un horario preferente.
			9.4.3.2 Limpieza de zonas de	100%	Se configuraron planes que adherían modalidades de limpieza diaria y a fondo.
			9.4.3.3 Limpieza de zonas de	50%	Se incluía la limpieza en pasillos, cocina, lavandería y otros espacios. No obstante, en el lavado de vajilla, cristalería y cubtería no existía un circuito definido. El lavado era el convencional.
		9.4.4 Mecanismos de control interno		100%	El encargado de lencería y toallas, informaba las condiciones de limpieza y sustituía los desperfectos. Se registraban, además, las ejecuciones de limpieza en habitaciones, zonas comunes y de servicio.
		9.5 Lencería y lavandería	9.5.2 Recursos humanos y materiales	9.5.2.1 Recursos humanos	50%
	9.5.2.2 Recursos materiales			75%	Se contaba con una lavadora y una secadora semiindustrial, estanterías de almacenamiento de lencería y blancos, y un área de planchado.
	9.5.3 Requisitos		9.5.3.1 Lencería y lavado de textiles del establecimiento	100%	No existía un programa de lavado, ni normas para la aplicación de detergentes y suavizantes. La ropa La prenda de lencería o toalla contaba con textura agradable al tacto, olor limpio, planchada y doblo técnico. Sin manchas.
			9.5.3.2 Lavandería y limpieza en seco de	0%	No existía el servicio de lavado en seco para huéspedes.
	9.5.4 Mecanismos de control interno			75%	No existe programa de limpieza, pero la selección, el lavado y el planchado se realizaban a cabalidad. Existía un sistema para dar de baja a la lencería, tras la aparición de deterioro e inmediatamente se realizaba su reposición.

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
10. Aprovisionamiento	10.2 Responsabilidades			0%	No se designó, un responsable, en específico.
	10.3 Gestión de compras	10.3.2 Requisitos		0%	No había procedimiento para la gestión de compras.
		10.3.3 Mecanismos de control interno		50%	Se realizaba de forma esporádica la evaluación de los proveedores más significativos.
	10.4 Recepción de mercancías	10.4.2 Requisitos		25%	No existía recepción de mercaderías <i>in situ</i> , en el lugar de compra se manejaban los criterios de caducidad, calidad y constatación de características.
	10.5 Almacenamiento	10.5.2 Requisitos		0%	No se manejaba ningún método de gestión del almacén.
10.5.3 Mecanismos de control interno			50%	Los productos eran de consumo inmediato, por esta razón no se realizaba el control de productos en almacenamiento próximos a caducar.	

Clasificación	Proceso	Aspecto	Subaspecto	Cumplimiento	Observación/Justificación
11. Animación	11.2 Responsabilidades			0%	No existían actividades de animación.
	11.3 Recursos humanos y materiales	11.3.1 Recursos humanos		0%	
		11.3.2 Recursos		0%	
	11.4 Requisitos			0%	
	11.5 Mecanismo de control interno			0%	

Escala de valoración de cumplimiento	
Denominación	Porcentaje
Cumple totalmente	100%
Cumple en su mayoría	75%
Cumple parcialmente	50%
Cumple en su minoría	25%
No cumple	0%

## ANEXO B.

### Permisos y obligaciones para un establecimiento hotelero



#### FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento ®

	A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN	FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO	QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR
<b>PERMISOS</b>			
<a href="#">Registro Actividad Turística</a>	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Licencia Única de Funcionamiento Turismo</a>	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Permiso Sanitario</a>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Certificados de Salud empleados</a>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Patente</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Rótulos y Publicidad Exterior</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Bomberos</a>	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Licencia Ambiental (Quito)</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
<a href="#">Declaración de Impuesto a la Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas
<a href="#">Anticipo Impuesto a la Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Retenciones en la Fuente – Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto al Valor Agregado – IVA</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto Consumos Especiales – ICE</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Declaración Patrimonial</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>			
<a href="#">Décimo Cuarto Sueldo</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Décimo Tercero Sueldo</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 13vo. Sueldo</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Fondos de Reserva</a>	IESS	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Pagar 15 % utilidades a empleados</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 15 % utilidades</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Uniformes para el Personal</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Remuneraciones a empleados</a>	Empleados	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Aportes Seguro Social Empleados</a>	IESS	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Repartir 10 % por Servicio</a>	Empleados	Mensual	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<a href="#">Presentar Planilla de pago 10 % por servicio</a>	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/ Utili	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<a href="#">Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina</a>	Ministerio de Trabajo	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Tener dispensador de preservativos</a>	Ministerio de Salud	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
<b>OTRAS CONTRIBUCIONES Y OBLIGACIONES</b>			
<a href="#">Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE)</a>	Ministerio de Turismo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Contribución 1 x mil activos reales</a>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<a href="#">Presentar balances</a>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<a href="#">Impuesto a los Activos Totales (1,5 x mil)</a>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto Predial</a>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Matriculación de vehículos</a>	Jefaturas de Tránsito	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Revisión Técnica Vehicular (Quito)</a>	Municipio – CORPAIRE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Contratar SOAT para vehículos</a>	Aseguradoras calificadas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Derechos autores y compositores (SAYCE)</a>	SAYCE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Derechos productores fonogramas (SOPROFON)</a>	SOPROFON	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Teléfono</a>	Empresa Telefónica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Agua Potable</a>	Empresa Agua Potable	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Energía Eléctrica</a>	Empresa Eléctrica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Reportes estadísticos</a>	Ministerio Turismo	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Reportes de Huéspedes</a>	Varias Instituciones	Diario	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto a los Espectáculos Públicos</a>	Municipios	Ocasional	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Tasa Servicios Turísticos</a>	Municipio de Quito	Mensual	P. Naturales y Jurídicas

Fuente: Federación Hotelera del Ecuador AHOTEC (2009, pág. 1)

## ANEXO C.

### Procedimientos

#### Documento 2. Procedimiento de planificación

Nombre del proceso	Planificación
Código	PLA
<b>1. Propósito</b>	
Diseñar planes de carácter estratégico y operativo para alcanzar los estándares de calidad en la gestión hotelera, siendo estos cuantificables, alcanzables y legales, a través de reuniones con el personal administrativo y operativo para la discusión, el ajuste e implementación de sistematizaciones, desarrollar ventajas competitivas sostenibles, satisfacer la demanda y las expectativas de los clientes.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento aplica para todas las actividades que requieran de planificación.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Administrador	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
4.2 Proceso de planificación	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Cubículo personal con mobiliario</li> <li>- Impresora multifunción</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Sala de reunión</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de calidad: lineamientos que involucran a todo el personal en la gestión de calidad y la participación conjunta hacia el alcance de objetivos.</li> <li>- Ventaja competitiva: característica superior y difícilmente imitable de una empresa.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planificación deberá elaborarse al inicio del ejercicio anual, contará con reajuste de criterios, seguimiento y participación de todo el personal.</li> <li>- Se socializará los productos de la planificación a todo el personal, de manera recurrente hasta alcanzar un grado de penetración alto.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-PLA					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de la planificación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Mide en términos de porcentaje la ejecución de planes, programas, instructivos, entre otros elementos, permitiendo comparar lo planificado versus lo realizado.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Elementos de planificación ejecutados/Elementos de planificación establecidos	Semestral	Positivo	75 %	85 %	Administrador	Administrador

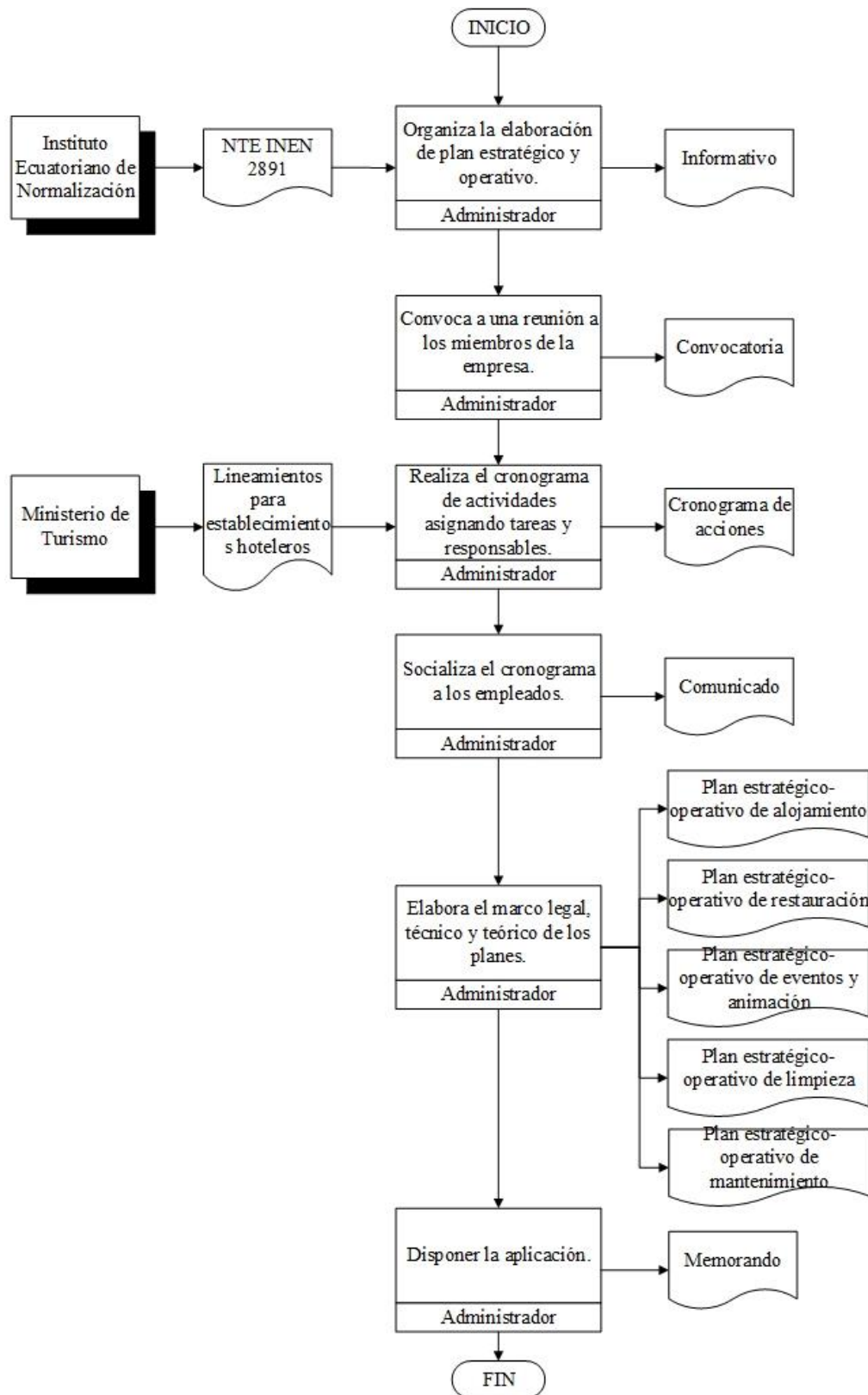
**Documento 2.** (Continuación)

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-PLA	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-PLA	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-PLA	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-PLA	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-PLA	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-PLA	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-PLA	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-PLA	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-PLA	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-PLA	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

## Documento 2. (Continuación)

### 10. Diagrama de flujo



### Documento 3. Procedimiento de organización

Nombre del proceso Código	Organización ORG
<b>1. Propósito</b>	
Coordinar los procesos de manera eficaz, ágil y eficiente a través de sistemas de coordinación para la supervisión directa, la comunicación interna, las reuniones periódicas y la prestación adecuada de los servicios.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento es aplicable a todo el negocio.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Administrador	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
4.3 Proceso de organización	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Cubículo personal con mobiliario</li> <li>- Impresora multifunción</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Sala de reunión</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizativa: configuraciones necesarias para poner en marcha una empresa de forma coordinada, tales como líneas de mando, departamentos y responsabilidades.</li> <li>- Sistema de coordinación: mecanismos que funcionan a través de la comunicación, supervisión y normalización para conectar las diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda forma de organización deberá documentarse.</li> <li>- Se deberá establecer para todas las actividades un tiempo de organización.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-ORG					
<b>Nombre</b>	Logro de los sistemas de coordinación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Se evalúa la existencia de deficiencias en los mecanismos organizativos, por ejemplo, el ausentismo a reuniones, las dificultades en la comunicación interna, la falta de control sobre los procesos, entre otros.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de no conformidades resueltas en los procesos /Número de no conformidades totales	Mensual	Negativo	15%	25%	Administrador	Administrador

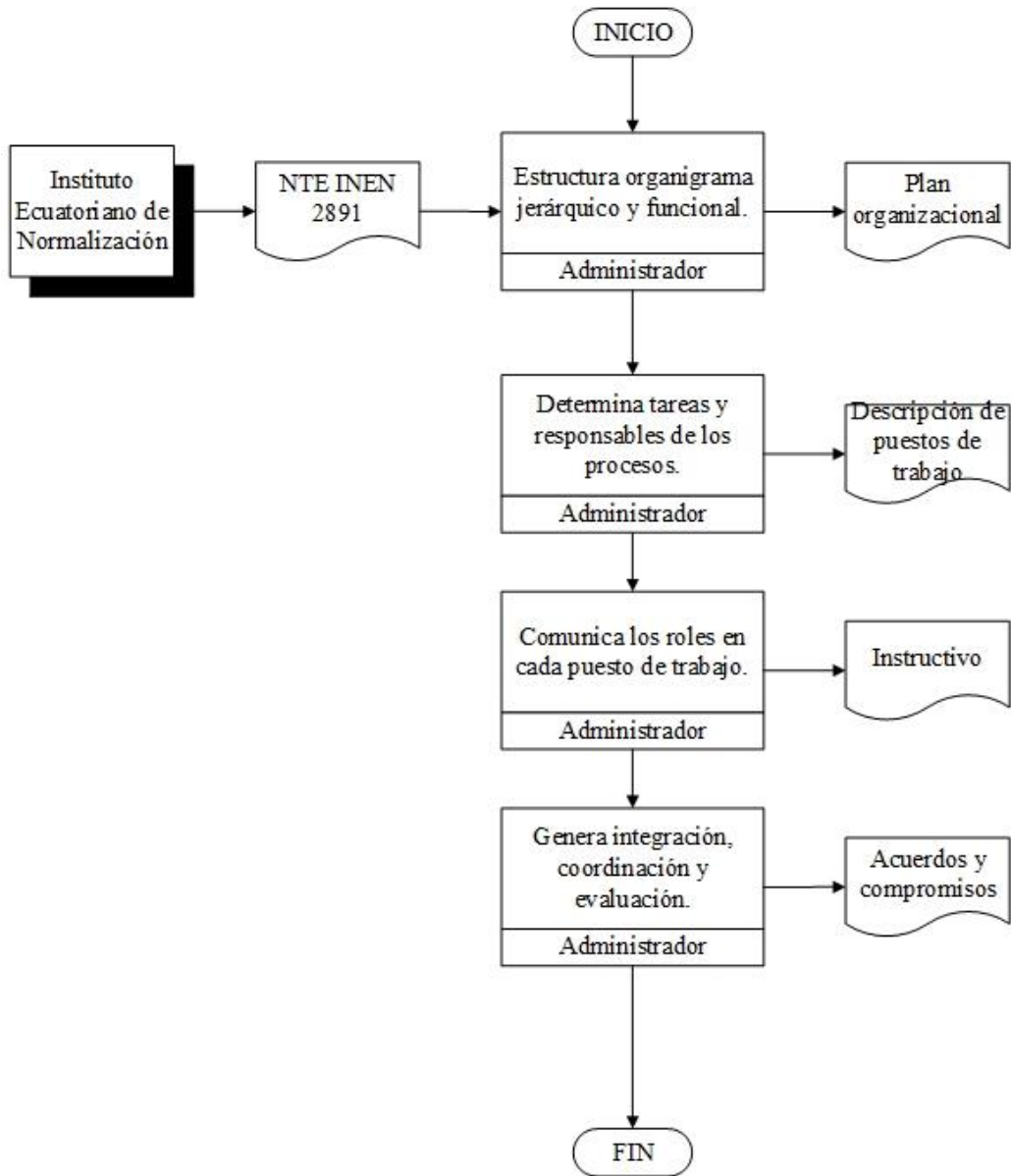
**Documento 3. (Continuación)**

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-ORG	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-ORG	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-ORG	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-ORG	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-ORG	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-ORG	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-ORG	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-ORG	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-ORG	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-ORG	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Documento 3. (Continuación)

10. Diagrama de flujo



#### Documento 4. Procedimiento de gestión de recursos

Nombre del proceso	Gestión de recursos
Código	GES
<b>1. Propósito</b>	
Proporcionar herramientas para obtener los recursos necesarios de forma oportuna, con idoneidad y dentro del presupuesto establecido a fin poner en marcha las actividades de la empresa velando por la conservación, actualización, mejora y uso eficiente.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento aplica como directriz a todas las actividades de la empresa.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Contador	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
4.4 Proceso de gestión de recursos	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contador</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Cubículo personal con mobiliario</li> <li>- Impresora multifunción</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Sala de reunión</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantillas: perfiles de cada puesto de trabajo donde se describen capacidades, habilidades y conocimientos requeridos.</li> <li>- Formación: conocimientos y entrenamiento a lo largo del tiempo para desarrollar en los recursos altas prestaciones para el servicio y el enfoque al cliente.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formación del personal deberá incluir al menos una vez por año el tema de gestión de la seguridad, sanidad, higiene y atención al cliente.</li> <li>- La contratación de servicios externos para la provisión de recursos deberá pactarse con empresas que mantenga un alto criterio de responsabilidad.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-GES					
<b>Nombre</b>	Oportunidad de los recursos					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Expresa la pertinencia de los recursos en el tiempo.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Recursos obtenidos/Recursos requeridos	Mensual	Positivo	70%	85%	Contador	Administrador

#### 9. Información documentada

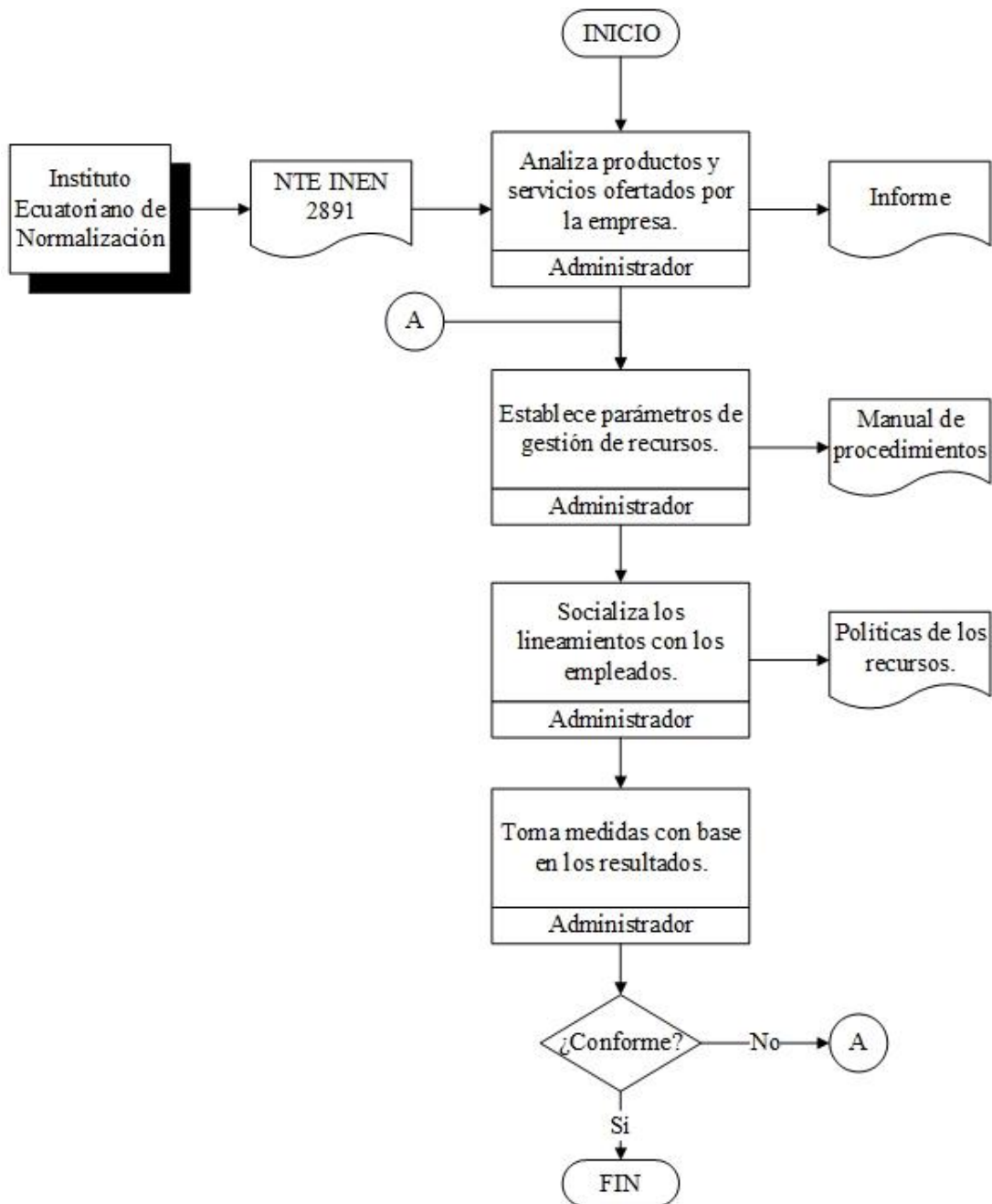
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
EXT01-GES	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 4.** (Continuación)

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT02- GES	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03- GES	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04- GES	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05- GES	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06- GES	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07- GES	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08- GES	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09- GES	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10- GES	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Documento 4. (Continuación)

10. Diagrama de flujo



## Documento 5. Procedimiento de comercialización

Nombre del proceso	Comercialización
Código	COM
<b>1. Propósito</b>	
Vender los bienes y servicios hoteleros de la empresa comunicando la oferta de valor de forma precisa y rentable a través de canales físicos y virtuales, para garantizar la obtención de réditos, la perduración en el tiempo y el crecimiento organizacional.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento es aplicable a toda la actividad comercial de la organización.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Especialista en marketing	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
4.5 Proceso de comercialización	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en marketing</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Cubículo personal con mobiliario</li> <li>- Impresora multifunción</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Sala de reunión</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de servicios: paquete de elementos disponibles para la venta al cliente.</li> <li>- Costes de intermediación: montos cancelados a los intermediarios para realizar diferentes operaciones de marketing.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propenderá a comunicar la propuesta comercial de la empresa por medios virtuales, primordialmente.</li> <li>- Todas las acciones comerciales deberán estar alineadas a un manual de imagen.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-COM					
<b>Nombre</b>	Margen de ganancia por producto/servicio (alojamiento, restauración, eventos y animación, lavandería)					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Una vez descontados los costos y los gastos de cada uno de los servicios/bienes vendidos al cliente, incluido el gasto de marketing, se obtiene la utilidad, esta se comparará con las líneas de producto.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Monto de beneficios /Monto de beneficios por líneas de productos o servicios	Mensual	Positivo	50%	70%	Administrador	Administrador

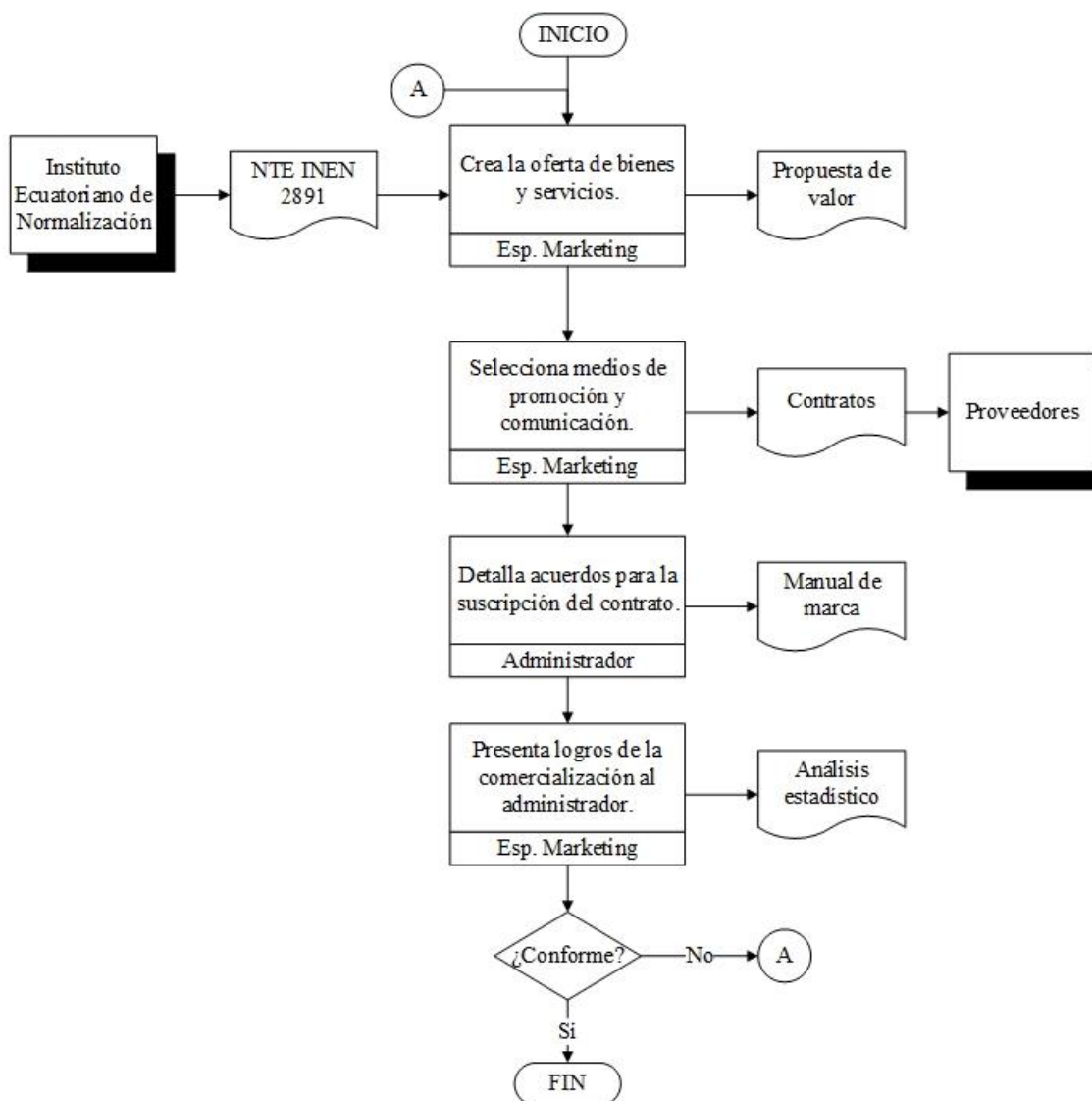
**Documento 5. (Continuación)**

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-COM	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-COM	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-COM	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-COM	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-COM	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-COM	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-COM	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-COM	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-COM	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-COM	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 5. (Continuación)**

**10. Diagrama de flujo**



**Documento 6. Procedimiento de control y mejora continua**

Nombre del proceso	Control y mejora continua
Código	CON
<b>1. Propósito</b>	
Verificar el seguimiento de la política de calidad y el logro de los objetivos de forma constante a través de la evaluación de los procesos para disponer de información relevante para la toma de decisiones oportuna.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento es transversal a todos los procesos.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Administrador.	

## Documento 6. (Continuación)

### 4. Requisitos NTE INEN 2891

4.6 Proceso de control y mejora continua

### 5. Recursos

- Administrador
- Computadora portátil
- Cubículo personal con mobiliario
- Impresora multifunción
- Suministros de oficina
- Sala de reunión

### 6. Definiciones

- Medición de la satisfacción: acción emprendida para evaluar la percepción del cliente sobre los servicios/bienes recibidos.
- Revisión del sistema: inspección a la célula de operación de la empresa, donde se encuentran resultados de desempeño y se generan correcciones.

### 7. Políticas

- Se debe evaluar las operaciones de la empresa al menos una vez por semestre.
- Todos los hallazgos de la empresa deberán identificarse de forma documental para crear lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

### 8. Indicador

<b>Código</b>	IND01-CON					
<b>Nombre</b>	Detección de errores					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Los errores de los procesos están asociados con las paras, los fallos y otras mermas del correcto funcionamiento en los procesos.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de errores en los procesos/Número de procesos	Semestral	Negativo	10 %	35 %	Administrador	Administrador

### 9. Información documentada

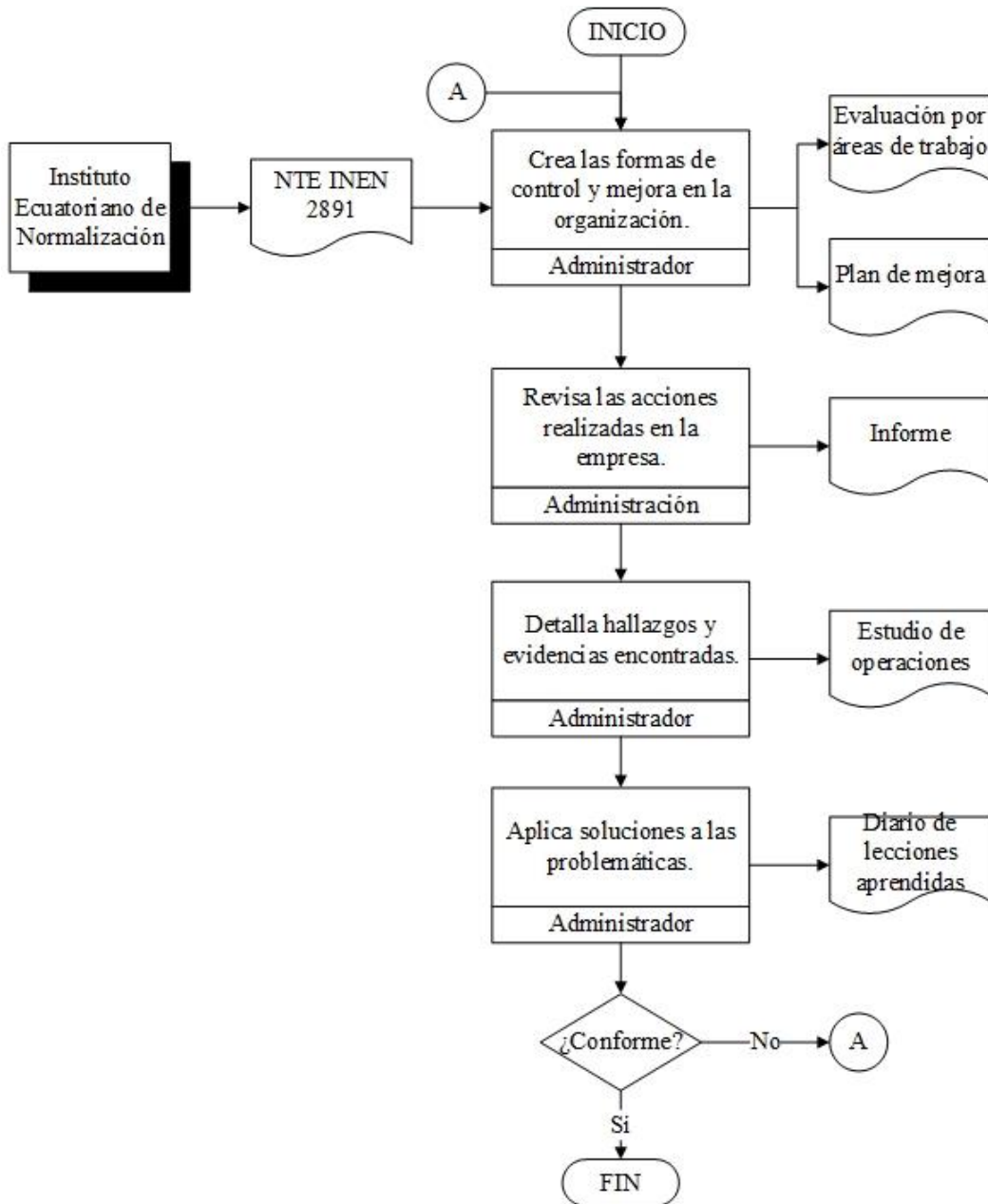
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-CON	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-CON	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 6. (Continuación)**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT03-CON	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-CON	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-CON	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-CON	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-CON	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-CON	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-CON	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-CON	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 6. (Continuación)**

**10. Diagrama de flujo**



**Documento 7. Procedimiento de alojamiento**

<b>Nombre del proceso</b>	Alojamiento
<b>Código</b>	ALO

**1. Propósito**

Satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo sus exigencias y superando sus expectativas mediante la gestión adecuada de los componentes del servicio brindando confort desde la reserva, durante toda la estancia y la salida para garantizar el pronto retorno y elevar la ocupación.

## Documento 7. (Continuación)

<b>2. Alcance</b>
El procedimiento es destinado para la prestación del servicio de alojamiento.
<b>3. Responsable del proceso</b>
Jefe de alojamiento y restauración
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>
5. Proceso de alojamiento
<b>5. Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jefe de alojamiento y restauración</li><li>- Recepcionista</li><li>- Camarero</li><li>- Suministros de oficina</li><li>- Sala de reunión</li><li>- Mobiliario</li><li>- Infraestructura</li></ul>
<b>6. Definiciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Atención continuada: prestación de servicio al cliente desde su ingreso al establecimiento.</li><li>- Check in: proceso de integración del cliente a la empresa, se recepta los datos y se le provee lo estipulado.</li></ul>
<b>7. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Todos los productos de acogida deben reponerse con la llegada de un nuevo cliente.</li><li>- Para el registro de pertenencias en custodia debe cumplimentarse la forma de ingreso.</li></ul>
<b>8. Indicadores</b>

<b>Código</b>	IND01-ALO					
<b>Nombre</b>	Ganancia por habitaciones disponibles					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide la rentabilidad por alojamiento, además da signos del movimiento de ocupación de las habitaciones que el establecimiento dispone.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Utilidad por habitación/ Número de habitaciones disponibles	Trimestral	Positivo	\$18por hab.	\$25por hab.	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

**Documento 7. (Continuación)**

<b>Código</b>	IND02-ALO					
<b>Nombre</b>	Satisfacción del cliente					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Determina el grado de conformidad del cliente respecto del servicio de alojamiento.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de conformidades en alojamiento/ Total huéspedes	Trimestral	Positivo	60%	80%	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

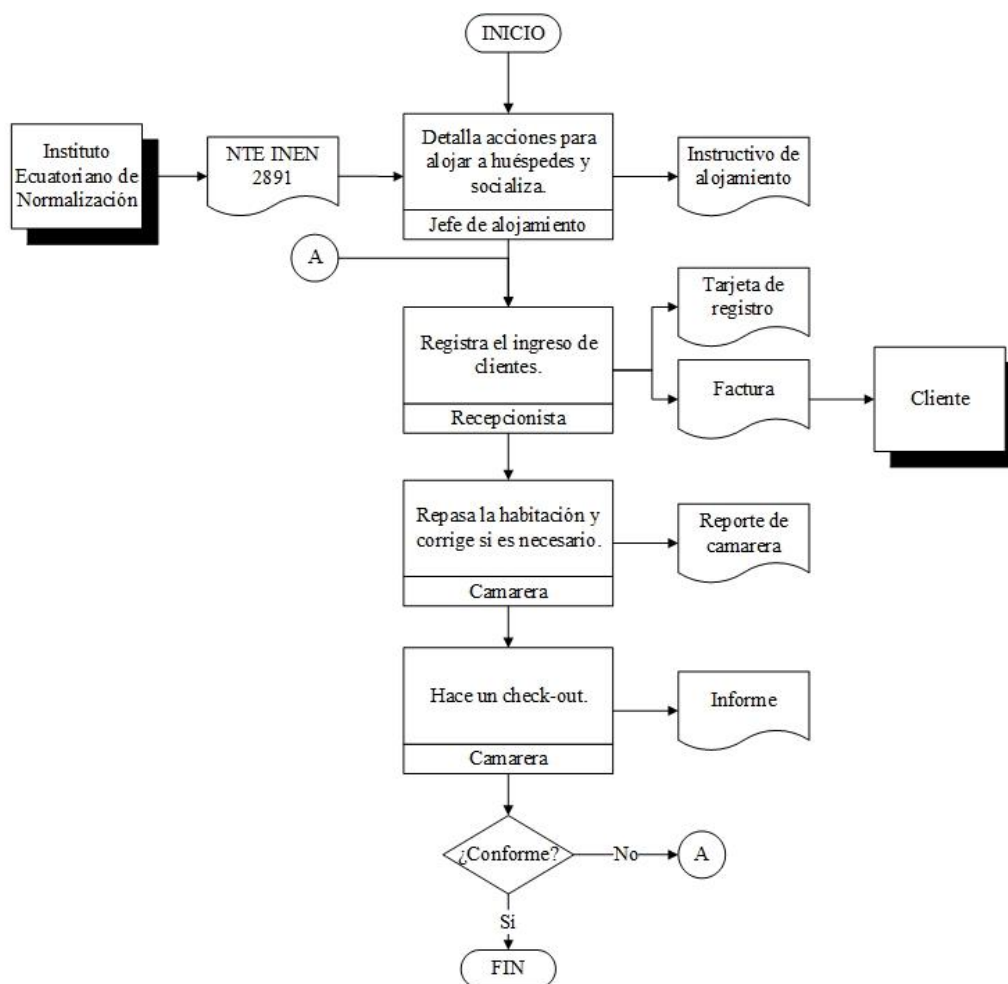
**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-ALO	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-ALO	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-ALO	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-ALO	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-ALO	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-ALO	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-ALO	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 7. (Continuación)**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT08-ALO	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-ALO	Externo	Acuerdo Ministerial-Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-ALO	Externo	Acuerdo Ministerial-Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**10. Diagrama de flujo**



## Documento 8. Procedimiento de restauración

<b>Nombre del proceso</b>	Restauración
<b>Código</b>	RES

### 1. Propósito

Brindar el servicio de alimentos y bebidas a los clientes de manera higiénica y personalizada por medio de la estructuración de la oferta gastronómica, estándares de manipulación y elaboración de alimentos y prestación del servicio de forma integrada.

### 2. Alcance

El presente procedimiento aplica para las actividades de restauración.

### 3. Responsable del proceso

Jefe de alojamiento y restauración

### 4. Requisitos NTE INEN 2891

6. Proceso de restauración

### 5. Recursos

- Jefe de alojamiento y restauración
- Cocinero
- Auxiliar de cocina
- Equipos
- Mobiliario
- Infraestructura
- Herramientas

### 6. Definiciones

- Platos a la carta: listado de preparaciones que se componen de entremeses, sopas, cremas, platos fuertes, postres, bebidas.
- Zonas de producción: lugares donde se elaboran los alimentos para servirse, posteriormente, al cliente.

### 7. Políticas

- Las zonas de trabajo deben limpiarse antes, durante y después del servicio.
- El área de restauración debe organizarse por sectores y rangos, con numeración de mesas.
- La toma de pedido debe realizarse en comandas, original para facturación, copia para la caja, otra copia para pedido de cocina.

### 8. Indicador

<b>Código</b>	IND01-RES					
<b>Nombre</b>	Facturación por día					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Establece la cantidad de venta de platos por día de la semana.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Total, facturado/Día de la semana	Mensual	Positivo	\$40x día	\$60x día	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

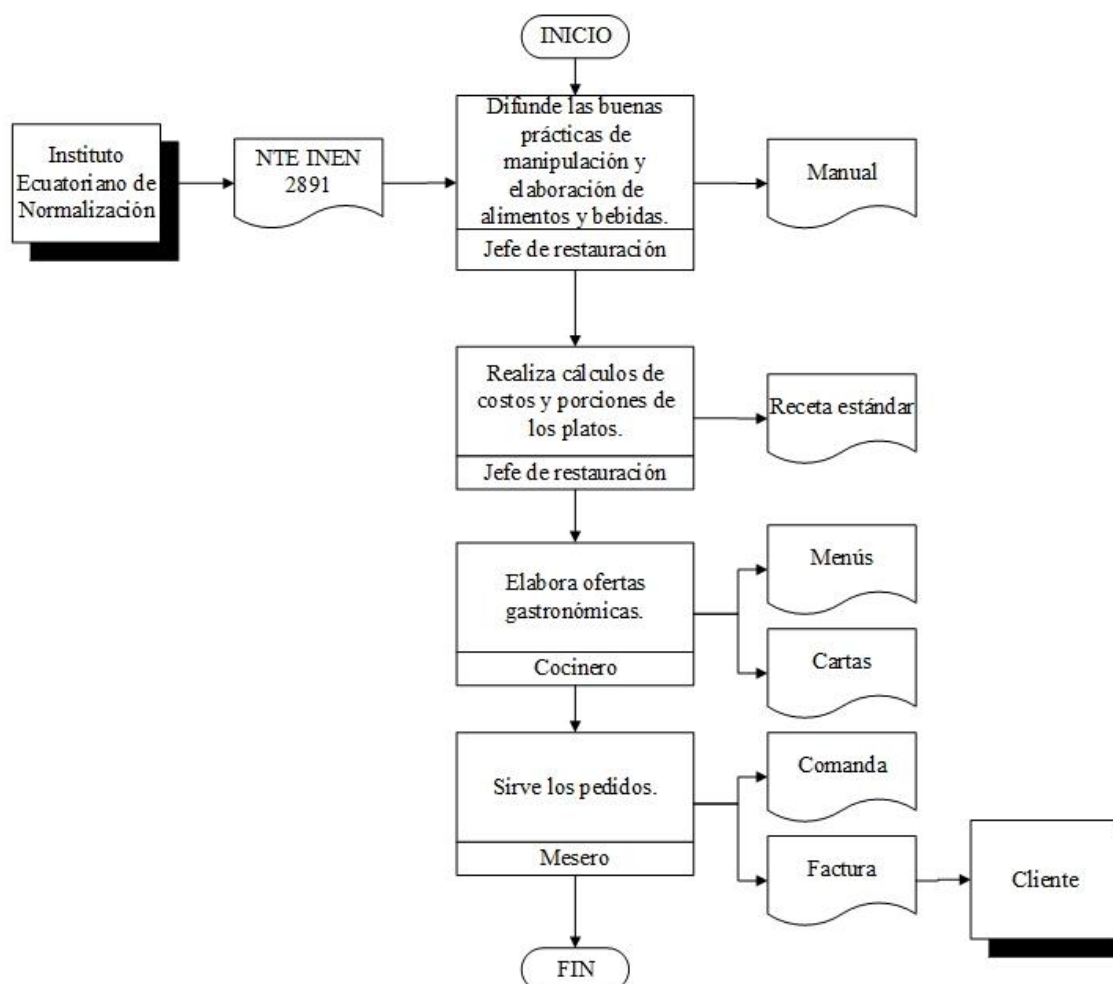
**Documento 8.** (Continuación)

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-RES	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-RES	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-RES	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-RES	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-RES	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-RES	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-RES	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-RES	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-RES	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-RES	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

## Documento 8. (Continuación)

### 10. Diagrama de flujo



### Documento 9. Procedimiento de eventos y animación

Nombre del proceso	Eventos y animación
<b>Código</b>	EVE
<b>1. Propósito</b>	
Ofrecer el servicio de bufés, banquetes, coffe break, exposiciones, exhibiciones y otras actividades sociales, de manera ágil, segura y rentable, mediante la aplicación de acciones en planificación y programa de actividades recreativas, reservas, seguimiento, contratación, coordinación, operación, información, preparación, montaje, facturación.	
<b>2. Alcance</b>	
El procedimiento aplica a las actividades de eventos y animación.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Jefe de alojamiento y restauración	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
7. Proceso de eventos	
11. Proceso de animación	

## Documento 9. (Continuación)

<b>5. Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de alojamiento y restauración</li> <li>- Meseros</li> <li>- Equipos</li> <li>- Mobiliario</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Herramientas</li> </ul>
<b>6. Definiciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banquete: servicio de manjares especiales directo a la mesa.</li> <li>- Bufés: oferta de sugerencias que se exhiben en mesas de demostración para el deguste de los clientes.</li> </ul>
<b>7. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El armado del sitio del evento debe disponerse media hora antes del inicio.</li> <li>- El personal de servicio debe portar su uniforme y conocer su sector asignado.</li> </ul>
<b>8. Indicadores</b>

<b>Código</b>	IND01-EVE					
<b>Nombre</b>	Ganancia por cubierto					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Indica el margen de acuerdo con el volumen de ventas por sugerencia.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Total, de ingreso por el evento/Número de clientes	Semestral	Positivo	40%	70%	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

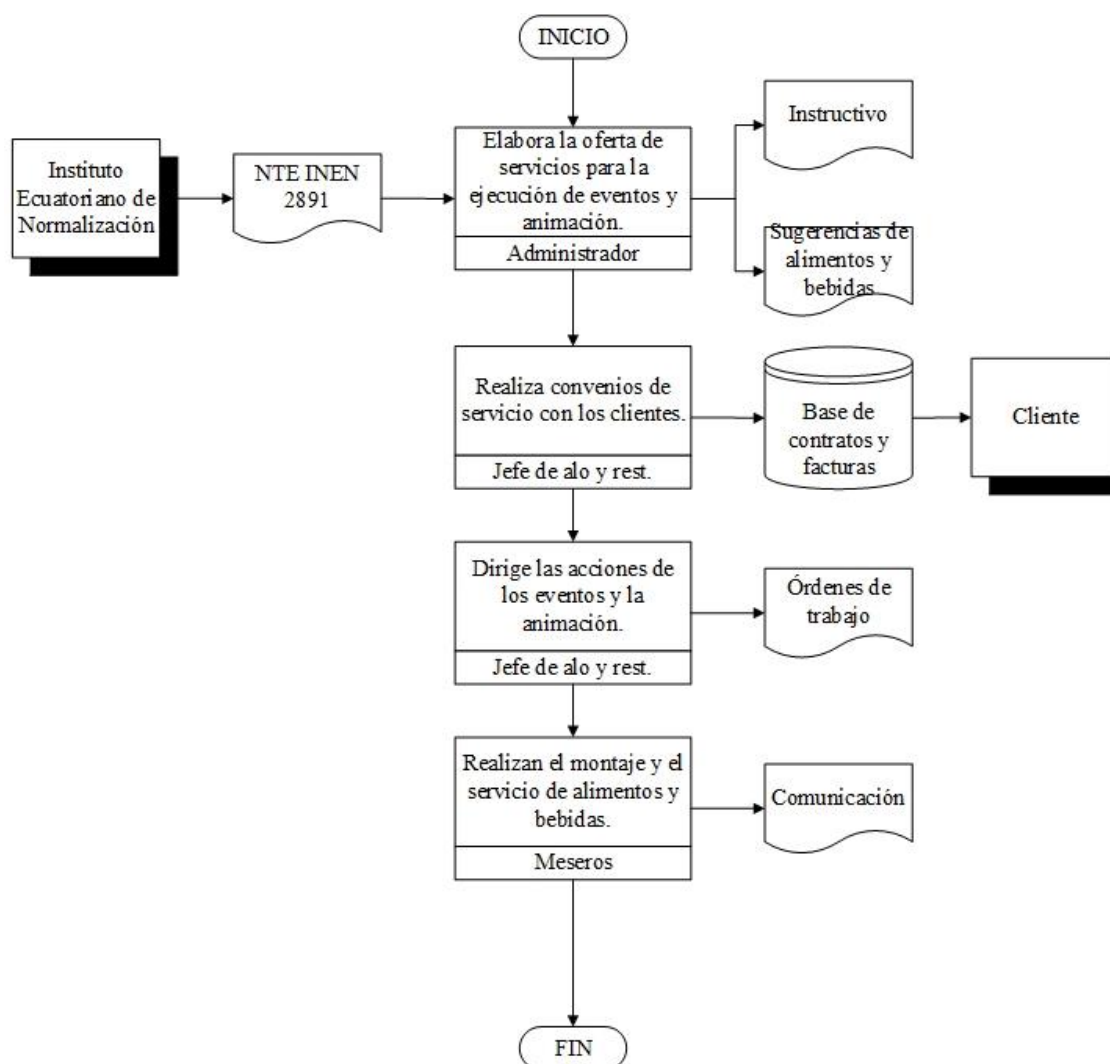
<b>Código</b>	IND02-EVE					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de tiempos					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Señala la calidad del servicio ejecutado dentro de los plazos pactados con el cliente, mermas a este indicador pueden ser el retraso, la indisponibilidad del personal o la falta de preparación del lugar y de los alimentos.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de eventos realizados dentro del plazo requerido/Total número de eventos	Semestral	Positivo	70%	85%	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

**Documento 9.** (Continuación)

<b>9. Información documentada</b>					
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-EVE	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-EVE	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-EVE	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-EVE	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-EVE	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-EVE	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-EVE	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-EVE	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-EVE	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-EVE	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 9. (Continuación)**

**10. Diagrama de flujo**



**Documento 10. Procedimiento de aprovisionamiento**

Nombre del proceso	Aprovisionamiento
Código	APR
<b>1. Propósito</b>	Ejecutar la adquisición de compras, recepción de mercancías y almacenamiento de los productos adquiridos de forma oportuna, adecuada y efectiva, mediante la identificación de necesidades, la evaluación de proveedores y la realización de pedidos para satisfacer los requisitos de calidad de los servicios y productos.
<b>2. Alcance</b>	El procedimiento es aplicable a todas las actividades de aprovisionamiento.
<b>3. Responsable del proceso</b>	Administrador

## Documento 10. (Continuación)

### 4. Requisitos NTE INEN 2891

10. Proceso de aprovisionamiento

### 5. Recursos

- Administrador
- Infraestructura
- Computador portátil

### 6. Definiciones

- Nivel de autorizaciones: permisos que deben otorgarse para adquirir materiales o disponer de recursos.
- Selección y evaluación de proveedores: proceso de calificación de terceros con base en características y normativas.

### 7. Políticas

- Los proveedores de alimentos deben disponer del registro general sanitario vigente.
- Todos los pedidos deben registrarse en el programa informático de aprovisionamiento.

### 8. Indicador

<b>Código</b>	IND01-APR					
<b>Nombre</b>	Disponibilidad de recursos					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Revela el cumplimiento de las órdenes de pedido para la satisfacción de la producción.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de artículos requeridos/Número de artículos comprados	Semanal	Positivo	65 %	85 %	Administrador	Administrador

### 9. Información documentada

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-APR	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-APR	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-APR	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

---

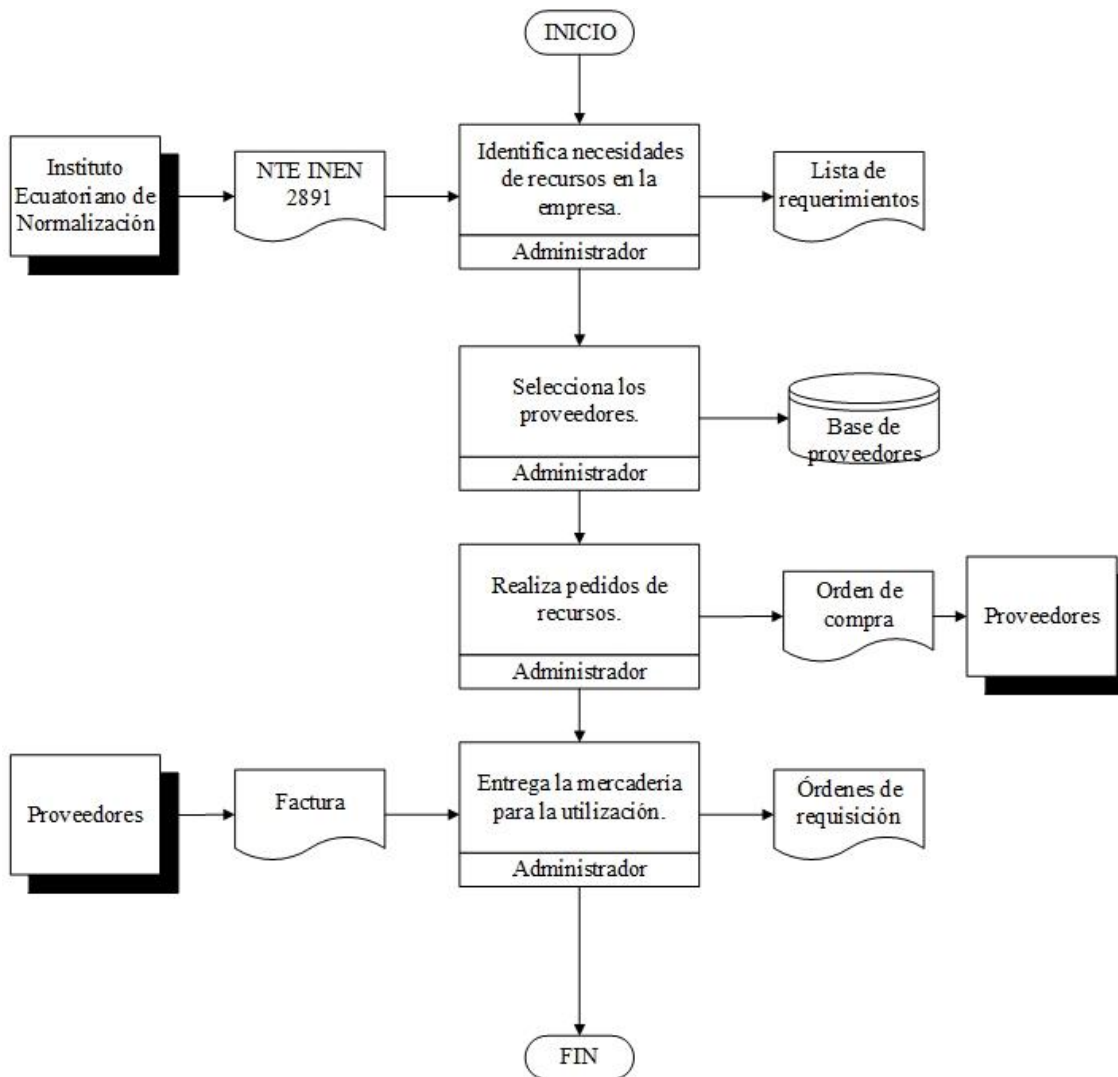
**Documento 10. (Continuación)**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT04-APR	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-APR	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-APR	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-APR	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-APR	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-APR	Externo	Acuerdo Ministerial-Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-APR	Externo	Acuerdo Ministerial-Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

---

**Documento 10. (Continuación)**

**10. Diagrama de flujo**



**Documento 11. Procedimiento de limpieza**

Nombre del proceso	Limpieza
Código	LIM
<b>1. Propósito</b>	
Asegurar la inocuidad de las instalaciones de manera permanente y de acuerdo con los estándares de calidad, mediante la definición del contingente necesario para la limpieza de instalaciones y lencería-lavandería y la ejecución de actividades diarias, a fondo para la correcta administración de los recursos y la satisfacción del cliente.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento abarca las actividades de limpieza.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Jefe de alojamiento y restauración	

## Documento 11. (Continuación)

### 4. Requisitos NTE INEN 2891

9. Proceso de limpieza

### 5. Recursos

- Jefe de alojamiento y restauración
- Camarero
- Mobiliario
- Infraestructura
- Herramientas
- Maquinaria

### 6. Definiciones

- Lencería: revestimientos textiles utilizados en las habitaciones.
- Prendas: unidades de propiedad de los clientes para lavarse.

### 7. Políticas

- Cumplir con las dosificaciones de suministros de limpieza.
- Se deberá seguir la secuencia de lavado, planchado, secado y almacenaje de acuerdo con las normas hoteleras.

### 8. Indicador

<b>Código</b>	IND01-LIM					
<b>Nombre</b>	Satisfacción del cliente					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Detalla la cantidad de materiales utilizados para llevar a cabo el lavado.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Conformidades presentadas por el cliente/ Número de actividades de limpieza	Semestral	Positivo	70%	85%	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

### 9. Información documentada

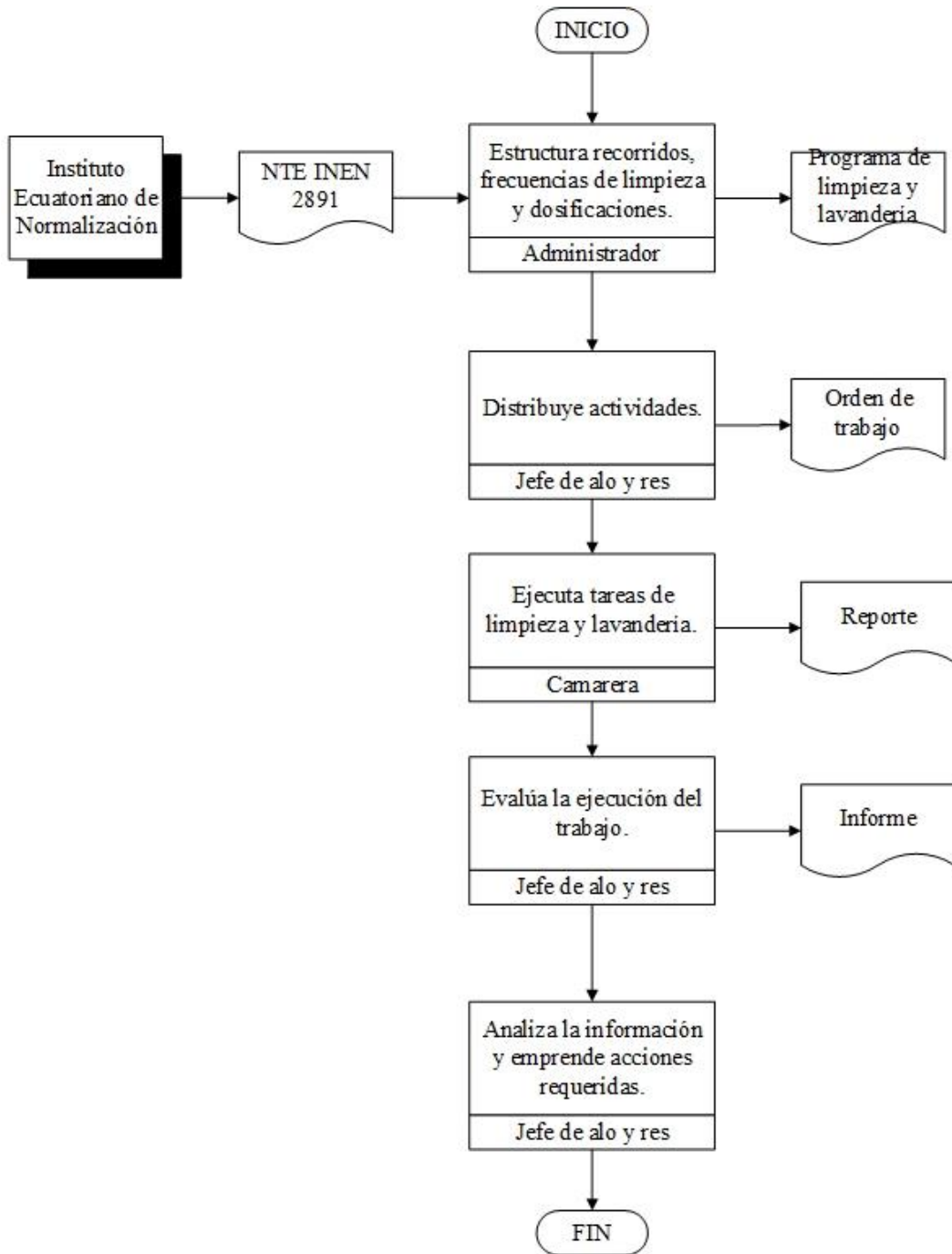
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-LIM	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-LIM	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

**Documento 11. (Continuación)**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT03-LIM	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-LIM	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-LIM	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-LIM	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-LIM	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-LIM	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-LIM	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-LIM	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Documento 11. (Continuación)

10. Diagrama de flujo



## Documento 12. Procedimiento de mantenimiento

Nombre del proceso	Mantenimiento
Código	MAN
<b>1. Propósito</b>	
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de edificaciones, exteriores, equipos e instalaciones de manera oportuna y conforme a los requerimientos de calidad, a través del enfoque de gestión de la conservación y seguridad, para la satisfacción del cliente, la protección de la inversión y el ahorro de gastos innecesarios.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento aplica a las actividades de mantenimiento.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Jefe de alojamiento y restauración	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
8.Proceso de mantenimiento	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de alojamiento y restauración</li> <li>- Trabajador de mantenimiento</li> <li>- Equipos</li> <li>- Mobiliario</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Maquinaria</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento preventivo: acciones emprendidas para la conservación de los recursos previos a un daño o avería pronosticable.</li> <li>- Personal acreditado: talento humano con la experticia adecuada para desempeñar funciones de mantenimiento.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda acción de mantenimiento deberá registrarse en el historial de cada objeto o lugar.</li> <li>- Los certificados de garantía deberán conservarse hasta el fin de la vida útil del bien.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-MAN					
<b>Nombre</b>	Vida útil					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Se obtiene la aplicación de mantenimiento a maquinaria por hora trabajada, tiene relación estrecha con la conservación.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Horas trabajadas de una máquina/Horas de mantenimiento realizadas	Semestral	Positivo	1 hora/máq.	4 hora/máq.	Jefe de alojamiento y restauración	Administrador

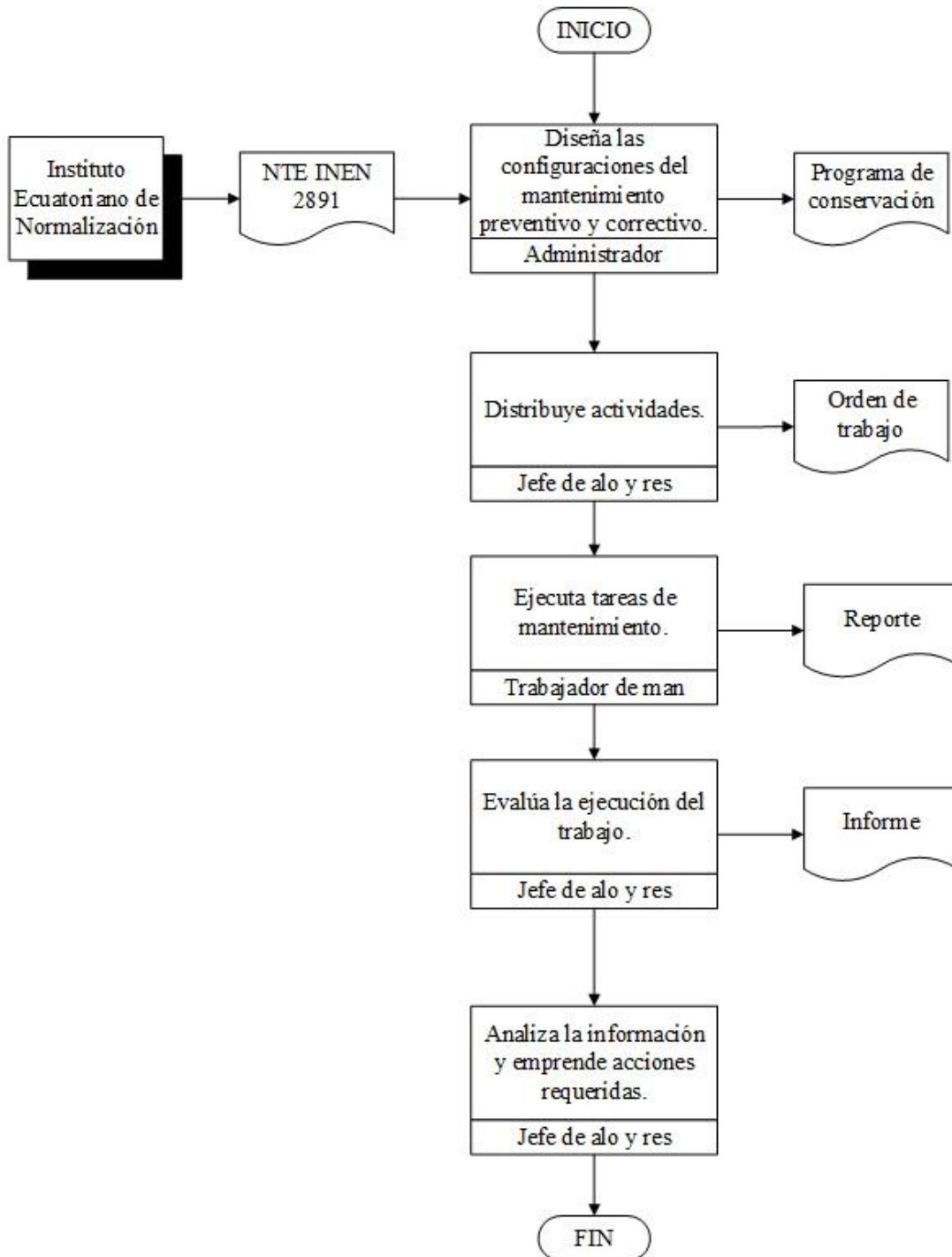
**Documento 12. (Continuación)**

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-MAN	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-MAN	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-MAN	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-MAN	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-MAN	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-MAN	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-MAN	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-MAN	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-MAN	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-MAN	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Documento 12. (Continuación)

10. Diagrama de flujo



### Documento 13. Procedimiento de servicios turísticos

Nombre del proceso	Servicios turísticos
Código	SER
<b>1. Propósito</b>	
Ofertar tours con variedad de itinerarios que incluyen servicios de hospedaje, alimentación, transporte, guianza y actividades recreativas, cumpliendo con los acuerdos pactados con el cliente, de forma puntual, segura y efectiva, para garantizar la satisfacción, promover la fidelidad e incrementar los beneficios empresariales.	
<b>2. Alcance</b>	
Este procedimiento aplica para las actividades relacionadas con los paquetes turísticos.	
<b>3. Responsable del proceso</b>	
Administrador	
<b>4. Requisitos NTE INEN 2891</b>	
5. Proceso de alojamiento	
6. Proceso de restauración	
<b>5. Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Cubículo personal con mobiliario</li> <li>- Impresora multifunción</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Sala de reunión</li> </ul>	
<b>6. Definiciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guianza: proceso dirigido por el guía turístico en el que explica particularidades de una localidad en específico, la transmisión de información se puede dar en varios idiomas.</li> <li>- Itinerario: documento que expresa tiempos, servicios y recorridos a realizar por el cliente.</li> </ul>	
<b>7. Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los rubros generados por ingresos a parques, piscinas, reservas, refugios, museos serán cubiertos por el cliente.</li> <li>- El cliente debe ceñirse a los tiempos pactados en el vóucher de servicios.</li> </ul>	
<b>8. Indicador</b>	

<b>Código</b>	IND01-SER					
<b>Nombre</b>	Volumen de ingresos por tours					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Representa el peso de las entradas de dinero por grupo turístico, con relación a las salidas de dinero, por ejemplo, costos, gastos de operación, servicios tercerizados.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Total ingreso por grupos/Costos y gastos de servicios turísticos	Semestral	Positivo	50%	70%	Administrador	Administrador

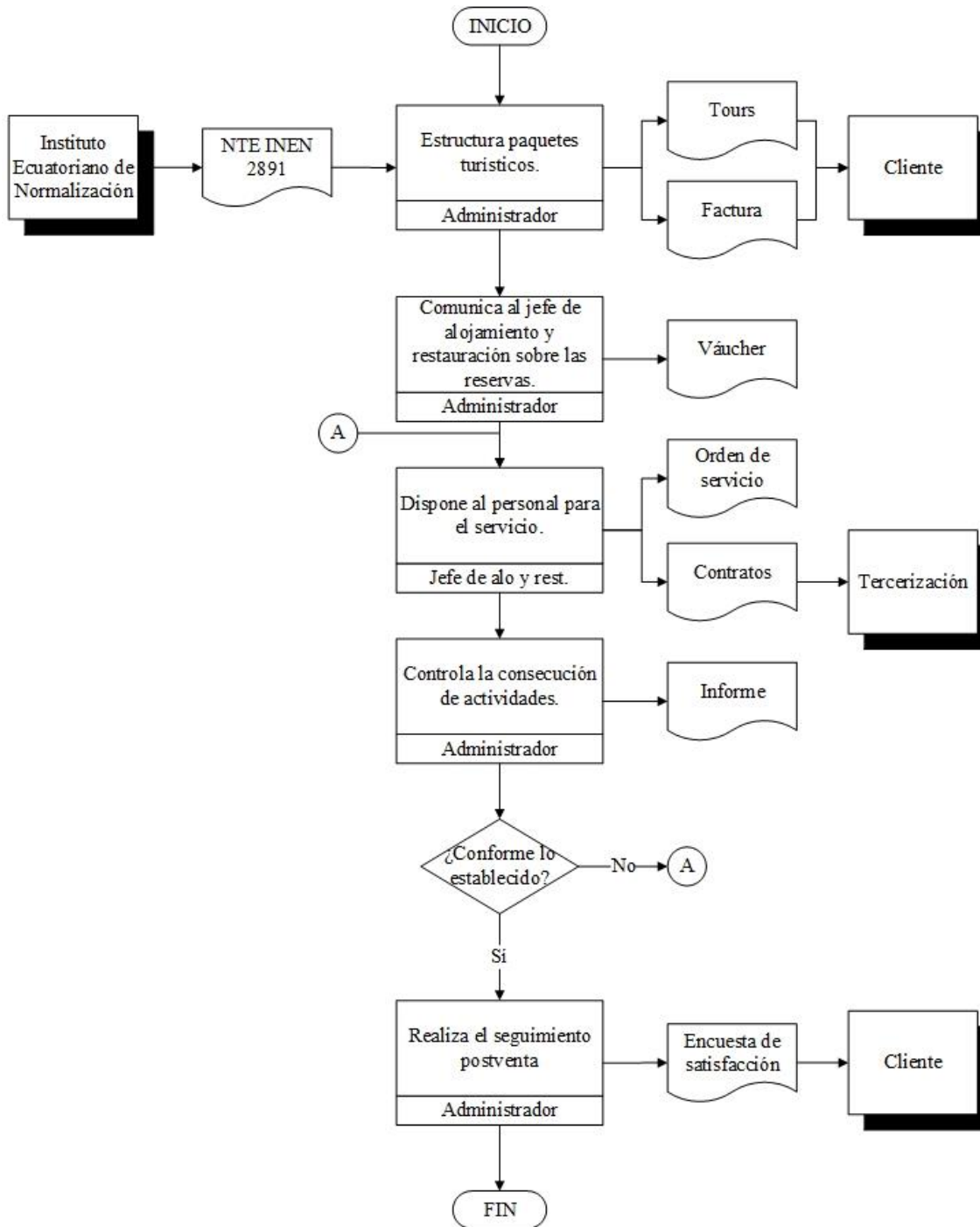
**Documento 13. (Continuación)**

**9. Información documentada**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
EXT01-SER	Externo	Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT02-SER	Externo	Manual de Aplicación del Reglamento de Alojamiento Turístico	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT03-SER	Externo	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2891: Hoteles y Apartamentos Turísticos- Requisitos para la Prestación del Servicio	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT04-SER	Externo	Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT05-SER	Externo	Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT06-SER	Externo	Ley de Defensa del Consumidor	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT07-SER	Externo	Decreto de Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT08-SER	Externo	Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT09-SER	Externo	Acuerdo Ministerial- Horarios de atención al público de establecimientos turísticos	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
EXT10-SER	Externo	Acuerdo Ministerial- Disposiciones a establecimientos que realizan actividades turísticas	Digital	Durante el periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Documento 13. (Continuación)

10. Diagrama de flujo



**ANEXO D.**

**Hostería “El Ángel”**



**Ilustración 7.** Hostería “El Ángel”- Salón de eventos y habitaciones dobles



**Ilustración 8.** Hostería “El Ángel”- Bloque de habitaciones múltiples



**Ilustración 9.** Hostería “El Ángel”- Recepción



**Ilustración 10.** Hostería “El Ángel”



**Ilustración 11.** Referencia aérea de la Hostería “El Ángel”

**Fuente:** Google Maps (2019)



**Ilustración 12.** Monumento- Punto de referencia de la Hostería “El Ángel”

ANEXO E.

Programación de entregables en actividades

ID	Nombre	Duración	Costo1	Predecesores	Tri. 1, 2021		Tri. 2, 2021			Tri. 3, 2021			Tri. 4, 2021		
					nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
1	<b>1.1.1 Permisos de funcionamiento otorgados</b>	<b>66 days</b>	<b>\$1000.00</b>												
2	Recopilar requisitos	17 days	\$100.00												
3	Tramitar en las instituciones correspondientes	17 days	\$100.00	2											
4	Pagar rubros establecidos	5 days	\$780.00	3											
5	Obtener los permisos	27 days	\$10.00	4											
6	<b>1.2.1 Categorización obtenida</b>	<b>61 days</b>	<b>\$500.00</b>												
7	Realizar solicitud	1 day	\$30.00												
8	Acordar fechas de inspección	5 days	\$0.00	7											
9	Facilitar lo necesario para la inspección	3 days	\$0.00	8											
10	Recibir informe de inspección	15 days	\$0.00	9											
11	Pagar tarifas del servicio	5 days	\$470.00	10											
12	Recibir documento de categorización	32 days	\$0.00	11											
13	<b>2.1.1 De mercado realizado</b>	<b>69 days</b>	<b>\$1000.00</b>												
14	Seleccionar proveedor	20 days	\$0.00												
15	Establecer condiciones del contrato (objetivos, instru...	5 days	\$0.00	14											
16	Contratar proveedor	1 day	\$1000.00	15											
17	Evaluar los resultados	45 days	\$0.00	16											
18	<b>2.1.2 Financiero ejecutado</b>	<b>40 days</b>	<b>\$2000.00</b>												
19	Buscar especialistas	10 days	\$0.00												
20	Realizar contrato	3 days	\$2000.00	19											
21	Analizar los resultados estudio financiero	27 days	\$0.00	20											
22	<b>2.1.3 Factibilidad obtenida</b>	<b>42 days</b>	<b>\$1000.00</b>												
23	Selegr personal especializado	10 days	\$0.00												
24	Pactar términos de contratación	4 days	\$0.00	23											
25	Ejecutar contrato	3 days	\$1000.00	24											
26	Examinar los resultados	25 days	\$0.00	25											
27	<b>2.2.1 Equipamiento logrado</b>	<b>100 days</b>	<b>\$50000.00</b>												
28	Realizar lista de equipos, menaje de cocina, de servici...	15 days	\$0.00												
29	Cotizar con proveedores	20 days	\$0.00	28											
30	Decidir la compra que favorezca	10 days	\$25000.00	29											
31	Disponer para la utilización	55 days	\$25000.00	30											
32	<b>2.2.2 Acondicionamiento concluido</b>	<b>100 days</b>	<b>\$30000.00</b>												
33	Levantar planos actualizados	15 days	\$1000.00												
34	Diseñar nuevos espacios	20 days	\$500.00	33											
35	Reacondicionar infraestructura	40 days	\$20000.00	34											
36	Modificar instalaciones eléctricas, agua, gas, conecti...	25 days	\$8500.00	35											
37	<b>2.3.1 Personal contratado</b>	<b>24 days</b>	<b>\$500.00</b>												
38	Establecer perfiles del personal	3 days	\$50.00												
39	Realizar reclutamiento	5 days	\$200.00	38											
40	Evaluar a los candidatos	5 days	\$100.00	39											
41	Hacer trámites de contratación	11 days	\$150.00	40											
42	<b>2.3.2 Oferta de bienes y servicios diseñada</b>	<b>113 days</b>	<b>\$3500.00</b>												
43	Establecer listado de consumibles (alimentos, bebidas...	30 days	\$500.00												
44	Diseñar menús, sugerencias de eventos, papelería h...	25 days	\$1500.00	43											
45	Elaborar recetas estándar de la carta	25 days	\$500.00	44											
46	Diseñar la carta	20 days	\$500.00	45											
47	Cotizar los servicios (alojamiento, lavandería)	13 days	\$500.00	46											
48	<b>2.3.3 Financiamiento obtenido</b>	<b>78 days</b>	<b>\$1000.00</b>												
49	Analizar las ofertas de financiamiento	20 days	\$100.00												
50	Seleccionar la entidad financiera conveniente	15 days	\$50.00	49											
51	Recopilar documentación	35 days	\$600.00	50											
52	Ingresar documentos	3 days	\$50.00	51											
53	Firmar convenios	2 days	\$200.00	52											
54	Recibir desembolso	3 days	\$0.00	53											
55	<b>2.3.4 Auditoría de gestión ejecutada</b>	<b>20 days</b>	<b>\$1000.00</b>												
56	Contratar auditoría externa	4 days	\$1000.00												
57	Recibir informe	12 days	\$0.00	56											
58	Tomar decisiones oportunas con base en los resultados	4 days	\$0.00	57											
59	<b>2.3.5 Capacitación aplicada</b>	<b>11 days</b>	<b>\$500.00</b>												
60	Diseñar un curso	2 days	\$20.00												
61	Contratar capacitador	2 days	\$440.00	60											
62	Impartir el curso	5 days	\$20.00	61											
63	Evaluar al personal capacitado	2 days	\$20.00	62											

Diseño de proyecto de reactivación de la Hostería "El Ángel"