PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

GESTION HOTELERA

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EN EL HOTEL DEL RIVER

AUTOR: KEVIN SEBASTIAN TORRES MOLINA

TUTOR: KATALINA ALMEIDA

QUITO, JUNIO – 2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por ser el apoyo constante en cada etapa de mi formación y por acompañarme con paciencia, confianza y cariño durante este proceso. A mis padres por el ejemplo de sacrificio, trabajo y vida. A mi pareja, por su apoyo incondicional en cada etapa de este camino. Gracias por ser mi pilar emocional, motivarme a superarme diariamente y ser mi motivo para sonreír.

También dedico este proyecto a todas las personas que creen en el esfuerzo silencioso, en la disciplina diaria y en la posibilidad de crecer a través del aprendizaje. Este logro representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el inicio de nuevos retos personales y profesionales.

Kevin Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y a quienes me brindaron su apoyo durante el desarrollo de este proyecto, ya que cada palabra de aliento, orientación y acompañamiento contribuyó a culminar este proceso académico. Su confianza fue fundamental para mantener la constancia y avanzar con responsabilidad.

De manera especial, agradezco a mi tutora, a la institución académica y a mis padres por su apoyo incondicional y confianza en mi y en mis conocimientos.

Kevin Torres

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
ÍNDICE DE CONTENIDO iv
ÍNDICE DE FIGURAS vi
ÍNDICE DE TABLAS vii
RESUMEN viii
ABSTRACT ix
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 3
1.1. Gestión administrativa y procesos administrativos 3
1.2. Gestión administrativa en el sector hotelero 4
1.3. Procesos administrativos en pequeñas empresas familiares 6
1.4. Rentabilidad y desempeño empresarial 7
1.5. Normativa aplicada al sector hotelero 9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO INICIAL 11
2.1. Diseño metodológico de la investigación 11
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información 12
2.3. Construcción de la matriz de evaluación 13
2.4. Procedimiento metodológico 15
2.5. Descripción del Hotel Del River 15
2.6. Diagnóstico de la situación actual 17
2.6.1. Matriz FODA 17
2.6.2. Identificación de causas 19
CAPÍTULO III. RESULTADOS 21
3.1. Aplicación de la matriz de evaluación basada en la NTE INEN-ISO 22483 21
3.2. Resultados generales de la matriz aplicada 21
3.3. Resultados por área evaluada 26
3.3.1. Resultados del área de recepción 26
3.3.2. Resultados del área de housekeeping 27
3.3.3. Resultados del área de back office 27
3.4. Brechas identificadas frente a la NTE INEN-ISO 22483 28

3.5. Priorización de necesidades de mejora 30
3.6. Discusión de resultados 31
CAPÍTULO IV. PROPUESTA 34
4.1. Fundamentación de la propuesta 34
4.2. Propuesta de procesos administrativos por área 35
4.2.1. Proceso administrativo para recepción 35
4.2.2. Proceso administrativo para housekeeping 38
4.2.3. Proceso administrativo para back office 41
4.3. Formatos propuestos para la implementación 44
4.4. Indicadores básicos de seguimiento 50
4.5. Cronograma de implementación 51
4.6. Beneficios esperados 53
CONCLUSIONES 54
RECOMENDACIONES 56
BIBLIOGRAFÍA 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del establecimiento 16
Figura 2. Diagrama Ishikawa 20
Figura 3. Resultados generales de la matriz aplicada 25
Figura 4. Flujograma para el área de recepción 37
Figura 5. Flujograma del proceso de housekeeping 40
Figura 6. Flujograma para el back office 43
Figura 7. Formato FR-01. Registro de reservas 44
Figura 8. Formato FR-02. Registro de check-in 44
Figura 9. Formato FR-03. Registro de check-out 45
Figura 10. Formato FR-04. Registro de novedades del huésped 45
Figura 11. Formato FR-05. Reporte diario de habitaciones 45
Figura 12. Formato FH-01. Checklist de limpieza de habitación 46
Figura 13. Formato FH-02. Control de amenities 46
Figura 14. Formato FH-03. Registro de blancos 46
Figura 15. Formato FH-04. Reporte de mantenimiento 47
Figura 16. Formato FH-05. Control de productos de limpieza 47
Figura 17. Formato FB-01. Control documental 48
Figura 18. Formato FB-02. Registro financiero diario 48
Figura 19. Formato FB-03. Planificación semanal 48
Figura 20. Formato FB-04. Registro de novedades e incidencias 49
Figura 21. Formato FB-05. Inventario básico de insumos 49
Figura 22. Formato FB-06. Planificación semanal 49
Figura 23. Beneficios esperados de la propuesta 53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA del Hotel Del River 17
Tabla 2. Matriz FODA ponderada 19
Tabla 3. Matriz de evaluación basada en la ISO 22483 aplicada al Hotel Del River 22
Tabla 4. Resultados por área evaluada 26
Tabla 5. Brechas identificadas frente a la NTE INEN-ISO 22483 28
Tabla 6. Priorización de necesidades de mejora 30
Tabla 7. Proceso administrativo propuesto para el área de recepción 35
Tabla 8. Formatos sugeridos para recepción 36
Tabla 9. Proceso administrativo propuesto para el área de housekeeping 38
Tabla 10. Formatos sugeridos para housekeeping 39
Tabla 11. Proceso administrativo propuesto para el área de back office 41
Tabla 12. Formatos sugeridos para back office 42
Tabla 13. Indicadores básicos de seguimiento propuestos 50
Tabla 14. Semáforo de evaluación de indicadores 51
Tabla 15. Cronograma de implementación 52

RESUMEN

La investigación que aquí se presenta ha tenido como objetivo la implementación de procesos administrativos orientados a la mejora de la gestión del Hotel Del River, de dos estrellas, perteneciente al cantón Rumiñahui, sector Sangolquí. Un problema concreto que se ha identificado, es la dependencia de prácticas empíricas en las áreas de la recepción, housekeeping y back office, lo que conlleva la dificultad para llevar a cabo la trazabilidad de la información, para mantener un control operativo o estandarizar el servicio. Como objetivo general se planteó el diseño de procesos administrativos orientados a la mejora de la organización interna y del mismo modo, de la calidad del servicio en hotelería. La metodología se desarrolló en un enfoque cualitativo, alcance descriptivo-aplicado, diseño no experimental, modalidad estudios de caso. Para tal investigación se han implementado observación directa, revisión documental, FODA ponderado, un diagrama de Ishikawa y, por último, una matriz de evaluación cuya elaboración se basa en la NTE INEN-ISO 22483. Los resultados evidenciaron que 13 de los 18 criterios evaluados no cumplen, esto se debe principalmente a que no existen protocolos, checklists, registros formales e indicadores. En conclusión, la propuesta de procesos administrativos, formatos, flujogramas, indicadores y un cronograma de implementación permite pasar de actividades empíricas a procesos verificables, facilitando la coordinación interna, la mejora continua y la calidad del servicio ofrecido al huésped.

Palabras clave: gestión administrativa, procesos hoteleros, NTE INEN-ISO 22483, calidad del servicio, Hotel Del River.

ABSTRACT

The research presented here aimed to implement administrative processes to improve the management of the two-star Hotel Del River, located in the Sangolquí sector of the Rumiñahui canton. A specific problem identified was the reliance on empirical practices in the reception, housekeeping, and back-office areas, which hinders information traceability, operational control, and service standardization. The overall objective was to design administrative processes to improve internal organization and, consequently, the quality of service in the hotel industry. The methodology employed a qualitative approach, with a descriptive-applied scope, a non-experimental design, and a case study format. For this research, direct observation, document review, a weighted SWOT analysis, an Ishikawa diagram, and an evaluation matrix based on the NTE INEN-ISO 22483 standard were implemented. The results showed that 13 of the 18 evaluated criteria were not met, mainly due to the lack of protocols, checklists, formal records, and indicators. In conclusion, the proposed administrative processes, forms, flowcharts, indicators, and an implementation schedule allow for a shift from empirical activities to verifiable processes, facilitating internal coordination, continuous improvement, and the quality of service offered to guests.

Keywords: administrative management, hotel processes, NTE INEN-ISO 22483, service quality, Hotel Del River.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero constituye una actividad relevante dentro del desarrollo turístico y económico, debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar servicios complementarios y aportar a la experiencia de quienes se desplazan por motivos turísticos, comerciales, familiares o laborales. En este contexto, la gestión interna de los establecimientos de alojamiento no puede limitarse únicamente a la disponibilidad de infraestructura, sino que requiere procesos administrativos capaces de coordinar recursos, controlar actividades y asegurar una prestación de servicios ordenada. La calidad del servicio en la hotelería está relacionada con dimensiones tales como: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles, de forma que la organización operativa repercute de forma directa en la forma en que el huésped percibe la organización y en la competitividad del establecimiento (Olawuyi & Kleynhans, 2025; Párraga-Carrera & Burgos-Briones, 2024).

En lo que respecta a hoteles pequeños y familiares, el tema de la gestión administrativa presenta tensiones específicas: la cercanía con el cliente y la flexibilidad en su operativa se pueden convertir en fortalezas, pero también pueden provocar dependencia de saberes empíricos, cuando no hay procedimientos ni registros ni mecanismos de seguimiento. González et al. (2020), en su estudio aplicado al Hotel Barros de Quevedo, aportaron el dato de que la ausencia de una formalización de estructuras administrativas limita el desarrollo empresarial y las opciones de toma de decisión, lo cual permite entender que la gestión hotelera no debe ser analizada únicamente desde el funcionamiento diario, sino desde su capacidad para sostener procesos verificables, mejorar el control interno y limitar la improvisación operativa.

El Hotel Del River, ubicado en el cantón Rumiñahui, sector Sangolquí, es un establecimiento de dos estrellas con una estructura organizacional pequeña y de carácter familiar. Aunque mantiene una operación activa y ofrece servicios de alojamiento, wifi, parqueadero, restaurante, lavandería, room service y bar-cafetería, presenta oportunidades de mejora en la formalización de procesos relacionados con recepción, housekeeping y back office. Estas áreas son relevantes porque concentran actividades asociadas al contacto con el huésped, la preparación de habitaciones, la documentación operativa, el control de insumos y la coordinación interna del servicio.

El problema central que sustenta la investigación gira en torno a la carencia de procesos administrativos formalmente pautados, lo cual es un aspecto que puede incidir sobre la trazabilidad de la información, la homogeneidad del servicio, el control sobre las tareas, y la capacidad de dar respuesta ante novedades operativas, lo cual no significa que el hotel no tenga funcionamiento, sino simplemente que la ejecución de sus actividades se ve considerablemente influida por la experiencia empírica del personal y por mecanismos de control informales. En consecuencia, la presente investigación plantea la conveniencia de indagar sobre la manera con la cual la implementación de procesos administrativos puede servir para fortalecer la gestión del interior del Hotel Del River.

Para orientar el diagnóstico y la propuesta, se toma como referencia la NTE INEN-ISO 22483:2020, adoptada en Ecuador como norma técnica voluntaria mediante la Resolución MPCEIP-SC-2022-0085-R. Esta norma resulta pertinente porque establece requisitos del servicio hotelero relacionados con personal, recepción, alojamiento, limpieza, mantenimiento, seguridad, gestión de suministros y satisfacción del huésped. En este trabajo, la norma no se emplea con fines de certificación, sino como referente técnico para evaluar brechas y proponer herramientas administrativas adaptadas a la realidad de un hotel pequeño de dos estrellas.

La investigación tiene como objetivo la elaboración de procesos administrativos que fortalezcan la gestión del Hotel Del River, a partir del diagnóstico de sus áreas operativas principales y de la ejecución de una matriz de evaluación en base a la norma NTE INEN-ISO 22483. El estudio metodológico adopta un enfoque cualitativo, de un alcance descriptivo y aplicado. A partir de este procedimiento, se espera identificar las brechas, comprender sus implicaciones organizacionales y a partir de ello, proponer instrumentos de mejora que sirvan de apoyo en el control operativo de acuerdo con la coordinación de las áreas en función a la calidad del servicio ofrecido al huésped.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Gestión administrativa y procesos administrativos

La gestión administrativa puede entenderse como el sistema mediante el cual una organización articula recursos, personas, actividades y decisiones para alcanzar objetivos de funcionamiento y desempeño. No se limita a ejecutar tareas internas, sino que permite ordenar la operación, reducir la improvisación y generar condiciones para que los procesos sean controlables y evaluables (Proaño & Ponce, 2024).

Desde un punto de vista actual, la gestión se instrumenta ya no como la serie clásica de planificación, organización, dirección y control, sino como la capacidad de una organización para coordinar procesos, medir resultados y adaptarse a los entornos más competitivos con mayores exigencias del cliente. Según Sebova et al. (2025), la gestión por procesos y la medición del desempeño se han convertido en herramientas de gran relevancia para impulsar la innovación y la competitividad hotelera.

En el sector de servicios, la significación de los procesos administrativos cobra especial relevancia, dado que, a lo largo de la ejecución de los mismos, el producto final puede no ser tangible, sino que puede estar reflejado por la experiencia que se ofrece al cliente (Peñafiel et al., 2020). En hotelería, esta característica pone de manifiesto que las actividades operativas deben estar debidamente organizadas, documentadas e interrelacionadas, ya que una deficiencia en las reservas, en la recepción, en las labores de limpieza, en las dedicaciones de mantenimiento o en la atención al cliente afecta a la percepción global del servicio. Olawuyi & Kleynhans (2025) señala que la calidad del servicio en hospitalidad constituye una base para la competitividad, debido a que los clientes evalúan el servicio recibido en función de sus expectativas, satisfacción y experiencia general.

La gestión por procesos permite superar una administración basada únicamente en funciones aisladas, porque analiza la organización desde el flujo de actividades que generan valor para el cliente. Chalupa & Petricek (2020), en un estudio del sector hotelero, plantean que el Business Process Management permite distinguir procesos centrales, gerenciales y de apoyo, lo que facilita comprender cómo se relacionan las áreas del hotel y dónde se producen fallas operativas. Este enfoque resulta importante porque la calidad del servicio no depende de un área específica, sino de la coordinación entre procesos que deben operar de forma integrada.

La estandarización operativa es una parte fundamental de la gestión administrativa, aunque no debe vagamente tomarse como una rigidez extrema. En el contexto de los servicios hoteleros, se puede considerar estandarizar aquellos procedimientos mínimos, responsabilidades, registros y criterios de control que aseguren la uniformidad en la prestación de los servicios sin renunciar a que el personal pueda responder a las concretas necesidades que pueda tener el cliente. Ante este contexto, Perdomo-Verdecia et al. (2022), al revisar la aplicación de Lean Management en los hoteles, aseveran que la mejora de los procesos hoteleros se orienta a la reducción de los desperdicios, la optimización de la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. La estandarización no debe, por consiguiente, ser entendida como una automatización de la atención a los huéspedes, sino como una forma de reducir la variabilidad no necesaria y facilitar la mejora y el aprendizaje continuo.

Por tanto, la administración y los procesos administrativos tienen que analizarse como un fundamento para garantizar la calidad, la eficiencia y la viabilidad operativa de los establecimientos hoteleros. La planificación define objetivos y prioridades; la organización distribuye funciones; la dirección coordina a los colaboradores; el control permite medir resultados y anticipar y/o corregir desviaciones. A pesar del papel que desempeñan, el verdadero aporte surge cuando las funciones se formalizan en procesos documentados, indicadores, registros y mecanismos de seguimiento. De esta manera, la administración deja de ser una práctica informal y se convierte en un sistema de gestión capaz de sostener la calidad del servicio y la toma de decisiones.

1.2. Gestión administrativa en el sector hotelero

La gestión administrativa en el sector hotelero debe comprenderse como un sistema de coordinación entre recursos, personal, procesos y experiencia del huésped. A diferencia de otros sectores, la hotelería es un sector donde el proceso operativo se lleva a cabo en tiempo real y el cliente se involucra directamente en la evaluación del servicio. Por lo que la administración no solo organiza las actividades internas, sino que también incide en la percepción de calidad, de satisfacción del cliente y de fidelización de este último. De tal modo que Asgeirsson & Gudlaugsson (2024) mencionan que la calidad del servicio y la reputación de la misma influyen en la manera en cómo se desempeñan las organizaciones hoteleras, sobre todo cuando ese desempeño ha sido medido en términos de satisfacción y lealtad del cliente.

En este contexto, la administración hotelera no puede restringirse a la mera tarea de controlar la parte financiera o a la mera asignación de funciones, sino que debe, a su vez, integrar procesos de atención, limpieza, mantenimiento, comunicación interna y al seguimiento del servicio. Como son productos intangibles, simultáneos y variables, la calidad de los servicios depende de la manera en la que el hotel asigne o reduzca errores operativos y de conseguir que la experiencia de los diferentes huéspedes sea relativamente uniforme. Choi & Kim (2024) explican que, en hospitalidad, el servicio se produce y consume de manera simultánea, por lo que su desempeño debe evaluarse cerca del momento de la experiencia del cliente.

La literatura sobre calidad del servicio también muestra que los huéspedes no valoran únicamente el servicio ofrecido, sino el valor recibido durante su estadía. Lu et al. (2015), en una investigación cualitativa aplicada a hoteles de cinco estrellas en Taiwán, encontraron que los gerentes y clientes pueden compartir una visión general sobre la calidad, pero los huéspedes tienden a interpretar la satisfacción en función del valor recibido por el precio pagado. Esto implica que la gestión hotelera debe conectar la operación interna con la experiencia percibida, evitando que los procedimientos administrativos se conviertan en actividades aisladas sin impacto real en el huésped.

Desde una perspectiva operativa, la gestión administrativa hace posible la transformación de la actividad repetitiva de los procesos en unos procesos que pueden ser controlados y medidos en el tiempo. En el hotel, esto se refleja en poder tener organizados procesos de reservas, de check-in, de check-out, de limpieza de habitaciones, de reposición de insumos, de atención de requerimientos, de gestión documental. Bejarano & Huamán (2024), en su estudio sobre la calidad de la prestación del servicio en los hoteles peruanos a partir de la escala SERVQUAL, pudieron encontrar dimensiones que correspondían a la percepción del cliente, lo que pone de manifiesto que la gestión interna tiene que orientar sus procesos a aquellos atributos que son visibles para el huésped como la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía, y los elementos tangibles.

En relación con lo antes expuesto, la gestión administrativa en hotelería ejerce funciones de enlace y comunicación entre la operativa interna y la calidad que percibe el cliente. El valor de esta gestión no sólo radica en organizar tareas sino en la capacidad de que el conjunto de actividades del personal, del registro, de la limpieza, de la comunicación y el

control operativo contribuyan a una experiencia coherente. Es por este motivo que los hoteles que formalizan sus procesos tienen más posibilidades de mejorar la eficacia, disminuir los errores, constituyen una reputación sólida y sostienen una ventaja competitiva dentro de mercados donde la satisfacción del huésped es un indicador central del desempeño.

1.3. Procesos administrativos en pequeñas empresas familiares

Las pequeñas empresas familiares tienen una presencia significativa en turismo y hospitalidad, especialmente en servicios de alojamiento, restauración y actividades complementarias. Su importancia no se limita a la generación de empleo, sino que también se relaciona con la identidad local, la continuidad del negocio y la interacción directa con los visitantes. Camilleri & Valeri (2022), en una revisión sobre empresas familiares en turismo y hospitalidad, señalan que este tipo de organizaciones constituye una parte esencial de los destinos turísticos y que su desarrollo depende de factores como sostenibilidad, innovación, capacidad de adaptación y gestión del conocimiento familiar.

A diferencia de las empresas corporativas, en las empresas familiares coexisten dos lógicas de funcionamiento que son la lógica empresarial y la lógica familiar. Esta relación puede desembocar en ventajas tales como la confianza interna, el compromiso, el servicio al cliente, la atención personalizada y el sentimiento de pertenencia, pero también puede acarrear la centralización de decisiones, la resistencia al cambio o la poca formalización de los procesos. Kallmuenzer & López-Chávez (2024) sostienen que las empresas familiares de turismo y hospitalidad requiere tener en cuenta aspectos intrínsecos a este tipo de organizaciones como son las redes familiares, los conflictos generacionales, las etapas del ciclo de vida o las diferencias emergentes-desarrolladas.

Los procesos administrativos en los pequeños hoteles de carácter familiar cumplen una función estratégica, ya que contribuyen a transformar su experiencia en procedimientos que se pueden replicar. Peters & Buhalis (2004) evidenciaron que los pequeños hoteles familiares no tienen que ser considerados como pequeñas versiones de grandes empresas hoteleras, ya que sus estructuras son diferentes, tienen otras prioridades y otros objetivos estratégicos. Por esta razón, sus necesidades administrativas están relacionadas con la planificación, el desarrollo de competencias, la definición de procesos internos y la capacitación en lugar de la mera adopción de modelos diseñados para hoteles de grandes cadenas.

La literatura coincide en que el carácter familiar se puede convertir en un elemento diferencial en forma de hospitalidad en vivo y de implicación del propietario en la experiencia del cliente; no obstante, ese elemento diferencial se puede debilitar en la falta de un sistema de gestión que garantice la continuidad del servicio, el control de las actividades y el seguimiento de los resultados. Debski & Sulkowski (2019) puntualizan que la imagen de la hospitalidad de pequeños establecimientos hoteleros familiares puede ser un elemento que aporte valor a algunos clientes, pero que debe ser soportada por un servicio que sea coherente y por una gestión capaz de responder a las expectativas del visitante.

Por tanto, los procesos administrativos en las pequeñas empresas familiares tienen que llevar a cabo una equilibrada formalización con flexibilidad. La planificación permite establecer prioridades sin perder el carácter familiar del negocio; la organización se ocupa de evitar la duplicación de funciones; la dirección facilita la coordinación del personal; y el control permite verificar los resultados sin convertir la operación en un sistema rígido. En la hotelería, este equilibrio es importante porque la calidad del servicio depende tanto de la calidez del trato como de la capacidad que tiene el propio establecimiento de mantener limpieza, orden, registros, disponibilidad de habitaciones y respuesta oportuna a las necesidades del huésped.

1.4. Rentabilidad y desempeño empresarial

La rentabilidad y el desempeño empresarial en hotelería deben analizarse desde una perspectiva integral, ya que los resultados económicos no dependen únicamente del volumen de ventas o de la ocupación, sino también de la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la satisfacción del huésped y la capacidad administrativa para controlar recursos. Sampaio et al. (2025) señalan que la medición del desempeño hotelero ha evolucionado hacia enfoques más amplios que incorporan dimensiones financieras y no financieras, debido a que la competitividad del sector exige evaluar resultados económicos junto con variables operativas y de calidad.

La rentabilidad de los hoteles tiene que ver con su capacidad para poder generar beneficios a través del uso eficiente de habitaciones, personal, insumos, recursos e infraestructuras, y servicios complementarios. No obstante, esta eficiencia no la tenemos que concebir únicamente como costos reducidos, sino como la capacidad para hacer uso de los recursos sin perjudicar la calidad que percibe el cliente. En el estudio realizado por

Aznar et al. (2016), efectuado en hoteles de la costa catalana, analizaron la relación entre la calidad percibida, la competitividad y los resultados económicos y afirma que, a mejor percepción de calidad, podrán conseguir mejores condiciones competitivas y económicas de los hoteles.

La forma como se ejerce la administración del hotel también se relaciona con la manera en que se traslada a la calidad del servicio porque la satisfacción del cliente puede llevar a repetición de compra, recomendación y mejora de la reputación del mismo. Asgeirsson & Gudlaugsson (2024) señalan que la calidad del servicio y la reputación inciden en el desempeño de las organizaciones de hospitalidad porque este desempeño se puede medir a través de satisfacción y lealtad; esta relación de correspondencia da a entender que los resultados hoteleros no dependen solamente de la administración interna sino también de la forma del cliente de interpretar la experiencia que ha recibido, situándola en el sector de la operación de clientes.

de gestión, la rentabilidad y el desempeño necesitan unos procesos de gestión que permitan disponer de la información confiable que guíe la toma de decisiones, los cuales pueden ser los registros de reservas, el control de las habitaciones, el seguimiento de las incidencias, el inventario de los insumos, los informes financieros y los indicadores operacionales con el fin de detectar fallos, prever necesidades y corregir desviaciones. De acuerdo con Demydyuk & Carlback (2023), en un estudio de impulsores de ingresos y utilidades en cadenas hoteleras durante un periodo de 17 años, la relación entre satisfacción del cliente, precio y desempeño financiero es muy compleja y a largo plazo y la gestión debería articular operaciones y variables comerciales en un sentido estructural que planteen el hecho de sostener resultados.

De modo que la rentabilidad y el rendimiento empresarial no deben ser consideradas solamente como resultados finales del proceso de la administración, sino como el resultado de una gestión que es capaz de coordinar el servicio, el control, la calidad y los recursos. Un establecimiento hotelero puede mejorar su rendimiento si formaliza procesos, reduce errores operativos, mide resultados o mantiene al menos unos estándares mínimos en lo que se refiere a la atención, la limpieza, el seguimiento, etcétera. Así, la gestión administrativa se convierte en un medio de mejorar la eficiencia interna y a la vez mejorar la imagen del huésped y la competitividad del propio hotel.

1.5. Normativa aplicada al sector hotelero

La normativa aplicada al sector hotelero cumple una función técnica y administrativa, porque establece parámetros que orientan la prestación del servicio, la seguridad, la limpieza, el mantenimiento, la atención al huésped y la gestión interna de los establecimientos de alojamiento. En el contexto de la hospitalidad, las normas de calidad no deben comprenderse únicamente como exigencias externas, sino como marcos de referencia que ayudan a reducir la variabilidad del servicio y a transformar las expectativas del cliente en procesos operativos verificables. Esto resulta relevante porque la calidad hotelera depende de aspectos tangibles e intangibles, como la infraestructura, la capacidad de respuesta, la confianza, la empatía y la consistencia del servicio (Olawuyi & Kleynhans, 2025).

En Ecuador, una de las referencias técnicas para el sector que se considera de gran relevancia es la normativa NTE INEN-ISO 22483:2020, denominada Turismo y servicios relacionados. Hoteles. Requisitos del servicio. La norma mencionada se corresponde con la adopción ecuatoriana de la ISO 22483:2020 y ratifica requisitos y recomendaciones de calidad para los hoteles relacionados con el personal, la prestación de servicios, actividades complementarias o suplementarias, seguridad, mantenimiento, limpieza, gestión de suministros y satisfacción del huésped. La propia ISO sostiene que este documento establece requisitos y recomendaciones de calidad para los hoteles en lo referido a personal, servicio, seguridad, limpieza, mantenimiento y gestión de suministros y satisfacción del cliente (ISO, 2020).

La relevancia de esta norma reside en que conecta la actuación de la gestión hotelera con unos criterios operativos concretos. En contraposición a contemplar la calidad como una aspiración en general, la NTE INEN-ISO 22483 sirve de orientación para revisar si los servicios se encuentran organizados, documentados y alejados de la satisfacción del huésped. A partir de la literatura sobre certificación hotelera, Collado et al. (2021) pusieron de manifiesto que la imagen de un hotel certificado puede influir positivamente en la intención de estancia y en la voluntad del cliente a pagar un precio superior. Aunque el trabajo que se presenta no aborda la certificación, se permite deducir que los estándares de calidad pueden influir en la percepción externa del hotel y en su posicionamiento competitivo.

Sin embargo, la norma en hotelería tendrá que evitar una lectura rígida y meramente documental. Las normas resultan de utilidad en la medida en que se ajustan a la realidad operativa del establecimiento y que se llevan a la práctica mediante procedimientos, registros, responsabilidades e indicadores de seguimiento. En este sentido, Chan et al. (2021) determinan que las actualizaciones de los estándares de servicio en hoteles tienen que estar relacionadas con la innovación del servicio, la experiencia del huésped y la operativa de los procesos de respuesta, lo cual corrobora que la estandarización ha de servir para perfeccionar la gestión y no sólo para dotar de formalidad al proceso.

En consecuencia, la NTE INEN-ISO 22483 es asumida en esta investigación como un referente técnico para evaluar brechas y orientar la propuesta de mejora en recepción, housekeeping y back office. Dicha norma tiene la utilidad de convertir criterios amplios de calidad hotelera en elementos evaluables, tales como protocolos de atención, registros de reservas, control de limpieza, mantenimiento de las habitaciones, gestión de insumos, documentación administrativa y evaluación de la satisfacción del huésped.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO INICIAL

2.1. Diseño metodológico de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender la situación administrativa y operativa del Hotel Del River a partir de la observación de sus procesos internos, la revisión de registros disponibles y el análisis de las prácticas desarrolladas en sus áreas principales. Este enfoque resulta pertinente cuando se pretende interpretar una realidad organizacional en su contexto natural, considerando evidencias, comportamientos, dinámicas internas y significados asociados al funcionamiento del objeto de estudio. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la investigación cualitativa permite revisar los datos en profundidad, reconstruir una realidad específica y analizar el fenómeno de manera flexible e interpretativa.

El alcance del estudio fue descriptivo-aplicado. Es descriptivo porque caracterizó la situación actual de los procesos administrativos y operativos del hotel, identificando condiciones, prácticas, debilidades y necesidades de mejora. A su vez, es aplicado porque los resultados obtenidos no se limitaron a la explicación del problema, sino que sirvieron como base para diseñar una propuesta de procesos administrativos, formatos e indicadores orientados al fortalecimiento de la gestión interna del establecimiento. En este sentido, la investigación se orientó a producir conocimiento útil para intervenir una problemática concreta dentro del contexto hotelero.

En el presente estudio se utilizó un diseño no experimental en la medida en que no se manipuló variables, ni se variaron las condiciones de funcionamiento del hotel en el momento de la recogida de información (Sevillano & Guerra, 2015). La investigación se llevó a cabo a partir del análisis y observación de los procesos tal como estos se desarrollaban en la realidad del establecimiento, pudiendo de esta forma identificar el estado de aquellas áreas objetivas evaluadas sin necesidad de interferir en el desarrollo normal de su actividad, lo que pareció adecuado para el diagnóstico de procesos administrativos, operativos y documentales de aquel.

El tipo de investigación fue un caso de estudio, dado que la investigación giró en torno a una unidad de análisis concreta: el Hotel Del River. Este tipo de investigación permite profundizar en el fenómeno a estudiar de acuerdo a su contexto real, y es especialmente útil para entender procesos organizativos, prácticas internas y condiciones concretas de funcionamiento. Crowe et al. (2011) afirman que el estudio de caso da lugar a

exploraciones ricas y complejas de situaciones complejas en escenarios reales; Yin también sostiene que este tipo de investigación es idóneo para estudiar fenómenos contemporáneos en su contexto.

La unidad de análisis fue el Hotel Del River, establecimiento de alojamiento de dos estrellas ubicado en el cantón Rumiñahui, sector Sangolquí. A efecto de delimitarlo, se optó por observar tres áreas operativos-administrativas (recepción, housekeeping y back office), pues aglutinan una serie de procesos que se encuentran directamente relacionados con la atención al huésped, la limpieza y preparación de habitaciones, el control documental, el abastecimiento de insumos, la coordinación interna y el seguimiento administrativo.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el levantamiento de información se utilizaron técnicas e instrumentos acordes con el enfoque cualitativo y el estudio de caso. En este tipo de investigaciones, la recolección de datos debe permitir comprender el fenómeno dentro de su contexto real, por lo que resulta pertinente combinar observación, revisión de documentos e instrumentos de evaluación que permitan organizar la evidencia obtenida. Yin (2018) señala que el estudio de caso puede apoyarse en distintas fuentes de información para fortalecer la comprensión del fenómeno analizado.

La primera técnica utilizada fue la observación directa, aplicada en las áreas de recepción, housekeeping y back office. Esta técnica permitió identificar cómo se desarrollan las actividades cotidianas del hotel, qué procedimientos se aplican de manera práctica, qué registros se utilizan y qué dificultades se presentan en la coordinación interna. La observación directa resulta adecuada cuando se requiere analizar comportamientos, procesos y condiciones operativas sin intervenir en su desarrollo normal, permitiendo obtener información sobre la realidad del establecimiento tal como ocurre en la práctica (Arias, 2012).

Como segunda técnica se hizo uso de la revisión documental interna, cuya finalidad era la revisión de registros, formatos, controles y documentos que existían en el establecimiento. Esta actividad sirvió para determinar si el hotel poseía documentos que dieran soporte a las evidencias formales de tener reservas, registrar huéspedes, el control financiero, tener inventarios, reportes de novedades o seguimientos de actividades. Esto es corroborado por Gómez et al. (2016) quienes sostienen que, con la revisión de

documentos se puede complementar la información observada o contrastar las prácticas declaradas con evidencias documentales.

Adicionalmente se elaboró una matriz de evaluación, fundamentada en la NTE INEN-ISO 22483; tal matriz fue utilizada como una herramienta de campo para medir el cumplimiento de criterios relacionados al servicio hotelero. Esta matriz fue construida a partir de aspectos vinculados a la atención al huésped, recepción, limpieza, mantenimiento, control de suministros, documentación, la planificación y la mejora continua. Para su utilización, cada uno de los criterios fue clasificado en tres niveles: cumple, cumple parcialmente y no cumple, donde además se incorporaron la evidencia observada, la brecha identificada y la recomendación de mejora. Este instrumento hizo posible traducir los criterios técnicos de la norma en variables observables en el funcionamiento del hotel.

Se empleó, además, una matriz FODA ponderada con el objetivo de analizar factores internos y externos a la situación administrativa y operativa del establecimiento. A diferencia del FODA convencional, el hecho de ponderarla permitió asignar peso e impacto a cada uno de los factores identificados, facilitando así priorizar los elementos que tienen una mayor incidencia en la gestión del hotel. Según David y David (2017) hacen referencia a que las matrices de análisis estratégico ficticias permiten organizar la información interna y externa de manera tal que facilite la toma de decisiones y la generación de acciones de mejora.

Finalmente, se utilizó el diagrama de Ishikawa, que se considera una herramienta del análisis causal, para identificar las causas principales relacionadas con la debilidad de la estandarización de los procesos administrativos y operativos, agrupándolas en categorías tales como personal, procesos, gestión, comunicación, documentación y control operativo. Ishikawa (1986) presenta el diagrama de Ishikawa como un instrumento que permite representar ordenadamente las causas que generan un problema para relacionarlas mediante el análisis y las áreas de intervención.

2.3. Construcción de la matriz de evaluación

la matriz se organizó en tres áreas de análisis: recepción, housekeeping y back office. En recepción se consideraron criterios relacionados con gestión de reservas, check-in, check-out, registro de huéspedes, atención de requerimientos y control operativo, debido a que la norma contempla el servicio de recepción y la gestión de reservas como componentes

relevantes de la prestación hotelera. En el housekeeping se incluyeron criterios sobre limpieza, verificación de habitaciones, reposición de amenities, control de insumos y reporte de mantenimiento, dado que la norma hace referencia a bloques vinculadas con mantenimiento, limpieza y la gestión de suministros. En back office se incorporaron criterios de control ya sea documental, planificación, seguimiento administrativo, control financiero básico y mejora continua, ya que se tratarían de procesos de soporte que permitirían mantener la trazabilidad y la organización interna del servicio.

La matriz evaluó cada criterio con respecto a tres niveles de cumplimiento: cumple, cumple parcialmente y no cumple. La categoría cumple se asignó cuando existía evidencia suficiente de que el proceso se había ejecutado de forma organizada y con algún respaldo comprobable. La categoría cumple parcialmente se asignó al proceso en cuestión en aquellos casos en los que existía un proceso, pero este presentaba importantes deficiencias o limitaciones en términos de documentación, seguimiento o grado de estandarización. Por último, la categoría no cumple se asignó en aquellos casos en los que no existieron procedimientos, no existió suficiente prueba documental, fichas o mecanismos de control para obtener el criterio evaluado.

A fin de maximizar la utilidad de la herramienta de metodológica de análisis se incorporaron en la matriz columnas de evidencias observadas, de la brecha detectada y de la recomendación; la evidencia observada era la que servía para registrar el soporte identificado en la observación directa o consulta de documentos; la brecha establecía la diferencia observada entre la situación sanitaria que se estaba comprobando y la que se había establecido en el criterio; la recomendación era la que proponía una acción de mejora concreta. De esta forma, se puede considerar que la matriz no sólo sirvió como lista de verificación, sino como una herramienta de análisis operativo que fue capaz de relacionar diagnóstico con hallazgo y con propuesta.

La matriz construida tuvo la potencialidad de convertir criterios normativos generales en variables observables de la realidad hotelera. Por ejemplo, un criterio de recepción se transformó en evidencias verificables como existencia de formato de reservas, procedimiento de check-in, registro de novedades, control de salida del huésped. Los criterios de limpieza y de mantenimiento siguieron la misma lógica y se transformaron en indicadores observables como la utilización de un checklist, control de amenities, registro de daños o validación de habitación lista. En consecuencia, la matriz construida

permitió contar con un procedimiento de evaluación delimitado, práctico y coherente con lo que realmente ocurre en el establecimiento.

En consecuencia, la matriz derivada de la NTE INEN-ISO 22483 sirve para una evaluación ordenada de los procedimientos que se relacionan con la calidad del servicio hotelero y no requiere de un proceso de certificación del propio establecimiento. Su uso incorpora rigor al diagnóstico del hotel ya que relaciona la observación de campo con criterios técnicos homologados para el sector y proporciona un soporte objetivable de las prioridades de mejora en los procesos de recepción, de housekeeping y de back office.

2.4. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico se desarrolló de manera secuencial, con el propósito de ordenar el levantamiento, análisis e interpretación de la información obtenida en el Hotel Del River. Las fases aplicadas fueron las siguientes:

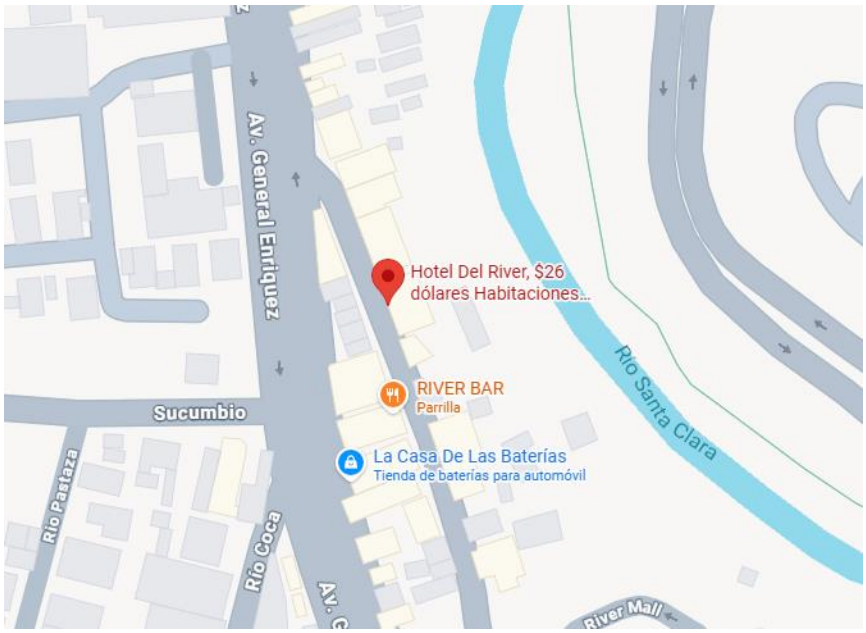
- Observación inicial del establecimiento, para reconocer la dinámica general de las áreas de recepción, housekeeping y back office.
- Revisión documental interna, mediante la verificación de registros, formatos, controles y documentos disponibles en el hotel.
- Aplicación del FODA ponderado, para identificar factores internos y externos que inciden en la gestión administrativa y operativa.
- Elaboración del diagrama de Ishikawa, con el fin de determinar las causas principales asociadas a la débil estandarización de procesos.
- Construcción y aplicación de la matriz basada en la NTE INEN-ISO 22483, para valorar el nivel de cumplimiento de criterios relacionados con atención, limpieza, mantenimiento, documentación, control de suministros y mejora continua.
- Análisis de resultados, mediante la identificación de brechas, prioridades de mejora y acciones necesarias para fortalecer la gestión del establecimiento.

2.5. Descripción del Hotel Del River

El Hotel Del River es un establecimiento de alojamiento de dos estrellas ubicado en el cantón Rumiñahui, sector Sangolquí, barrio San Jorge, en la avenida General Enríquez y Luis Cordero. Su actividad principal se orienta a brindar hospedaje temporal a clientes

que visitan la zona por motivos comerciales, familiares, turísticos o de tránsito. Por su ubicación, forma parte de la oferta local de alojamiento y atiende una demanda vinculada al movimiento urbano y turístico del sector.

Figura 1. Ubicación del establecimiento



Fuente: Tomado de Google Maps

El establecimiento cuenta con 26 habitaciones y ofrece servicios complementarios como wifi, parqueadero, restaurante, lavandería, room service y bar-cafetería. Estos servicios permiten cubrir las necesidades principales de los huéspedes durante su estadía y aportan valor a la experiencia de alojamiento. La disponibilidad de servicios adicionales permite que el hotel no se limite únicamente al hospedaje, sino que también brinde facilidades asociadas a la permanencia del cliente dentro del establecimiento.

La estructura organizativa del Hotel Del River, posee un tamaño reducido con un carácter familiar. Sin embargo, actualmente cuenta con aproximadamente seis colaboradores, los cuales ejercen funciones de recepción y administración y housekeeping. La coordinación a nivel diario la llevan a cabo los propietarios y el personal operativo directamente, lo que permite conseguir una comunicación próxima dentro del hotel.

En cuanto a su funcionamiento interno, el hotel se organiza alrededor de tres áreas principales: recepción, housekeeping y back office. La recepción se encarga del contacto inicial con el huésped, el registro de información, la asignación de habitaciones y la coordinación de entradas y salidas. El área de housekeeping atiende la limpieza, orden y preparación de habitaciones. Por su parte, el back office concentra actividades

administrativas, manejo documental, control financiero básico y apoyo a la operación general del establecimiento.

2.6. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico de la situación actual se realizó para identificar las principales condiciones administrativas y operativas del Hotel Del River en las áreas de recepción, housekeeping y back office. La información fue levantada mediante observación directa, revisión documental interna y análisis de las actividades cotidianas, con el fin de reconocer cómo se desarrollan los procesos relacionados con reservas, check-in, check-out, limpieza de habitaciones, control de amenities, manejo documental y coordinación entre áreas.

2.6.1. Matriz FODA

La matriz FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en la situación actual. A través de esta herramienta se analizan las fortalezas y debilidades propias del establecimiento, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno hotelero local.

Tabla 1. Matriz FODA del Hotel Del River

Fortalezas	Oportunidades
- Atención cercana y personalizada hacia los huéspedes. - Ubicación estratégica en el sector de Sangolquí, cantón Rumiñahui. - Disponibilidad de 26 habitaciones para alojamiento temporal. - Servicios complementarios como wifi, parqueadero, restaurante, lavandería, servicio a la habitación y bar-cafetería. - Personal con experiencia práctica en las actividades operativas del hotel.	- Aplicación de estándares de calidad hotelera basados en la ISO 22483. - Crecimiento de la demanda de hospedaje por motivos turísticos, comerciales y familiares. - Incorporación de herramientas digitales para reservas, registros y control administrativo. - Fortalecimiento de la imagen del hotel mediante una gestión más organizada y profesional. - Posibilidad de mejorar la satisfacción del huésped mediante procesos más estandarizados.
Debilidades	**Amenazas**
- Ausencia de protocolos formales para check-in, check-out y manejo de reservas. - Uso de registros manuales, pizarras físicas y mecanismos básicos de control. - Falta de checklist para limpieza, revisión de habitaciones y control de amenities. - Limitada digitalización de documentos, registros e información administrativa. - Comunicación interna informal entre recepción, housekeeping y back office.	- Competencia de otros hoteles, hostales y alojamientos informales en la zona. - Clientes cada vez más exigentes en rapidez, limpieza, atención y servicios digitales. - Riesgo de comentarios negativos por fallas en reservas, limpieza o atención al huésped. - Cambios en el mercado turístico que pueden afectar la ocupación hotelera. Incremento de exigencias normativas y estándares de calidad en el sector hotelero.

Fuente: Elaborado por el autor

El análisis FODA pone de manifiesto que el Hotel Del River posee relevantes fortalezas que le pueden facilitar el crecimiento, sobre todo la localización, la atención personalizada y la oferta de servicios complementarios. Estos aspectos constituyen un punto de partida positivo para mejorar la experiencia del cliente e incluirse dentro del mercado local. Por otro lado, la experiencia práctica del personal permite tener en funcionamiento la rutina diaria, a pesar de que no haya procesos formalizados en su totalidad.

Los puntos de debilidad expuestos anteriormente dejan entrever que el problema principal de la entidad está relacionado con la ausencia de una estandarización administrativa y operativa. Debido a la falta de protocolos, listas de verificación, registros digitales y herramientas de comunicación formalmente establecidos, podrían aparecer errores, duplicidades, perder información e incluso crear dificultades para el seguimiento del servicio. Dichas debilidades afectan a las áreas de recepción, housekeeping, back office, y por ello deben ser atendidas a través de un proceso administrativo bien definido.

Las oportunidades del entorno permiten de forma viable referir mejoras al hotel, si bien a través de la aplicación de criterios de la ISO 22483, de la digitalización de registros y de la mejora de la calidad del servicio. Las amenazas, por otro lado, muestran que el hotel debe adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y exigente, por lo que el FODA pone de manifiesto la necesidad de implementar procesos administrativos que sirvan para ordenar la gestión interna del hotel, reducir fallas operativas y mejorar la satisfacción del cliente.

A fin de poder profundizar en el análisis del diagnóstico anteriormente indicado, se realizó la cuantificación de los distintos factores contemplados en la matriz de FODA, para ello se le otorgó un peso a cada una de las variables de acuerdo a su nivel de importancia en la administración del Hotel Del River y consecuentemente se califica de 1 a 4, en consideración al impacto que produce sobre el funcionamiento administrativo y operacional respectivo. Obteniéndose al final un valor ponderado al multiplicar el peso por la calificación.

Esta valoración permite identificar cuáles son los factores internos y externos que requieren mayor atención dentro del proceso de mejora. De esta forma, el FODA deja de ser únicamente descriptivo y se convierte en una herramienta de diagnóstico más técnica,

útil para orientar la propuesta de procesos administrativos basada en la NTE INEN-ISO 22483.

Tabla 2. Matriz FODA ponderada

Factor	Tipo	Peso	Calificación	Valor
Atención cercana y personalizada hacia los huéspedes	Fortaleza	0,10	4	0,40
Ubicación estratégica en Sangolquí	Fortaleza	0,08	3	0,24
Servicios complementarios disponibles	Fortaleza	0,09	3	0,27
Personal con experiencia práctica	Fortaleza	0,08	3	0,24
Ausencia de protocolos formales	Debilidad	0,12	1	0,12
Uso de registros manuales y controles básicos	Debilidad	0,10	1	0,10
Falta de checklist en housekeeping	Debilidad	0,11	1	0,11
Limitada digitalización documental	Debilidad	0,08	2	0,16
Aplicación de la NTE INEN-ISO 22483 como guía de mejora	Oportunidad	0,09	4	0,36
Incorporación de herramientas digitales	Oportunidad	0,07	3	0,21
Competencia de otros alojamientos	Amenaza	0,04	2	0,08
Clientes más exigentes en calidad y rapidez	Amenaza	0,04	2	0,08
Total		**1,00**		**2,47**

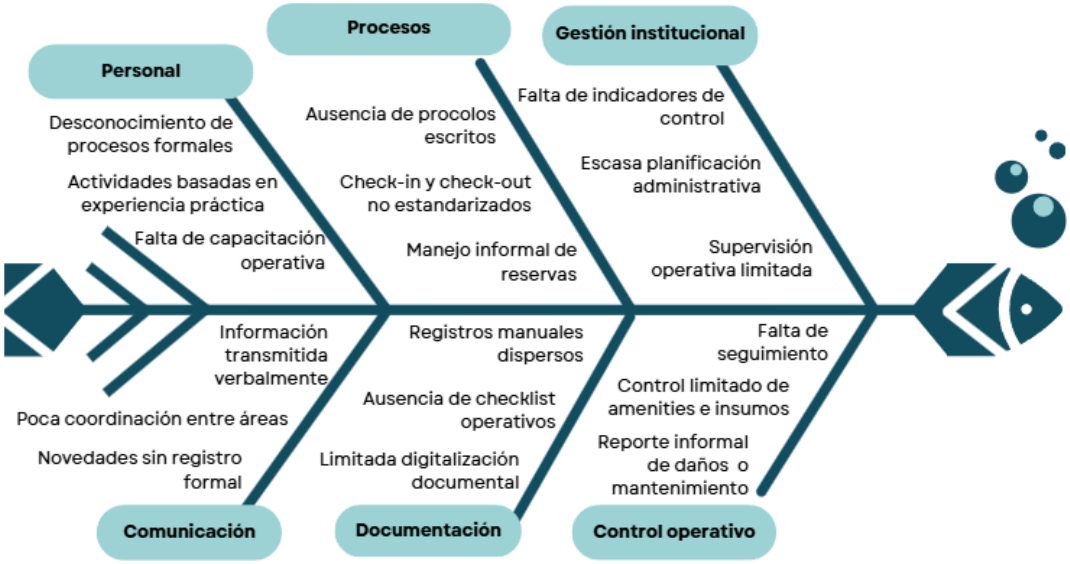
Fuente: Elaborado por el autor

El resultado ponderado obtenido es de 2,47, lo que refleja una posición interna y externa intermedia, pero con debilidades importantes que requieren atención. Aunque el Hotel Del River cuenta con fortalezas como la atención personalizada, ubicación y servicios complementarios, estas no compensan totalmente las limitaciones relacionadas con falta de protocolos, registros manuales, ausencia de checklist y limitada digitalización.

2.6.2. Identificación de causas

A través del diagrama de Ishikawa, se determinó que la dificultad del Hotel no es debido a que no haya operación del establecimiento, sino que radica en la falta de procesos formalizados que faciliten el control, la verificación y la estandarización de las actividades diarias. Las causas detectadas revelan debilidades en la documentación, la comunicación interna, la supervisión, la capacitación y el seguimiento operativo - fundamentalmente en recepción, housekeeping y back office.

Figura 2. Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaborado por el autor

Las causas se agruparon en seis categorías. En personal, se evidencia que las actividades dependen en gran parte de la práctica, y pueden existir variaciones en la forma de atender, limpiar, registrar o reportar novedades. En proceso, se percibe la falta de protocolos escritos para actividades como reservas, check-in, check-out; limpieza y mantenimiento, lo que conlleva la dificultad de que todos los colaboradores tengan la misma secuencia de actividades. En gestión institucional, la falta de planificación, indicadores y supervisión comporta limitaciones para prever problemas y evaluar la realización de las tareas.

Dentro de la categoría de comunicación, se ve que la información se transmite sobre todo de forma verbal, lo que puede hacer que haya olvidos, pérdidas de información o poco engranaje entre áreas. Respecto a la categoría de documentación, hay registros manuales holgados y deficientes checklist que dificultan la trazabilidad del servicio, ya que no siempre queda evidencia de lo que se ha hecho. Por último, así como ocurre en control operativo, el escaso seguimiento de habitaciones, insumos, amenities, daños y mantenimiento puede repercutir directamente en la disponibilidad de habitaciones en un hotel y en la calidad que puede percibir el huésped.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Aplicación de la matriz de evaluación basada en la NTE INEN-ISO 22483

La matriz de evaluación basada en la NTE INEN-ISO 22483 se aplicó como instrumento de campo para analizar el estado actual de los procesos administrativos y operativos del establecimiento. Su aplicación permitió revisar de manera ordenada las áreas seleccionadas, considerando que estas intervienen directamente en la atención al huésped, la limpieza de habitaciones, el control documental y la coordinación interna del establecimiento.

3.2. Resultados generales de la matriz aplicada

Tabla 3. Matriz de evaluación basada en la ISO 22483 aplicada al Hotel Del River

Área	Proceso	Criterio de evaluación	Resultado	Evidencia observada	Brecha detectada	Recomendación
Recepción	Estandarización del servicio	¿Existe un procedimiento documentado para el proceso de check-in y check-out?	No cumple	Existe un formato básico de registro de huéspedes con datos generales.	El registro no incluye información complementaria sobre reservas, estadía, requerimientos o validación operativa.	Diseñar formatos estandarizados para registro de huéspedes, reservas, tiempo de permanencia, requerimientos especiales y observaciones de estadía.
	Aplicación operativa	¿El personal realiza el proceso de check-in y check-out de manera uniforme y organizada?	No cumple	El personal realiza el llenado manual de la hoja de registro.	No existen procedimientos operativos ni manuales de funciones para recepción.	Implementar manuales de procedimientos y funciones para atención, reservas, manejo de información y actividades operativas.
	Registro de huéspedes	¿Se utiliza un formato estandarizado para el registro de huéspedes?	Cumple	El hotel utiliza un formato básico diseñado internamente.	El formato presenta limitaciones para el control documental y operativo.	Actualizar el formato incorporando datos de reserva, método de pago, observaciones y requerimientos del cliente.
	Gestión de reservas	¿Las reservas se registran y organizan de manera adecuada?	No cumple	No existen registros formales de reservas; se usan mensajería instantánea y pizarra física.	Falta de mecanismos formales para control, seguimiento y organización de reservas.	Implementar formatos físicos o digitales para registrar fechas, disponibilidad, datos del cliente y estado de reserva.
	Atención al cliente	¿Existe un protocolo definido para la atención y resolución de solicitudes de huéspedes?	No cumple	La atención se realiza de forma empírica, según experiencia del personal.	No existen protocolos de atención ni lineamientos para gestionar requerimientos.	Diseñar protocolos de bienvenida, atención de solicitudes, solución de inconvenientes y seguimiento durante la estadía.

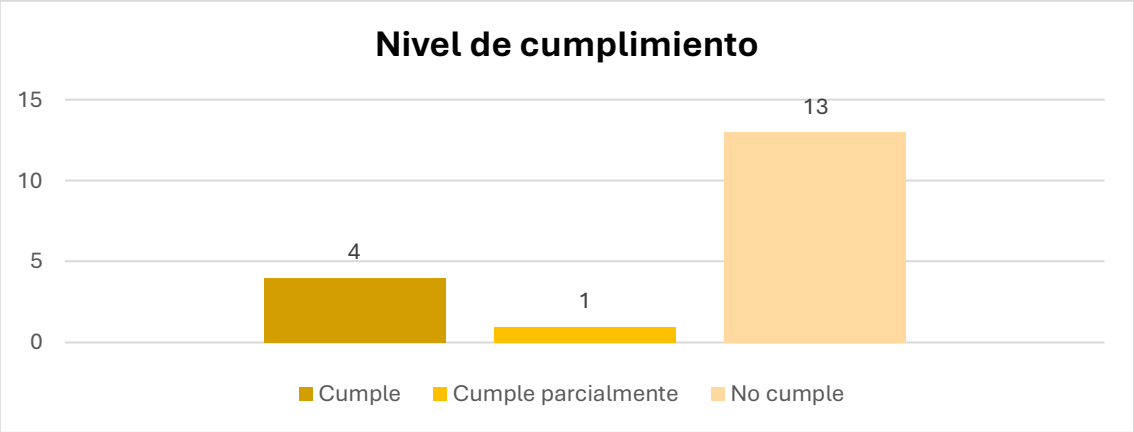
	Control operativo	¿Se realiza supervisión del cumplimiento de los procesos de recepción?	No cumple	No se evidencian mecanismos de supervisión o verificación.	Falta de herramientas para controlar las actividades del área.	Implementar checklist y formatos de supervisión para reservas, registros, check-in, check-out y atención al cliente.
Housekeeping	Estandarización de limpieza	¿Existe un procedimiento definido para la limpieza de habitaciones?	No cumple	No existen manuales, protocolos ni procedimientos operativos de limpieza.	Las actividades de limpieza no se encuentran estandarizadas.	Diseñar procedimientos operativos para limpieza, reposición de suministros, control de tiempos y verificación de habitaciones.
	Control de limpieza	¿Se utiliza un checklist o formato de control durante la limpieza?	No cumple	No se utilizan checklist ni formatos de control.	Falta de herramientas para verificar el cumplimiento de actividades de limpieza.	Implementar checklist de limpieza, reposición de amenities, orden y revisión general de habitaciones.
	Aplicación operativa	¿El personal realiza la limpieza de habitaciones de manera uniforme y organizada?	Cumple	El personal mantiene una metodología de limpieza organizada por experiencia práctica.	La metodología depende del conocimiento empírico y no de procedimientos escritos.	Formalizar las prácticas actuales mediante procedimientos y capacitaciones básicas en limpieza hotelera.
	Supervisión	¿Se revisa el estado de limpieza de las habitaciones antes de ser entregadas al huésped?	No cumple	No existe verificación formal del estado de las habitaciones antes de su entrega.	Falta de supervisión y validación previa a la ocupación.	Implementar formatos de revisión compartidos entre housekeeping y recepción antes de liberar habitaciones.
	Gestión de insumos	¿Existe control y organización de insumos y productos de limpieza?	No cumple	No hay inventario formal de amenities ni productos de limpieza.	Los insumos se reponen únicamente cuando se agotan.	Crear formatos de control de inventario, abastecimiento y reposición periódica de amenities y productos de limpieza.
	Control operativo	¿Se realiza seguimiento o supervisión de las	No cumple	No existen controles periódicos para	Ausencia de supervisión operativa y	Implementar controles periódicos y registros operativos para evaluar

		actividades de housekeeping?		habitaciones ni áreas comunes.	registros de cumplimiento.	tareas asignadas y calidad del servicio.
Back Office	Gestión documental	¿Existe un sistema organizado para el archivo y control documental?	Cumple parcialmente	Existe documentación física organizada en carpetas por fechas, meses y años.	No hay formatos estandarizados ni archivos digitales para el control documental.	Diseñar un sistema básico de gestión documental con registros digitales y criterios de clasificación.
	Control administrativo	¿Los registros administrativos y financieros se mantienen actualizados?	Cumple	Existen controles de ingresos, egresos y actividades financieras básicas.	Los procesos se desarrollan de manera empírica, sin lineamientos técnicos formales.	Implementar procedimientos administrativos para control financiero, reportes y seguimiento económico.
	Planificación	¿Existe planificación de actividades administrativas y operativas?	No cumple	No se evidencian procesos de planificación administrativa u operativa.	Falta de mecanismos para organizar actividades internas.	Diseñar cronogramas, registros de planificación y distribución de responsabilidades.
	Seguimiento y control	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de actividades administrativas?	No cumple	No existen mecanismos de seguimiento o supervisión administrativa.	Falta de herramientas para verificar el cumplimiento de actividades internas.	Implementar formatos de control, revisiones periódicas y registros de seguimiento administrativo.
	Control financiero	¿Existe control estructurado de ingresos y gastos del hotel?	Cumple	Se utiliza una aplicación en una Tablet para registrar ingresos, egresos y utilidades.	El sistema depende de registros manuales y tiene limitaciones de automatización y respaldo.	Fortalecer el control financiero con herramientas digitales, respaldos y reportes para la toma de decisiones.
	Mejora continua	¿Se identifican necesidades de mejora en los procesos administrativos?	No cumple	No existen planes de mejora ni estrategias de optimización.	Falta de mecanismos de mejora continua para fortalecer la gestión administrativa.	Diseñar planes de mejora con objetivos, acciones correctivas, responsables y evaluación periódica.

Fuente: Elaborado por el autor

La aplicación de la matriz de evaluación permitió valorar un total de 18 criterios relacionados con los procesos administrativos y operativos. Los criterios fueron clasificados en tres niveles de cumplimiento: cumple, cumple parcialmente y no cumple, de acuerdo con la evidencia observada en las áreas de recepción, housekeeping y back office.

Figura 3. Resultados generales de la matriz aplicada



Fuente: Elaborado por el autor

Los resultados demuestran que, en efecto, la mejor parte corresponde a la categoría no cumple, con un 72,22 % de los criterios revisados. Esto indica que son la mayoría de los procesos revisados los que no presentan procedimientos documentados, formatos de control o mecanismos formales de seguimiento. Tal situación se da a ver en el funcionamiento de los procesos vinculados con reservas, check-in, check-out, supervisión de habitaciones, control de insumos, planificación y mejora.

En contraposición, el 22.22% de los criterios se situó en la clase cumple, lo que indica que el hotel sí cuenta con ciertas prácticas operativas que sí son funcionales, fundamentalmente en lo que hace referencia a la gestión del registro básico de clientes, la realización práctica de limpieza, el control administrativo y el control financiero; no obstante, estas prácticas requieren de un refuerzo a partir de procedimientos más explícitos y herramientas de apoyo documental.

Por último, el 5,56 % corresponde a la categoría cumple parcialmente, relacionada con la gestión documental del área administrativa. Esto muestra que existe una base inicial de organización, pero todavía limitada en cuanto a digitalización, estandarización y seguimiento.

3.3. Resultados por área evaluada

Los resultados por área permiten identificar con mayor precisión dónde se concentran las principales brechas. Para este análisis se consideraron tres áreas clave: recepción, housekeeping y back office, debido a que estas sostienen la operación diaria del establecimiento y se relacionan directamente con la calidad del servicio ofrecido al huésped.

Tabla 4. Resultados por área evaluada

Área	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Principal hallazgo
Recepción	1	0	5	Falta de protocolos formales para reservas, check-in, check-out y atención de requerimientos.
Housekeeping	1	0	5	Ausencia de checklist, supervisión documentada y control formal de insumos.
Back office	2	1	3	Existe control básico financiero y documental, pero falta planificación, seguimiento y mejora continua.

Fuente: Elaborado por el autor

3.3.1. Resultados del área de recepción

En el área de recepción se evaluaron seis criterios relacionados con estandarización del servicio, aplicación operativa, registro de huéspedes, gestión de reservas, atención al cliente y control operativo. El resultado muestra que únicamente un criterio cumple, mientras que cinco no cumplen. Este dato evidencia que la recepción mantiene una operación básica mediante el registro de huéspedes, pero no cuenta con una estructura suficiente para asegurar trazabilidad completa desde la reserva hasta la salida del cliente.

Este hecho es importante, ya que la recepción es uno de los puntos más importantes entre el hotel y el cliente. En relación con la literatura que nos habla sobre la calidad de servicio, podemos decir que la experiencia del cliente no depende únicamente del trato que obtiene sino también de la confiabilidad, rapidez o claridad que pueda ofrecer el proceso. Esto es debido a que la falta de protocolos sobre reservas, check-in y check-out o sobre cómo atender ciertos requerimientos puede producir disparidades entre la información entregada, errores de concertación con housekeeping y demás problemas de seguimiento de las solicitudes o novedades.

3.3.2. Resultados del área de housekeeping

En housekeeping también se evaluaron seis criterios vinculados con limpieza de habitaciones, uso de checklist, aplicación operativa, supervisión, gestión de insumos y control del área. El resultado evidencia que un criterio cumple y cinco no cumplen. El criterio positivo, que se relaciona con la ejecución real de la limpieza, pues el equipo tiene un circuito de trabajo ordenado a partir de su experiencia, pero la principal debilidad que se encontró en el área es que faltan evidencias verificables.

Por mucho que las actividades pudieran realizarse, no existen procedimientos escritos, checklist, formatos de supervisión, inventarios de amenities, reportes de mantenimiento, etc. que permitan corroborar si se ha cumplido o no con el proceso. En términos de gestión hotelera, esta situación incrementa la variabilidad del servicio, porque la limpieza y presentación de habitaciones dependen de criterios individuales y no de estándares comunes. Además, al no existir registros, se reduce la capacidad de supervisar, corregir fallas y asegurar que la habitación sea entregada en condiciones homogéneas al huésped.

3.3.3. Resultados del área de back office

En el área de back office se evaluaron seis criterios relacionados con gestión documental, control administrativo, planificación, seguimiento, control financiero y mejora continua. A diferencia de recepción y housekeeping, esta área presenta un resultado relativamente más favorable, debido a que dos criterios cumplen, uno cumple parcialmente y tres no cumplen. Los aspectos positivos se vinculan con la existencia de controles financieros básicos y cierta organización documental física.

Sin embargo, el back office presenta aún debilidades en aspectos como planificación, seguimiento administrativo, gestión documental y mejora continua. Esto indica que hay una base de control inicial, pero no un sistema administrativo que permita pasar de la información a tomar decisiones periódicas. Desde la gestión por procesos las áreas de apoyo son necesarias para apalancar la operación principal, ya que permiten ordenar datos, respaldar la documentación, controlar recursos e identificar desviaciones. Por lo que si el back office no fortalece su capacidad de seguimiento, las áreas de operación seguirán funcionando con información dispersa, con control menor.

Al examinar las áreas, se observa que las principales diferencias se centran en recepción y housekeeping donde ambas imágenes tienen cinco de seis criterios incumplidos. Esto

implica que aquellos procesos que están más cerca del huésped son los que tienen un menor grado de formalización (atención, habitaciones y percepción del servicio) y, por tanto, el elemento que más influye en la uniformidad en la atención, la disponibilidad de habitaciones y la percepción de calidad del servicio. Por el contrario, back office presenta unos mejores estados iniciales a atender, aunque hay que reforzar la función de soporte del control, la planificación y el seguimiento.

3.4. Brechas identificadas frente a la NTE INEN-ISO 22483

A partir de los resultados, se identificaron brechas relacionadas con la gestión del servicio, la documentación de procesos, el control operativo y la mejora continua. Estas brechas representan diferencias entre la situación actual y los criterios de organización y calidad del servicio establecidos como referencia por la NTE INEN-ISO 22483.

Tabla 5. Brechas identificadas frente a la NTE INEN-ISO 22483

Brecha identificada	Área afectada	Situación evidenciada	Efecto en la gestión del hotel	Acción correctiva
Falta de procedimientos documentados para check-in y check-out	Recepción	El ingreso y salida de huéspedes se realiza de manera práctica, sin protocolo escrito.	Puede generar variaciones en la atención, pérdida de información o errores en el registro.	Diseñar un protocolo paso a paso para check-in, check-out, cobro, entrega y recepción de habitación.
Control informal de reservas	Recepción	Las reservas se gestionan mediante mensajería, pizarra física y registros básicos.	Limita la trazabilidad de la información y puede ocasionar confusiones en disponibilidad.	Implementar un formato físico o digital de reservas con datos del huésped, fechas, estado y observaciones.
Ausencia de registro formal de solicitudes y novedades	Recepción / Back office	Las solicitudes de huéspedes y novedades se atienden verbalmente.	Dificulta el seguimiento de incidencias y la evaluación de la respuesta del hotel.	Crear un registro de novedades, solicitudes, quejas y soluciones aplicadas.
Falta de checklist de limpieza y revisión de habitaciones	Housekeeping	La limpieza se realiza por rutina, pero sin instrumento de verificación.	No permite comprobar si la habitación cumple condiciones antes de entregarse al huésped.	Aplicar checklist de limpieza, reposición, orden y validación final de habitación.
Control limitado de amenities,	Housekeeping	No existe inventario formal ni	Puede generar desabastecimiento, uso ineficiente de	Diseñar un formato de control diario o

blancos e insumos		registro periódico de reposición.	recursos o falta de control de consumo.	semanal de amenities, blancos y productos de limpieza.
Reporte informal de daños y mantenimiento	Housekeeping / Back office	Las fallas se comunican de manera verbal.	Puede retrasar la corrección de daños y afectar la disponibilidad de habitaciones.	Implementar un formato de reporte de mantenimiento con fecha, habitación, daño, responsable y estado.
Limitada digitalización documental	Back office	Predominan documentos físicos y registros básicos.	Dificulta la consulta, respaldo y organización de información administrativa.	Digitalizar registros principales y organizar archivos por área, fecha y tipo de documento.
Falta de planificación administrativa y operativa	Back office	No se evidencian cronogramas formales ni planificación periódica de actividades.	Reduce la capacidad de anticipar necesidades, asignar tareas y controlar resultados.	Elaborar una planificación semanal o mensual de actividades operativas y administrativas.
Ausencia de indicadores de seguimiento	Todas las áreas	No se aplican métricas básicas para evaluar cumplimiento o calidad del servicio.	Limita la toma de decisiones y la mejora continua.	Definir indicadores simples: reservas registradas, habitaciones verificadas, novedades atendidas y documentos actualizados.

Fuente: Elaborado por el autor

Las actividades operativas se realizan de manera funcional, pero no siempre quedan respaldadas con documentos, formatos o evidencias que permitan verificar su cumplimiento. Esta situación afecta especialmente a recepción y housekeeping, áreas donde la atención al huésped, la limpieza y la disponibilidad de habitaciones requieren mayor control y uniformidad.

Frente a los criterios de la NTE INEN-ISO 22483, las principales diferencias se relacionan con la ausencia de protocolos, checklist, registros de novedades, control de insumos y reportes de mantenimiento. Estas herramientas son necesarias porque permiten ordenar el trabajo diario, mejorar la comunicación entre áreas y reducir errores operativos.

Además, facilitan que el servicio no dependa únicamente de la experiencia del personal, sino de procedimientos claros y verificables.

En lo que respecta a la actividad administrativa, se circunscriben los elementos de la brecha en la limitada digitalización, en que no existe una planificación y en la ausencia de indicadores mínimos. Pese a que el hotel cuenta con ciertos controles financieros y documentales, estos pueden ser mejorados mediante un uso de registros más ordenados, de respaldos digitales y de mecanismos de seguimiento. Por lo que las brechas que se han identificado sirven como parámetros de priorización de las acciones de mejora que se van a concretar dentro de la propuesta administrativa que se expone en el siguiente capítulo.

3.5. Priorización de necesidades de mejora

Tabla 6. Priorización de necesidades de mejora

Necesidad de mejora	Área relacionada	Justificación	Prioridad
Diseñar protocolo de reservas, check-in y check-out	Recepción	Son procesos de contacto directo con el huésped y requieren uniformidad para evitar errores en registro, ingreso, salida y cobro.	Alta
Implementar formato de registro y seguimiento de reservas	Recepción	Permite mejorar la trazabilidad de la información, controlar disponibilidad y evitar confusiones operativas.	Alta
Crear registro de solicitudes, quejas y novedades del huésped	Recepción / Back office	Facilita el seguimiento de requerimientos y permite verificar si las incidencias fueron atendidas oportunamente.	Alta
Implementar checklist de limpieza y revisión de habitaciones	Housekeeping	Permite verificar que la habitación cumpla condiciones de limpieza, orden y reposición antes de ser entregada al huésped.	Alta
Diseñar formato de reporte de daños y mantenimiento	Housekeeping / Back office	Ayuda a comunicar fallas de manera formal y dar seguimiento a reparaciones que pueden afectar la disponibilidad de habitaciones.	Alta
Crear control de amenities, blancos e insumos de limpieza	Housekeeping	Permite organizar la reposición de suministros, evitar desabastecimiento y controlar el consumo operativo.	Media
Digitalizar registros administrativos principales	Back office	Mejora el respaldo, consulta y organización de la información generada por el hotel.	Media
Elaborar planificación semanal de actividades administrativas y operativas	Back office	Ayuda a organizar tareas, asignar responsables y anticipar necesidades del establecimiento.	Media

Definir indicadores básicos de seguimiento operativo	Todas las áreas	Permite medir el cumplimiento de actividades y evaluar avances en la mejora del servicio.	Alta

Fuente: Elaborado por el autor

Las acciones de prioridad alta se relacionan principalmente con la creación de protocolos, formatos de control y registros de seguimiento. Estas herramientas son necesarias para que las actividades no dependan únicamente de la experiencia del personal, sino de procedimientos claros, verificables y aplicables en la operación diaria. Además, permiten fortalecer la comunicación entre recepción, housekeeping y administración.

Las necesidades de prioridad media corresponden a procesos de soporte administrativo, como digitalización documental, planificación semanal y control de insumos. Aunque no siempre tienen contacto directo con el huésped, son importantes para mejorar el orden interno, reducir improvisaciones y facilitar la toma de decisiones.

3.6. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos muestran que el Hotel Del River presenta una operación funcional, pero con una débil formalización administrativa y operativa. Esta situación coincide con lo encontrado por Chalupa & Petricek (2020). La gestión por procesos en hotelería permite identificar los procesos centrales, las actividades de gestión y las actividades de apoyo, evitando que las áreas funcionen como actividades aisladas. En el caso analizado en este trabajo se puede ver la recepción, housekeeping y back office, las cuales ejecutan las tareas necesarias para la operación diaria. Pero la ausencia de protocolos, registros estandarizados e indicadores limita la integración entre áreas, así como la capacidad de seguimiento del servicio y mejora en la experiencia del cliente.

Los resultados obtenidos de recepción pusieron de manifiesto cinco criterios que no se cumplían frente a seis evaluados en el ámbito de recepción, con una especialitik (reservas, check-in, check-out, atención de requerimientos y control operativo) de acuerdo al estudio de Chen & Ling (2025), quienes determinaron que el formal diseño de procesos, el uso de las aplicaciones digitales y la participación del cliente son factores que pueden mejorar la calidad del servicio en hospitalidad. Desde esta óptica, una falta de un proceso documentado de recepción no constituye únicamente una debilidad administrativa sino una condición que puede influir sobre la rapidez, la fiabilidad y la continuidad de la experiencia del huésped.

Las evidencias en housekeeping ofrecen una disparidad entre la ejecución práctica y el control formal; en cuanto a que el personal desempeña las actividades de limpieza de forma ordenada, pero carece de checklist, registros de supervisión, control de amenities y reportes de mantenimiento estructurados. Este resultado coincide con el hallado por Putri et al. (2026), ya que indican que los procedimientos operativos estándar de housekeeping, no solo se conciben como guías de trabajo, sino también como mecanismos de gestión del riesgo para la retención de la calidad del servicio. Por ello, en el Hotel Del River, la falta de instrumentos de verificación está sujeta a afectar la estandarización de la limpieza, la reposición de insumos, la entrega de habitaciones por tiempo.

Desde el prisma de la mejora de las operaciones los resultados también pueden ser interpretables a partir de la literatura del Lean Management en hoteles. Perdomo-Verdecia et al. (2022) sintetizan que, en el caso de la mejora de procesos en hotelería, el objetivo es reducir las actividades que no añaden valor, mejorar la eficiencia y fortalecer la calidad del servicio. En el caso de un hotel evaluado los registros planos y dispersos, la oralidad y la falta de seguimiento pueden dar lugar a reprocesos, a pérdidas de información y a demoras en la solución de las novedades. En consecuencia, la propuesta de los formatos y procedimientos no ha de interpretarse como una carga burocrática sino todo lo contrario, como la herramienta para reducir la variabilidad y mejorar la eficiencia operativa.

El back office obtuvo mejores resultados en comparación con recepción y housekeeping, ya que existían controles financieros básicos y cierta organización de la documentación. Sin embargo, las brechas en planificación, digitalización y mejora continua evidencian que la información disponible todavía no se hace una herramienta de gestión. Sebova et al. (2025) argumentan que la gestión por procesos y la medición del desempeño son métodos para llegar a la innovación y competitividades hoteleras, sobre todo si se logra traducir los datos operativos en decisiones de mejora; de este modo, cabe incluso interpretar que el back office del Hotel Del River debe pasar de unos mera organización de controles básicos de registros a un sistema de seguimiento de los registros más estructurado.

Los resultados globales de la matriz, donde el 72,22 % de los criterios valorados se halló en “no cumple”, evidencian únicamente una brecha significativa existente entre la práctica diaria y los criterios técnicos esperados para poder gestionar una unidad hotelera

ordenada. Esa brecha ocupa un ámbito de la ficha de evaluación de Sinulingga et al. (2024) que sostiene que los procedimientos operativos estándar tienen un impacto en el desempeño de la gestión hotelera puesto que relacionan calidad del servicio, eficacia operativa y satisfacción de las necesidades. Por lo cual, “no hay procedimientos” no solo determina el orden interno de un hotel, sino que también puede determinar la percepción del huésped y la capacidad de él para mejorar continuamente.

Finalmente, la discusión permite confirmar que la necesidad más urgente que tiene el Hotel Del River no es crear una estructura administrativa complicada, sino formalizar procesos generales que ya existen de forma empírica. La literatura revisada coincide con que la calidad del servicio hotelero depende de la coordinación entre procesos, personal, registros y mecanismos de control.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Fundamentación de la propuesta

La propuesta de implementación de procesos administrativos para el Hotel Del River surge a partir del diagnóstico inicial y de los resultados obtenidos mediante la matriz de evaluación aplicada como instrumento de campo. Dichos resultados evidenciaron brechas en la documentación de procesos, control operativo, seguimiento de actividades y estandarización del servicio, especialmente en las áreas de recepción, housekeeping y back office.

La norma que da base a la propuesta está amparada en la NTE INEN-ISO 22483:2020, ya que tal norma ha sido adopta en el Ecuador como norma técnica ecuatoriana de carácter voluntario. La norma hace referencia a los requisitos del servicio hotelero en cuanto a recepción, desempeño del servicio, limpieza, mantenimiento, seguridad, gestión de la satisfacción del cliente y otros aspectos operativos aplicables a los establecimientos hoteleros. En este proyecto la norma no se plantea como un proceso de certificación sino como una guía técnica para adecuar buenas prácticas en la hotelería a la realidad de un hotel pequeño de dos estrellas.

La propuesta igualmente cuenta con el apoyo de estudios sobre la gestión hotelera que enfatizan la necesidad de dar forma a los procesos administrativos para acabar con la deficiencia del desempeño empresarial. González et al. (2020) remarcan que los modelos de gestión administrativa tienden a contribuir al desarrollo empresarial de los hoteles a partir de la formalización de funciones, procesos y mecanismos de control. Igualmente, Yumpo (2025) sostiene que el proceso administrativo hace referencia al plano de la sostenibilidad de la gestión hotelera porque permite dar formalidad a la planificación, organización, dirección y control de las actividades internas.

En este sentido, la propuesta se fundamenta en la necesidad de transformar las prácticas actuales en procesos más claros, verificables y sostenibles. Su aplicación permitirá mejorar la coordinación entre áreas, reducir errores operativos, generar evidencias de cumplimiento y fortalecer la calidad del servicio ofrecido al huésped, sin perder de vista las condiciones reales del establecimiento, su tamaño, categoría y capacidad operativa.

4.2. Propuesta de procesos administrativos por área

4.2.1. Proceso administrativo para recepción

El proceso administrativo para recepción tiene como finalidad ordenar las actividades de contacto directo con el huésped, desde la reserva hasta la salida del establecimiento.

Tabla 7. Proceso administrativo propuesto para el área de recepción

Proceso	Actividad propuesta	Responsable	Instrumento de control	Resultado esperado
Gestión de reservas	Registrar toda reserva recibida por llamada, mensaje o atención directa.	Recepcionista	Formato de registro de reservas	Evitar duplicidad, confusión o pérdida de información.
Confirmación de reserva	Verificar disponibilidad, fecha, tipo de habitación y datos del huésped.	Recepcionista	Registro de confirmación de reserva	Asegurar información clara antes del ingreso.
Check-in	Solicitar documento, registrar datos, confirmar tarifa, forma de pago y tiempo de estadía.	Recepcionista	Formato de check-in	Estandarizar el ingreso del huésped.
Entrega de habitación	Informar número de habitación, servicios disponibles, horarios y normas básicas.	Recepcionista	Registro de habitación asignada	Mejorar la orientación inicial del huésped.
Atención de requerimientos	Registrar solicitudes, quejas o novedades durante la estadía.	Recepcionista	Registro de novedades del huésped	Dar seguimiento a los requerimientos recibidos.
Check-out	Verificar consumos, pagos, devolución de llaves y estado general de salida.	Recepcionista	Formato de check-out	Cerrar correctamente la estadía del huésped.
Comunicación con housekeeping	Informar habitaciones ocupadas, libres, por limpiar o con novedades.	Recepcionista	Reporte diario de habitaciones	Mejorar la coordinación con limpieza.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 8. Formatos sugeridos para recepción

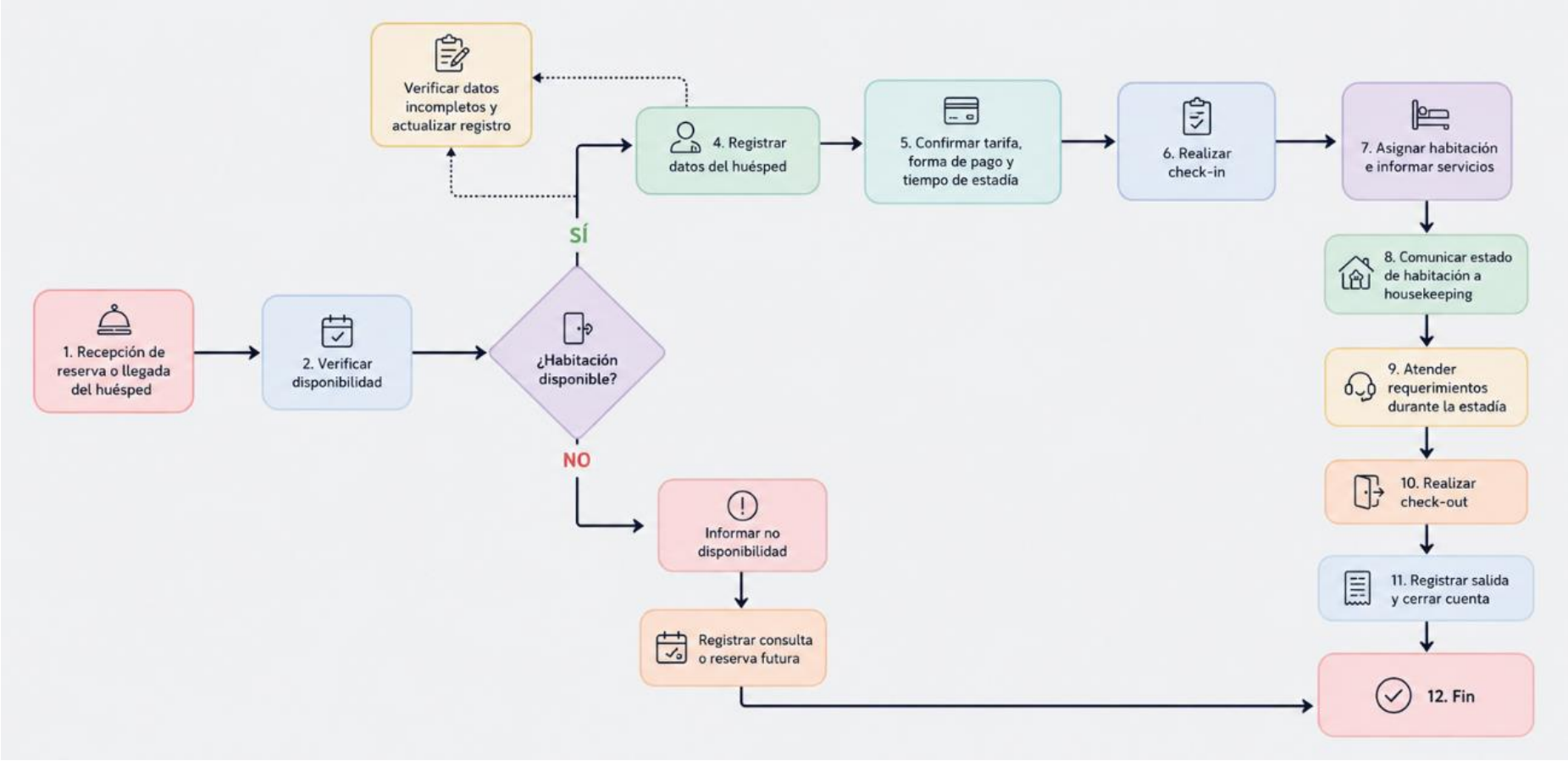
Código	Formato	Uso principal	Frecuencia
FR-01	Registro de reservas	Registrar reservas recibidas por cualquier medio.	Diario
FR-02	Registro de check-in	Documentar ingreso, datos del huésped y habitación asignada.	Cada ingreso
FR-03	Registro de check-out	Verificar salida, pagos y cierre de estadía.	Cada salida
FR-04	Registro de novedades del huésped	Controlar solicitudes, quejas o incidencias.	Cuando ocurra
FR-05	Reporte diario de habitaciones	Coordinar estado de habitaciones con housekeeping.	Diario

Fuente: Elaborado por el autor

La propuesta para recepción busca que cada actividad quede respaldada mediante un registro simple y verificable. No se plantea un sistema complejo, sino una organización básica que permita controlar reservas, ingresos, salidas, pagos, requerimientos y comunicación con housekeeping. De esta forma, el área puede mejorar la atención al huésped y reducir errores operativos.

Además, la implementación de formatos permitirá generar evidencia del servicio prestado, facilitar la supervisión diaria y mejorar la trazabilidad de la información. Este proceso también ayudará a que el trabajo no dependa únicamente de la experiencia del recepcionista, sino de una secuencia clara que pueda ser aplicada por cualquier colaborador asignado al área.

Figura 4. Flujograma para el área de recepción



Fuente: Elaborado por el autor

4.2.2. Proceso administrativo para housekeeping

El proceso administrativo para housekeeping tiene como finalidad ordenar las actividades de limpieza, revisión, reposición de insumos y comunicación de novedades en habitaciones y áreas comunes.

Tabla 9. Proceso administrativo propuesto para el área de housekeeping

Proceso	Actividad propuesta	Responsable	Instrumento de control	Resultado esperado
Recepción de reporte diario	Revisar habitaciones ocupadas, libres, por limpiar o con salida.	Encargado del housekeeping	Reporte diario de habitaciones	Organizar las tareas según la ocupación real.
Limpieza de habitación	Realizar limpieza, ventilación, tendido de cama, baño y revisión general.	Personal de housekeeping	Checklist de limpieza	Asegurar condiciones adecuadas antes de entregar la habitación.
Reposición de amenities	Verificar y reponer jabón, papel, toallas u otros insumos básicos.	Personal de housekeeping	Control de amenities	Evitar faltantes durante la estadía del huésped.
Revisión de blancos	Controlar sábanas, toallas, cobijas y prendas de uso hotelero.	Encargado del housekeeping	Registro de blancos	Mejorar el control de lencería y reposición.
Reporte de daños	Informar fallas en luces, grifería, cerraduras, mobiliario o equipos.	Encargado del housekeeping	Formato de mantenimiento	Agilizar la corrección de daños.
Validación de habitación lista	Verificar que la habitación esté limpia, equipada y sin novedades.	Encargado del housekeeping	Checklist firmado	Liberar habitaciones con mayor control.
Control de insumos	Registrar consumo y necesidad de reposición de productos de limpieza.	Administrador	Inventario de insumos	Evitar desabastecimiento y controlar recursos.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 10. Formatos sugeridos para housekeeping

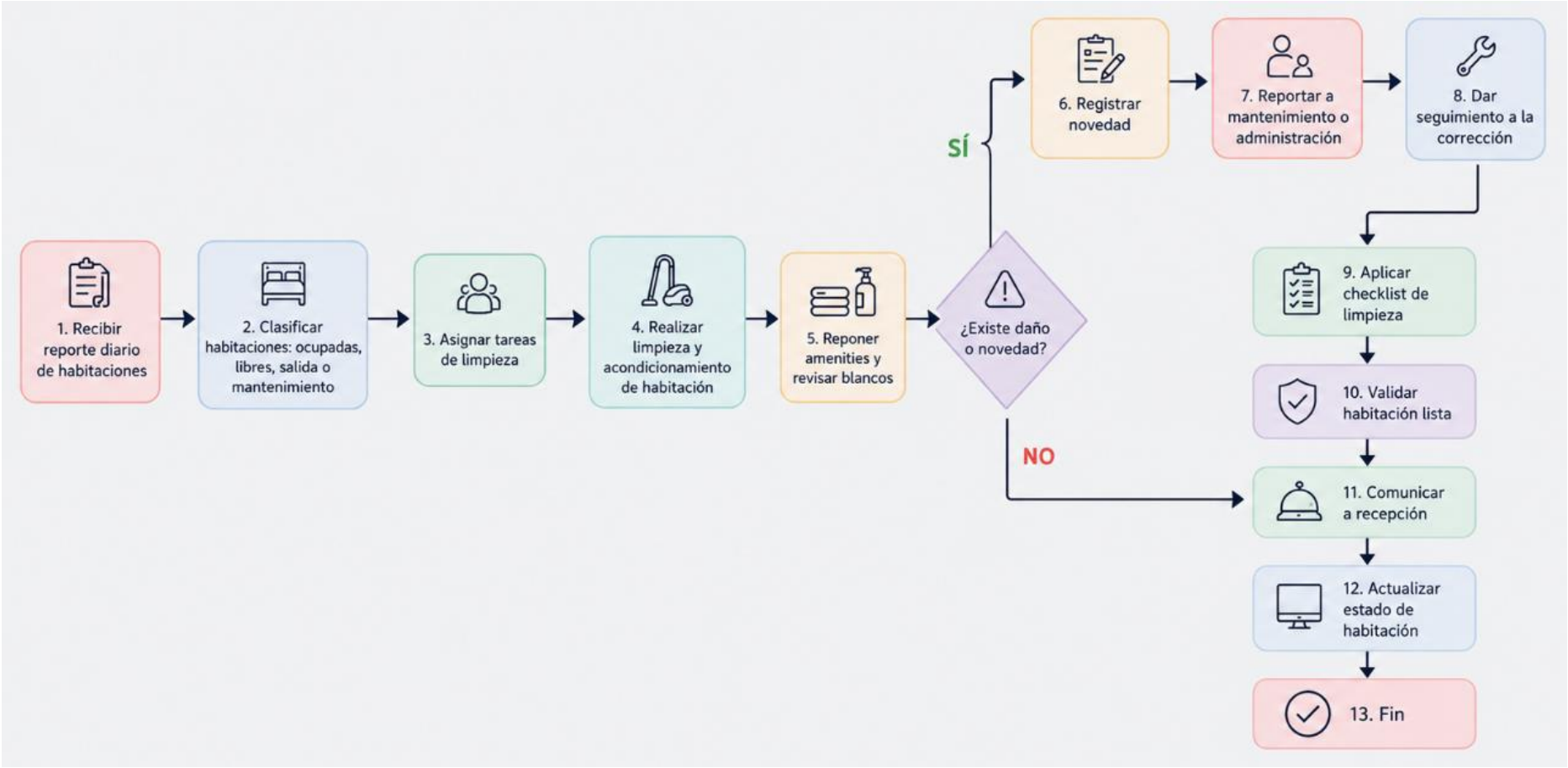
Código	Formato	Uso principal	Frecuencia
FH-01	Checklist de limpieza de habitación	Verificar limpieza, orden, baño, cama, piso, mobiliario y ventilación.	Cada limpieza
FH-02	Control de amenities	Registrar reposición y faltantes de insumos para el huésped.	Diario
FH-03	Registro de blancos	Controlar sábanas, toallas, cobijas y lencería hotelera.	Diario / semanal
FH-04	Reporte de mantenimiento	Informar daños o fallas detectadas en habitaciones.	Cuando ocurra
FH-05	Control de productos de limpieza	Registrar consumo y reposición de productos utilizados.	Semanal

Fuente: Elaborado por el autor

La propuesta para housekeeping busca que la limpieza y revisión de habitaciones no dependan únicamente de la experiencia del personal, sino de una secuencia clara y verificable. Para ello, se plantea el uso de checklist, registros de amenities, control de blancos y reportes de mantenimiento, con el fin de asegurar que cada habitación sea entregada en condiciones adecuadas.

Este proceso también fortalece la coordinación con recepción, ya que permite informar con mayor precisión qué habitaciones están listas, ocupadas, pendientes de limpieza o en mantenimiento. De esta manera, housekeeping se convierte en un área clave para mejorar la calidad del servicio, controlar recursos y reducir fallas antes de que afecten la experiencia del huésped.

Figura 5. Flujograma del proceso de housekeeping



Fuente: Elaborado por el autor

4.2.3. Proceso administrativo para back office

El proceso administrativo para back office tiene como finalidad fortalecer el control interno del hotel. mediante la organización documental, planificación de actividades, seguimiento operativo y control de información administrativa. Esta área no tiene contacto directo permanente con el huésped, pero sostiene el funcionamiento de recepción y housekeeping, por lo que debe manejar registros claros, actualizados y verificables.

Tabla 11. Proceso administrativo propuesto para el área de back office

Proceso	Actividad propuesta	Responsable	Instrumento de control	Resultado esperado
Organización documental	Clasificar documentos por área, fecha y tipo de registro.	Administración	Formato de control documental	Mantener información ordenada y fácil de consultar.
Digitalización de registros	Respaldar documentos principales en carpetas digitales.	Administración	Archivo digital por área	Evitar pérdida de información y mejorar la trazabilidad.
Control financiero básico	Registrar ingresos, egresos, pagos y movimientos diarios.	Administración	Registro financiero diario	Mejorar el control económico del hotel.
Planificación de actividades	Definir tareas semanales para recepción, housekeeping y administración.	Administración	Planificación semanal	Organizar actividades y responsables.
Seguimiento de novedades	Revisar solicitudes, daños, quejas o incidencias pendientes.	Administración	Registro de novedades e incidencias	Asegurar cierre y solución de novedades.
Control de insumos	Verificar necesidades de amenities, blancos y productos de limpieza.	Administración y Housekeeping	Inventario básico de insumos	Evitar desabastecimiento o compras improvisadas.
Evaluación de indicadores	Revisar resultados de reservas, limpieza, novedades y documentación.	Administración	Matriz de indicadores	Medir avances y detectar puntos de mejora.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 12. Formatos sugeridos para back office

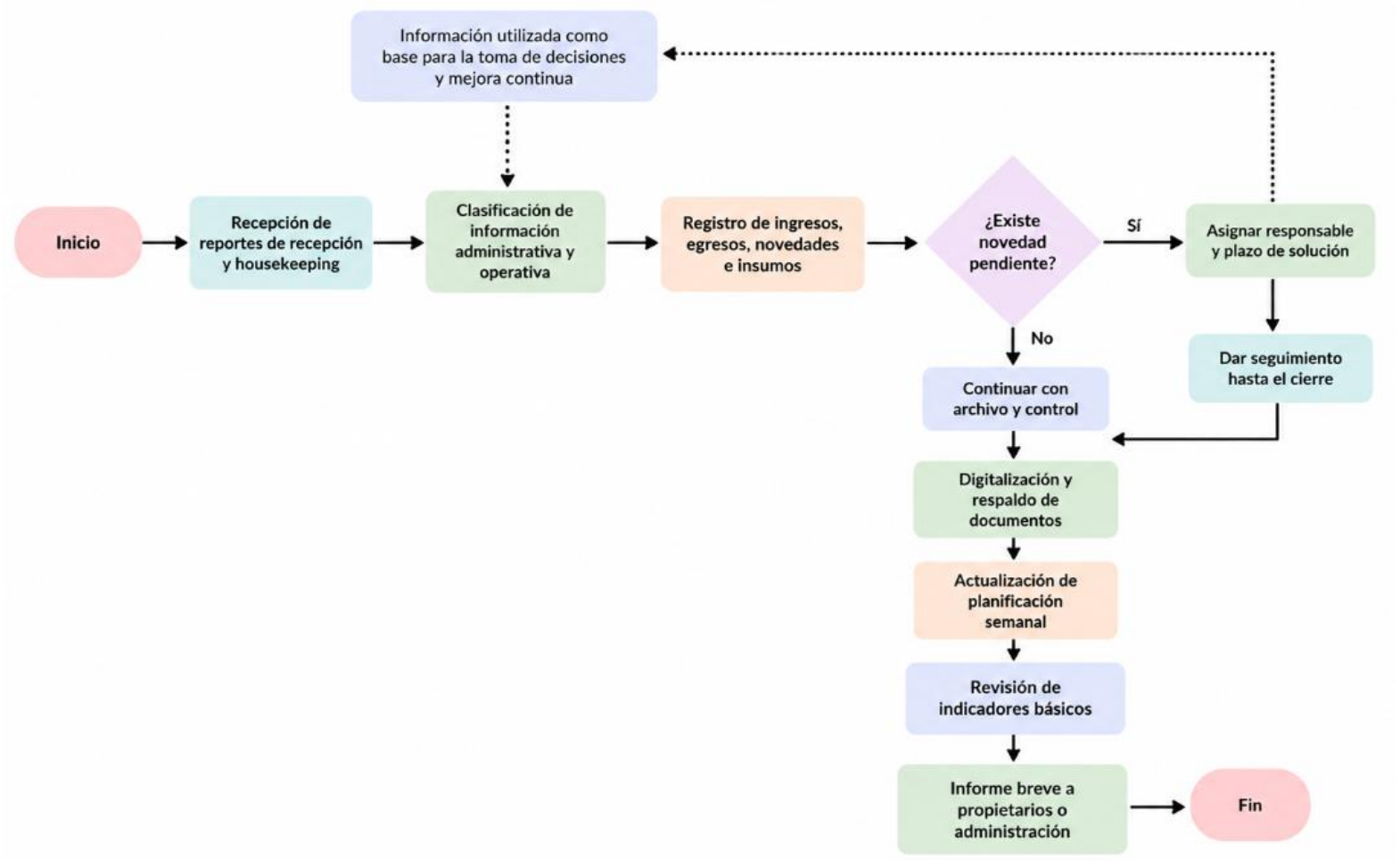
Código	Formato	Uso principal	Frecuencia
FB-01	Control documental	Registrar documentos físicos y digitales por área.	Semanal
FB-02	Registro financiero diario	Controlar ingresos, egresos y pagos operativos.	Diario
FB-03	Planificación semanal	Organizar actividades, responsables y fechas de cumplimiento.	Semanal
FB-04	Registro de novedades e incidencias	Dar seguimiento a quejas, daños o situaciones pendientes.	Diario / cuando ocurra
FB-05	Inventario básico de insumos	Controlar amenities, productos de limpieza y blancos.	Semanal
FB-06	Matriz de indicadores	Evaluar cumplimiento operativo y administrativo.	Mensual

Fuente: Elaborado por el autor

La propuesta para back office busca convertir la administración del hotel en un sistema de soporte más ordenado y medible. Para ello, se plantea el uso de registros simples que permitan controlar documentos, movimientos financieros, novedades, insumos y actividades semanales, sin generar una carga administrativa excesiva para el personal.

Este proceso permitirá que la administración cuente con información actualizada para tomar decisiones, coordinar mejor con recepción y housekeeping, y dar seguimiento a los aspectos pendientes del servicio. Así, el back office funcionará como el eje de control interno del Hotel Del River, aportando orden, trazabilidad y continuidad a la gestión operativa.

Figura 6. Flujograma para el back office

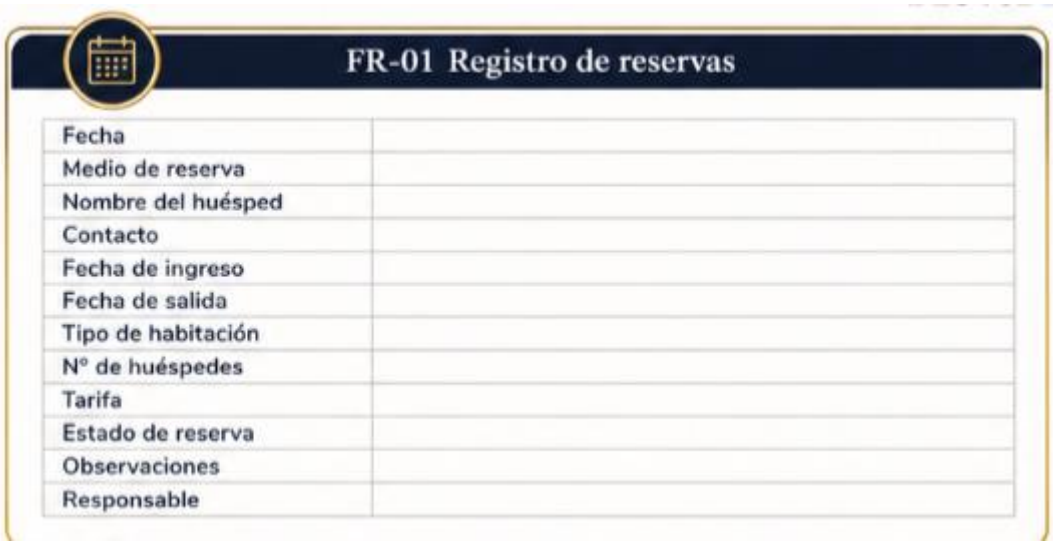


Fuente: Elaborado por el autor

4.3. Formatos propuestos para la implementación

Los siguientes formatos se proponen como instrumentos básicos de control para la implementación de los procesos administrativos del Hotel Del River. Su finalidad es facilitar el registro, seguimiento y verificación de las actividades desarrolladas en recepción, housekeeping y back office, conforme a los criterios de organización, control del servicio y mejora continua.

Figura 7. Formato FR-01. Registro de reservas



FR-01 Registro de reservas

Fecha	
Medio de reserva	
Nombre del huésped	
Contacto	
Fecha de ingreso	
Fecha de salida	
Tipo de habitación	
N° de huéspedes	
Tarifa	
Estado de reserva	
Observaciones	
Responsable	

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 8. Formato FR-02. Registro de check-in



FR-02 Registro de check-in

Fecha		Hora	
Nombre del huésped			
Documento			
Teléfono / correo			
Procedencia			
Habitación asignada			
N° de acompañantes			
Fecha de salida prevista			
Forma de pago			
Tarifa			
Servicios informados			
Observaciones			
Firma del huésped		Responsable	

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 9. Formato FR-03. Registro de check-out



FR-03 Registro de check-out

Fecha		Hora	
Nombre del huésped			
Habitación			
Fecha de ingreso			
Noches hospedadas			
Valor alojamiento			
Consumos adicionales			
Valor total			
Forma de pago			
Habitación revisada	☐ Sí	☐ No	
Llave entregada	☐ Sí	☐ No	
Novedades			
Responsable			

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 10. Formato FR-04. Registro de novedades del huésped



FR-04 Registro de novedades del huésped

Fecha		Hora	
Nombre del huésped			
Habitación			
Tipo de novedad			
Descripción			
Área responsable			
Acción realizada			
Estado	☐ Abierta	☐ En proceso	☐ Cerrada
Fecha de cierre			
Responsable			

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 11. Formato FR-05. Reporte diario de habitaciones

Habitación	Estado inicial	Estado final	Huésped	Entrada	Salida	Requiere limpieza	Requiere mantenimiento	Observaciones
	Ocupada / Libre / Por limpiar / Mantenimiento	Ocupada / Libre / Lista / Bloqueada				Sí / No	Sí / No	

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 12. Formato FH-01. Checklist de limpieza de habitación

Fecha		Número de habitación	
Responsable de limpieza			
Responsable de revisión			
Hora de finalización			

Ítem evaluado	Cumple	No cumple	Observaciones
Habitación ventilada	☐	☐	
Cama tendida correctamente	☐	☐	
Sábanas limpias y en buen estado	☐	☐	
Toallas limpias y completas	☐	☐	
Piso limpio	☐	☐	
Baño limpio y desinfectado	☐	☐	
Papel higiénico repuesto	☐	☐	
Jabón u otros amenities repuestos	☐	☐	
Basurero vacío y limpio	☐	☐	
Mobiliario ordenado	☐	☐	
Luces funcionando	☐	☐	
Grifería funcionando	☐	☐	
Puerta y cerradura en buen estado	☐	☐	
Habitación sin malos olores	☐	☐	
Habitación lista para entrega	☐	☐	

Observaciones generales			
Firma de housekeeping		Firma de recepción	

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 13. Formato FH-02. Control de amenities

FH-02 Control de amenities

Fecha	Habitación	Papel higiénico	Jabón	Shampoo	Toallas	Otros insumos	Repuesto por	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 14. Formato FH-03. Registro de blancos

FH-03 Registro de blancos

Fecha	Tipo de blanco	Cant. disponible	Cant. en uso	Cant. en lavandería	Cant. dañada	Responsable	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 15. Formato FH-04. Reporte de mantenimiento



FH-04 Reporte de mantenimiento

Fecha del reporte		Hora	
Habitación o área			
Tipo de daño			
Descripción del daño			
Reportado por			
Prioridad	☐ Alta	☐ Media	☐ Baja
Responsable asignado			
Fecha de solución			
Estado	☐ Pendiente	☐ En proceso	☐ Solucionado
Observaciones finales			

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 16. Formato FH-05. Control de productos de limpieza



FH-05 Control de productos de limpieza

Fecha	Producto	Stock inicial	Cantidad utilizada	Stock final	Requiere reposición	Responsable	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 17. Formato FB-01. Control documental



FB-01 Control documental

Fecha	Tipo de documento	Área	Código / referencia	Responsable	Ubicación física	Respaldo digital	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 18. Formato FB-02. Registro financiero diario



FB-02 Registro financiero diario

Fecha	Concepto	Tipo de movimiento	Valor	Forma de pago	Responsable	Observaciones

Total ingresos	Total egresos	Saldo diario	Responsable de cierre

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 19. Formato FB-03. Planificación semanal

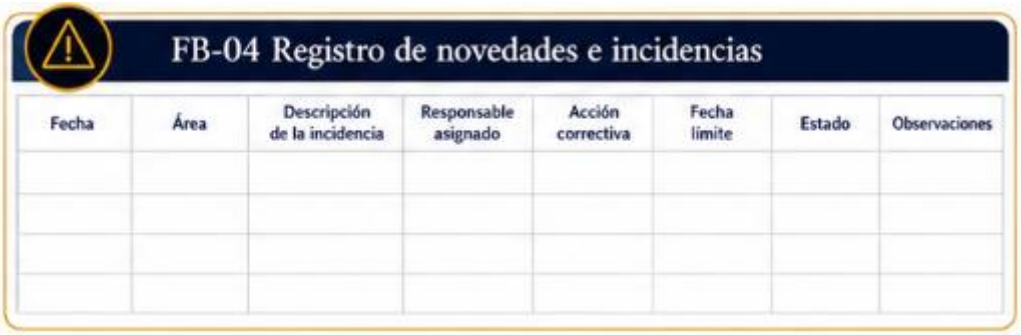


FB-03 Planificación semanal

Semana	Área	Actividad	Responsable	Fecha programada	Estado	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 20. Formato FB-04. Registro de novedades e incidencias



FB-04 Registro de novedades e incidencias

Fecha	Área	Descripción de la incidencia	Responsable asignado	Acción correctiva	Fecha límite	Estado	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 21. Formato FB-05. Inventario básico de insumos



FB-05 Inventario básico de insumos

Fecha	Insumo	Área de uso	Stock inicial	Entradas	Salidas	Stock final	Stock mínimo	Requiere compra

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 22. Formato FB-06. Planificación semanal



FB-03 Planificación semanal

Semana	Área	Actividad	Responsable	Fecha programada	Estado	Observaciones

Fuente: Elaborado por el autor

Los formatos propuestos permiten convertir los procesos administrativos del Hotel Del River en actividades verificables y documentadas. Su aplicación facilitará el control de reservas, ingreso y salida de huéspedes, limpieza de habitaciones, reposición de insumos, seguimiento de novedades y organización documental.

Además, estos instrumentos son sencillos y adaptables a la realidad operativa del establecimiento, por lo que pueden aplicarse de forma progresiva sin generar una carga administrativa excesiva. Su uso contribuirá a fortalecer la trazabilidad del servicio, la coordinación entre áreas y la mejora continua de la gestión hotelera.

4.4. Indicadores básicos de seguimiento

Los indicadores básicos de seguimiento permiten verificar si los procesos administrativos propuestos se están aplicando correctamente en el Hotel Del River. Estos indicadores son sencillos, medibles y adecuados para un establecimiento pequeño, ya que no requieren sistemas complejos, sino registros diarios o semanales generados por recepción, housekeeping y back office.

Tabla 13. Indicadores básicos de seguimiento propuestos

Área	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta sugerida	Responsable
Recepción	Reservas registradas correctamente	Reservas completas / total de reservas × 100	Semanal	95 %	Recepción
Recepción	Check-in documentados	Check-in registrados / total de ingresos × 100	Diario	100 %	Recepción
Recepción	Check-out documentados	Check-out registrados / total de salidas × 100	Diario	100 %	Recepción
Recepción	Novedades del huésped atendidas	Novedades solucionadas / novedades registradas × 100	Semanal	90 %	Recepción / Administración
Housekeeping	Habitaciones verificadas	Habitaciones con checklist / habitaciones limpiadas × 100	Diario	100 %	Housekeeping
Housekeeping	Amenities repuestos correctamente	Habitaciones con amenities completos / habitaciones revisadas × 100	Diario	95 %	Housekeeping
Housekeeping	Reportes de mantenimiento gestionados	Reportes atendidos / reportes registrados × 100	Semanal	90 %	Housekeeping / Administración
Back office	Registros financieros actualizados	Días registrados / días operativos × 100	Mensual	100 %	Administración

Back office	Documentos organizados y respaldados	Documentos respaldados / documentos generados × 100	Mensual	95 %	Administración
Back office	Actividades planificadas cumplidas	Actividades cumplidas / actividades programadas × 100	Semanal	90 %	Administración

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 14. Semáforo de evaluación de indicadores

Nivel de cumplimiento	Rango	Interpretación	Acción sugerida
Alto	90 % a 100 %	El proceso se cumple de manera adecuada.	Mantener el procedimiento y continuar el seguimiento.
Medio	70 % a 89 %	El proceso se cumple parcialmente.	Revisar causas y reforzar la aplicación del formato.
Bajo	Menos de 70 %	El proceso presenta deficiencias importantes.	Aplicar acciones correctivas inmediatas y supervisión directa.

Fuente: Elaborado por el autor

El uso de estos indicadores servirá para poder comprobar de manera periódica la implementación de los procesos definidos. En recepción, facilitarán el control de reservas, la entrada, las salidas y las novedades del huésped. En housekeeping permitirán comprobar la limpieza, la reposición de amenities y la comunicación del daño. En back office servirán para controlar el seguimiento documental, financiero y administrativo.

A su vez, estos indicadores van a servir como herramienta para la mejora continua, pues permitirán detectar errores que puedan repetirse y adoptar decisiones a tiempo. El seguimiento de este indicador podrá hacerse semanal o mensualmente, en función del tipo de proceso y los resultados se tienen que revisar por parte de la dirección para adoptar modificaciones, capacitaciones o acciones correctivas en caso de ser necesario.

4.5. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación se plantea como una guía progresiva para aplicar los procesos administrativos propuestos. Su desarrollo se organiza en ocho semanas, considerando actividades de socialización, capacitación, aplicación piloto, seguimiento y ajuste de los formatos en las áreas de recepción, housekeeping y back office.

Tabla 15. Cronograma de implementación

N.º	Actividad	Responsable	Semana							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Socialización de la propuesta con propietarios y personal	Administración								
2	Revisión y aprobación de formatos administrativos	Administración / Propietarios								
3	Capacitación básica al personal de recepción	Administración								
4	Capacitación básica al personal de housekeeping	Administración / Encargado de área								
5	Organización inicial del back office y archivos administrativos	Administración								
6	Aplicación piloto de formatos de recepción	Recepción								
7	Aplicación piloto de formatos de housekeeping	Housekeeping								
8	Aplicación piloto de formatos de back office	Administración								
9	Revisión de errores o dificultades en el uso de formatos	Administración / Personal operativo								
10	Ajuste de formatos según la operación real del hotel	Administración								
11	Implementación formal de los procesos en las tres áreas	Administración / Personal operativo								
12	Aplicación de indicadores básicos de seguimiento	Administración								
13	Evaluación final de la implementación inicial	Administración / Propietarios								
14	Elaboración de informe interno de resultados y mejoras	Administración								

Fuente: Elaborado por el autor

4.6. Beneficios esperados

La implementación de los procesos administrativos propuestos permitirá al Hotel Del River fortalecer su gestión interna mediante herramientas simples, verificables y adaptadas a su realidad operativa.

Figura 23. Beneficios esperados de la propuesta

Recepción	
Beneficio esperado	**Resultado práctico**
- Mejor control de reservas, check-in y check-out. - Atención más ordenada al huésped.	- Reducción de errores en registros, disponibilidad y salida de huéspedes. - Mayor seguimiento de solicitudes, quejas o novedades durante la estadía.
Housekeeping	
Beneficio esperado	**Resultado práctico**
- Limpieza y revisión de habitaciones más estandarizada. - Mejor control de amenities, blancos e insumos.	- Habitaciones verificadas antes de ser entregadas al huésped. - Disminución de faltantes, pérdidas o compras improvisadas.
Back office	
Beneficio esperado	**Resultado práctico**
- Mayor organización documental y administrativa. - Seguimiento de novedades e incidencias.	- Información más fácil de consultar, respaldar y controlar. - Mayor capacidad para cerrar pendientes y resolver problemas internos.
Todas las áreas	
Beneficio esperado	**Resultado práctico**
- Mejor comunicación interna. - Aplicación de indicadores básicos. - Alineación progresiva con la NTE INEN-ISO 22483.	- Coordinación más clara entre recepción, housekeeping y administración. - Evaluación periódica del cumplimiento de procesos. - Mejora de la calidad del servicio bajo criterios técnicos hoteleros.

Fuente: Elaborado por el autor

Por tanto, estos beneficios permitirán que el Hotel Del River pase de una gestión principalmente empírica a una administración más organizada y controlada. La propuesta no busca generar procesos complejos, sino establecer instrumentos prácticos que ayuden al personal a registrar, verificar y mejorar las actividades diarias.

Además, la implementación progresiva de estos procesos contribuirá a mejorar la calidad del servicio percibido por el huésped, reducir fallas operativas y fortalecer la imagen del establecimiento. De esta manera, la propuesta se convierte en una herramienta viable para mejorar la gestión del hotel y avanzar hacia estándares de servicio más alineados con la NTE INEN-ISO 22483.

CONCLUSIONES

La actual gestión del Hotel Del River ha puesto en evidencia que una operación funcional no debe interpretarse a priori como sinónimo de administración. De hecho, el establecimiento es capaz de atender a sus clientes y mantener en funcionamiento los servicios, pero la dependencia de prácticas empíricas merma la capacidad de controlar la información, de controlar las tareas y de mantener continuidad en el funcionamiento. Este estado de las cosas supone un riesgo de organización, ya que el funcionamiento del hotel depende más de la experiencia de las personas de la plantilla que de los procesos que tengan que ver con la institucionalización de la operación hotelera. Así, el estudio dado permite verificar que la gestión del hotel debe dotarse también de herramientas administrativas para poder garantizar el orden, la trazabilidad y la continuidad en la prestación del servicio.

Los resultados obtenidos de la matriz fundamentada en la normativa de referencia NTE INEN-ISO 22483 demuestran que el principal problema de las actividades se encuentra en el hecho de que no hay evidencias, pero, sobre todo, que no existen las pruebas documentales, trazabilidad y aquello que permita su seguimiento. La posición predominante de los criterios “no cumple” indica que los procesos no están suficientemente documentados ni cuentan con las pruebas para su verificación. Tal situación conlleva una debilidad en cuanto a la mejor práctica administrativa porque la información elaborada por las áreas no permite incluso evaluar el grado del cumplimiento, detectar las fallas que se repiten o establecer acciones de mejoras en la oportunidad adecuada.

Recepción y housekeeping aparecen como áreas críticas pues tienen añadidos procesos directamente relacionados con el cliente. Las debilidades en reservas, check-in, check-out, limpieza, amenities y reportes de mantenimiento podrían disminuir la confiabilidad de la operación, la disponibilidad de habitaciones y la calidad de la percepción. Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, estas debilidades pueden poner un límite a la capacidad del hotel para diferenciarse en un mercado en el que y el de los clientes que esperan rapidez, orden, limpieza y eficaces respuestas. Fortalecer estas áreas significaría una mejora no solo para la operación interna, sino también un incremento de la calidad percibida por el cliente.

La propuesta de implementar procesos administrativos es una opción válida porque no plantea una estructura pesada, sino que establece instrumentos acordes a la realidad de un hotel de dos estrellas y pequeño. Los protocolos, los modelos de formulario, los indicadores y el cronograma de aplicación harían que actividades informales se convirtieran en procesos comprobables, consolidarían la interrelación entre las áreas o generarían información valiosa para la mejora incesante. Por tanto, la propuesta también aporta a la sostenibilidad operativa del establecimiento en la medida en la que reduce la improvisación práctica a favor de una gestión ordenada, comprobable y competitiva.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la propuesta de manera progresiva, priorizando los procesos con mayor impacto en la experiencia del huésped y en el control operativo. La primera fase debería concentrarse en recepción y housekeeping, mediante el uso de formatos para reservas, check-in, check-out, checklist de limpieza, control de amenities y reportes de mantenimiento. Esta aplicación gradual permitirá que el personal se adapte a los nuevos instrumentos sin interrumpir la operación diaria del hotel.

Es fundamental que se establezca un programa de capacitación continua básico para el personal orientado al uso de formatos, protocolo, atención al huésped, limpieza estandarizada, comunicación interna y registro de novedades. La capacitación no debe ser tratada como una actividad aislada de un día, sino que debe entendérsela como un proceso reiterativo que nos permita, mediante reforzamiento de prácticas, corrección de errores, asegurar que todos los procedimientos sean aplicados de manera uniforme por todos los involucrados.

Se sugiere llevar a cabo una evaluación periódica de los indicadores propuestos. De forma particular, se sugiere evaluar los que refieren de forma particular a reservas registradas de forma correcta, check-in documentados, habitaciones verificadas, novedades atendidas y reportes de mantenimiento gestionados; ello puede realizarse de manera semanal o mensual dependiendo del tipo de indicador y deber servir como fuente de hacia la toma de decisiones de tipo administrativo, así como para ayudar a identificar determinadas fallas que se repiten en el tiempo y para modificar los procesos cuando sea necesario.

En cuanto a mejorar el trabajo interno, evidentemente se podría complementar la evaluación interna con instrumentos de percepción del huésped, como por ejemplo unas breves encuestas de satisfacción atribuibles a sus entradas o unos registros de comentarios posteriores a la entrada del huésped etc. De este modo, se podría medir si la implementación de los procesos administrativos produce mejoras en la experiencia del cliente, y en un tiempo medio, el hotel podría nutrir su reputación, incrementar su competitividad local y dirigirse hacia una gestión hotelera más asimilada a su calidad hotelera.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.).* Episteme.

Asgeirsson, M. H., Gudlaugsson, T., & Jóhannesson, G. T. (2024). The Relationships between Service Quality, Reputation, and Performance in Hospitality. *Tourism and Hospitality, 5*(3), 736-752. https://doi.org/10.3390/tourhosp5030043

Aznar, J., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impact of service quality on competitiveness and profitability: The hotel industry in the Catalan coast. *Intangible Capital, 12*(1). https://doi.org/10.3926/ic.693

Bejarano Auqui, J. F., & Huamán Pérez, M. N. (2024). Calidad de servicio en hoteles peruanos. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(105), 213-228. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.14

Camilleri, M., & Valeri, M. (2022). Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management, 12*(3), 555-576. https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0133

Castillo-García, P. G., López-Pico, L. K., y Sánchez-Arteaga, A. (2021). Gestión de costo para mejorar la rentabilidad de los servicios brindados por la Empresa VIACRUZCA S.A. de la Ciudad de Manta. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR, 4*(8), 16-30. https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/38

Chalupa, S., & Petricek, M. (2020). The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry: A Case Study. *IBIMA Business Review*, 1-11. https://doi.org/10.5171/2020.301930

Chan, J., Gao, Y., & McGinley, S. (2021). Updates in service standards in hotels: how COVID-19 changed operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(5), 1668-1687. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1013

Chen, J., & Ling, H. (2025). A Study on Service Process Design and Service Quality Improvement: The Case of the Hospitality Industry. *UAR Journal of Multidisciplinary Studies, 7*(1). https://uarpublisher.com/wp-content/uploads/2025/09/UARJMS552025.pdf

Choi, K., & Kim, J. (2024). Measuring Hotel Service Productivity Using Two-Stage Network DEA. *Sustainability, 16*(20), 8995. https://doi.org/10.3390/su16208995

Collado Agudo, J., Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., & Gómez-López, R. (2021). Quality-Certified Hotels: The Role of Certification Bodies on the Formation of Customer Behavioral Intentions. *Sustainability, 13*(22), 12733. https://doi.org/10.3390/su132212733

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*(11), 100. https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100

David, F., & David, F. (2017). *Strategic management. Concepts and Cases.* Pearson. https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf

Dębski, M., & Sułkowski, Ł. (2019). Hospitality in the image of small family accommodation businesses. *Innovative Marketing, 15*(1), 13-29. https://doi.org/10.21511/im.15(1).2019.02

Demydyuk, G., & Carlback, M. (2023). Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model. *Tourism Economics, 30*(4). https://doi.org/10.1177/13548166231199156

Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. UNACH. *Chakiñan*(1), 46-56. https://doi.org/10.37135/chk.002.01.04

González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill Education. https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6

Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control (2nd rev. ed.).* Asian Productivity Organization.

ISO. (2020). *ISO 22483:2020. Tourism and related services — Hotels — Service requirements.* https://www.iso.org/standard/73315.html

Kallmuenzer, A., & López-Chávez, B. (2024). Tourism/Hospitality and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management, 14*(4), 852-859. https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0196

Lu, C., Berchoux, C., Marek, M., & Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research, 9*(2), 168-182. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2014-0087

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *Resolución MPCEIP-SC-2022-0085-R. Registro Oficial, sumplemento No. 79.* https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/Resolucion-016-2022.pdf

Ministerio de Turismo. (2015). *Registro Oficial No 465 – Martes 24 de Marzo de 2015 Suplemento.* https://derechoecuador.com/registro-oficial-no-465-martes-24-de-marzo-de-2015-suplemento/

Olawuyi, O. S., & Kleynhans, C. (2025). A Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024). *Administrative Sciences, 15*(6), 215. https://doi.org/10.3390/admsci15060215

Párraga-Carrera, S. I., & Burgos-Briones, G. A. (2024). Análisis de la calidad del servicio y competitividad en una empresa hotelera. *Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación, 7*(14), 36-58. https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/263

Peñafiel, J. F., Muñiz Soledispa, L. Y., y Mosquera Tuárez, L. F. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4*(4), 105-116. https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.237

Perdomo-Verdecia, V., Sacristán-Díaz, M., & Garrido-Vega, P. (2022). Lean management in hotels: Where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management, 104*, 103250. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103250

Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training, 46*(8-9), 406-415. https://doi.org/10.1108/00400910410569524

Proaño, W., & Ponce, G. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction. *Revista UNESUM-Ciencias, 8*(1). https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n1.2024.4-17

Putri, N., Adiatma, D., & Dhamayanty, S. (2026). Standard operating procedures as a strategic tool for service quality management: A case study of housekeeping operations in an international five-star hotel. *Pendas, 11*(1). https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.43533

Rodríguez, A., & Delgado, H. (2024). *El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional en la compañia de transportes TRANSMOVISA del Cantón Montecristi [Tesis de pregrado]. UNESUM.* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7048

Sampaio, C., Régio, M., & Sebastião, J. R. (2025). Beyond Financial Metrics: A Systematic and Bibliometric Review of Hotel Business Performance. *Administrative Sciences, 15*(5), 179. https://doi.org/10.3390/admsci15050179

Sebova, L., Svec, A., & Chovanova, K. (2025). The Role of Business Process Management in Hotel Innovation and Competitiveness. *Tourism and Hospitality, 6*(3), 122. https://doi.org/10.3390/tourhosp6030122

Sevillano, A., & Guerra, M. (2015). *Categorización del factor de riesgo ergonómico e intervención fisioterapeútica en el personal administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS Ibarra-Provincia de Imbabura [Tesis de pregrado]. Universidad Técnica del Norte.* https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5904/1/06%20TEF%20108%20TRABAJO%20GRADO.pdf

Sinulingga, S., Nauly, M., Marpaung, J. L., Zulfan, L., & Sibarani, H. S. (2024). Optimizing Hotel Management Performance Through Standard Operating Procedures: A Path Model Analysis and Strategic Monitoring Framework . *TourismSpectrum: Diversity & Dynamics , 1*(2), 71-80. https://doi.org/10.56578/tsdd010201

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.).* SAGE.

Yoza, N., & Meza, J. (2023). *Gestión de calidad del servicio y su incidencia en el alcance de los objetivos del Hotel Balandra-Manta [Tesis de pregrado]. UNESUM.* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5863

Yumpo, C. (2025). La gestión administrativa en las entidades públicas: Una revisión literaria. *Aula Virtual, 6*(13). https://doi.org/10.5281/zenodo.20383870