



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

**Propuesta de modelo de administración hotelera para la Hostería Lago de
Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay.**

Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de
Licenciada en Hotelería

Autora:

Marcela Rosalía Morocho Illescas

CI: 0106090905

Correo: marcela-morocho96@outlook.es

Directora:

Mg. Nancy Karla Delgado Oleas

CI: 0104964440

Cuenca-Ecuador

30-junio-2021



Resumen

Este trabajo propone un modelo de administración hotelera para la hostería Lago de Cristal, un establecimiento hotelero que presta los servicios de alojamiento, alimentación, esparcimiento y eventos, en el cantón Girón provincia del Azuay. Mediante esta propuesta se pretende orientar a los administradores de la hostería para que, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades reemplacen la administración empírica que están desarrollando actualmente por una administración basada en procesos, sistemas, técnicas y estrategias adecuadas.

Para desarrollar la propuesta se siguió un proceso de investigación mixto. En primer lugar, se realizó un análisis bibliográfico de los diferentes modelos de administración, posteriormente, para determinar la problemática del sistema administrativo actual de la hostería, se diagnosticó el sistema administrativo interno, se elaboró un cuadro comparativo de la situación actual del establecimiento con la normativa de alojamiento vigente en el cual se señala el porcentaje de cumplimiento de los requisitos establecidos y por último se aplicó una encuesta SERVQUAL para medir la calidad del servicio de la hostería.

De esta evaluación se obtuvieron los puntos clave para diseñar el modelo de administración hotelera que mejore la operación de las diferentes áreas del establecimiento, incremente la calidad de los servicios hoteleros y a su vez genere mayor productividad de la hostería.

Palabras claves:

Modelos de Administración, normativa, alojamiento, calidad de servicio, estrategias.



ABSTRACT

This work proposes a model of hotel management for the Lago de Cristal inn, a hotel establishment that provides accommodation, food, entertainment and events in Girón, province of Azuay. Through this proposal, it is intended to guide the administrators of the inn, so that, according to their needs and possibilities, they replace the empirical administration that they are currently developing with an administration based on processes, systems, techniques and appropriate strategies.

A mixed research process was followed to develop the proposal. First, a bibliographic analysis of the different administration models was carried out, later, as to determine the problems of the current administrative system of the inn, the internal administrative system was diagnosed; a comparative table of the current situation of the establishment with the current accommodation regulations in which the percentage of compliance with the established requirements is indicated, and finally a SERVQUAL survey was applied to measure the quality of the inn service. From this evaluation, the key points were obtained to design the hotel management model that improves the operation in the different areas of the establishment, increases the quality of hotel services and in turn generates greater productivity in the inn.

Keywords: Administration models. Regulations. Accommodation. Service quality. Strategies.

Proyecto de titulación: "Propuesta de modelo de administración hotelera para la hostería Lago de Cristal del cantón Giron, provincia del Azuay"

Autora: Marcela Rosalía Morocho Illescas

Directora: Mg. Nancy Karla Delgado Oleas

Certificado de Precisión FCH-TR-Htl-118

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 10 de marzo de 2021

Elaborado por: GEAV _____

cc. Archivo Recibido por: nombre / apellido / firma / fecha / hora



Índice

Índice	4
Índice de figuras.....	8
Índice de tablas.....	8
Dedicatoria.....	12
Agradecimiento.....	13
Introducción	14
Capítulo 1: Situación Actual del Sistema Administrativo de la Hostería Lago de Cristal	15
1.1. Datos Generales	15
1.2. Descripción de la Hostería Lago de Cristal.....	19
1.3. Bienes Muebles e Inmuebles de la Hostería	19
1.4. Áreas de la Hostería Lago de Cristal	20
1.5. Área de Habitaciones	20
1.6. Áreas Comunes	20
1.7. Áreas de Recreación	22
1.8. Áreas de Servicio.....	22
1.9. Sistema Administrativo del Establecimiento	23
1.9.1. Tarifas Generales de la Hostería Lago de Cristal	23
1.10. Registro del Personal.....	23
1.11. Funciones de los Administradores	24
1.12. Personal Eventual	25
1.13. Registro de Clientes.....	25



1.14. Registro de Inversiones	26
1.15. Inversiones de la Hostería	26
1.16. Análisis Económico y Financiero de la Hostería	27
1.17. Registro de Plaza y Promoción	29
1.18. Publicidad y Señalización	30
1.19. Publicidad	31
1.20. Instalaciones y Actividades	31
Capítulo 2: Normativa y Requerimientos Nacionales e Internacionales referentes a la Administración Hotelera	34
2.1. Administración Hotelera	34
2.2. Características Generales de la Administración Hotelera	34
2.3. Modelos de Administración Hotelera	35
2.4. Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de Alojamiento en el Hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”	35
2.5. Modelo de Gestión Hotelera de la Ciudad de Portoviejo	36
2.6. Opciones de Manejo Administrativo en el Hostal Casa Lloret de la Ciudad de Cuenca	36
2.7. Consideraciones para el Diseño del Modelo de Administración Hotelera	38
2.8. Descripción de las Etapas y Actividades del Modelo de Administración Hotelera de la Hostería Lago de Cristal del Cantón Girón, Provincia del Azuay	39
2.9. Normativa de Alojamiento Internacional y Nacional	40
2.9.1. <i>A nivel Internacional</i>	40
2.9.2. <i>A Nivel Nacional</i>	42



2.10. Reglamento de Alojamiento Turístico en Ecuador	43
2.11. Categorización y Calificación de los establecimientos hoteleros de Ecuador y Chile	44
2.11. Requisitos de Categorización para Hostería Tres Estrellas en Ecuador	45
2.12. Requisitos para las Hosterías de Chile en Categorías Turista, Turista Superior y Lujo	47
2.13. Modelo Servqual	53
2.14. Servicio de calidad	54
2.15. Análisis de las Encuestas SERVQUAL	54
Capítulo 3: Desarrollo del Modelo de Administración Hotelera que responda a la Realidad de la Hostería Lago De Cristal.	61
3.1. I Fase	61
3.1.2. <i>Valores corporativos</i>	63
3.1.3. <i>Políticas internas</i>	63
3.1.4. <i>Servicios</i>	64
3.2.1. <i>Estructura de la Organización</i>	65
3.4. IV Fase: Establecer Estándares de Calidad en la Atención al Cliente	79
3.4.1. <i>Proceso de Mejora de Atención al Cliente y Servicios</i>	80
3.4.2. <i>Mejora de Procesos en el Departamento de Recepción</i>	81
3.4.1. Optimización del Clima Laboral	84
3.4.2. Motivación	84
3.4.4. Capacitación	84
3.4.5. Evaluación de la Atención y Calidad	85



3.4.6. Políticas de Calidad de la Empresa	85
3.5 Plan de Estrategias	85
Conclusiones	90
Recomendaciones	92
Bibliografía	93
Anexos.....	96



Índice de figuras

Figura 1. Referencia de ubicación de la hostería.	15
Figura 2. Hostería Lago de Cristal.....	16
Figura 3. Plano de la hostería.	22
<i>Figura 4.</i> Funciones de los administradores.....	24
Figura 5. Ingresos promedio en el periodo marzo 2020-2021	28
Figura 6. Logotipo de la hostería Lago de Cristal.	29
Figura 7. Publicidad de la hostería Lago de Cristal.	30
Figura 8. Publicidad de la hostería Lago de Cristal.	30
Figura 9. Publicidad de la hostería en Facebook.....	31
Figura 10. Hostería Lago de Cristal.....	32
Figura 11. Elementos tangibles de la hostería.....	55
Figura 12. Fiabilidad.....	56
Figura 13. Capacidad de respuesta.	57
<i>Figura 14.</i> Seguridad.....	58
<i>Figura 15.</i> Empatía.	59
Figura 16. Logotipo de la hostería Lago de Cristal.	62
Figura 17. Organigrama actual de la hostería Lago de Cristal.....	65
Figura 18. Organigrama estructural.....	66
Figura 19. Organigrama funcional.	67
<i>Figura 20.</i> Flujograma de la venta de una habitación.	82
Figura 21. Flujograma de salida de huésped.	83
Figura 22. Grafica del CMI	89



Índice de tablas

Tabla 1. Datos de la hostería según el Ministerio de Turismo zonal 6.....	17
Tabla 2. Datos de la hostería según el iTour del cantón Girón.....	18
Tabla 3. Bienes muebles e inmuebles de la hostería.....	19
Tabla 4. Tarifas de las habitaciones de la hostería.....	23
Tabla 5. Medios de contacto de la hostería.....	25
Tabla 6. Inversiones de la hostería.....	26
Tabla 7. Egresos mensuales de la hostería.....	27
Tabla 8 Ingresos en el periodo marzo 2020-2021.....	28
Tabla 9. Tabla comparativa de modelos de administración consultados.....	38
Tabla 10. Diseño de modelo de administración hostería lago de Cristal.....	39
Tabla 11. Clasificación y calificación nacional e internacional.....	44
Tabla 12. Requisitos para hostería tres estrellas.....	46
Tabla 13. Requisitos para hosterías.....	47
Tabla 14. Estado actual de la hostería.....	49
Tabla 15. Elementos tangibles de la hostería.....	55
Tabla 16. Fiabilidad.....	56
Tabla 17. Capacidad de respuesta.....	57
Tabla 18. Seguridad.....	58
Tabla 19. Empatía.....	59
Tabla 20. FODA cruzado.....	80
Tabla 21 Plan de acción estratégico para Hostería Lago de Cristal.....	86
Tabla 22 Apartados del Cuadro de Mando Integral.....	88
Tabla 23 <i>Perspectiva financiera</i>	103
Tabla 24 <i>Perspectiva del cliente</i>	104
Tabla 25 <i>Perspectiva del proceso interno</i>	105
Tabla 26 <i>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento</i>	106



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Marcela Rosalia Morocho Illescas en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de administración hotelera para la hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 30 de junio de 2021

Marcela Rosalia Morocho Illescas

C.I: 0106090905



Cláusula de Propiedad Intelectual

Marcela Rosalia Morocho Illescas, autor/a del trabajo de titulación "Propuesta de modelo de administración hotelera para la hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 30 de junio de 2021

Marcela Rosalia Morocho Illescas

C.I: 0106090905



Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, ya que gracias a su bondad tuve la fuerza para salir adelante durante los días más difíciles que surgieron en el desarrollo del trabajo y en mi vida diaria. También dedico esta investigación con mucho amor y cariño a mis papis Mercedes y José, y a mis hermanos, por apoyarme constantemente para seguir cumpliendo mis metas académicas y personales. A todos los lectores de este trabajo por su tiempo para leerlo.

Marcela Morocho



Agradecimiento

A mis padres Mercedes y José les agradezco infinitamente que han sido el pilar fundamental en todos estos años de estudio y que siempre me han apoyado con todo su amor, sacrificio y por sus consejos para seguir luchando por mis sueños. A mis hermanos Mary, Claudio y Susy por ser la motivación para culminar mi tesis.

Agradezco también a mi directora de tesis, Mgt. Karla Delgado Oleas por su conocimiento y experiencia para guiar el desarrollo de mi tesis. Como también al Mgt. Gustavo Iñiguez por su aporte en el desarrollo de los modelos administrativos para mi tesis. También hago extensivo el agradecimiento a los administradores de la Hostería Lago de Cristal señor Julio Márquez Viscay y a la señora Liliana Alburqueque Ocampo por permitirme la apertura en su establecimiento para desarrollar mi trabajo de investigación.

Marcela Morocho



Introducción

En la actualidad las empresas turísticas y hoteleras han dado un salto referente al tipo de administración que se viene realizando en las mismas, por esta razón se deben diseñar modelos de administración, con la finalidad de contribuir al perfeccionamiento de los procesos administrativos, donde el principal factor que influye en los huéspedes en la actualidad son las actividades de hospedaje y la calidad con que se ofrece este servicio. En este estudio el objetivo de mayor relevancia es, que la hostería Lago de Cristal, ofrezca el servicio de alojamiento con la mayor calidad y atención que se merecen los huéspedes por parte de cada una de las personas que laboran en el mismo.

En el capítulo I se presentan las generalidades de la investigación; las cuales van desde un contexto general de la infraestructura hotelera, así como la descripción de las actividades con las que al momento cuenta la administración para controlar las áreas que operan en la hostería.

Dentro del capítulo II se desarrolla el estudio referido a los diferentes modelos de administración hotelera, conjuntamente con las normativas internacionales y nacionales en materia de alojamiento turístico.

El capítulo III se propone el modelo de gestión hotelera para la Hostería Lago de Cristal.

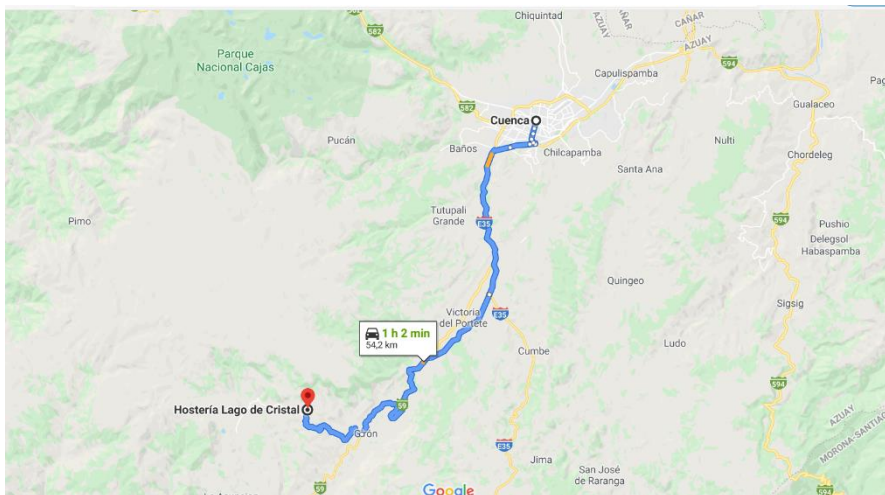
Capítulo 1: Situación Actual del Sistema Administrativo de la Hostería Lago de Cristal

1.1. Datos Generales

La hostería Lago de Cristal es una empresa familiar, localizada en la parroquia de San Gerardo, cantón Girón, provincia del Azuay al 3880 msnm, la temperatura media de la parroquia oscila entre 12 °C y 20 °C. Tiene dos estaciones: invierno de enero a mayo y verano de junio a diciembre (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Gerardo, 2015). La hostería se encuentra a 1 hora 30 minutos en vehículo de la ciudad de Cuenca, para ingresar a la hostería hay que tomar un camino de lastre de tercera categoría de 2 km desde el centro de la parroquia San Gerardo, en vehículo se toma alrededor de 3 a 5 minutos y caminado 20 minutos aproximadamente. Existe señalización en toda la trayectoria que facilita su llegada al establecimiento. Un punto de referencia para llegar a la hostería es el centro de tratamiento de alcohólicos anónimos de San Gerardo (CTA) que se encuentra ubicado a ½ km del establecimiento.

Figura 1.

Referencia de ubicación de la hostería.



Nota: ubicación geográfica de la hostería, imagen obtenida de Google maps, 2020.

La hostería está construida por una casa de hacienda de los años 80, restaurada por su propietario el arquitecto Claudio Ullauri, los materiales y técnicas de construcción que se utilizan en esta propiedad son el tradicional, adobe, teja, madera, piedra y ladrillo entre

otros. Fue inaugurada en el año 2000 como un establecimiento de alojamiento con diecisiete habitaciones con baño privado, agua caliente, calefacción y televisión. Durante sus 15 años de operación aproximadamente, la hostería tuvo acogida de turistas locales, nacionales y extranjeros por el sistema todo incluido que ofrecía acompañado de la mejor calidad en sus servicios e instalaciones.

Las malas decisiones administrativas y la falta de nuevas inversiones para ofrecer un servicio acorde a las tendencias hoteleras de la época provocaron que la hostería pierda preferencia por parte de los clientes haciendo que escogieran otras opciones de alojamiento. Al presentarse esta situación poco favorable para la economía y prestigio de la hostería se tuvo que cerrar el establecimiento, permaneciendo así durante un año. En el año 2017 el arquitecto Ullauri acordó un contrato de arrendamiento con el señor Julio Márquez Viscay y la señora Liliana Alburquerque Ocampo actuales administradores de la hostería.

Figura 2.

Hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social Facebook de la hostería Lago de Cristal.

Según el Ministerio de Turismo Zonal 6, la hostería Lago de Cristal consta en el catastro (2019) de alojamiento turístico del cantón Girón como un establecimiento hotelero con categoría tres estrellas, contando con 11 habitaciones con capacidad para 30 plazas.

**Tabla 1.**

Datos de la hostería según el Ministerio de Turismo zonal 6.

Concepto	Datos
Nombre	Hostería Lago de Cristal
Ruc	0703123893001
Propietario	Julio Freddy Márquez Viscay
Actividad	Alojamiento
Clasificación	Hostería
Categoría	3 estrellas
Habitaciones	11
Camas	30
Plazas	30
Cantón	Girón
Parroquia	San Gerardo
Teléfono	072229001
Celular	0984338234
Mail	hosterialagodecristal@gmail.com
Web	www.hosterialagodecristal.com

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida del Ministerio de Turismo Zonal 6, correspondiente a la información de actividad de la hostería Lago de cristal.

Con respecto a la información de la Centro de información turística del cantón Girón (iTour) se describe que la hostería cuenta con 16 habitaciones con capacidad para 80 plazas.

**Tabla 2.**

Datos de la hostería según el iTour del cantón Girón.

Concepto	Datos
Nombre	Hostería Lago de Cristal
Ruc	0703123893001
Propietario	Julio Freddy Márquez Viscay
Dirección	Vía San Gerardo
Actividad	Alojamiento/hostería
Categoría	1
Habitaciones	16
Camas	16
Plazas	80
Teléfono	0990489568
Sitio web	www.hosterialagodecrystal.com
Empleados	hosterialagodecrystal@gmail.com
Servicios adicionales	Eventos, pesca deportiva, cabalgatas, juegos de mesa, canchas, casa de árbol

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de iTour del cantón Girón, sobre la información de tipo legal de la organización.

En base a la observación y visitas de campo realizadas en la hostería, se puede decir que la información obtenida no coincide con la realidad del establecimiento, a pesar de que las fuentes son oficiales y la información que ofrecen es actualizada. Por lo cual se expone la siguiente descripción:



1.2. Descripción de la Hostería Lago de Cristal

La entidad de estudio cuenta con categoría tres estrellas, ofrece 14 habitaciones con capacidad para 80 plazas, en un ambiente moderno y acogedor, cada habitación cuenta con baño privado, calefacción, agua caliente, servicio de televisión por cable e internet.

Además, la hostería dispone de servicios como: salón de eventos, restaurante, piscina temperada, parqueadero, canchas de tenis, fútbol, voleibol, cabalgatas, pesca deportiva, paseos en bote, tarabita sobre el lago, resbaladera de treinta metros y juegos de mesa (billar, ajedrez, ping pong).

1.3. Bienes Muebles e Inmuebles de la Hostería

Los bienes son posesiones que representan los activos de una persona o una empresa, estos se clasifican en:

- Bienes muebles: aquellos bienes físicos de la hostería que pueden ser trasladados de un lugar a otro manteniendo su integridad completa.
- Bienes inmuebles: aquellos bienes de la hostería que por su naturaleza no se pueden trasladar de un lugar a otro, prácticamente se encuentran anclados al suelo.

Tabla 3.

Bienes muebles e inmuebles de la hostería.

Bienes muebles	Bienes inmuebles
- Mobiliario	- Terreno
- Herramientas	- Infraestructura
- Equipos de cómputo	
- Bienes artísticos y culturales	
- Lencería	
- Equipos y utensilios de cocina	

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.



1.4. Áreas de la Hostería Lago de Cristal

El número de áreas de un establecimiento de alojamiento depende de disímiles elementos entre ellos: el tamaño, clasificación, categoría, cantidad de servicios, entre otros. Cada una de las áreas tiene funciones concretas y específicas y su buena coordinación con las demás áreas ayuda a brindar un excelente servicio al cliente.

Considerando que la hostería Lago de Cristal es de categoría tres estrellas dispone de las siguientes áreas:

1.5. Área de Habitaciones

Las habitaciones son el producto más vendido en un establecimiento hotelero. La hostería cuenta con 14 habitaciones entre simples, dobles, triples, cuádruples y múltiples. Cada habitación cuenta con baño privado, calefacción, agua caliente, servicio de televisión por cable e internet. No existe un número definido de las habitaciones dependiendo del tipo, debido a que las habitaciones se adaptan de acuerdo al número de huéspedes. Según el Ministerio de Turismo (2016) una habitación:

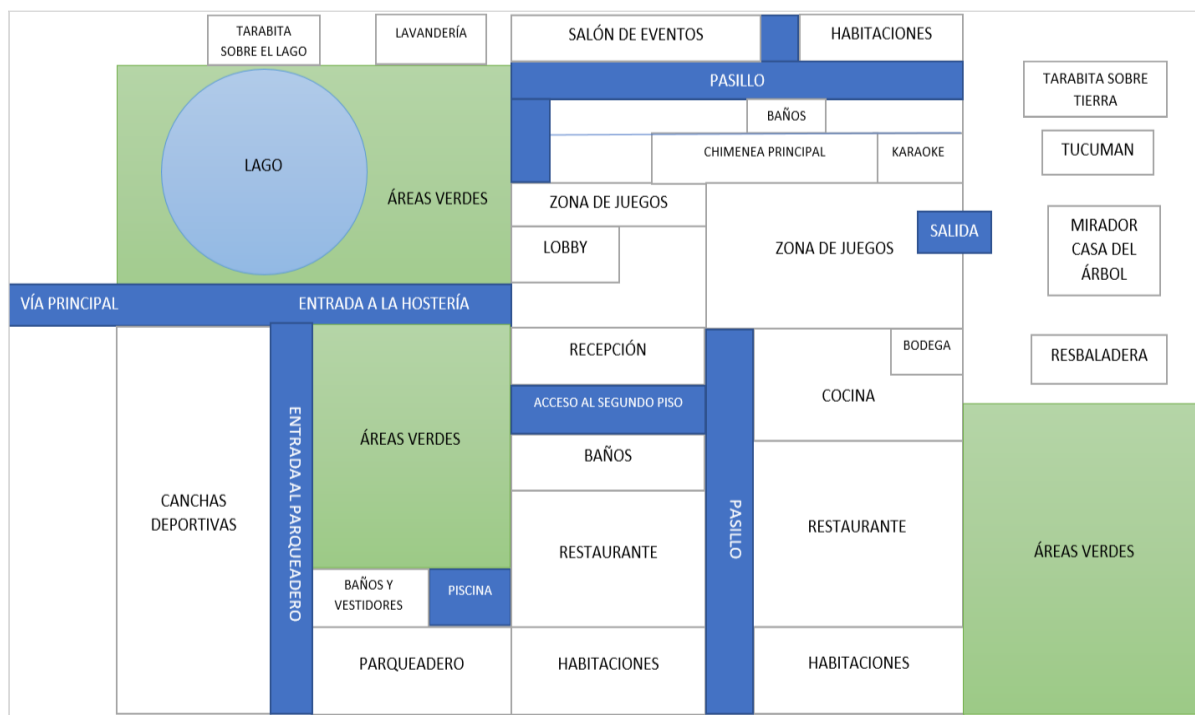
- Sencilla: Es una habitación estándar para pernoctar y alojamiento turístico para una sola persona.
- Habitación doble: Es una habitación estándar para pernoctar y alojamiento turístico para dos personas.
- Habitación Triple: Es una habitación estándar de alojamiento turístico para tres personas.
- Cuádruple: Es una habitación estándar para pernoctar y alojamiento turístico para cuatro personas, no aplica para establecimiento de cinco estrellas.
- Múltiple: Es una habitación estándar para alojamiento turístico y de pernoctación de cinco o más personas, no aplica para establecimiento de cinco estrellas.

1.6. Áreas Comunes

Son áreas destinadas a ofrecer a los huéspedes y visitantes espacios para relacionarse y compartir entre familiares o amigos.



- **Recepción:** tiene mayor atención dentro de un establecimiento de alojamiento por ser el primer contacto que tiene el cliente con el establecimiento, es fundamental que el servicio brindado cause una buena impresión al cliente que logre satisfacer sus expectativas. Además, es el punto de información para el cliente durante su estadía y el último contacto antes de abandonar el establecimiento. La recepción de la hostería se encuentra estratégicamente ubicada al ingreso del establecimiento. El área de trabajo está totalmente organizada y limpia, transmitiendo una excelente imagen al cliente, pero no cuentan con el conjunto completo de herramientas y utillaje necesarias para el área de recepción, entre ellos equipo de cómputo, libro de reservas, hojas de reservas, calculadoras electrónicas.
- **Lobby:** es una sala de espera, se encuentra junto a la recepción, razón por la cual forma parte de la primera impresión que tiene el cliente.
- **Salón de eventos:** área exclusiva para desarrollar eventos sociales con capacidad para albergar mayor número de personas. La hostería dispone de dos salones de eventos, con capacidades para 150 y 200 personas respectivamente.
- **Restaurante:** lugar para el disfrute y deleite de platillos y bebidas a gusto del cliente. El restaurante de la hostería ofrece una carta muy variada, tiene capacidad para 60 personas y sus grandes ventanales hacen que el cliente pueda disfrutar de la vista de hermosos paisajes de la sierra ecuatoriana, mientras deleita su paladar.
- **Parqueadero:** lugar destinado para estacionar los vehículos. El parqueadero de la hostería tiene capacidad para 100 vehículos, es un servicio gratuito, no tiene ningún costo adicional en la tarifa de alojamiento.

Figura 3.*Plano de la hostería.*

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de la visita realizada a la hostería Lago de Cristal.

1.7. Áreas de Recreación

Son áreas destinadas a la sana diversión y esparcimiento de los clientes. La hostería cuenta con: canchas de fútbol, volley-boll y tenis, piscina temperada y juegos recreativos para niños y adultos.

1.8. Áreas de Servicio

Son áreas destinadas a dar servicio al hotel y al cliente. Son muy importantes porque su buena organización mejora la calidad del servicio del establecimiento y como consecuencia la satisfacción del huésped.

- **Cocina:** lugar donde se preparan alimentos y bebidas para el cliente y personal, manteniendo normas de higiene y seguridad alimentaria, la cocina está estrechamente relacionada con el restaurante. La hostería cuenta con una cocina bien equipada para brindar el mejor servicio a los clientes.



- **Lavandería:** se encarga del lavado y planchado de la lencería y mantelería de la hostería y de la ropa del huésped cuando este lo solicite.

1.9. Sistema Administrativo del Establecimiento

1.9.1. Tarifas Generales de la Hostería Lago de Cristal

La hostería cuenta con 14 habitaciones que ofrecen una variedad de servicios y facilidades para la comodidad del huésped.

Tabla 4.

Tarifas de las habitaciones de la hostería.

Total, habitaciones	Tarifa no inc. impuestos	Observaciones
14	\$20,00	Incluye desayuno americano

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

La hostería Lago de Cristal cuenta con una tarifa especial para el uso de sus instalaciones que es de \$3,00 dólares para adultos y de \$1,50 dólares para menores entre 7 a 11 años. Esta tarifa incluye el uso de la piscina, juegos de mesa, uso de las canchas deportivas, paseo en botes, y demás juegos disponibles. La pesca y las cabalgatas tiene costo adicional.

El establecimiento considera como grupos a partir de las 20 personas y ofrece una gratuidad en alojamiento.

1.10. Registro del Personal

Diariamente se encuentran laborando dos personas que ocupan el cargo de administradores de la hostería Lago de Cristal. Ellos realizan todas las actividades desde la limpieza hasta la administración de la hostería. Disponen de una contadora quien realiza las

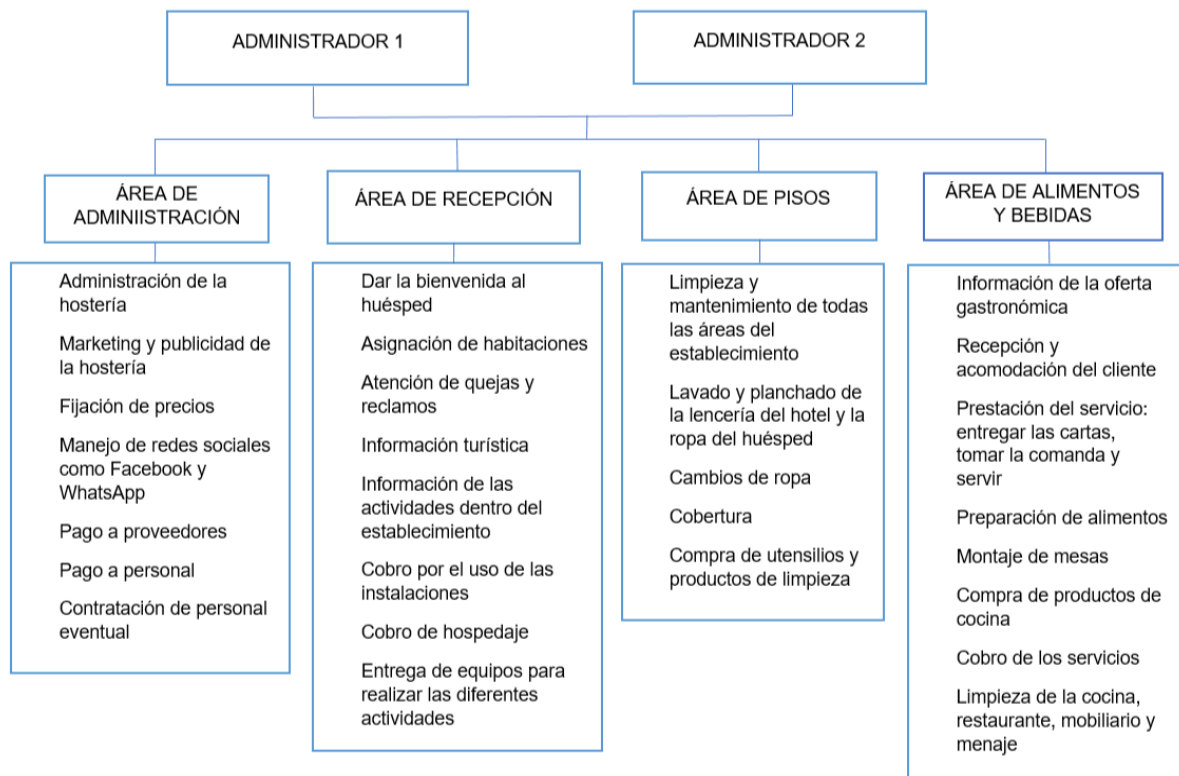
declaraciones al SRI y un técnico que da mantenimiento a los equipos de la hostería al momento que presentan fallas.

1.11. Funciones de los Administradores

En la siguiente figura se describe detalladamente las funciones que realizan los administradores de acuerdo a cada área del establecimiento.

Figura 4.

Funciones de los administradores.



Nota: elaboración propia a partir de una visita de campo.



1.12. Personal Eventual

Para reservas de grupos, eventos grandes y feriados contratan personal adicional. Quienes realizan la función de ayudante de cocina, meseros/as y camareros/as. Pero dependiendo de la cantidad de trabajo son polifuncionales.

Registro de procedimientos

Cada cliente que llega a la hostería es recibido con una cálida bienvenida, luego se chequea su reserva que anteriormente fue realizada por la red social WhatsApp, luego se procesa a asignar la habitación y se hace entrega de la llave, en el caso de que no tenga reserva se procede a chequear la disponibilidad de la hostería para poder asignarle una habitación, aunque es muy escasa la presencia de este tipo de huéspedes.

Tabla 5.

Medios de contacto de la hostería.

Medio	Contacto
Correo electrónico	hosterialagodecristal@gmail.com
WhatsApp	0990489568-0969291574
Facebook	Lago de Cristal hostería

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

1.13. Registro de Clientes

Los clientes más frecuentes de la hostería Lago de Cristal son de la Costa, principalmente de las ciudades de Guayaquil, Milagro y Machala. La gran afluencia de turistas se da los fines de semana y durante los feriados quienes se sienten atraídos por la atención y amabilidad de sus administradores. Durante los meses de julio y agosto, se cuenta con la presencia de turistas extranjeros entre estadounidenses y asiáticos (China) quienes se sienten atraídos por la ubicación de la hostería. Lo que más se maneja en la hostería son grupos y los más frecuentes oscilan entre 30 a 40 personas. No existe ningún registro de clientes que respalde esta afirmación porque los administradores de la hostería



quienes desempeñan su función de recepcionistas, no realizan el registro del cliente (toma de datos personales), al momento de su ingreso. Únicamente se comprueba que tenga una reserva y se procede a asignar la habitación y entrega de la llave.

1.14. Registro de Inversiones

En el año 2017, el arquitecto Ullauri realizó un contrato de arriendo con los señores Julio Márquez Viscay y Liliana Alburquerque Ocampo por la cantidad de \$3.000 dólares mensuales, el contrato debe ser renovado anualmente. Pero debido a la falta de turistas y las escasas ganancias generadas, el dueño y sus arrendatarios establecieron un nuevo contrato de arriendo de \$1.500 dólares mensuales. En el contrato incluye 14 habitaciones y todas las instalaciones de la hostería, muebles y enseres, cuatro caballos para las cabalgatas y tres hectáreas de terreno.

1.15. Inversiones de la Hostería

Los administradores de la hostería invirtieron en el mejoramiento, construcción e instalación de nuevos servicios para el confort del cliente. Se realizó dichas inversiones tomando en cuenta el grado de importancia que tienen estos servicios dentro de la hostería, cabe mencionar que su ausencia causa quejas y reclamos de los clientes, estos servicios son: mantenimiento del calefón de la piscina, instalación de internet y tv cable y la construcción de un mirador casa de árbol ubicado en la parte posterior de la hostería el mismo que fue financiado la mitad por el dueño de la hostería.

Tabla 6.

Inversiones de la hostería.

Descripción	Cantidad
Calefón de la piscina	\$ 5.000
Mirador casa de árbol	\$ 1.500
Internet y tv cable	\$ 600
Total	\$ 7.100

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

1.16. Análisis Económico y Financiero de la Hostería

Los administradores de la hostería Lago de Cristal llevan por escrito algunos de los egresos mensuales, los mismos que serán dados a conocer en la siguiente tabla y los ingresos de la hostería no se lleva ningún registro, lo cual hace difícil de conocer con exactitud la cantidad de dinero ingresado de acuerdo a cada servicio del establecimiento (hospedaje-restaurante-salón de eventos). Por tal razón no se ha logrado obtener mayor información en cuanto a este tema.

Teniendo en cuenta la situación anterior, se estimó un promedio de gastos e ingresos en los cuales ha incurrido la hostería en el periodo marzo 2020-2021. Cabe señalar que los datos presentados están condicionados por la crisis del coronavirus, la cual ha provocado una caída de los ingresos percibidos como se muestra en la Figura 5.

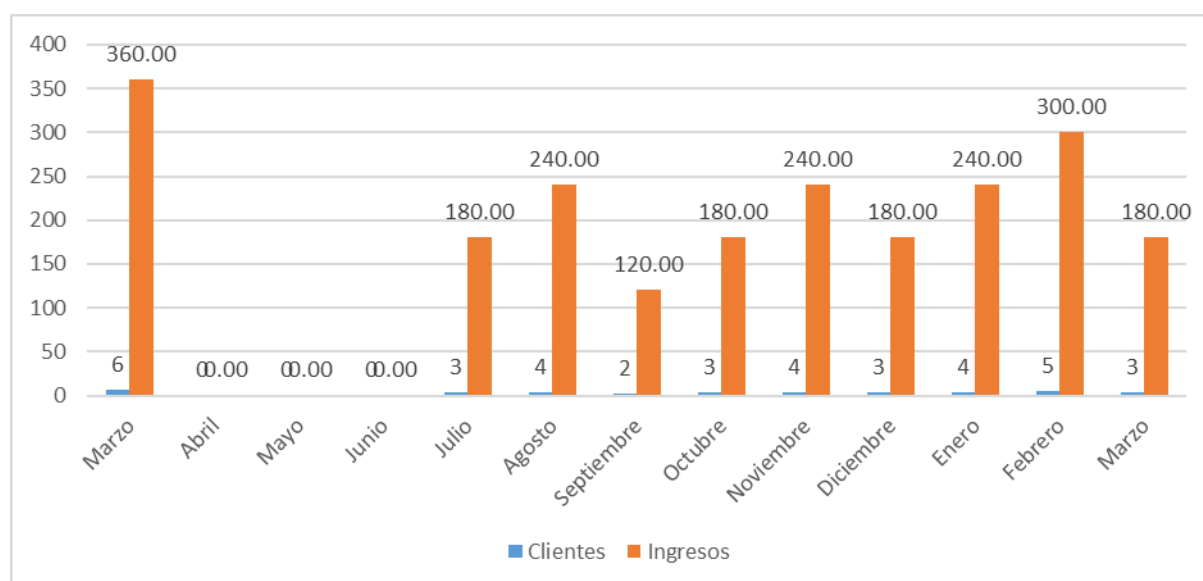
Tabla 7.

Egresos mensuales de la hostería.

Registro de gastos mensuales Gastos anuales		
Descripción	Cantidad	Cantidad
Arriendo	1500.00	18000.00
Sueldos	834.00	10008.00
Luz	150.00	1800.00
Seguro IESS	140.00	1680.00
TV cable	43.00	516.00
Teléfono	70.00	840.00
Internet	35.00	420.00
Gas	25.00	300.00
Totales	2797.00	33564.00

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

Figura 5. Ingresos promedio en el periodo marzo 2020-2021



Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

Tabla 8

Ingresos en el periodo marzo 2020-2021

Detalle	Periodo marzo 2020-2021
Ingresos por ventas	2220.00
(-) Costo de Ventas	21876.00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	-19656.00
(-) Gastos de venta	0.00
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	-19656.00
(-) Gastos Administrativos	11688.00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-31344.00
(-) Gastos Financieros	0.00
(+) Otros Ingresos	0.00
(-) Otros Egresos	0.00
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	-31344.00
(-) 15% Participación trabajadores	-4701.60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-26642.40
(-) 25% Impuesto a la renta	-6660.60
(=) UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-19981.80

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los administradores de la hostería Lago de Cristal.

1.17. Registro de Plaza y Promoción

El nombre de la hostería Lago de Cristal se debe a dos motivos, uno por el lago artificial construido en frente de la hostería con fines recreativos al que se adjunta el termino de cristal que corresponde al nombre inicial de la casa de hacienda.

El logotipo de la hostería no ha sido modificado desde su creación, es decir que ha permanecido por 20 años aproximadamente.

Figura 6.

Logotipo de la hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social de Facebook de la hostería Lago de Cristal

El diseño del logotipo utiliza tipografía homogénea, con letras de color azul que resaltan sobre un fondo blanco, también se puede notar el contraste de un rasgo curvo sobre la letra A de la palabra lago.

De acuerdo a la psicología del color, el azul trasmite confianza y seguridad, también se utiliza el color amarillo, pero en menor escala, que se utiliza como contraste con el propósito de crear énfasis en la imagen. Hay que tener presente que el logotipo es un símbolo que conecta emocionalmente al cliente con la marca.

1.18. Publicidad y Señalización

- **Señalización**

Se puede encontrar letreros con el logotipo de la hostería en todo el trayecto desde el cantón Girón hasta llegar a la hostería, mismos que facilitan al turista a llegar al establecimiento sin mayores complicaciones.

Figura 7.

Publicidad de la hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social Facebook de la hostería (2017)

Figura 8.

Publicidad de la hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social de Facebook de la hostería (2017)

1.19. Publicidad

La publicidad de la hostería en Facebook no se actualiza periódicamente. En cuanto se ha constatado no se ha realizado su actualización desde el mes de julio de 2019.

Figura 9.

Publicidad de la hostería en Facebook.



Nota: imagen obtenida de la red social de Facebook de la hostería (2019)

1.20. Instalaciones y Actividades

La hostería Lago de Cristal ofrece una variedad de actividades recreativas en medio de una impresionante naturaleza.

Figura 10.
Hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social de Facebook de la hostería (2017)

Instalaciones:

- canchas de tenis, volley-boll y futbol: la hostería cuenta con tres cachas para que los turistas puedan hacer diferentes tipos de deporte.
- casa del árbol: se encuentra ubicado en la parte posterior del establecimiento, los materiales de construcción son madera y hierro, tiene tres pisos cada uno con capacidad para 10 personas. Se puede disfrutar de la vista de los verdes pastos, y animales como vacas y caballos.
- Piscina: cuenta con vestidores, baños y duchas para hombres y mujeres. Para hacer uso de la piscina se debe avisar con anticipación en la reserva. No dispone de horario establecido.
- Áreas para caminata: se puede hacer recorrido por el bosque y visitar la laguna blanca que se encuentra ubicada cerca de la hostería.
- Camping: la hostería cobra \$5 dólares por hacer uso del espacio para colocar la carpa esto puede ser en frente de la hostería o en el bosque, esto incluye acceso a baños y duchas específicamente las que son de la piscina.
- Resbaladera: su diseño es similar a una resbaladera común, con la única diferencia de que es construida de cemento, tiene un largo de 30 metros.



- Tarabita sobre el lago y tierra: para realizar esta actividad sobre el lago, es de uso obligatorio el chaleco salvavidas.
- Botes: existen dos botes con remos, para usarlos es obligatorio colocarse los chalecos salvavidas.
- karaoke: se encuentra en el área los juegos de mesa junto a la chimenea principal, es un área exclusiva para pasar un buen rato junto a familiares y amigos.

Actividades:

- Pesca deportiva: esta actividad se la puede realizar en el lago, se debe solicitar la caña de pescar en la recepción, tiene el precio de \$1 dólar y la libra de trucha cuesta \$2.50.
- Tucumán: es una actividad que consiste en girar alrededor de un tubo de hierro, sostenidos de unos tirantes que están colocados en el tubo, se lo puede realizar entre tres personas o dos de ser el caso.
- Juegos de mesa: billar, pin pong, ajedrez, fútbolín, cartas.
- Cabalgatas: al igual que la pesca deportiva esta actividad no está incluida en la tarifa. Es para todo tipo de personas tenga o no la habilidad para montar a caballo, puesto que la hostería dispone de personal para realizar la actividad. Los recorridos son alrededor de la hostería y también pueden visitar al bosque, esto depende únicamente del cliente. Cuesta \$5 dólares los 15 minutos.



Capítulo 2: Normativa y Requerimientos Nacionales e Internacionales referentes a la Administración Hotelera

En este capítulo referido a realizar diversas comparaciones de las normativas nacionales e internacionales en relación a la administración hotelera, se tiene que en primer lugar, se hará un breve recorrido por las teorías que guardan relación con el tema de investigación, luego se procederá a presentar modelos de administración hotelera y según las características que presenta la hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay, se elegirá el más acorde para la sustentación de la propuesta. Del mismo modo, se presenta la comparación entre las normativas y requerimientos que tanto nacionales como internacionales se necesitan para llevar a cabo una administración hotelera acorde a las necesidades de cada país.

2.1. Administración Hotelera

De acuerdo a lo que establece el portal web de Discovery Educativo (2016) se refiere a la forma de llevar a cargo la administración de las partes que conforman un establecimiento turístico, es decir, se encarga de los restaurantes, las agencias de viaje, los hoteles, todo lo que tiene que ver con la industria hotelera, por tal motivo, al llevar a cargo la coordinación de las diversas funciones que debe prestar el establecimiento se conjugan una serie de requisitos, protocolos, personal, entre ellos el administrador o gerente, quien es la persona encargada de que todas las políticas se cumplan, entre ellas servicios óptimos de calidad.

2.2. Características Generales de la Administración Hotelera

- Para el Centro Europeo de Postgrado y Empresa (2021) una de las características más importante a tener en cuenta el estado de los productos y servicios ofrecidos en óptimas condiciones, como las habitaciones. Por lo que deben estar en un nivel de satisfacción alto para que el cliente pueda llevarse la mejor atención e impresión del hotel.
- De igual forma, el Centro Europeo de Postgrado y Empresa (2021) menciona que en segundo lugar está la inversión de capital que se debe realizar constantemente y que



va de la mano con los cambios de los nuevos paradigmas administrativos de la industria hotelera.

- Por último, el servicio de calidad que se debe ofrecer en todos los estándares de la organización, puesto que de aquí depende en gran manera el retorno del cliente que fue atendido.

2.3. Modelos de Administración Hotelera

González, et al. (2020) afirman que los modelos de gestión administrativa se refieren a la forma de como la industria hotelera ejerce sus procesos y protocolos administrativos, conjuntamente con las tareas que deben cumplir todo el talento humano que conforma la organización, estos modelos sirven de referencia para que otras empresas conformen sus equipos de trabajo, especialmente las personas que se encargan de planificar y controlar las acciones administrativas de la hostería. En este sentido, se van a mencionar algunos modelos de gestión administrativa, para luego de contrastar con la situación de la hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay se seleccionará el más acorde a sus necesidades, entre ellos se pueden mencionar:

En primer lugar, se presenta el modelo de administración hotelera que se sigue en un establecimiento internacional de la Habana Cuba, que lleva por nombre:

2.4. Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de Alojamiento en el Hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”

Se presenta el modelo de gestión administrativa a nivel internacional de Cazañas, González y González (2011) en el Hotel Villa Tortuga, como primer modelo guía, bajo los estándares de tres estrellas, propiedad del grupo hotelero Gran Caribe. Gestionado y comercializado como hotel propio, con metodología de gestión distribuida en diez fases, con cuarenta y dos actividades como ejes centrales. Que pretende vincular el área de recepción y ama de llaves con un sistema de gestión que se adapta a las características de los hoteles y mejora los procesos de alojamiento y atención al cliente. En este sentido, la finalidad de este modelo consiste en proveer al departamento de administración del hotel de estudio, los procesos similares que se deben seguir para satisfacer, aceptar y superar las constantes



expectativas del cliente. Además, el modelo ha sido desarrollado de acuerdo con la normativa actualizada del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y en correspondencia con la norma ISO 9001: 2008.

En segundo lugar, el modelo que se presenta de administración hotelera que se sigue en un establecimiento hotelero a nivel nacional, específicamente en la ciudad de Portoviejo-Ecuador, que lleva por nombre:

2.5. Modelo de Gestión Hotelera de la Ciudad de Portoviejo.

El modelo de administración hotelera de Serrano y Poveda (2020) que se aplica en la ciudad de Portoviejo, se realiza con la finalidad de establecer procedimientos y protocolos de organización, planificación y control. Se escoge este modelo ya que se realizó para hoteles con características similares al presentado en el estudio. Además, el modelo fomenta una cultura de planificación, administración y gestión estratégica que incorpora lineamientos para la mejora de los ingresos con base en metas definidas por un período de tiempo.

El diseño cuenta con las siguientes fases:

La primera fase consiste en el diagnóstico turístico.

La segunda fase, en la que se describe la estructura de la documentación, la descripción del modelo, la identificación de procesos y la estructura funcional.

La tercera fase se basa en el modelo de gestión y se basa en la evaluación y mejora continua del sistema de gestión hotelera a través de revisiones habituales y controles internos.

Finalmente, se presenta el modelo de gestión hotelera, que se utiliza en una instalación en sitio en la provincia del Azuay, en particular en la ciudad de Cuenca.

2.6. Opciones de Manejo Administrativo en el Hostal Casa Lloret de la Ciudad de Cuenca.

Esta propuesta del autor Jiménez (2016), se establece que el problema que presenta esta empresa es que llevan una administración empírica por parte de los dueños, por lo que proponen llevar a cabo el criterio de las seis llaves, las cuales son:



1. Llave liderazgo: se refiere al estilo de dirección y liderazgo que aplica el gerente o administrador.
2. Llave estrategia: indica las estrategias que deben emprender para el proceso de mejora en las instalaciones.
3. Llave talento humano: son la esencia en la prestación del servicio.
4. Llave gestión operativa: es la que corresponde a la operatividad del establecimiento.
5. Llave cliente: esta llave corresponde a la satisfacción que el cliente potencial debe sentir al momento de la prestación del servicio.
6. Llave resultados: corresponde a los indicadores que mide la organización.

Se elige este modelo porque ofrece excelencia, productividad y mejora continua en beneficio de la industria y sus empleados, así como rentabilidad y beneficios para el hotel. Desde el contexto mostrado en la Tabla 8, se crea una representación esquemática de los métodos más importantes encontrados y asociados al proceso de investigación con el fin de comparar las distintas fases que los autores han abordado para estructurar un modelo de gestión para la administración hotelera de acuerdo con los objetivos en el presente trabajo.

Tabla 9.*Tabla comparativa de modelos de administración consultados.*

N.º	Autores	Fases y actividades
1	Cazañas, González, & González (2011)	1.- Creación del equipo de trabajo. 2.- Identificación de las necesidades del cliente. 3.- Definición de la política y los objetivos de calidad. 4.- Definición de la estructura documental. 5.- Formación Específica. 6.- Elaboración de documentos. 7.- Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad 8.- Supervisión y Control 9.- Auditoría interna y Chequeo por la Alta Dirección. 10.- Mejora.
2	Serrano & Poveda (2020)	Primera fase: - Diagnostico turístico. Segunda fase: - Estructura documental. - Descripción del modelo. - Identificación de procesos. - Estructura funcional. Tercera fase: - Modelo de gestión. - Evaluación. - Mejora continua del sistema de gestión hotelera. - Revisiones periódicas. - Auditorías internas.
3	Jiménez (2016)	1. Llave liderazgo 2. Llave estrategia 3. Llave recursos humanos 4. Llave gestión operativa 5. Llave cliente 6. Llave resultados

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los modelos de diseños de administración hotelera, que se usan como base para formular el modelo de gestión de la hostería Lago de Cristal.

Las consideraciones realizadas durante el análisis de los modelos propuestos por los autores en la Tabla 8 forman la base de la estructuración del modelo de administración para la hostería Lago de Cristal en el cantón Girón de la provincia del Azuay, ya que los métodos apuntan a optimizar la calidad de los servicios y procesos en estos establecimientos. De igual forma, los modelos analizados permiten mejorar el servicio y la experiencia del cliente integrando correctamente los componentes que prestan los servicios en los centros hoteleros.

2.7. Consideraciones para el Diseño del Modelo de Administración Hotelera

Para la realización del modelo de administración en la Hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia de Azuay, se consideran distintas fases de los autores sugeridos, ya que

los procesos cuentan características similares y adaptables a las necesidades de la presente investigación, brindando los lineamientos para el diseño metodológico necesario para lograr el objetivo final. El desarrollo del modelo se estructura de acuerdo al análisis de las metodologías encontradas en el proceso de indagación, a continuación, la tabla 10 presenta la estructura final para lograr las diferentes fases y actividades de la investigación:

Tabla 10.

Diseño de modelo de administración hostería Lago de Cristal

Tema	Etapas y actividades
Propuesta de modelo de administración hotelera para la hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay.	<p>- I Fase: Establecer la filosofía empresarial: misión, visión, objetivos, valores, políticas, servicios.</p> <p>- II Fase: Determinar la estructura organizacional y funcional de la organización.</p> <p>- III Fase: Composición de la plantilla de puestos de trabajo y funciones</p> <p>- IV Fase: Establecer estándares de calidad en la atención al cliente.</p> <p>- V Plan de Estrategias: que contenga las actividades a realizar, responsables y recursos.</p>

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida de los modelos de diseños de administración hotelera, que se usan como base para formular el modelo de gestión de la hostería Lago de Cristal.

2.8. Descripción de las Etapas y Actividades del Modelo de Administración Hotelera de la Hostería Lago de Cristal del Cantón Girón, Provincia del Azuay

De acuerdo a la revisión bibliográfica, se puede evidenciar las partes que integran el modelo de administración a proponer, como primera fase, se establece una filosofía empresarial que tiene que ver con la descripción de la visión y misión de la empresa, sus valores, políticas y servicios del establecimiento.



En la segunda fase, se confecciona la estructura funcional y organizativa de la hostería.

En la tercera fase, se describe el manual administrativo de las funciones del personal, composición de los puestos de trabajo.

La cuarta fase, establece los estándares de calidad.

Y por último en la quinta fase, se presenta un plan de estrategias con el cuadro de mando integral. Que permite al administrador mediante la herramienta diagnosticar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos, de forma periódica (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

2.9. Normativa de Alojamiento Internacional y Nacional

2.9.1. A nivel Internacional

Al efectuar un estudio sobre la gestión de empresas hoteleras, es necesario identificar cómo la normativa internacional puede servir de referencia o comparación con la normativa aplicada en el país de estudio, en este caso Ecuador. Es fundamental mencionar que los establecimientos de alojamiento se clasifican en diferentes categorías, dependiendo de las características, la calidad de las instalaciones y el servicio que ofrece el lugar. La organización mundial del turismo (2020) como la institución encargada de establecer los criterios de mayor importancia que deben poner en práctica toda la industria hotelera, ha establecido parámetros para categorizar los tipos de hoteles de acuerdo a la prestación de servicio, la calidad que prestan, sus características de tipo arquitectónicas, la ubicación donde se encuentran.

La clasificación de los hoteles a nivel internacional se realiza mediante estrellas, criterio confirmado por la Organización Mundial del Turismo (2020) puesto que, para cada uno de ellos se establecen las características a cumplir, los establecimientos de alojamiento se dividen en cinco categorías identificadas y en función del número de estrellas que deben cumplir con una serie de características. Como ejemplo, considere lo propuesto por la Secretaría de Turismo de México (2011) donde los hoteles se referencian de la siguiente manera:



- 1 estrella: este tipo de hoteles presta los servicios indispensables.
- 2 estrellas: ofrecen una infraestructura con servicios básicos.
- 3 estrellas: ofrecen una infraestructura con servicios estandarizados, completos sin ofrecer lujos grandes.
- 4 estrellas: ofrece un servicio de tipo superior con lujo.
- 5 estrellas: ofrece grandes lujos con infraestructura excepcional.

En definitiva, y de acuerdo a la clasificación que hace la secretaría de turismo de México, se establece y se les da una orientación a los turistas de lo que puedan optar dependiendo a sus gustos y preferencias. Por lo que, para ellos, es importante la oferta que demanden ya que de ello depende que los organismos correspondientes clasifiquen y orienten sus servicios.

Continuando con las normativas que se utilizan para el alojamiento de turistas, se presenta el caso de la Junta de Castilla y León (2015) donde se exponen las diferentes disposiciones para la normativa de alojamiento en las empresas hoteleras turísticas del municipio español de Castilla y León clasifican los hoteles según normativa de la siguiente manera:

- a) Hotel.
- b) Hotel apartamento.
- c) Motel.
- d) Hostal.
- e) Pensión.

Presentada esta clasificación, es importante mencionar que este tipo de instalaciones no solo deben cumplir con las normativas que establecen los recintos hoteleros, sino también deben tener presente las leyes con respecto al urbanismo, la edificación, la construcción, la seguridad, lo referente a protección civil, prevención de incendios, sanidad, entre otros.

De igual manera, se presentan las normas ISO 21401 que pertenecen a los sistemas sostenibles de gestión para alojamientos, y la cual es importante considerar al momento de



establecer las regulaciones que deben cumplir las hosterías en todo su contexto, por ello, Comercio y Justicia Editores (2019) explican la importancia de que todo establecimiento dirigido al turismo cumpla con reglas que a nivel mundial son implícitas en lo que se concibe como servicios y productos brindados con óptima calidad, al considerar las normas ISO 21401 confirma la responsabilidad que estas organizaciones, como la industria hotelera, tienen con el entorno natural que las rodea, es decir, el alojamiento turístico es un actor importante en el ecosistema, por lo que su impacto potencial en el desarrollo sostenible es enorme.

Al contextualizar las normativas a nivel internacional y ejemplificando con las que se aplican en México y España, puede permitir realizar una relación con las regulaciones que son ejercidas a nivel nacional en Ecuador, por lo que a continuación, se hace una breve explicación como está estructurado el reglamento que rigen los alojamientos turísticos en el país.

2.9.2. A Nivel Nacional

El Ministerio de Turismo (2016) es el que regula la normativa vigente sobre la operación hotelera en el país y se encarga de priorizar y determinar la importancia de los distintos centros de hospedaje de acuerdo a la cantidad de servicios y productos concentrados en ellos, que permiten optimizar la estadía del cliente en todos los aspectos posibles.

En este sentido, el Ministerio de Turismo organiza esta actividad de las empresas hoteleras a través de procedimientos legales, ya que es crucial para el desarrollo del sector turístico y del territorio en general, ya que el progreso del sector depende de la coordinación entre público y privado. Los centros de alojamiento están regulados a nivel nacional e internacional para asegurar el desarrollo en las distintas zonas turísticas.



2.10. Reglamento de Alojamiento Turístico en Ecuador

Se presenta a continuación, la normativa que rige el alojamiento turístico en Ecuador, el mismo consta de capítulos y secciones que van desde un ámbito general, hasta la sección de la comercialización, para el Ministerio de Turismo (2016) se distribuye en:

Capítulo I

Sección I. Ámbito General

Sección II Derechos y obligaciones de los huéspedes y establecimientos de alojamiento turístico

Capítulo II

Sección I. De los procedimientos de registro, inspección e identificación.

Sección II. Del procedimiento de licenciamiento.

Capítulo III. De la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento turístico.

Capítulo IV. De los requisitos obligatorios, de categorización y distintivos

Capítulo V. Sección I De la comercialización

Sección II Del tiempo compartido o "Time Sharing"

Disposiciones Generales

Disposiciones Transitorias

Disposiciones Derogatorias

Disposiciones Finales

En conclusión, se puede evidenciar que el estado ecuatoriano cuenta con las normas que regulan los establecimientos hoteleros, esto con la finalidad de mejorar la calidad de los productos que se ofrecen en esta industria hotelera, y que al mismo tiempo se promueva el desarrollo competitivo de las personas encargadas de ejercer la administración de estas organizaciones.

2.11. Categorización y Calificación de los establecimientos hoteleros de Ecuador y Chile

A continuación, se presenta un análisis de la realidad internacional donde se ha tomado como referente al país de Chile, ya que entre los estudios de casos analizados según *New Business Models in the Accommodation Industry (2019)* para los recientes modelos de negocio en la industria del alojamiento, figuran los países europeos, como los Países Bajos, Italia y España, donde se encuentran algunas de las ciudades más populares entre los turistas, así como países de las Américas, como México, Chile y Costa Rica y de Asia, como el país japonés.

Tabla 11.

Clasificación y calificación nacional e internacional.

Normativa nacional (Ecuador)		Normativa internacional (Chile)	
Clasificación	Calificación	Clasificación	Calificación
Hotel	2 a 5 estrellas	Hotel o albergue	a) Básico b) Turista
Hostal	1 a 3 estrellas	Camping	a) Básico
Hostería		Hostal	b) Turista
Hacienda turística	3 a 5 estrellas	Residencial	c) Turista superior
Lodge		Bed & breakfast	
Resort	4 a 5 estrellas	Lodge	a) Turista
Refugio		Hacienda o estancia	b) Turista superior
Campamento turístico	Categoría única	Hostería	c) Lujo
Casa de huéspedes		Apart-hotel	
		Resort	a) 1 a 5 estrellas
		Hotel	
		Cabaña	
		Terma	
		Departamentos turísticos y/o ejecutivos	a) Estándar b) Superior c) Lujo
		Hotel boutique	a) Premium b) Classic
		Hospedaje rural	Categoría única

Nota: elaboración propia a partir de la información de la normativa de alojamiento de Chile y Ecuador.



Dentro del cuadro comparativo de la normativa Nacional e Internacional se puede observar que los establecimientos hoteleros del Ecuador se clasifican en nueve tipologías con su respectiva categorización, encontrando desde hoteles hasta casas de huéspedes, seis de ellos se califican por estrellas y los tres restantes que son: refugios, casas de huéspedes y campamentos turísticos tiene categoría única. En referencia a la normativa de alojamiento de Chile su clasificación es variada encontrando desde albergues hasta hospedajes rurales, de igual manera la calificación de los establecimientos hoteleros se basa en categorías como: Básico, Turista, Turista superior, Lujo, Estándar, Superior, Premium y Classic. Los que se categorizan por estrellas son apart-hotel, hotel, resort, cabaña y terma. Existe una tipología calificada dentro de categoría única y es hospedaje rural.

Los requisitos para las hosterías en sus diferentes categorías no varían mucho entre los dos países puesto que para la elaboración del reglamento de alojamiento del Ecuador se realizó un análisis de normativas de diferentes países latinoamericanos, además, de Estados Unidos y los países miembros de la Unión Europea.

2.11. Requisitos de Categorización para Hostería Tres Estrellas en Ecuador

En la siguiente tabla 12, se enlista los requisitos necesarios que deben cumplir las hosterías del Ecuador bajo la categoría tres estrellas.

Tabla 12.
Requisitos para hostería tres estrellas.

REQUERIMIENTOS POR CATEGORÍA	
HOSTERÍA 3 ESTRELLAS	
INSTALACIONES GENERALES	
1	Generador de emergencia: Para suministro de energía eléctrica en servicios básicos: salidas de emergencia, pasillo y áreas comunes.
2	Sistema de protección contra insectos.
3	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial.
4	Contar con 4 de los siguientes servicios: 1.- Piscina 2.- Hidromasaje 3.- Baño turco 4.- Sauna 5.- Spa 6.- Local comercial afín a la actividad. Ej. Agencia de viajes, artesanías, etc., se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales 7.- Salones y/o áreas para eventos 8.- Vinculación a una actividad agropecuaria 9.- Realizar caminatas 10.- Realizar cabalgatas 11.- Realizar rodeos 12.- Vinculación de la comunidad local en las actividades turísticas realizadas por el establecimiento 13.- Equipo de uso diario para actividades del establecimiento (al menos botas de caucho y poncho de aguas) 14.- Juegos de salón (mesas de billa y/o billar, mesas de ping pong)
ÁREAS DE CLIENTES-GENERAL	
5	Área de vestíbulo y recepción (con mobiliario)
6	Restaurante dentro de las instalaciones del establecimiento: que incluya servicio de cafetería.
7	Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.
ÁREAS DE CLIENTES-HABITACIONES	
8	Contar con el 2% de las habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.
9	Habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido.
10	Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.
11	Casilleros de seguridad o de caja fuerte en recepción.
12	Sistema de cierre para puerta de acceso a la habitación.
13	Almohada extra a petición del huésped.
14	Portamaletas
15	Closet y/o armario.
16	Silla, sillón o sofá.
17	Funda de lavandería.
18	Luz de velador.
19	Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.
20	Servicio telefónico o sistema de comunicación que permita la comunicación desde la recepción hacia la habitación y viceversa.
ÁREA DE CLIENTES-CUARTO DE BAÑO Y ASEO PRIVADO	
21	Agua caliente disponible en ducha y/o tina y lavabo, en cuarto de baño y aseo privado.
22	Juego de toallas por huésped: cuerpo y manos.



23	Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.
24	Amenities de limpieza: champú, jabón, vaso por huésped y papel higiénico de repuesto.
SERVICIOS	
25	Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.
26	Contar con el 10% de personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.
27	Contar con el 10% de personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.
28	Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con: al menos pozo séptico.
29	Plan de seguridad y atención de emergencias.
30	Servicio de primeros auxilios.
31	Señalética de los servicios y áreas de uso común del establecimiento.
32	Servicio de planchado: plancha a disposición del huésped.
NOTA: en el caso de considerar porcentajes, cuando éste resulte un número decimal, solo se considerará la parte entera del número. De igual manera, si se obtiene el número cero, deberá contar con al menos uno del requisito solicitado.	

Nota: elaboración propia a partir de la información de la normativa de alojamiento Nacional del Ecuador.

2.12. Requisitos para las Hosterías de Chile en Categorías Turista, Turista Superior y

Lujo

En particular, las hosterías de Chile tienen ciertos requisitos en sus servicios, su equipamiento, mobiliario, suministros, comerciales y de marketing, en la tabla 13, se presentan.

Tabla 13.
Requisitos para hosterías.

Organización	Servicios generales	Arquitectura	Equipamiento, mobiliario y suministros	Comerciales y de marketing
	- Servicios de atención		- Habitaciones según capacidad	- Reservas y ventas
	- Servicios de entretenimiento		- Cabañas según capacidad	- Imagen corporativa o publicidad
	- Servicios en las unidades habitacionales		- Comedores	- Otros requisitos
	- Servicios de alimentos y bebidas		- Baños de las habitaciones	

Nota: elaboración propia a partir de la información de la normativa de alojamiento de Chile.



2.13. Contraste de la Situación Actual de la Hostería con la Normativa Nacional de Alojamiento del Ecuador.

Para realizar una comparación del estado actual de la normativa nacional de alojamiento del Ecuador frente a la situación actual de la hostería Lago de Cristal, se ha otorgado un valor en cuanto al porcentaje de cumplimiento de cada parámetro.

Tabla 14.
Estado actual de la hostería.

	NORMATIVA HOSTERÍA 3 ESTRELLAS	ESTADO ACTUAL	CUMPLIMIENTO (%)
INSTALACIONES GENERALES			
1	Generador de emergencia: Para suministro de energía eléctrica en servicios básicos: salidas de emergencia, pasillo y áreas comunes.	El establecimiento hotelero cuenta con generador de emergencia para suministro de energía eléctrica en pasillos, áreas comunes y salidas de emergencia.	100%
2	Sistema de protección contra insectos.	La hostería si cuenta con un sistema de protección contra insectos.	100%
3	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial.	El establecimiento cuenta con calefacción artificial en las áreas de uso común.	100%
4	Contar con 4 de los siguientes servicios: 1.- Piscina 2.- Hidromasaje 3.- Baño turco 4.- Sauna 5.- Spa 6.- Local comercial afín a la actividad. Ej. Agencia de viajes, artesanías, etc., se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales 7.- Salones y/o áreas para eventos 8.- Vinculación a una actividad agropecuaria 9.- Realizar caminatas 10.- Realizar cabalgatas 11.- Realizar rodeos 12.- Vinculación de la comunidad local en las actividades turísticas realizadas por el establecimiento 13.- Equipo de uso diario para actividades del establecimiento (al menos botas de caucho y poncho de aguas) 14.- Juegos de salón (mesas de billa y/o billar, mesas de ping pong)	La hostería cuenta con: 1.- Piscina 2.- Salones y/o áreas para eventos 3.- Realizar caminatas 4.- Realizar cabalgatas 5.- Equipo de uso diario para actividades del establecimiento. 6.- Juegos de salón (mesas de billa y/o billar, mesas de ping pong)	100%
ÁREAS DE CLIENTES-GENERAL			
5	Área de vestíbulo y recepción (con mobiliario)	El área de recepción de la hostería cuenta con el mobiliario adecuado.	100%
6	Restaurante dentro de las instalaciones del	El restaurante de la hostería ofrece el servicio de cafetería y	100%



	establecimiento: que incluya servicio de cafetería.	se encuentra dentro de sus instalaciones.	
7	Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.	Se realiza la preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.	100%
ÁREAS DE CLIENTES-HABITACIONES			
8	Contar con el 2% de las habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.	La hostería si cuenta con habitaciones para personas con discapacidad.	100%
9	Habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido.	Todas las habitaciones de la hostería disponen de baño privado.	100%
10	Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.	Todas las habitaciones cuentan con calefacción.	100%
11	Casilleros de seguridad o de caja fuerte en recepción.	La hostería cuenta con servicio de caja fuerte en la recepción.	100%
12	Sistema de cierre para puerta de acceso a la habitación.	Todas las habitaciones tienen una llave para acceder a la habitación.	100%
13	Almohada extra a petición del huésped.	El huésped puede solicitar una almohada extra cuando lo requiera.	100%
14	Portamaletas	La hostería no cuenta con el servicio de portamaletas.	0%
15	Closet y/o armario.	Todas las habitaciones cuentan con closet.	100%
16	Silla, sillón o sofá.	Todas las habitaciones cuentan con sillas.	100%
17	Funda de lavandería.	La hostería no dispone de funda de lavandería.	0%
18	Luz de velador.	Todas las habitaciones disponen de luz de velador.	100%
19	Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.	Todas las habitaciones disponen de cortinas.	100%
20	Servicio telefónico o sistema de comunicación que permita la comunicación desde la recepción hacia la habitación y viceversa.	La hostería no cuenta con servicio telefónico en las habitaciones.	0%
ÁREA DE CLIENTES-CUARTO DE BAÑO Y ASEO PRIVADO			
21	Agua caliente disponible en ducha y/o tina y lavabo, en cuarto de baño y aseo privado.	El cuarto de baño y aseo privado de la hostería dispone de agua caliente en ducha y lavabo.	100%
22	Juego de toallas por huésped: cuerpo y manos.	El huésped dispone de toallas de cuerpo y manos.	100%
23	Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.	El huésped dispone de toalla de piso a la salida de la ducha.	100%



	establecimiento: que incluya servicio de cafetería.	se encuentra dentro de sus instalaciones.	
7	Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.	Se realiza la preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.	100%
ÁREAS DE CLIENTES-HABITACIONES			
8	Contar con el 2% de las habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.	La hostería si cuenta con habitaciones para personas con discapacidad.	100%
9	Habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido.	Todas las habitaciones de la hostería disponen de baño privado.	100%
10	Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.	Todas las habitaciones cuentan con calefacción.	100%
11	Casilleros de seguridad o de caja fuerte en recepción.	La hostería cuenta con servicio de caja fuerte en la recepción.	100%
12	Sistema de cierre para puerta de acceso a la habitación.	Todas las habitaciones tienen una llave para acceder a la habitación.	100%
13	Almohada extra a petición del huésped.	El huésped puede solicitar una almohada extra cuando lo requiera.	100%
14	Portamaletas	La hostería no cuenta con el servicio de portamaletas.	0%
15	Closet y/o armario.	Todas las habitaciones cuentan con closet.	100%
16	Silla, sillón o sofá.	Todas las habitaciones cuentan con sillas.	100%
17	Funda de lavandería.	La hostería no dispone de funda de lavandería.	0%
18	Luz de velador.	Todas las habitaciones disponen de luz de velador.	100%
19	Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.	Todas las habitaciones disponen de cortinas.	100%
20	Servicio telefónico o sistema de comunicación que permita la comunicación desde la recepción hacia la habitación y viceversa.	La hostería no cuenta con servicio telefónico en las habitaciones.	0%
ÁREA DE CLIENTES-CUARTO DE BAÑO Y ASEO PRIVADO			
21	Agua caliente disponible en ducha y/o tina y lavabo, en cuarto de baño y aseo privado.	El cuarto de baño y aseo privado de la hostería dispone de agua caliente en ducha y lavabo.	100%
22	Juego de toallas por huésped: cuerpo y manos.	El huésped dispone de toallas de cuerpo y manos.	100%
23	Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.	El huésped dispone de toalla de piso a la salida de la ducha.	100%



24	Amenities de limpieza: champú, jabón, vaso por huésped y papel higiénico de repuesto.	El huésped dispone de champú, jabón, vaso por huésped y papel higiénico de repuesto.	100%
SERVICIOS			
25	Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.	La hostería no dispone de este servicio	0%
26	Contar con el 10% de personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.	La hostería no cuenta con personal profesional en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.	0%
27	Contar con el 10% de personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.	La hostería no cuenta con personal bilingüe en ninguna de sus áreas departamentales.	0%
28	Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con: al menos pozo séptico.	El establecimiento hotelero cuenta con pozo séptico.	100%
29	Plan de seguridad y atención de emergencias.	La hostería si cuenta con un plan de seguridad y atención de emergencias	100%
30	Servicio de primeros auxilios.	La hostería cuenta con un botiquín con los medicamentos y utensilios básicos, pero no dispone de personal calificado para brindar el servicio primeros auxilios.	40%
31	Señalética de los servicios y áreas de uso común del establecimiento.	Las áreas de uso común y los servicios de la hostería se encuentran debidamente identificadas para fácil acceso del turista.	100%
32	Servicio de planchado: plancha a disposición del huésped.	La hostería no cuenta con plancha en la habitación a disposición del huésped, este servicio debe ser solicitado en recepción.	80%

Nota: elaboración propia a partir de la información de la normativa de alojamiento Nacional

En base a una observación interna de la hostería Lago de Cristal se elabora el siguiente cuadro comparativo del estado actual de la hostería frente a la normativa de alojamiento vigente, luego se expone el porcentaje de cumplimiento de los requisitos en un rango de 0 a 100, siendo 0% no cumple con el requisito y 100% que cumple en su totalidad. La hostería Lago de Cristal de los 32 requisitos que exige la normativa de alojamiento para hosterías de tres estrellas cumple con 24 requisitos al 100%, esto demuestra que el



establecimiento, cuenta con más de la mitad de los requerimientos, lo que indica que esto se pueda complementar o aumentar en la medida que se maneje la administración de una forma adecuada que garantice márgenes de rentabilidad, tanto para la empresa como para sus clientes, ya que ellos son la finalidad de existir.

En este sentido, quedando 8 requisitos que no se cumplen al 100%, seis de ellos no se cumplen en lo absoluto, es decir que su grado de cumplimiento se encuentra en un 0%, siendo estos requisitos necesarios para garantizar la satisfacción y comodidad del cliente. El hecho de no contar con personal profesional dentro de sus áreas administrativas y operativas y/o servicio telefónico en las habitaciones afecta en la percepción sobre la buena calidad del servicio. A los requisitos sobrantes se da un cumplimiento parcial siendo estos, los servicios de primeros auxilios (40%) y el servicio de planchado (80%).

En conclusión, se puede evidenciar que los requerimientos antes mencionados se pueden mejorar de forma positiva a la organización, garantizando y ofreciendo mejores estándares de calidad para los clientes que solicitan el servicio, ya que la hostería Lago de Cristal al no contar con un profesional en las área de administración y operativas, es difícil que se pueda prestar un servicio acorde a las exigencias de la persona que lo solicita, por ende, es necesario que se fomente la capacitación a las personas que conforman la estructura organizacional y funcional de la empresa.

2.13. Modelo Servqual.

Para poder realizar una adecuada gestión de la calidad del servicio prestado en las empresas turísticas, es conveniente utilizar un modelo que sirva de guía para realizar estas mediciones, dado que empíricamente no se obtienen los mismos resultados, el modelo Servqual no solamente mide la calidad, Monsalve y Hernández (2015) afirman que siguiendo este modelo también se puede medir la gestión a nivel empresarial del producto o servicio que se ofrece, permitiendo de esta manera manejar estadísticas que presenten cuales son las deficiencias, necesidades, entre otras de la organización, de igual modo, se permite tener una apreciación de lo que el cliente percibió en su estadía, todo esto se hace con la finalidad de incrementar los estándares de calidad, que el establecimiento sea



promocionado con los turistas que lo visitan, y lo más importante que aumenten los niveles de visita de los turistas, logrando así, aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa.

2.14. Servicio de calidad

Todo lo que comprende con las acciones, estrategias, que son implementadas por la necesidad de ofrecer una óptima atención y confort en los establecimientos hoteleros, se relaciona con la calidad de los servicios. Monsalve y Hernández (2015) exponen que al hablar de satisfacción es necesario mencionar la importancia de la calidad que se ofrece en cada producto y servicio ofrecido por las empresas hoteleras, ya que el turista busca excelente atención acompañada de una gama de servicios que llenen las expectativas del disfrute que quiere realizar. Desde esta perspectiva, Izquierdo, Lazo y Andrade (2018) indican que la aplicación de la metodología Servqual en la industria hotelera, se exhibe como una adecuada herramienta para obtener información sobre los servicios y cumplir con las expectativas de los huéspedes.

2.15. Análisis de las Encuestas SERVQUAL

La encuesta SERVQUAL evalúa la eficiencia en el servicio según cinco extensiones: confiabilidad, seguridad elementos tangibles, capacidad de respuesta, y empatía. Cada una de estas dimensiones contiene una serie de preguntas que miden qué espera el cliente del servicio (expectativa) y qué obtiene del servicio (percepción). El resultado de la diferencia entre percibir y esperar es la brecha. Si la percepción es igual o mayor que la expectativa, la brecha es satisfactoria, y si la percepción es menor que la expectativa, la brecha es insatisfactoria. También sirve como guía para acciones correctivas para mejorar la calidad del servicio.

Se aplicó 70 encuestas SERVQUAL a los huéspedes de la Hostería Lago de Cristal para conocer la calidad de los servicios ofertados. Se calificó la calidad del servicio prestado utilizando una escala del 1 al 7, siendo 7 lo más alto en calidad del servicio y 1 lo más bajo.

Tabla 15.

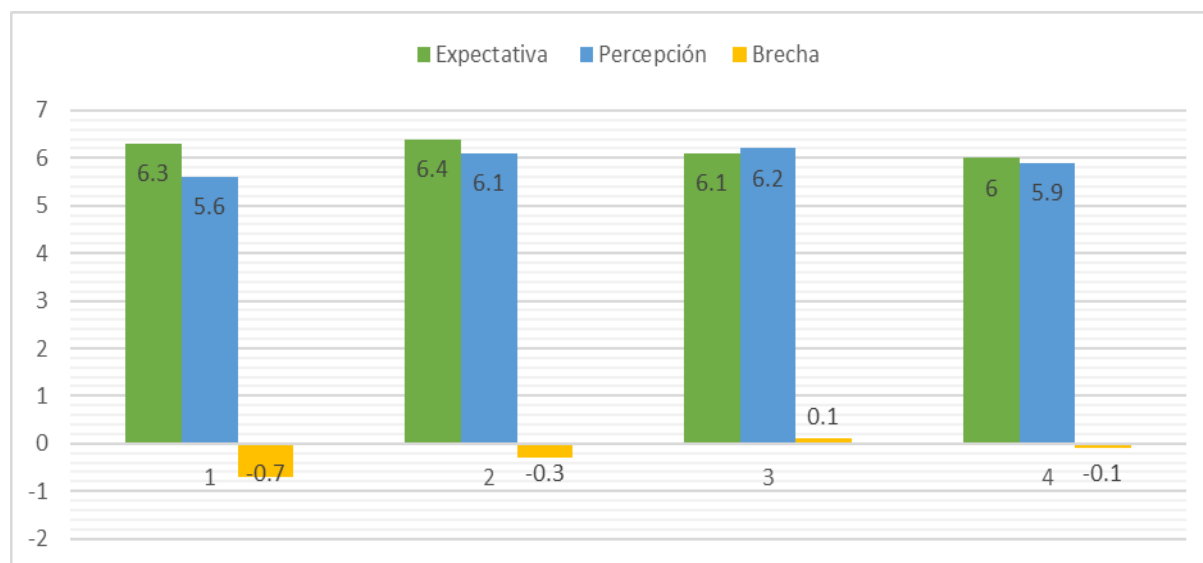
Elementos tangibles de la hostería.

		Promedio expectativa	Promedio percepción	Brecha
1	Calidad del equipamiento de aspecto moderno de la hostería.	6.3	5.6	-0.7
2	Calidad de las instalaciones físicas de la hostería.	6.4	6.1	-0.3
3	Apariencia pulcra del personal de la hostería.	6.1	6.2	0.1
4	Satisfacción de los huéspedes con respecto a los elementos tangibles de la hostería.	6.0	5.9	-0.1

Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Figura 11.

Elementos tangibles de la hostería.



Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

El análisis de la encuesta SERVQUAL revela que, dentro del primer grupo de los elementos tangibles, las expectativas del cliente superan en su mayoría a las percepciones. Especialmente en la calidad del mobiliario de la hostería que presenta mayor brecha de insatisfacción por lo cual es importante tomar una acción de carácter inmediato para mejorar este inconveniente. La calidad de las instalaciones físicas y satisfacción de los huéspedes

con respecto a los elementos tangibles, el nivel de accionar es medio y bajo. Dentro de este primer grupo se encuentra también la apariencia pulcra del personal, el único punto en toda la encuesta que supera a las expectativas de cliente generando una brecha de satisfacción.

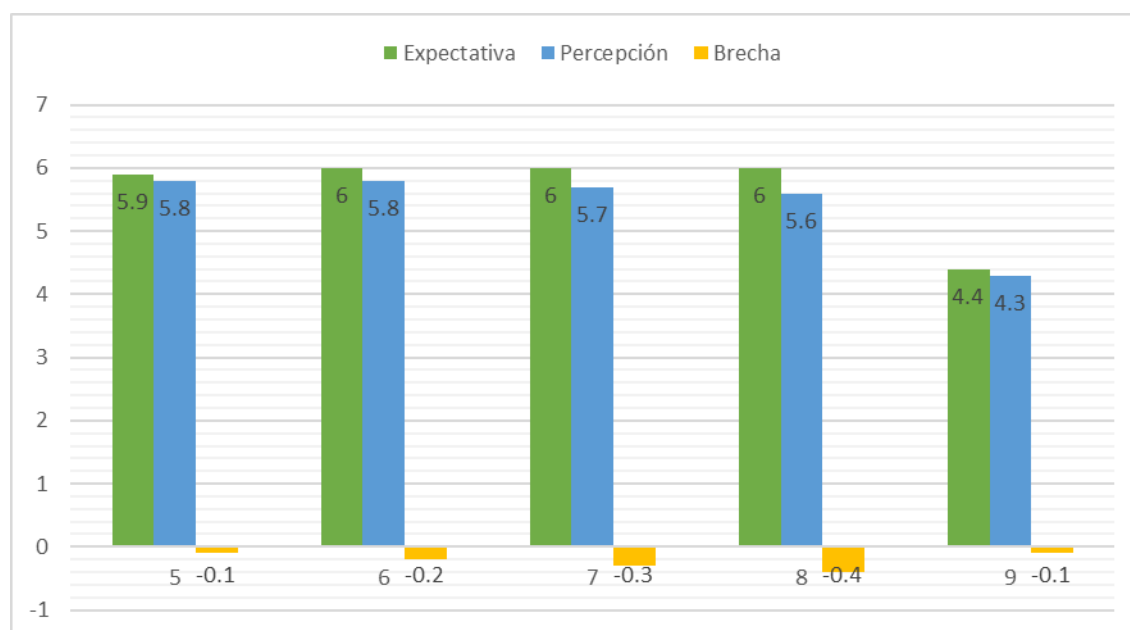
Tabla 16.
Fiabilidad.

		Promedio expectativa	Promedio percepción
5	Cumplimiento de las promesas por parte de la hostería.	5.9	5.8
6	Interés por solucionar un problema.	6.0	5.8
7	Cumplimiento del servicio a la primera.	6.0	5.7
8	Cumplimiento del servicio en el tiempo prometido.	6.0	5.6
9	Errores del personal al momento de prestar el servicio.	4.4	4.3

Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Figura 12.

Fiabilidad.



Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

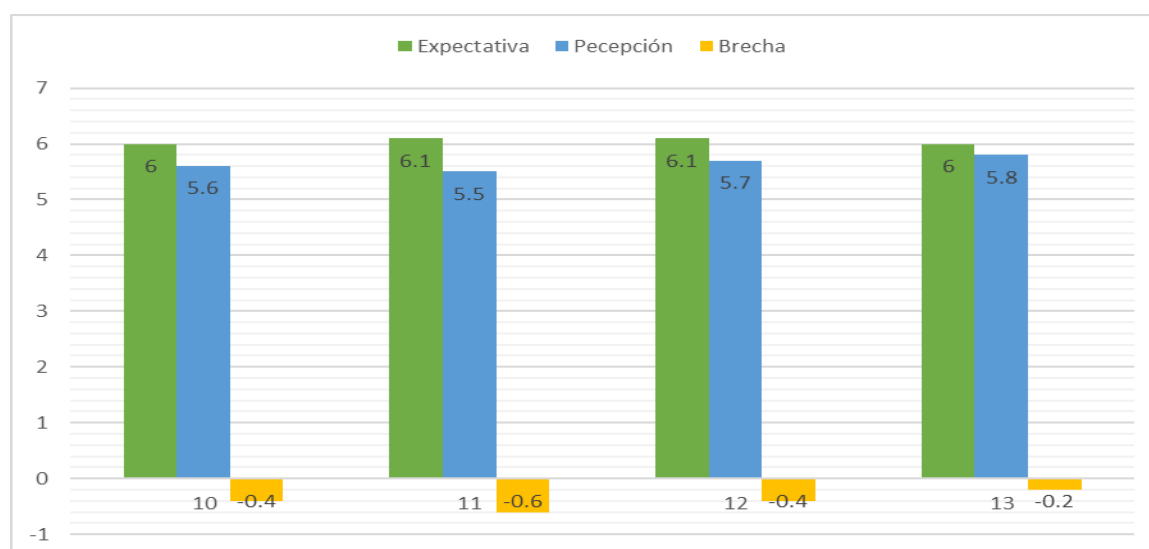
De acuerdo al análisis de las encuestas SERVQUAL, se puede observar que, dentro del grupo de fiabilidad, las expectativas del cliente se mantienen superando a las percepciones, la brecha de insatisfacción es menor por lo cual el nivel de accionar es medio y bajo. Con respecto al último punto, que se refiere a los errores del personal al momento de prestar el servicio es el único punto que se debe mantener las expectativas superando a las percepciones.

Tabla 17.
Capacidad de respuesta.

		Promedio expectativa	Promedio percepción	Brecha
10	Personal comunicativo	6.0	5.6	-0.4
11	Rapidez en el servicio	6.1	5.5	-0.6
12	Disposición del personal para ayudar al huésped.	6.1	5.7	-0.4
13	Disposición del personal para responder inquietudes del huésped.	6.0	5.8	-0.2

Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Figura 13.
Capacidad de respuesta.



Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Según el análisis de la encuesta SERVQUAL dentro del grupo capacidad de respuesta, las expectativas se mantienen superando a las percepciones del cliente, generando brechas de insatisfacción de diferente dimensión por lo cual el nivel de accionar es alto, medio y bajo.

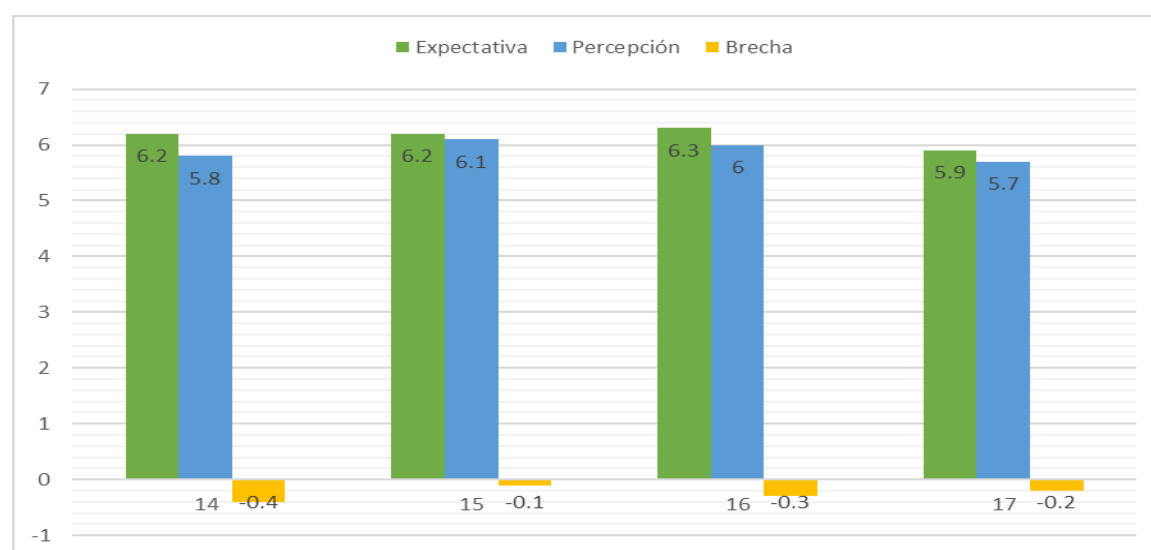
Tabla 18.
Seguridad.

		Promedio expectativa	Promedio percepción	Brecha
14	Grado de confianza que el personal de la hostería transmite.	6.2	5.8	-0.4
15	Seguridad del huésped con el personal de la hostería.	6.2	6.1	-0.1
16	Grado de amabilidad del personal de la hostería.	6.3	6.0	-0.3
17	Formación profesional del personal de la hostería.	5.9	5.7	-0.2

Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Figura 14.

Seguridad.



Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

El análisis de la encuesta SERVQUAL demuestra que dentro del grupo de seguridad las expectativas se mantienen superando a las percepciones del cliente, dando como resultado brechas de insatisfacción menores en todos los puntos, por lo cual el nivel de accionar es medio y bajo.

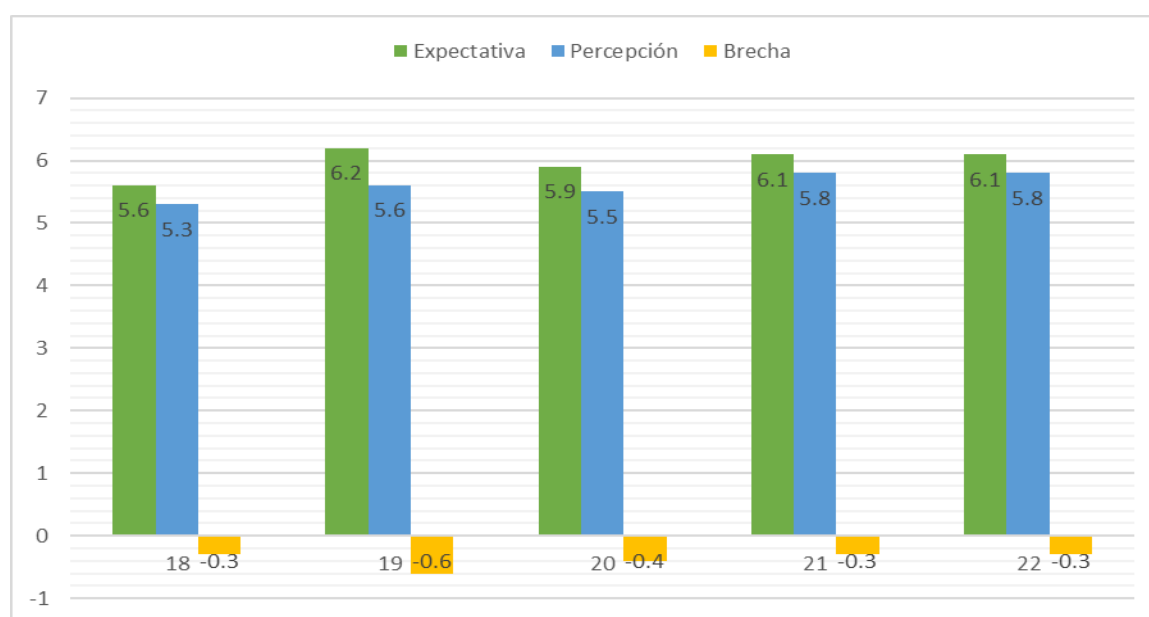
Tabla 19.
Empatía.

		Promedio expectativa	Promedio percepción	Brecha
18	Atención individualizada.	5.6	5.3	-0.3
19	Horario conveniente.	6.2	5.6	-0.6
20	Atención personalizada.	5.9	5.5	-0.4
21	Preocupación por los intereses del huésped.	6.1	5.8	-0.3
22	Comprensión de las necesidades del huésped.	6.1	5.8	-0.3

Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.

Figura 15.

Empatía.



Nota: elaboración propia a partir de la encuesta SERVQUAL realizada en la hostería.



Según el análisis de la encuesta SERVQUAL revela que dentro del grupo de empatía las expectativas se mantienen superando a las percepciones del cliente, por lo tanto, el resultado brechas de insatisfacción es de diferentes dimensiones y su nivel de accionar es alto y medio.



Capítulo 3: Desarrollo del Modelo de Administración Hotelera que responda a la Realidad de la Hostería Lago De Cristal.

Respecto a lo anterior, donde se evidencia que la hostería en estudio carece de una gestión hotelera que cumpla con los perfiles y estándares de calidad para el servicio que ofrecen, con el fin de eliminar el empirismo con el que actualmente se encuentran trabajando gracias al uso de técnicas de recolección de datos y herramientas, es evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión que tenga como objetivo mejorar la infraestructura, el mantenimiento de los hoteles, el marketing y ventas, y la gestión del talento humano, entre otros factores deficientes.

Un aspecto fundamental en la renovación de una empresa es implantar modelos de administración que permitan optimizar los procesos operativos y administrativos. Para ayudar a mejorar dichos procesos se establecen fases en cada aspecto del funcionamiento, siendo las siguientes:

- **I Fase:** Establecer la filosofía empresarial: misión, visión, objetivos, valores, políticas internas, servicios.
- **II Fase:** Determinar la estructura organizacional y funcional de la organización.
- **III Fase:** Proponer un manual administrativo que contenga: Composición de la plantilla de puestos de trabajo.
- **IV Fase:** Establecer políticas de calidad en el servicio al cliente.
- **V Fase:** Elaborar un plan de estrategias que contenga las actividades a realizar.

3.1. I Fase

La hostería cuenta únicamente con el logotipo que se presenta a continuación:

Figura 16.

Logotipo de la hostería Lago de Cristal.



Nota: imagen obtenida de la red social de Facebook de la hostería (2017)

El propósito de un logotipo es lograr el reconocimiento instantáneo de una organización o empresa por parte del consumidor. Es decir, es el sello distintivo de una entidad, mediante este se identifica el origen de producto o servicio. Por tanto, en la presente propuesta se considera mantener el logotipo de la hostería, ya que esto permitirá trabajar en las estrategias y efectuar los cambios necesarios que garanticen la calidad de los servicio y mayor rentabilidad, sin privar a la empresa de sus clientes potenciales y la identificación de la compañía en el mercado. Además, para cambiar la marca se incurriría en una serie de gastos no oportunos en la actual crisis económica que atraviesan las empresas hoteleras por la pandemia. Dicho esto, se propone lo siguiente:

3.1.1. Descripción de la Organización

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de esparcimiento de nuestros clientes, ofreciendo variedad de opciones de hospedaje, alimentos y servicios de alta calidad en un ambiente acogedor y natural.

- **Visión**

Lograr ser una empresa competitiva, productiva e innovadora que brinde satisfacción a nuestros clientes. Enfocados en posesionarnos en la mente del consumidor, como la primera opción en el servicio de hotelería, recreación y esparcimiento de la zona.



Generando valor a nuestros clientes y colaboradores, con mayor compromiso empresarial, desarrollo organizacional y conservación ambiental.

3.1.2. Valores corporativos

Es fundamental destacar los valores que se promueven en la empresa ya que se basan en la coordinación del trabajo en equipo y un buen clima laboral.

- Liderazgo: formar empleados que estén orientados al éxito individual y colectivo.
- Responsabilidad: respeto y compromiso laboral.
- Integridad: compromiso con el medio ambiente y cumplimiento de principios de sostenibilidad.
- Pasión: marcar la diferencia en todo lo que se hace en el contexto de la mejora continua.
- Respeto: apreciar y aceptar las decisiones del grupo de trabajo y adherirse a los acuerdos planteados.
- Amabilidad: es una actitud de una forma habitual de ser y comportarse, afectuosa y complaciente con las personas.
- Puntualidad: es la disciplina de llegar a tiempo para cumplir con las obligaciones.
- Disciplina: será la observación a los reglamentos de la empresa hotelera.
- Calidad: basados en la manera de ser de una persona o de las cosas, desde su proceso de selección.
- Honestidad: ser consecuente en acciones y palabras.
- Reconocimiento: aceptar un nuevo estado laboral para los colaboradores que se distinguen de los demás, por su manera de trabajar y acciones tomadas.

3.1.3. Políticas internas

- ✓ Check-in 15h00 y Check-out 13h00: en caso de necesitar early check-in y late check-out comunicarse directamente con recepción.



- ✓ Early check-in y late check-out disponible solo en temporada baja.
- ✓ Todos los huéspedes deben registrarse al momento del ingreso a la hostería presentando su cedula o pasaporte.
- ✓ Horario de desayuno de 07:00 am hasta las 10:00 am. Desayuno americano.
- ✓ Horario de uso de la piscina de 9h00 am a 18h00 pm.
- ✓ No se permite el acceso a las habitaciones a visitantes no registrados en la recepción.
- ✓ El aseo de las habitaciones se realizará entre las 10:00 hasta las 15:00 horas.
- ✓ Si tiene objetos de valor, por favor solicitar en recepción para su adecuado respaldo.
La hostería Lago de Cristal no se hace responsable de la perdida de objetos de valor dentro de la hostería.
- ✓ El alojamiento debe cancelarse al hacer el registro de entrada.
- ✓ Se considera grupos a partir de las 20 personas y tiene una gratuidad.
- ✓ Niños a partir de los 7 años de edad pagan tarifa completa.
- ✓ Prohibido fumar dentro de las instalaciones de la hostería.
- ✓ Todas las tarifas o precios de la hostería incluyen impuestos.
- ✓ Cualquier daño causado a las instalaciones de la hostería será cobrado.
- ✓ La lencería se cambiará días alternos, mientras que las toallas y productos de limpieza se dispensará diariamente.
- ✓ El servicio de limpieza se realizará de forma impecable, cumpliendo con las normas de higiene recomendadas durante esta pandemia.

3.1.4. Servicios

La hostería Lago de Cristal es de categoría tres estrellas, ofrece 14 habitaciones con capacidad para 80 plazas, en un ambiente moderno y acogedor, cada habitación cuenta con baño privado, calefacción, agua caliente, servicio de televisión por cable e internet. Además, la hostería dispone de servicios como: salón de eventos, restaurante, piscina temperada, parqueadero, canchas de tenis, fútbol, voleibol, cabalgatas, pesca deportiva, paseos en

bote, tarabita sobre el lago, resbaladera seca de treinta metros y juegos de mesa (billar, ajedrez, ping pong).

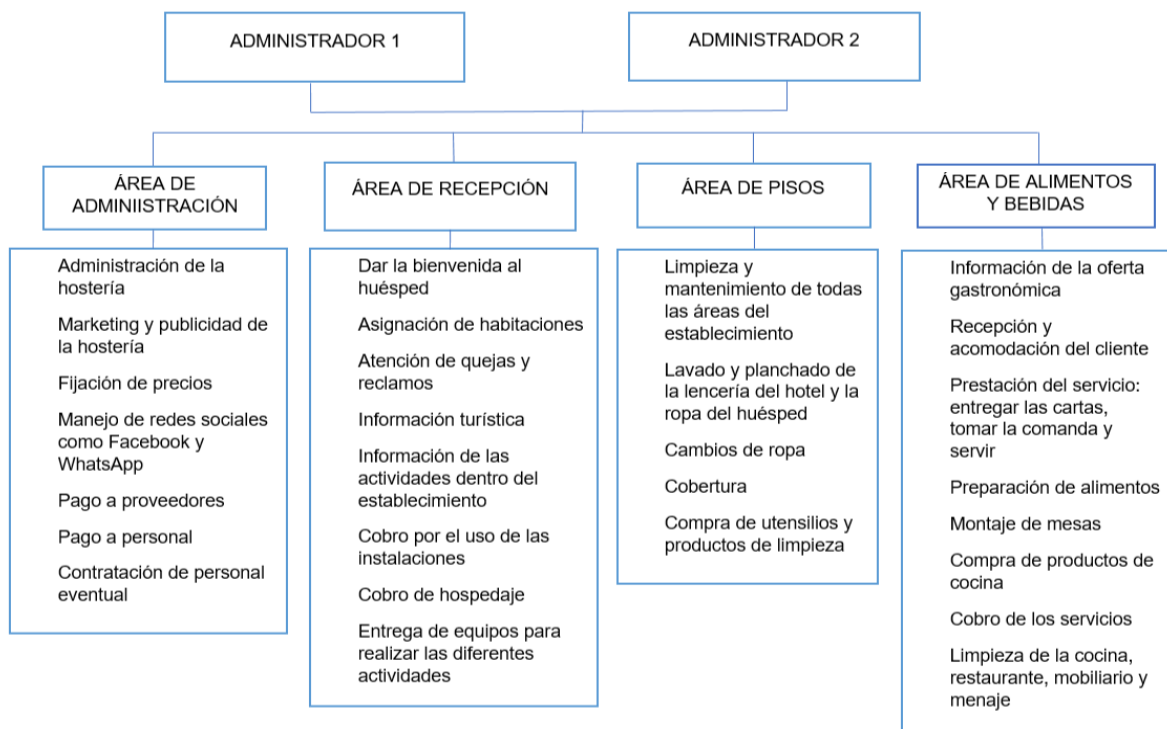
3.2. II Fase: Determinar la estructura organizacional y funcional de la organización.

3.2.1. Estructura de la Organización.

La hostería Lago de Cristal del cantón Girón, provincia del Azuay presenta a nivel de estructura organizacional, lo siguiente:

Figura 17.

Organigrama actual de la hostería Lago de Cristal.

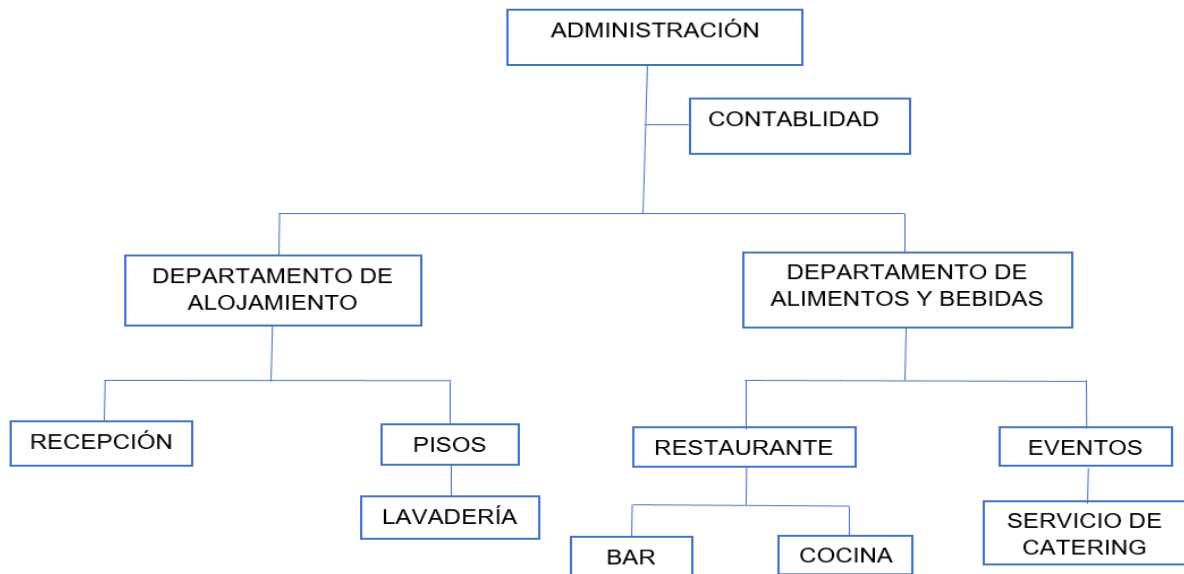


Nota: elaboración propia a partir de la información de los administradores

Para mejorar la productividad de la Hostería Lago de Cristal se recomienda delegar funciones específicas a cada empleado, a través de un organigrama donde se tome en cuenta la escala jerárquica que tendrá el establecimiento de hospedaje, para lo cual se propone:

Figura 18.

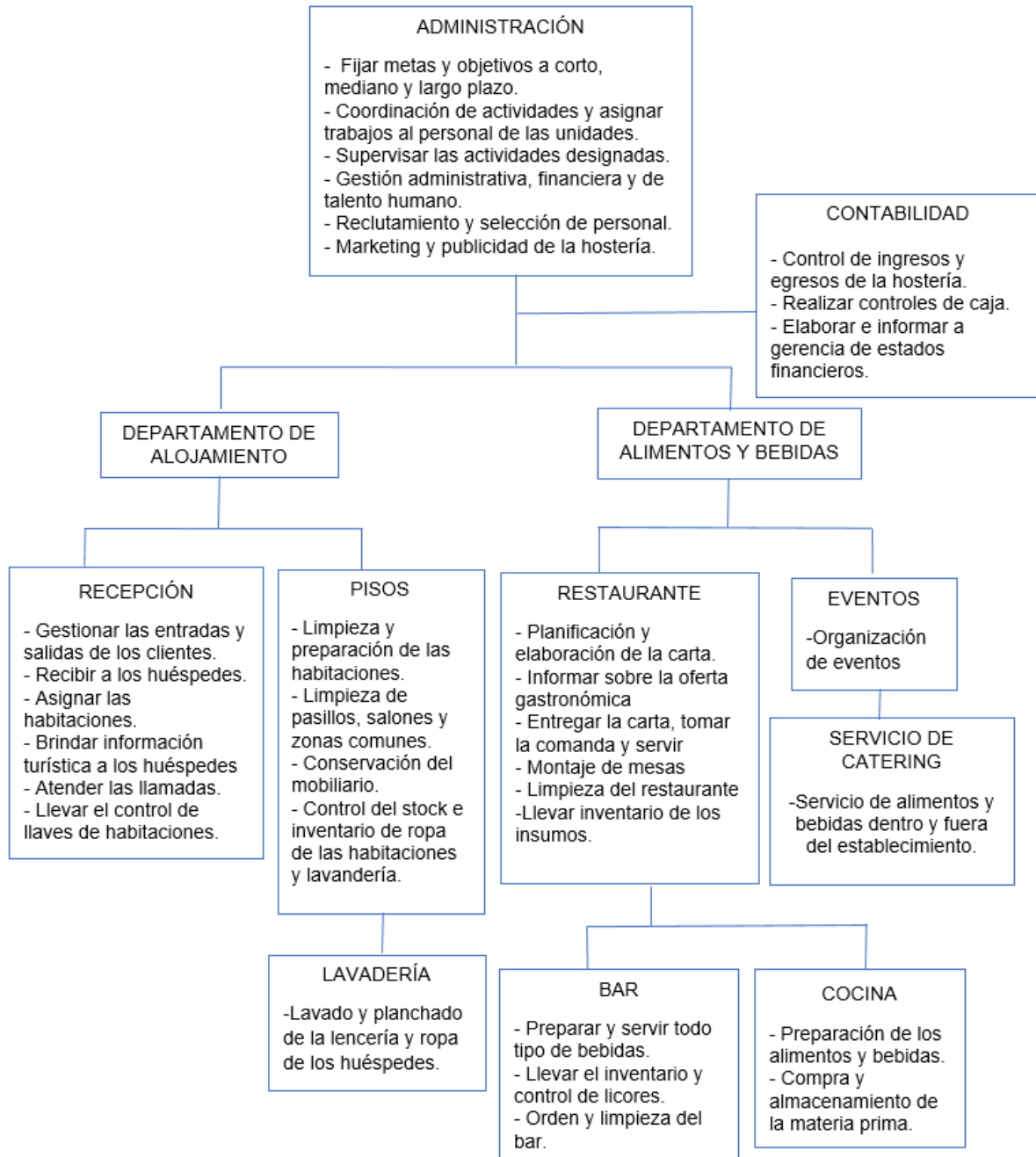
Organigrama estructural.



Nota: elaboración propia


Organigrama funcional: indica las funciones que debe cumplir cada departamento de la hostería.


Figura 19.
Organigrama funcional.





Nota: Elaboración propia.


3.3. III Fase: Manual de Funciones Administrativas


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Gerente/Administrador	
ÁREA	Administración	
OBJETIVO DEL CARGO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la hostería garantizando su éxito.		
PERFIL DEL CARGO		
Título profesional en Administración de empresas Estudios complementarios en administración hotelera, informática, finanzas, contabilidad, marketing y ventas, atención al cliente, idiomas Áreas de experiencia: administrador de establecimientos hoteleros		
COMPETENCIAS		
Gestión de personal – capacidad de negociación – liderazgo capacidad de análisis y toma de decisiones – trabajar bajo presión vacación de servicio		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. - Tomar decisiones de inversión. - Supervisar las actividades de sus subordinados. - Reclutar, seleccionar y contratar personal requerido. - Garantizar la seguridad del personal y de los clientes. - Atención de quejas y reclamos por parte del personal y clientes. - Gestionar la hostería en el aspecto administrativo, financiero y de talento humano. - Mantenerse informado sobre nuevas tendencias del mercado hotelero y turístico. - Establecer relaciones con agencias de viajes y compañías de transportes. 		


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Contador
ÁREA	Administración
REPORTAR A	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Responsable de llevar la contabilidad de la hostería.	
PERFIL DEL CARGO	
Título universitario de contador o estar cursando la carrera. Dos años de experiencia.	
COMPETENCIAS	
Facilidad en la interpretación de información contable y financiera – ética y responsabilidad profesional - capacidad de organización – trabajo en equipo	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Planificar y administrar el presupuesto anual de la hostería.- Control de ingresos y egresos del establecimiento.- Autorizar compras.- Realizar controles de caja.- Revisar los pagos en efectivo, tarjeta de crédito, cheque o depósito.- Elaborar e informar a gerencia de estados financieros.- Elaborar roles de pago del personal.- Elaborar la declaración de impuestos a la renta, pagos al IESS.- Pago a proveedores y personal.	


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Recepcionista
ÁREA	Alojamiento
REPORTAR A	Gerente/Administrador
OBJETIVO DEL CARGO	
Recibir y atender a los clientes o a cualquier visitante de la hostería con profesionalismo, amabilidad y cortesía.	
PERFIL DEL CARGO	
Título profesional en el área de hostelería y turismo o estar cursando la carrera. Un año de experiencia. Manejo de idiomas especialmente inglés.	
COMPETENCIAS	
Conocimiento en técnicas de ventas – vocación de servicio – capacidad de toma de decisiones - manejo de sistemas informáticos y de facturación – confidencialidad y discreción	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Dar la bienvenida al cliente.- Recibir llamadas telefónicas y correos electrónicos.- Recibir y cancelar reservas.- Realizar el check-in y check-out de los huéspedes.- Registrar y controlar los consumos del huésped durante su estadía.- Brindar información acerca de los servicios y actividades de la hostería.- Realizar facturación de los servicios y cobrar.- Asignación de habitaciones y entrega de llaves.- Brindar información turística.- Mantenerse en contacto con los demás departamentos.	


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Auditor nocturno
ÁREA	Alojamiento
REPORTAR A	Gerente/Administrador
OBJETIVO DEL CARGO	
Verificar las actividades realizadas durante el día dentro del área de recepción conforme a las políticas establecidas por la hostería.	
PERFIL DEL CARGO	
Título a nivel universitario o a nivel técnico en hotelería y turismo o estar cursando la carrera. Un año de experiencia. Manejo de idiomas especialmente inglés.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Conocimiento en técnicas de ventas – vocación de servicio – capacidad de toma de decisiones - manejo de sistemas de informáticos y facturación – confidencialidad y discreción – disponibilidad de horario – conocimiento básico de contabilidad	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Verificar el trabajo de los recepcionistas.- Verificar que los servicios se hayan cobrado de acuerdo a la lista de precios y tarifas establecidas por la hostería.- Atender los requerimientos de los huéspedes durante la noche.- Realizar check-in y check-out durante el turno.- Entregar facturas.- Informar sobre novedades en su turno.- Cierre de caja.	


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Ama de llaves o gobernanta
ÁREA	Alojamiento
REPORTAR A	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, supervisar, coordinar y controlar las actividades de limpieza y mantenimiento de la hostería.	
PERFIL DEL CARGO	
Título profesional a nivel universitario o a nivel técnico en hotelería y turismo. Dos años de experiencia. Ingles básico.	
COMPETENCIAS	
Conocimiento en manejo de presupuesto y cronogramas - vocación de servicio – capacidad de toma de decisiones – trabajo en equipo – gestión de personal – manejo de sistemas informáticos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Dirigir los servicios de limpieza- Realizar inventarios de la lencería, mobiliario y de los equipos y suministros de limpieza.- Llevar un control de la lencería y suministros de limpieza.- Supervisar la limpieza de las habitaciones y áreas comunes.- Programar actividades de limpieza y mantenimiento.- Reportar y custodiar los objetos perdidos de los clientes.- Capacitar al personal de su departamento.- Control de las llaves maestras.- Mantener la decoración de los distintos ambientes.- Coordinar y supervisar el lavado y planchado de la lencería del establecimiento y la ropa del huésped.	


	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Camarera
ÁREA	Alojamiento
REPORTAR A	Ama de llaves o gobernanta
OBJETIVO DEL CARGO	
Mantener limpio y en buen estado las instalaciones de la hostería.	
PERFIL DEL CARGO	
Título de bachiller. Un año de experiencia.	
COMPETENCIAS	
Facilidad de comunicación – manejo de productos químicos y equipos de limpieza – trabajo en equipo.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Limpieza y arreglo de habitaciones, baños, escaleras, pasillos y áreas comunes.- Lavado y planchado de la ropa de la hostería y del huésped.- Llevar un listado de las habitaciones para realizar limpieza o cambio.- Reposición de toallas o elementos que falten en la habitación.- Entregar a la ama de llaves los objetos olvidados de los huéspedes- Operar equipos de trabajo lavadora, secadora aspiradora.- Comunicar al ama de llaves sobre anomalías en las instalaciones.- Atender a las peticiones del huésped siempre y cuando este dentro de su área.	

	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Chef/jefe de cocina
ÁREA	Alimentos y bebidas
REPORTAR A	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con la preparación y servicio de los alimentos y bebidas.	
PERFIL DEL CARGO	
Título profesional a nivel universitario o a nivel técnico en gastronomía Tres años de experiencia-Manejo de idiomas especialmente inglés.	
COMPETENCIAS	
Pasión por las artes culinarias - trabajar bajo presión – capacidad en la toma de decisiones – creatividad - trabajo en equipo – liderazgo - organización y determinación – disponibilidad de horario – manejo de sistemas informáticos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar menús y cartas.- Fijar precios de los platillos junto con el gerente considerando, los ingredientes, elaboración y el costo general de la producción.- Orientar a los cocineros en la preparación, cocción, emplatado y presentación final del plato.- Supervisar las actividades de la cocina, restaurante y bar.- Seguir normas de seguridad e higiene alimentaria.- Realizar los pedidos de los insumos y la adquisición o reparación de equipos necesarios para la cocina, restaurante y bar.- Llevar inventario de los insumos.- Contratación y capacitación del personal a su cargo.	

	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Cocinero
ÁREA	Alimentos y bebidas
REPORTAR A	Chef/Jefe de cocina
OBJETIVO DEL CARGO	
Preparación de alimentos y bebidas para los clientes y personal de la hostería.	
PERFIL DEL CARGO	
Título profesional a nivel universitario o a nivel técnico en gastronomía Dos de experiencia Ingles básico	
COMPETENCIAS	
Pasión por las artes culinarias - trabajar bajo presión – capacidad en la toma de decisiones – creatividad - trabajo en equipo - organización y determinación – disponibilidad de horario	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Pre-elaboración, preparación, presentación y conservación de los alimentos.- Cocinar menús completos o platos individuales.- Asistir al chef o jefe de cocina en lo necesario.- Preparación de platillos locales, nacionales, internacionales y especialidades.- Verificar la calidad de la comida.	

	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Ayudante de cocina
ÁREA	Alimentos y bebidas
REPORTAR A	Chef/Jefe de cocina
OBJETIVO DEL CARGO	
Colaborar en la preparación de alimentos y bebidas bajo la supervisión del chef o cocinero.	
PERFIL DEL CARGO	
Título de bachiller. Un año de experiencia	
COMPETENCIAS	
Conocimiento de técnicas culinarias básicas – conocimiento básico sobre higiene y seguridad alimentaria – trabajar en equipo – disponibilidad de horario trabajar bajo presión	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Limpieza y orden de la cocina y de los utensilios.- Preparación del mise en place del día.- Lavar, pelar y cortar alimentos.- Pesar y medir los alimentos.- Lavado de vajilla y cristalería.- Almacenamiento de la materia prima.- Limpieza y organización de la despensa.- Mezclar ingredientes para la preparación de platillos.- Elaboración de platos sencillos como ensalada o aperitivos.	

	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Mesero
ÁREA	Alimentos y bebidas
REPORTAR A	Chef/Jefe de cocina
OBJETIVO DEL CARGO	
Servicio de alimentos y bebidas en las mesas o habitaciones de los clientes.	
PERFIL DEL CARGO	
Título de bachiller Un año de experiencia Ingles básico	
COMPETENCIAS	
Conocer técnicas de atención al cliente – vocación de servicio trabajo en equipo - facilidad de comunicación – conocimiento básico sobre vinos y licores – trabajar bajo presión	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Dar la bienvenida al cliente y guiarlo hasta su mesa.- Entrega de la carta al cliente.- Toma de comandas.- Servir alimentos y bebidas.- Realizar sugerencias al cliente sobre las especialidades de la hostería.- Limpieza y organización del restaurante.- Montaje de mesas y sillas.- Atender los requerimientos de los clientes.- Mantener llenas las copas de vino y agua de los clientes.- Recoger la vajilla y cristalería de las mesas una vez que los clientes terminen de comer.- Room service.	

	MANUAL DE FUNCIONES HOSTERÍA LAGO DE CRISTAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Bartender
ÁREA	Alimentos y bebidas
REPORTAR A	Chef/Jefe de cocina
OBJETIVO DEL CARGO	
Preparar y servir bebidas con o sin alcohol.	
PERFIL DEL CARGO	
Dos años de experiencia Manejo de idiomas especialmente inglés. Cursos de coctelería.	
COMPETENCIAS	
Vocación de servicio – creatividad – disponibilidad de horario - manejo de sistemas informáticos – habilidades de comunicación – personalidad extrovertida – técnicas de manejo de clientes	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Preparar y servir todo tipo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.- Orden y limpieza del bar, cristalería e insumos de trabajo.- Preparar todo el mise en place necesario para la preparación de las bebidas.- Planificar y elaborar la carta del bar junto al chef/jefe de cocina.- Atender las necesidades del cliente.- Llevar inventario y control de licores e insumos del bar.- Cumplir con políticas sanitarias en la manipulación de bebidas y alimentos.- Controlar el stock del bar y pedir su reposición.- Facturar y cobrar las bebidas.	



3.4. IV Fase: Establecer Estándares de Calidad en la Atención al Cliente.

La hostería Lago de Cristal, dispone de infraestructura e instalaciones que concuerdan con las exigencias para un establecimiento de esta clase. Las actividades que se realizan en la hostería Lago de Cristal, van orientadas a satisfacer las expectativas de los huéspedes. Para establecer estos estándares se realizó el análisis FODA con su matriz de oportunidades y soluciones.

Realizada la recopilación de información para el análisis FODA, se debe tomar las decisiones pertinentes para fortalecer las debilidades, y de alguna manera, convertir las debilidades en oportunidades de desarrollo, así también, evaluar cuales son los aspectos externos que amenazan la estabilidad de la hostería y buscar estrategias que contrarresten estas amenazas.

Tabla 20. FODA cruzado.

F O D A		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	La hostería posee una ubicación estratégica	D1	Poca capacitación al personal
		F2	Tiene una infraestructura moderna y adecuada	D2	La hostería no posee un manual de procedimientos para mejorar el servicio.
		F3	Dispone de un área de restaurante.	D3	Carece de estructura organizacional (misión, visión, valores y políticas)
		F4	Predisposición para mejorar las tarifas de hospedaje	D4	No cuenta con medición de los estándares de servicios prestados.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
O1	Crecimiento del segmento turístico.	Realizar un manual de estándares de calidad que ayuden a mejorar el servicio al cliente. Establecer alianzas estratégicas con operadoras turísticas para aumentar el porcentaje de ocupación Del establecimiento. Remodelar las instalaciones del área de alojamiento y recepción para brindar un mejor servicio al cliente.	Implementar un Manual interno de estrategias organizativas y operacionales para mejorar la calidad de servicio los departamentos de alojamiento y alimentos y bebidas. Contratar personal capacitado en idiomas para atender a clientes extranjeros Realizar las encuestas de satisfacción para los huéspedes y medir periódicamente la calidad de la atención.		
O2	La mayoría de los establecimientos hoteleros no cuentan con espacios de recreación.				
O3	Incremento del movimiento comercial en el cantón gracias a nuevos negocios relacionados al turismo.				
O4	Ubicación cercana a los lugares turísticos y sitios culturales del cantón.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
A1	Incorporación de la competencia desleal.	Aplicar promociones para la temporada baja, ayudará a incrementar el número de huéspedes. Establecer convenios con revistas especializadas en turismo para que el establecimiento tenga más prospección a través de estos medios.	Optimizar el proceso de selección de personal y mejorar el trabajo en equipo. Realizar mantenimiento constante a las habitaciones para mejorar la apariencia y funcionalidad de estas.		
A2	La zona no cuenta con planes en caso de desastres naturales.				
A3	Crecimiento de la inseguridad en el cantón.				
A4	Escaso control por parte de las autoridades en la calidad de los servicios.				

Nota: elaboración propia

3.4.1. Proceso de Mejora de Atención al Cliente y Servicios

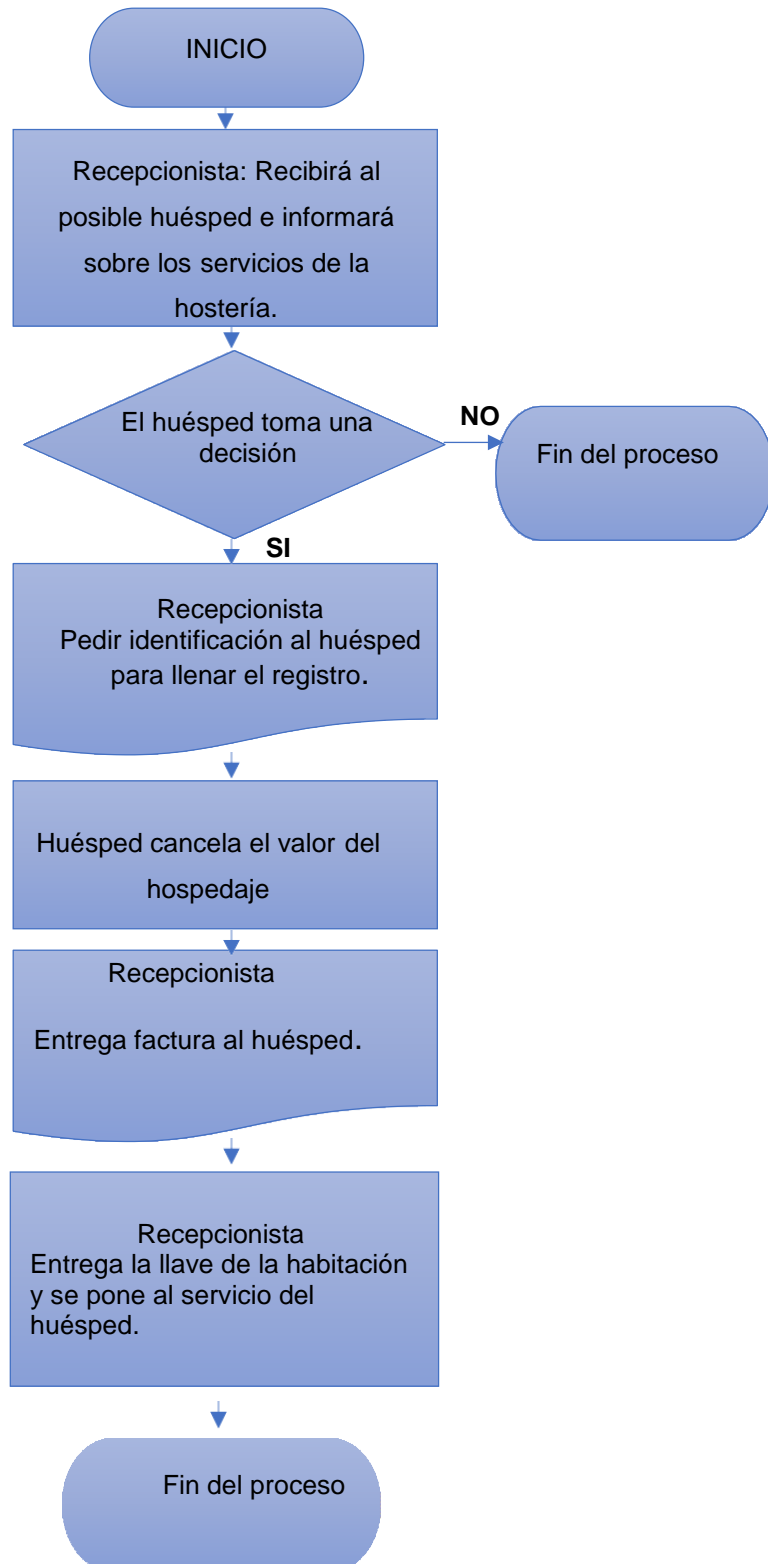
Para que esta hostería logre la propuesta planteada se busca establecer procesos para los servicios del área de alojamiento, con esto se desea disminuir las quejas del servicio dentro de esta área. Un aspecto fundamental para lograr la optimización de los procesos será la capacitación a los colaboradores de la hostería Lago de Cristal, así también la educación a proveedores para que se adquiera insumos que sean de calidad y que beneficien al huésped.



3.4.2. Mejora de Procesos en el Departamento de Recepción

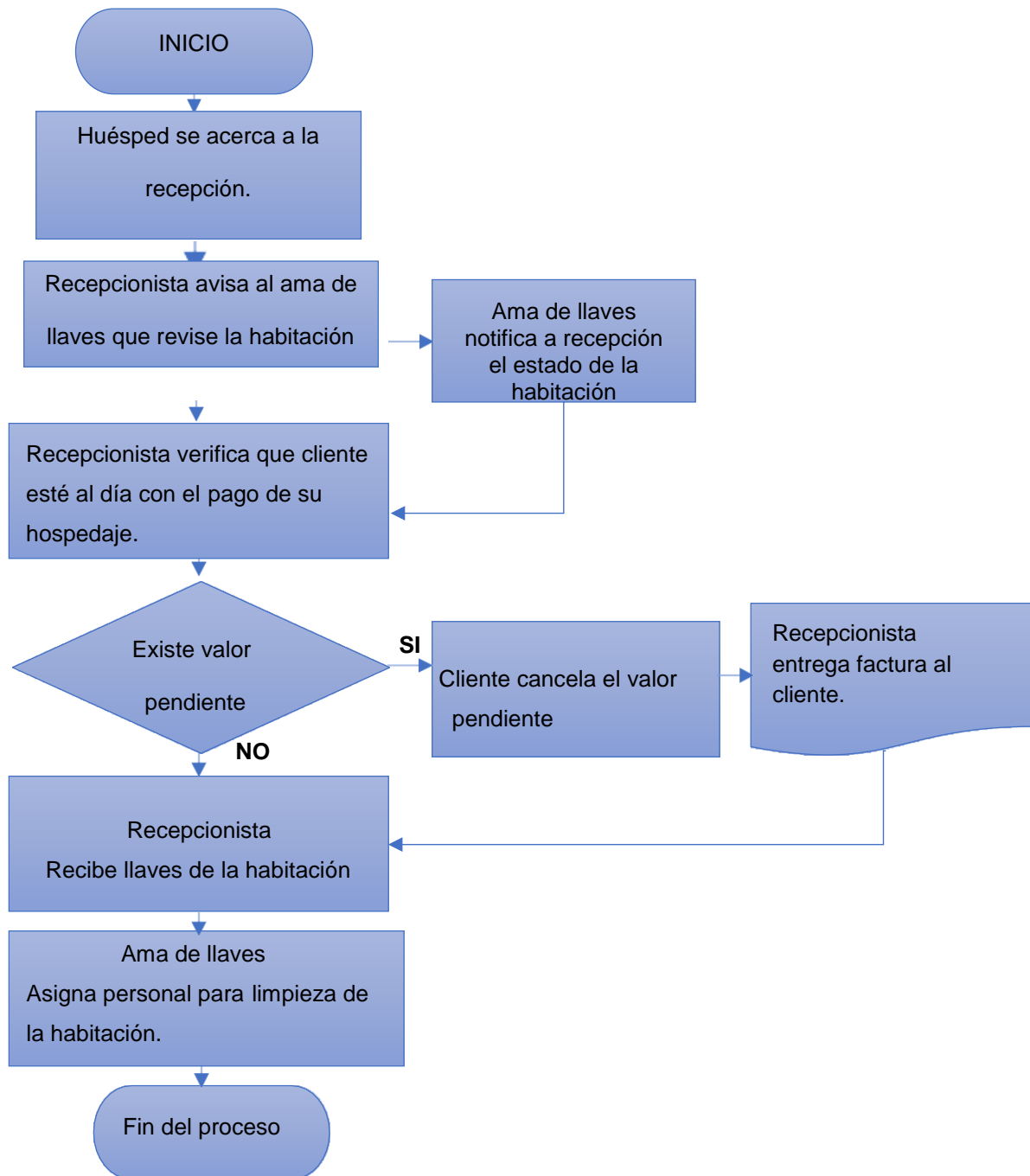
De acuerdo con el diagnóstico realizado en la primera parte de la investigación, es necesario especificar las actividades y servicios más básicos que tiene la hostería Lago de Cristal, uno de ellos es el departamento de Recepción, donde se da el primer contacto con el potencial cliente, en este espacio, el encargado deberá cerrar la venta con el huésped y realizar el registro de datos correspondientes. Con el fin de que los colaboradores del área de recepción sepan dar un buen servicio, se dará una capacitación constante que les ayude a desenvolverse de manera eficiente y eficaz en su área de trabajo. A continuación, se presenta un flujograma operativo que ayude a optimizar las funciones del área de recepción de la hostería.

Figura 20. Flujograma de la venta de una habitación.



Nota: Elaboración Propia

Figura 21.
Flujograma de salida de huésped.



Elaboración Propia



3.4.1. Optimización del Clima Laboral

Es relevante mejorar el ambiente laboral, esto ayudará a que exista armonía entre los colaboradores de la hostería, para esto se desarrollará un programa de motivación, capacitación y plan de recompensas para los empleados, esto ayudará también a disminuir las estadísticas de rotación de personal.

3.4.2. Motivación

Un aspecto que siempre se debe dar y mantener en un equipo de trabajo es la motivación, para este fin, se infundirá en los colaboradores el crecimiento profesional a través de la propuesta de metas mensuales de trabajo y mediante el programa de recompensas.

- Dar incentivos a los trabajadores de acuerdo con su desempeño.
- Medir el desempeño de los empleados y de acuerdo con los resultados establecer incentivos.
- Capacitar a los colaboradores en base a las diagnósticos y fallas encontradas en los procesos.

3.4.3. Programa de Recompensas

Este programa logrará que los empleados se sientan valorados, a su vez, ayudará a aumentar la productividad y la identificación con la misión de la empresa. Los incentivos serán no materiales y materiales, permitiendo a los colaboradores que se esfuercen diariamente.

Mensualmente se realizará una evaluación a los empleados, con lo cual se verificará quien cumple eficientemente sus funciones y verificando el manual de procesos se recompensará al colaborador. Este plan será acumulativo para al final del año se elegirá al empleado del año quien tendrá como recompensa un viaje a un destino nacional.

3.4.4. Capacitación

Se establecerá un programa de capacitación basado en los siguientes aspectos:



- Curso Camarera de Pisos
- Curso Técnicas de recepción
- Curso Atención al Cliente
- Curso Administrador de Empresas de Alojamiento
- Curso de Etiqueta y protocolo
- Curso de Liderazgo y desarrollo personal

3.4.5. Evaluación de la Atención y Calidad

Este es un elemento importante a la hora de elaborar un modelo de administración hotelera, que permita obtener los mejores estándares de calidad para los servicios y productos ofertados, de esta manera, en esta evaluación se considerará el modelo SERVQUAL, donde a través de esta técnica, se realice una expectativa actual y futura de lo que ofrece la organización, es decir, a través de encuestas, buzón de sugerencias, entre otros, la administración de la empresa contara con las opiniones que son emitidas por los clientes al momento de su recepción, estadía y salida, con la finalidad de mejorar cada aspecto que ellos consideren necesario.

3.4.6. Políticas de Calidad de la Empresa

Para implementar las políticas de calidad, se tomará en cuenta las recomendaciones y sugerencias aportadas por los clientes en las encuestas de calidad, esto apoyará en el servicio y atención. Estas políticas deberán ser analizadas anualmente por la administración y realizar los cambios necesarios para mejorar y optimizar estos procesos.

3.5 Plan de Estrategias

Este plan de estrategias permitirá definir instrucciones que facilitan la ejecución y evaluación de los distintos procesos que se realizarán, además de la calificación a las personas encargadas de ejecutarlas. A continuación, se encuentra el plan de estrategias elaborado para la hostería Lago de Cristal que describe las estrategias, actividades, responsables e involucrados y los recursos necesarios.

Tabla 21

Plan de acción estratégico para Hostería Lago de Cristal.

Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos
1 Mejorar los procesos operativos de la empresa	1. Mejorar los procesos operativos mediante la implementación de un manual de procesos para cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un manual de procesos para el área de alojamiento • Diseño de un manual de procesos para el área de recepción • Entrega de materiales de limpieza adecuados • Capacitación del personal de limpieza 	Administración/ Personal del área de alojamiento	Manual de procesos de limpieza Encuesta de medición de la calidad del servicio
	2. Mejorar los procesos en el área de recepción por medio de la integración de un software básico.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra e instalación de software • Instalación del software en las computadoras del área de recepción 	Administración/ Personal del área de recepción	Software básico
	3. Mejorar el control financiero y contable de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal del área de recepción sobre la utilización del software para un control más efectivo de la información financiera y contable 		
	4. Mejorar el clima laboral entre colaboradores de la hostería	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuesta de clima laboral a los colaboradores de la hostería • Implementar incentivos monetarios y no monetarios • Realizar un taller de trabajo en equipo • Impulsar actividades sociales entre colaboradores • Capacitación de trabajo en equipo para el personal 	Administración/ Personal de todas las áreas de la hostería	Encuesta sobre clima laboral
2 Mejorar la calidad de atención al cliente	5. Implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente en el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuesta de medición de la satisfacción de los huéspedes • Establecer los parámetros de evaluación 	Administración/ Personal del área de recepción y alojamiento	Encuesta SERVQUAL de medición de la satisfacción de los huéspedes
	6. Posicionar la marca elevando la preferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar acciones estratégicas de 		



3	Mejorar la infraestructura de la empresa y su mantenimiento	1. Remodelar las instalaciones y equipos del área de alojamiento e implementar un cronograma de mantenimiento preventivo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una inspección para identificar los equipos defectuosos Planificación del mantenimiento del área de habitaciones Inspección y cuidado de los equipos del área a alojamiento Planificación del mantenimiento de acuerdo con el grado de urgencia. 	Administración/ Personal de todas las áreas de la hostería	Evaluación del estado de los equipos Listado de equipos para compra
4	Establecer un sistema de gestión de la información para el 2022, garantizando que la información generada sea 100% confiable.	2. Diseñar un plan de capacitación de recursos tecnológicos. 3. Implementar un plan de capacitación considerando las carencias existentes en cada área. 4. Implementar un plan de socialización de los objetivos trazados por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Empleo de una herramienta digital para el manejo financiero y contable Capacitación Camarera de Pisos Capacitación Técnicas de recepción Capacitación en Atención al cliente y manejo de conflictos 	Administración/ Personal de alojamiento y recepción	Cursos de capacitación Captur y el ministerio de turismo
5	Aumentar las ventas de la organización en un 10% para el año 2022	5. Determinar las preferencias de los potenciales clientes. 6. Implementar campañas de comunicación empleando el Marketing y la Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas online a través de la utilización de redes sociales Manejo de publicidad en redes sociales con mayor frecuencia 	Administración	Redes sociales




Nota: elaboración propia

Teniendo en cuenta las estrategias anteriores, se presenta el cuadro de mando integral.

Con esta herramienta se puede analizar el desarrollo de la organización, con la que se pueden tomar decisiones rápidas y correctas en caso de desviaciones, adaptar las estrategias utilizadas o aplicar nuevas estrategias, siempre con el objetivo de asegurar que la empresa logre su misión y visión. según los objetivos propuestos. Las secciones del cuadro de mando integral se muestran a continuación.

Tabla 22

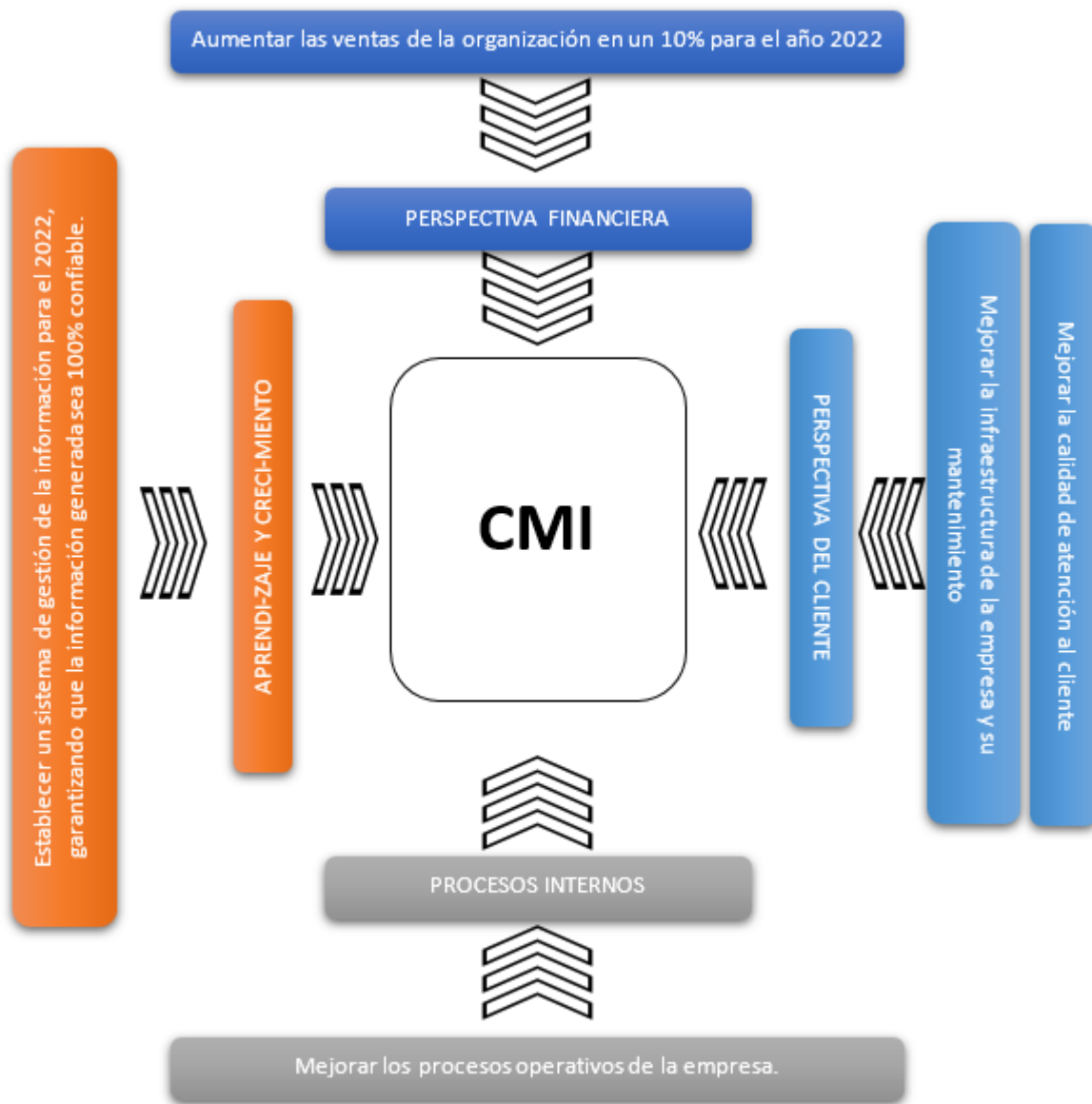
Apartados del Cuadro de Mando Integral

TÍTULO	DEFINICIÓN
Áreas Perspectivas	Áreas de resultados clave de la empresa, o perspectivas.
Objetivos Estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Nota: elaboración propia

El Cuadro de Mando Integral se puede consultar en el Anexo 4 de este documento. Asimismo, con base en el CMI se presenta gráficamente su proceso de ejecución en la Figura 22.

Figura 22. Grafica del CMI



Nota: Elaboración propia



Conclusiones

A continuación, se exponen los hallazgos más relevantes:

La hostería Lago de Cristal cuenta con habitaciones simples, dobles, triples, cuádruples y múltiples, siendo estas el producto más solicitado dentro de los productos que brinda el establecimiento. Además, cuenta con áreas comunes, de recreación y esparcimiento. Sin embargo, la hostería carece de una gestión hotelera que cumpla con los perfiles y estándares de calidad. Durante el análisis se detectó que presenta deficiencia en el cumplimiento y eficacia de los servicios, problemas de comunicación del personal encargado, lentitud en la asistencia, carece de atención personalizada y mala calidad en el mobiliario.

Por otro lado, se detectó carencia de registros contables y un sistema de manejo de inventario. Esto ha provocado desajustes financieros, deficiente proyección o planificación económica y administrativa y por ende graves afectaciones en el desarrollo de las operaciones del establecimiento.

Al revisar las normas ecuatorianas se puede decir que el estado ecuatoriano cuenta con las normas que rigen la operación hotelera buscando brindar un mejor servicio y un producto competitivo en esta industria hotelera al tiempo que se promueve el desarrollo competitivo de los responsables de ejercer la gestión de estas organizaciones. Así como las asignaciones de las categorías de forma similar al reglamento turístico internacional.

Producto a la carencia de un modelo oficial de administración que guíe las empresas hoteleras se recurrió a tres modelos que se ajustan a las características del problema de estudio como soporte u orientación para elaborar el nuevo modelo que se propuso. Entre las características principales de los referentes se encuentran: la planificación administrativa basadas en altos estándares de calidad, optimización de los recursos en busca de benéficos.

Asimismo, el desarrollo del modelo administrativo del actual estudio, propone una misión y visión. Valores corporativos como la amabilidad, la integridad, la pasión, la puntualidad, servicios de calidad, y reconocimiento. Por otra parte, se elaboró un plan de acción con las



disposiciones necesarias que permitan mejorar los servicios de calidad, atención al cliente y organizacional del establecimiento, buscando mejorar el clima laboral, las habilidades de los empleados a través de capacitaciones y de forma general el desempeño de la hostería.



Recomendaciones

Se recomienda al personal involucrado en la gestión administrativa de la hostería, realizar reuniones periódicas, de tal forma que puedan planificar, organizar, coordinar y ejecutar los requerimientos recibidos.

Implementar el plan de acción propuesto y verificar su cumplimiento de forma periódica.

Debido a la necesidad que presenta la hostería de mejorar la calidad de sus servicios y reorganizar sus operaciones.

Efectuar regularmente la medición de los hitos del cuadro de mando integral, para controlar los procesos y obtener los resultados deseados.

Instalar el programa de software Programa de contabilidad profesional para empresas y autónomos "CONTASOL", que permite efectuar los registros contables de forma fácil, ágil y organizada.

Por último, se recomienda de forma general desarrollar la propuesta del Modelo

Administrativo realizado para la Hostería Lago De Cristal.



Bibliografía

- Cazañas, G. &. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel "Gran Caribe Villa Tortuga". *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 32(1), 37-42. Retrieved enero 12, 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575006.pdf>
- Centro Europeo de Postgrado. (2021). *Consideraciones generales de la empresa hotelera*. Recuperado el 10 de enero de 2021, de Consideraciones generales de la empresa hotelera.: <https://www.ceupe.com/blog/consideraciones-generales-empresa-hotelera.html>
- Comercio y Justicia Editores. (08 de febrero de 2019). *Gestión de alojamientos: ISO publicó norma internacional para el turismo sostenible*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de Gestión de alojamientos: ISO publicó norma internacional para el turismo sostenible.: <https://comercioyjusticia.info/rse/gestion-de-alojamientos-iso-publico-norma-internacional-para-el-turismo-sostenible/>
- Discovery Educativo. (08 de enero de 2016). *Diferencias entre administración hotelera y administración turística*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de Diferencias entre administración hotelera y administración turística: <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/administracion-hotelera-administracion-turistica/>
- Ecuador, Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*. Retrieved enero 19, 2021, from Registro Oficial Suplemento 465 de 24-mar.-2015: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- España, Hosteltur. (2019, julio 29). *Diversidad normativa en los servicios de hotel en España*. Retrieved enero 19, 2021, from https://www.hosteltur.com/comunidad/003584_diversidad-normativa-en-los-servicios-de-hotel.html



- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la Ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad.*, 12(4), 32-37. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Izquierdo, R., Lazo, C., & Andrade, M. (2018). La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador. *Scielo*, 10(2), 328-334. Retrieved enero 20, 2021, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200328#:~:text=SERVQUAL%20maneja%20cinco%20dimensiones%3B%20tangibles,estos%20sobre%20el%20servicio%20prestado.
- Jiménez, J. (2016). *Propuesta de opciones de manejo administrativo, operativo y de servicios para los hostales de primera categoría: caso práctico: Hostal Casa Lloret en la ciudad de Cuenca.* (tesis de pregrado), Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23305/1/tesis.pdf>
- Junta de Castilla y León. (09 de octubre de 2015). *Boletín Oficial de Castilla y León.* Recuperado el 12 de enero de 2021, de <file:///C:/Users/hp/Downloads/decreto%2065%202015%20hoteles.pdf>
- Martínez, J. (2015). Administracion y Organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8(16), 67-97. Retrieved enero 12, 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Mellinas, J., Martinez, M., & Bernal, J. (2016). Evolución de las valoraciones de los hoteles españoles de costa. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 141-151. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/881/88143642010.pdf>
- Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso



Bucaramanga. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 78, 162-173. Retrieved enero 20, 2021, from

file:///C:/Users/hp/Documents/TRABAJOS%20TESIS%20CAAP/CAAP-CUENCA/MARCELA%20MOROCHO%20(CAP.I-II)/para%20la%20parte%20de%20serqual.pdf

Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Scielo*(78), 160-173. Recuperado el 13 de enero de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011

New Business Models in the Accommodation Industry. (2019, octubre 11). *OMT analizó normas de alojamiento en 21 países*. Retrieved enero 19, 2021, from https://www.hosteltur.com/lat/131915_omt-analisis-normas-de-alojamiento-en-21-paises.html

Organización Mundial del Turismo . (2020). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo>

Secretaría de Turismo de México. (2011). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano*. México, México. Recuperado el 12 de enero de 2021, de https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Serrano, A., & Poveda, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(6), 11-30. Retrieved enero 12, 2021, from <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/28/79>

Anexos

Anexo 1 Deficiencia respecto al sistema financiero y registro de huéspedes

GASTOS MENSUALES	
Arriendo	1500,00
INTERNET	33,00
SEGURO IESS	140,00
TV cable	100,00
CONTADORA	40,00
LAVADORES	95,00
SUELDOS	730,00
	<hr/>
	2638,00
Telefono	70,00
	<hr/>
	2708,00
	<hr/>
	9026

6,00 huevos
1,00 papayas
7,00

Agats

hosteria Salyapua

022999999
072848-888

525

2018

www.giron.gov.ec

Registro de los gastos mensuales de la hostería

1 cena	5,00.	
2 Gu.T.C.	2,00.	
	<u>74,25</u>	
Hab 209.		
Sr. Edgar Saldoonigun		Sr
2 tintos	2,00.	2
3 tortas	4,50.	2
2 almuerzos	12,00.	1
2 Hospedaje	46,00.	1
1 cena	5,00	1
1 pañuelo ensalada	1,50.	
	<u>\$78,10</u>	

Registro de los huéspedes y consumos

Hab 209	
Sra Gabriele Galon	
2 papi pellos	4,00
2 Jupas	2,00
1 millon	0,50
1 Huerito Ego Tois	1,00
1 mini Tony.	0,70
1 Hospedaje adulto	20,00
1 Hospedaje niño	1,5
1 Hoedito	1,00.
1 golpe	0,70

Registro de los huéspedes y consumos

204.	
Sr. Wilson Paulopun	
2 hospedajes 23 x 2 =	46,00.
2 platos lmo.	10,00.
2 Jupas.	3,00.
2 tintos	2,00
	<u>\$67,10.</u>
Pagado	
ab: 108	
Toni miv	

Registro de los huéspedes y consumos

Anexo 2 Deficiencia de instalaciones



Letreros publicitarios de la hostería en mal estado



Carteles informativos de precios y actividades presenta desperfectos



Vestidores del área de la piscina sin el mantenimiento adecuado



Canchas de futbol sin el mantenimiento adecuado

Anexo 3 Aplicación de las encuestas SERVQUAL en la hostería.



Aplicación de la encuesta en la hostería

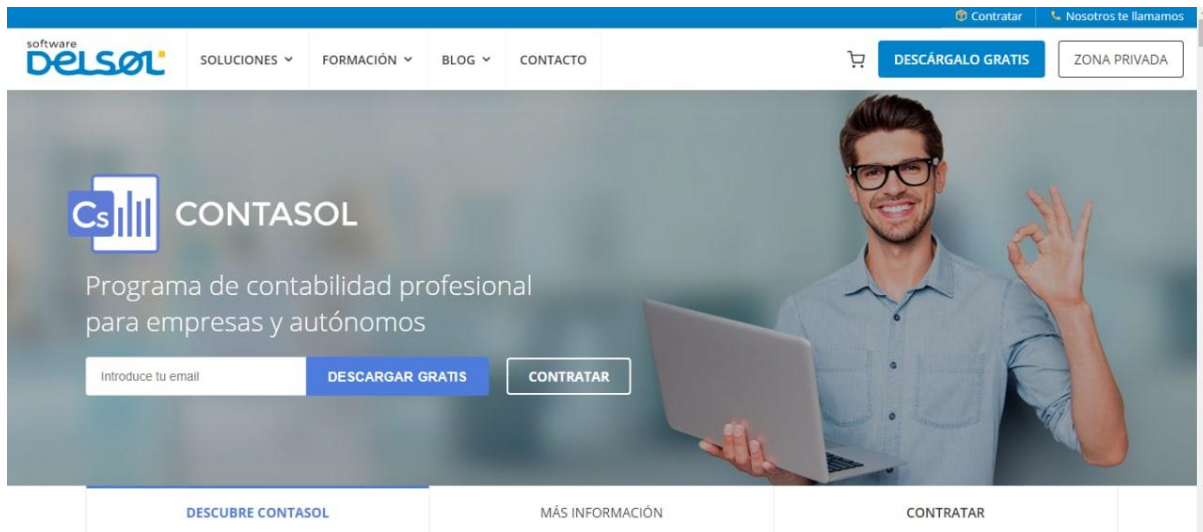


Aplicación de la encuesta en la hostería



Aplicación de la encuesta en la hostería

Anexo 4 Programa de contabilidad profesional.



software
delsol

SOLUCIONES ▾ FORMACIÓN ▾ BLOG ▾ CONTACTO

Contratar Nosotros te llamamos

DESCÁRGALO GRATIS ZONA PRIVADA

Cs **CONTASOL**

Programa de contabilidad profesional para empresas y autónomos

Introduce tu email **DESCARGAR GRATIS** **CONTRATAR**

DESCUBRE CONTASOL MÁS INFORMACIÓN CONTRATAR

Programa de contabilidad recomendado para la hostería.



Anexo 5 Cuadro de Mando Integral

- Perspectiva financiera

Tabla 23

Perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	FECHA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas de la organización en un 10% para el año 2022	Determinar las preferencias de los potenciales clientes.	Potenciales clientes $PC = \frac{\text{No. de encuestados}}{\text{Total de la muestra}} * 100$	septiembre 2021 - septiembre 2022	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
		Implementar campañas de comunicación empleando el Marketing y la Publicidad	Campaña de comunicación $CC = \frac{\text{Estrategias de comunicación}}{\text{Total de estrategias}} *$	mayo 2021 – mayo 2022	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

Nota: elaboración propia



- Perspectiva del cliente

Tabla 24

Perspectiva del cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	FECHA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejorar la calidad de atención al cliente	Implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente en el establecimiento	Programa de retroalimentación $PR = \frac{\text{Informes o quejas procesadas}}{\text{Total de Informes o quejas}} * 100$	Trimestral	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Posicionar la marca elevando la preferencia de los clientes	Campaña de comunicación $CC = \frac{\text{Estrategias de comunicación}}{\text{Total de estrategias}} *$	junio 2021 – junio 2022	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
	Mejorar la infraestructura de la empresa y su mantenimiento	Remodelar las instalaciones y equipos del área de alojamiento e implementar un cronograma de mantenimiento preventivo.	Plan de actuación $PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	mayo 2021 – noviembre 2021	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%

Nota: elaboración propia

- **Perspectiva del proceso interno**

Tabla 25

Perspectiva del proceso interno

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	FECHA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
PROCESO INTERNO	Mejorar los procesos operativos de la empresa.	Mejorar los procesos operativos mediante la implementación de un manual de procesos para cada área.	$PS = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Plan de socialización agosto 2021- agosto 2022	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
		Establecer un plan de socialización para la mejora del clima organizacional.	$PS = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Plan de socialización octubre 2021 – octubre 2022	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%
		Mejorar el control financiero y contable de la organización.	$I = \frac{\text{Procesos existentes}}{\text{Procesos informatizados}} * 100$	Información enero 2022 – enero 2023	100%	x>66%	x _≥ 33%-66%	x< 32%

Nota: elaboración propia



- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Tabla 26

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	FECHA	META	VARIACIONES			
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Establecer un sistema de gestión de la información para el 2022, garantizando que la información generada sea 100% confiable.	Diseñar un plan de capacitación de recursos tecnológicos.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Plan de actuación	mayo 2021 – septiembre 2021	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	$x < 32\%$
		Implementar un plan de capacitación considerando las carencias existentes en cada área.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Plan de actuación	noviembre 2021 – noviembre 2022	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	$x < 32\%$
		Implementar un plan de socialización de los objetivos trazados por la organización.	$PA = \frac{\text{No. de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Plan de actuación	mayo 2021 - agosto 2022	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	$x < 32\%$

Nota: elaboración propia