



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
Carrera de Hotelería

Propuesta de Mejora de Procesos Administrativos y Operativos para la Hostería “Posada Ingapirca” del cantón Cañar, provincia del Cañar.

Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de:
Licenciado en Hotelería

Autores:

Jonnathan Manuel Guamán Mejía

CI: 0106726318

Correo electrónico: johnnlhs@gmail.com

María José Maldonado Chica

CI: 0106209614

Correo electrónico: majomaldonado52@gmail.com

Director:

Dr. Mateo Julián Estrella Durán

CI: 0102828928

Cuenca, Ecuador

26-abril-2021



RESUMEN

Cañar, un cantón perteneciente a la provincia del Cañar ubicada al sur de nuestro país, es considerado un lugar lleno de riqueza arqueológica y natural pero que aún se encuentra en desarrollo turístico, siendo muy importante la presencia de establecimientos de alojamiento que al ser parte de la planta turística, ayudan a fortalecer y agilizar el crecimiento y reconocimiento del cantón por turistas nacionales y extranjeros. Estos establecimientos al ofrecer la posibilidad de pernoctar dentro del cantón, influyen para que los turistas decidan quedarse y por ende seguir disfrutando de las facilidades que ofrece este destino. Para que los establecimientos de alojamiento en especial la hostería Posada Ingapirca logre brindar un buen servicio se presenta esta propuesta de procesos administrativos y operativos bajo los conceptos de planeación, organización, dirección y control presentando acciones viables, realizables, concretas y reales con la finalidad de mejorar internamente este establecimiento. Este trabajo se desarrolla a través del planteamiento de un manual de funciones, un manual de procesos y un manual de formatos para cada área de la Hostería, con el objetivo de facilitar y agilizar las actividades que se realizan.

Palabras claves: *hotelería, hostería, Cañar, procesos administrativos, procesos operativos, satisfacción del cliente.*



Abstract

Abstract

Cañar, a canton belonging to the province of Cañar located in the south of our country, is considered a place full of archaeological and natural wealth but still in tourist development, being very important the presence of accommodation establishments that, being part of the tourist plant, which help to strengthen and accelerate the growth and recognition of the canton by national and foreign tourists. These establishments, by offering the possibility of overnight stays within the canton, influence tourists to decide to stay and therefore continue to enjoy the facilities offered by this destination. As for the accommodation establishments, particularly, the Posada Ingapirca inn to provide a good service, this proposal of administrative and operational processes is presented under the concepts of planning, organization, management and control presenting viable, achievable, concrete and real actions in order to improve this establishment internally. This work is developed through a function manual, a process manual and a manual of formats for each area of the Inn, with the aim of facilitating and streamlining the activities that are carried out.

Keywords: hospitality, inn, Cañar, administrative processes, operational processes, customer satisfaction.

Proyecto de titulación: "Propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la Hostería "Posada Ingapirca" del cantón Cañar, provincia de Cañar."

Autores: Jonnathan Manuel Guamán Mejía, María José Maldonado Chica

Director: Dr. Mateo Estrella Durán

Certificado de Precisión FCH-TR-HTL-129

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, 11 de enero de 2021

Elaborado por: GEAV _____

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



Índice General

CAPÍTULO 1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HOSTERÍA “POSADA INGAPIRCA”	23
1.1 Antecedentes	23
1.1.1 Información General	27
1.2 Recolección de Información	38
1.2.1 <i>Diagnóstico situacional de la hostería “Posada Ingapirca”</i>	39
1.2.1.1 Análisis de aspectos internos	40
1.2.1.1.1 Materiales y planta física	41
1.2.1.1.2 Recursos Financieros	42
1.2.1.1.3 Recursos Humanos	46
1.2.1.1.3.1 Análisis de puestos y descripción de puestos	48
1.2.1.1.3.2 Atracción, selección e incorporación	50
1.2.1.1.3.3 Evaluación de desempeño	51
1.2.1.1.3.4 Remuneración y beneficios	53
1.2.1.1.3.5 Capacitación del personal	59
1.2.1.1.4 Lista de Fortalezas y Debilidades	61
1.2.1.2 Análisis de los Aspectos Externos	64
1.2.1.2.1 Factores políticos	64
1.2.1.2.2 Factores económicos	67
1.2.1.2.3 Factor demográfico	70
1.2.1.2.4 Factor sociocultural	72
1.2.1.2.4.1 Cultura	72
1.2.1.2.4.2 Idioma	74
1.2.1.2.4.3 Vestimenta	75
1.2.1.2.4.4 Turismo	77
1.2.1.2.4.4.1 Complejo Arqueológico Ingapirca	79
1.2.1.2.4.4.2 El camino de los Incas	82
1.2.1.2.4.4.3 Laguna de Culebrillas	83
1.2.1.2.4.4.3 Fiesta del Inti Raymi	85
1.2.1.2.5 Gastronomía	87



1.2.1.2.5.1 Yanushca	87
1.2.1.2.5.2 Cuy con Papas	88
1.2.1.2.5.3 Ají de pepa de zambo.....	89
1.2.1.2.5.4 Chicha de Jora.....	89
1.2.1.2.6 Competencia	91
1.2.1.2.6.1 Hospedaje “El Castillo”	92
1.2.1.1.6.1.1 Tarifas de Habitaciones	92
1.2.1.2.6.2 Hostería Don Santiago	93
1.2.1.2.6.2.1 Tarifa de Habitaciones	93
1.2.1.2.6.3 Hostal Chasky Wasy	97
1.2.1.2.6.3.1 Tarifa de Habitaciones.....	97
1.2.1.2.6.4 Complejo Turístico Cuna del Sol.....	98
1.2.1.2.6.4.1 Tarifa de habitaciones	99
1.2.1.2.6.5 Hotel Los Cañaris	100
1.2.1.2.6.5.1 Tarifa de habitaciones	100
1.2.1.2.6.6 Hotel Irene	101
1.2.1.2.6.6.1 Tarifa de habitaciones	102
1.2.1.2.7 Lista de Oportunidades y Amenazas.....	106
1.2.2. Análisis FODA.....	109
1.3 Determinación de áreas de mejora	115
1.4 Conclusiones del capitulo	117
CAPÍTULO 2.....	118
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	118
2.1 Gestión por procesos.....	118
2.1.1 <i>Proceso de Planificación</i>	119
2.1.1.1 Misión	119
2.1.1.2 Visión.....	120
2.1.1.3 Metas.....	121
2.1.1.4 Estrategias	121
2.1.1.5 Asignación de recursos.....	121
2.1.2 <i>Proceso de Organización</i>	122



2.1.2.1 Estructura Organizacional.	123
2.1.2.2 Estructura por Procesos.	125
2.1.2.2.1 Elementos de un Proceso.....	126
2.1.2.2.2 Mapa de Procesos.....	128
2.1.2.2.3 Manual de Procesos.....	134
2.1.2.2.4 Manual de Organización.....	134
2.1.2.2.4 Manual de Funciones.	135
2.2 Ventajas de la gestión por procesos.....	136
2.3 Proceso Operativo.....	136
2.4 Conclusiones del Capítulo	140
TERCER CAPÍTULO	141
PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	141
3.1 Creación de la propuesta de mejora para la hostería “Posada Ingapirca”	141
3.1.2 Área Administrativa	142
3.1.3 Área de Operaciones	143
3.1.3.1 Recepción y reservas	144
3.1.3.2 Alimentos y bebidas	145
3.1.3.3 Habitaciones	145
3.1.3.4 Mantenimiento	145
3.1.4 Área de marketing y ventas	146
3.1.5 Área de talento humano.....	146
3.2 Propuesta de Manual de Funciones para la Hostería Posada Ingapirca	147
3.2.1 Funciones gerente general	148
3.2.2 Funciones del supervisor encargado.....	150
3.2.3 Funciones del contador.....	152
3.2.4 Funciones del recepcionista.....	153
3.2.5 Funciones de la camarera.....	155
3.2.6 Funciones de la cocinera	157
3.2.7 Funciones del mesero.....	158
3.2.8 Funciones del encargado de mantenimiento.....	160



3.3	Propuesta de Manual de Procesos para la Hostería Posada Ingapirca	161
3.3.1	Área de Recepción.....	161
3.3.1.1	Proceso de Reservas.....	161
5.1.1	Reservas Personales.	163
5.1.2	Reservas Telefónicas.	169
5.1.3	Reservas mediante Correo Electrónico.	174
5.1.4	Reservas mediante OTA´s.	179
3.3.1.2	Proceso de Check In.....	182
3.3.1.3	Proceso de Aplicación de Encuestas.	193
3.3.1.4	Atención Telefónica.....	196
3.4	Área de Habitaciones.....	200
3.4.1	Limpieza de Habitaciones Disponibles.	200
3.4.2	Limpieza de Habitaciones Reservadas.....	203
3.4.3	Limpieza de Habitaciones Ocupadas.....	206
3.4.4	Limpieza de Habitaciones Ocupadas de Salida.	210
3.4.5	Cobertura Nocturna.	215
3.4.6	Limpieza de Áreas Comunes.	222
3.5	Área de Alimentos y Bebidas.....	225
3.5.1	Limpieza de Restaurante.....	225
3.5.2	Atención al Cliente.....	227
3.5.3	Servicio al Cliente.	231
3.5.4	Facturación.	235
3.5.5	Órdenes de Compra.	238
3.5.6	Preparación de alimentos.....	241
3.6	Área de Talento Humano.....	246
3.6.1	Reclutamiento y selección de personal.....	246
3.7	Área de Mantenimiento.....	250
	Conclusiones Generales.....	251
	Recomendaciones.....	253
	Bibliografía.....	255
	Anexos.....	260



Índice de Ilustraciones

Ilustración 4. Restaurante "Posada Ingapirca"	35
Ilustración 5. Menú restaurante.....	36
Ilustración 6. Menú de bebidas sin alcohol.....	37
Ilustración 7. Menú de bebidas alcohólicas	37
Ilustración 8. Análisis Financiero empresa hotelera "Don Cuni"	44
Ilustración 9. Organigrama empresa hotelera "Don Cuni"	50
Ilustración 10. Remuneración anual de empleados.....	58
Ilustración 11. Porcentaje de salarios empresa hotelera "Don Cuni"	59
Ilustración 12. Vestimenta de mujeres de la cultura Cañari.....	76
Ilustración 13. Vestimenta de hombres de la cultura Cañari.....	77
Ilustración 14. Complejo Arqueológico de Ingapirca	81
Ilustración 15. Camino del Inca	83
Ilustración 16. Laguna de Culebrillas	84
Ilustración 17. Fiesta del Inti Raymi	86
Ilustración 18. Yanushca.....	88
Ilustración 19. Cuy con papas.....	88
Ilustración 20. Ají de pepa de zambo	89
Ilustración 21. Chicha de jora.....	90
Ilustración 22. Elementos del proceso administrativo	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 23. Modelo de organigrama vertical	124
Ilustración 24. Organigrama horizontal.....	125
Ilustración 25. Elementos de un proceso	127
Ilustración 26. Mapa de procesos	129
Ilustración 27. Propuesta de mapa por procesos de la hostería Posada Ingapirca	131
Ilustración 25. Modelo de organigrama vertical	¡Error! Marcador no definido.



Ilustración 28. El proceso administrativo	141
Ilustración 29. Áreas de mejora de procesos administrativos y operativos	142
Ilustración 30. Formato de reservas	163
Ilustración 31. Proceso de reservas en front desk.....	168
Ilustración 32. Proceso de reservas telefónicas	173
Ilustración 33. Proceso de reservas mediante correo electrónico.....	178
Ilustración 34. Proceso de reservas mediante OTA´s	181
Ilustración 35. Formato de ingreso de huéspedes.....	182
Ilustración 36. Formato de ingreso de huéspedes en inglés.....	183
Ilustración 37. Proceso de check in.....	187
Ilustración 38. Proceso de check out	192
Ilustración 39. Proceso de aplicación de encuestas	195
Ilustración 40. Proceso de atención telefónica	199
Ilustración 41. Proceso de limpieza de habitaciones disponibles	202
Ilustración 42. Proceso de limpieza de habitaciones reservadas	205
Ilustración 43. Proceso de limpieza de habitaciones ocupadas.....	209
Ilustración 45. Proceso de limpieza de habitaciones ocupadas de salida.....	214
Ilustración 46. Proceso de cobertura nocturna	217
Ilustración 47. Proceso de limpieza de áreas comunes.....	224
Ilustración 48. Proceso de limpieza de restaurante	226
Ilustración 49. Proceso de atención al cliente	230
Ilustración 50. Proceso de servicio al cliente.....	234
Ilustración 51. Proceso de facturación	237
Ilustración 52. Proceso de órdenes de compra	240
Ilustración 53. Proceso de preparación de alimentos	243
Ilustración 55. Elaboración de receta estándar	246
Ilustración 56. Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	249



Índice de Tablas

Tabla 2. Tarifas "Posada Ingapirca"	33
Tabla 4. Salario de empleados	54
Tabla 5. Horas suplementarias, extraordinarias y nocturnas	56
Tabla 7. Lista de fortalezas y debilidades	62
Tabla 9. Tarifas Hostería Don Santiago	94
Tabla 10. Cuadro comparativo de alojamientos cercanos	95
Tabla 11. Tarifas Hostal Chasky Wasy	98
Tabla 12. Tarifas Complejo Turístico Cuna del Sol	99
Tabla 13. Tarifas Hotel Los Cañaris	101
Tabla 14. Tarifas Hotel Irene.....	102
Tabla 15. Análisis comparativo con alojamientos de poblados cercanos	104
Tabla 16. Lista de oportunidades y amenazas	107
Tabla 17. Análisis FODA de la Hostería "Posada Ingapirca"	110
Tabla 18. Análisis FODA cruzado de la hostería "Posada Ingapirca"	113
Tabla 19. Procesos identificados	130
Tabla 22. Simbología de flujo gramas	138
Tabla 24. Funciones del supervisor encargado	150
Tabla 25. Funciones del contador/a	152
Tabla 26. Funciones del recepcionista	153
Tabla 27. Funciones de la camarera	155
Tabla 28. Funciones de la cocinera	157
Tabla 29. Funciones del mesero/a	158
Tabla 30. Funciones de la persona encargada del mantenimiento.....	160
Tabla 32. Descripción de procesos para reservas telefónicas.....	169
Tabla 45. Formato de ficha para check list de habitaciones disponibles	219
Tabla 46. Formato de ficha para check list de habitaciones reservadas.....	219



Tabla 47. Formato de ficha para check list de habitaciones ocupadas.....	220
Tabla 48. Formato de inventario de lencería.....	221
Tabla 49. Formato de reportes de mantenimiento.....	221
Tabla 50. Descripción del proceso de limpieza de áreas comunes	222
Tabla 56. Descripción del proceso para realizar una orden de compra.....	239

Índice de anexos

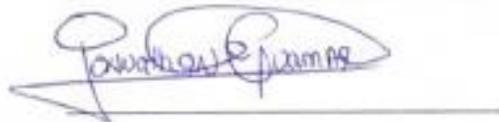
Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada a empleados de la hostería Posada Ingapirca.....	261
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	262
Anexo 3. Balance general de la empresa hotelera Don Cuni	263
Anexo 4. Estado de resultados empresa hotelera Don Cuni	264
Anexo 5. Resultado de encuestas.....	265
Anexo 6. Propuesta de formato para evaluación de desempeño	272
Anexo 7. Análisis CAME aplicado a la hostería Posada Ingapirca	273
Anexo 8. Modelo de encuesta de satisfacción	275

Cláusula de licencia y autorización para la publicación en el Repositorio Institucional

Jonnathan Manuel Guamán Mejía, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la Hostería "Posada Ingapirca" del cantón Cañar, provincia del Cañar", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE 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 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, 07 de enero de 2021



Jonnathan Manuel Guamán Mejía

C.I: 0106726318



Cláusula de licencia y autorización para la publicación en el Repositorio Institucional

María José Maldonado Chica, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la Hostería "Posada Ingapirca" del cantón Cañar, provincia del Cañar", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE 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 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, 07 de enero de 2021

María José Maldonado Chica

C.I: 0106208614



Cláusula de propiedad intelectual

Jonnathan Manuel Guamán Mejía, autor del trabajo de titulación "Propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la Hostería "Posada Ingapirca" del cantón Cañar, provincia del Cañar", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 07 enero de 2021

Jonnathan Manuel Guamán Mejía

C.I: 0106726318



Cláusula de propiedad intelectual

María José Maldonado Chica, autora del trabajo de titulación "Propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la Hostería "Posada Ingapirca" del cantón Cañar, provincia del Cañar", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 07 de enero de 2021

María José Maldonado Chica

C.I: 0106208614



Dedicatoria

Este logro es dedicado a mi madre María Natalia Mejía y mi padre Manuel Jesús Guamán por ser el pilar fundamental de mi vida, por brindarme su amor incondicional a pesar de todas las adversidades que han surgido durante todo el trayecto, por siempre creer en mis capacidades, brindarme sus consejos y prepararme para los obstáculos de la vida. Padres sin ustedes nada de esto sería posible.

A mis hermanas; Janneth por siempre brindarme su apoyo incondicional bajo cualquier circunstancia, Priscila por ser un ejemplo de superación y ser una verdadera guerrera a pesar de las adversidades del destino y Jasmina quien al ser la hermana menor siempre la llevo en un lugar especial de mi corazón. Por último, a mi sobrino Steven Nicolás por ser la felicidad de la casa e inculcarme a ser responsable en todos los aspectos de la vida.

De manera muy especial a mi abuelita Mercedes Quille y abuelito Santiago Mejía por que plantaron en mí valores, disciplina, perseverancia, también por enseñarme a ser constante y trabajar duro para conseguir mis metas.

Finalmente, a mi enamorada María José Maldonado por enseñarme a jamás darme por vencido por más difícil que sean los obstáculos. Por la dedicación y esfuerzo que hemos puesto para concluir con nuestro trabajo de titulación, también por su amor sincero y paciencia durante nuestra etapa universitaria.

Con cariño, Jonnathan



Dedicatoria

Al cumplir un logro más en mi vida comprendo que el amor y la paciencia de mis seres queridos es lo que me sigue impulsando a continuar de pie. Este logro se lo dedico a mi mami Mariana por ser la luz de mi vida, por demostrarme que nuestro amor sobrepasa límites y no se comparará nunca con ningún otro.

A mis abuelitos Mariana y Vicente por brindarme la oportunidad de formarme académicamente, por estar diariamente conmigo, por todas sus enseñanzas y por el amor de padres que me han brindado durante toda mi vida.

A mis hermanas y hermano Sebitas por estar pendientes de todo este proceso, por su paciencia, comprensión, amistad, complicidad y sobretodo su amor.

A mi enamorado y compañero de tesis Jonnathan que durante todo este proceso me ha demostrado que el trabajo constante siempre tendrá su recompensa, por su apoyo incondicional, su amistad sincera, su lealtad y sus ganas de realizar este trabajo de titulación. Sin tu ayuda, no lo hubiese logrado.

Con amor,
María José



Agradecimientos

Quiero agradecer de manera muy especial a nuestro tutor el Dr. Mateo Estrella docente de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad de la Universidad de Cuenca, por su contribución a este trabajo de titulación a través de sus conocimientos, también por guiarnos y confiar en nuestras aptitudes para culminar con nuestro trabajo de titulación.

A Daniel Durán, gerente de la Posada Ingapirca por permitirnos realizar el presente trabajo y por facilitarnos con sus conocimientos e información.

A la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad de la Universidad de Cuenca, también a todos los docentes que inculcaron ética y profesionalismo durante mi carrera universitaria en este establecimiento de alto prestigio y con más 150 años de trayectoria.

A Edgar Mauricio Jarrín Sarmiento que lastimosamente se marchó al cielo, estoy agradecido de por vida por todo lo que me enseñaste, por las experiencias buenas y malas que pasamos en los primeros años de nuestra carrera universitaria. Brother este logro es de los dos, protégeme siempre.

A mis hermanas Janneth, Priscila y Jasmina por ser un pilar fundamental y por tantos momentos únicos compartidos como familia que nos han servido para superarnos y convertirnos en la mejor versión posible.

Finalmente, a mis padres María Natalia Mejía y Manuel Jesús Guaman por brindarme la vida, pues estoy orgulloso de pertenecer a esta familia que tanto ha luchado por mantenerse unida y llena de amor. Agradecido con la vida por tener el honor de llamarlos padres pues son un ejemplo a seguir por todos sus virtudes, compromiso, sacrificio y dedicación a todo lo que se han propuesto en la vida.

Con cariño, Jonnathan



Agradecimientos

A Dios por brindarme la oportunidad de permanecer de pie a pesar de las adversidades y por mostrarme siempre el camino para alcanzar mis metas.

A mi mami que ha permanecido a mi lado a pesar de los problemas y por preferirme por encima de ellos.

A mis abuelitos Mariana y Vicente por comprender y aceptar lo dificultoso de este proceso. Por su paciencia y colaboración. Mi agradecimiento y amor por ustedes será eterno.

Al Dr. Mateo Estrella, nuestro director de tesis por impartirnos sus conocimientos y brindarnos su apoyo durante todo este proceso.

A la hostería Posada Ingapirca por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de trabajar en este gran proyecto dentro de sus instalaciones.

Al Ing. Daniel Durán por aceptar la idea de esta propuesta desde el primer momento, por su tiempo, su ayuda y sobretodo la apertura de las instalaciones de su establecimiento.

Finalmente, a mi compañero de tesis por su amor, paciencia, comprensión y sus ganas de trabajar arduamente. Las palabras nunca serán suficientes para agradecerte todo lo que has aportado en este trabajo y en mi vida.

María José



INTRODUCCIÓN

Cañar es una provincia ubicada al sur del país, reconocida por su riqueza natural pero sobre todo arqueológica, sin embargo, aún se mantiene en desarrollo como destino turístico debido a que no se ha logrado explotar todos sus recursos.

Esta provincia está compuesta por siete cantones llenos de encanto, uno de ellos, el Cantón Cañar que posee mayor longitud y población, ofrece varios sitios de interés que están disponibles para sus visitantes, por lo que sus pobladores se han visto en la necesidad de desarrollar varios negocios para que la visita sea más placentera. Uno de los negocios establecidos es el alojamiento que por su constante evolución obliga a sus propietarios a mantenerse en innovación continua, es por ello que la propuesta de mejorar los procesos operativos y administrativos es el inicio de una actualización de conocimientos que les permita continuar satisfaciendo las necesidades de sus visitantes. Para su aplicación se toma como referencia a la Hostería Posada Ingapirca.

En este contexto la hostería Posada Ingapirca posee una gran trayectoria, destacándose sobre otros alojamientos por conservar valores culturales y naturales en todas sus instalaciones a más de la amabilidad, característica demostrada por su propietario y empleados a sus clientes asegurando que no encontrarán un establecimiento igual.



Tras el análisis de los procesos administrativos y operativos que se realizan en los establecimientos de alojamiento se plantea esta mejora con base a los elementos que conforman el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) el cual permite la implementación de acciones económicas, viables y realizables. El éxito de esta propuesta dependerá de su administrador, al ser el encargado de decidir las acciones que aplicará dentro de su establecimiento, teniendo como finalidad ofrecer un servicio de calidad y conseguir la satisfacción de necesidades de sus clientes.

El presente trabajo de intervención está estructurado en 3 capítulos, en el primero se realiza un análisis situacional de la hostería Posada Ingapirca, describiendo el entorno en el que durante su trayectoria se ha venido desarrollando, detallando aspectos positivos y negativos que enfrentan en la actualidad.

El segundo capítulo se enfoca en el análisis de la forma correcta de mejorar los procesos administrativos y operativos en el sector hotelero; sus fases, procesos, herramientas aplicables, incluyendo en su desarrollo la solución para esta problemática.

En el tercer capítulo presentamos la propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos para la hostería Posada Ingapirca. Para su aplicación se presenta un manual de funciones que detalla el perfil adecuado del personal, también un manual de procesos que guíe de manera adecuada la realización de



sus actividades y formatos de fichas que permitirán dar seguimiento y control a cada una de las actividades realizadas.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HOSTERÍA “POSADA INGAPIRCA”

1.1 Antecedentes

Ilustración 1.

Hostería Posada Ingapirca



Adaptado de *La Posada*, por Posada Ingapirca, s.f., <http://posadaingapirca.com/la-posada/>, obra de dominio público.

Hostería “Posada Ingapirca” inicia su historia gracias a la familia Durán, que con esfuerzo y trabajo ha construido un legado hotelero al sur del Ecuador, el amor por el servicio empieza cuando el señor Ricardo Durán Brito a inicios del siglo XX, tuvo la intención de aprovechar sus terrenos ubicada en la zona termal en la parroquia de Baños, perteneciente a la ciudad de Cuenca, al construir un pequeño balneario termal para su familia, el mismo que con el paso del tiempo dio apertura también a vecinos y amigos, de esta manera se formó un pequeño balneario que, únicamente tenía 2 piscinas y un restaurante. Varios años después, tras la muerte de Ricardo Durán Brito en 1944, sus herederos



constituyeron una compañía limitada para seguir con la administración de este negocio, se mantuvieron trabajando por casi 20 años implementando más servicios como: hospedaje, recreación, cafetería, salones de eventos y más, tras estas implementaciones en el año 1983 se inaugura la hoy conocida “Hostería Durán”.

Mientras los hijos de Ricardo Durán trabajaban en el mejoramiento de la hostería uno de sus nietos Edgar Durán, con la misma motivación por salir adelante, en los años 60 decide dejar sus estudios, viajar y residir en Estados Unidos. Es en este país que aprendió sobre la industria de alimentos y bebidas, pues al llegar consiguió empleo en un restaurante como vajillero. Con el pasar del tiempo, el trabajo constante permitió que Edgar Durán fuera ascendiendo en diferentes áreas, al final, luego de varios años de trabajo decidió regresar a su país pero, ya traía consigo conocimientos sobre cocina y servicio al cliente.

Estos conocimientos dieron apertura a su nuevo emprendimiento pues, al estar de regreso en su país y en su ciudad natal en el año 1985, abrió el negocio que por años anhelaba, su propio restaurante.

Para abrir su restaurante compró una casa que necesitaba reconstrucción; la trabajó y cuando logró reconstruirla por completo abrió su restaurante conocido hasta el día de hoy como Restaurante “El Jardín” el que, originalmente estaba ubicado en la calle Presidente Córdova. Este restaurante se distinguió por ser el



primero en la ciudad de servicio completo estilo francés que se caracterizaba por ser el pionero en usar mantelería, cristalería y algunos ingredientes en su menú que no eran usuales en la ciudad.

Posteriormente Edgar Durán abrió varios negocios más, un restaurante típico llamado “Los Capulíes” y un bar contiguo denominado “La Cantina” una Operadora de Turismo llamada Santa Ana, una tienda de artesanías, una platería y posteriormente el Hotel Victoria.

En el año 1992, su restaurante tuvo la visita de un guía turístico que buscaba servicio de alimentación que se trasladara hasta la parroquia Ingapirca perteneciente a la provincia de Cañar para turistas que visitaban el sitio arqueológico homónimo. Al aceptar el contrato y brindar lo requerido por este grupo de visitantes, se siembra la idea en Edgar Duran de construir un restaurante en esta zona pues, se consideraba que la demanda de turistas era alta y que lo más requerido en ese entonces era un buen lugar para comer.

Tras esta idea, en el año 1993 Edgar Durán decide comprar una propiedad en Ingapirca a los herederos del señor Bolívar Torres quienes tenían en venta una antigua hacienda familiar cuya casa estaba construida a base de adobe y techada con tejas. En sus orígenes esta propiedad contaba con una extensión de 10 mil hectáreas llegando a limitar con la provincia de Chimborazo, pero luego de la Reforma Agraria en 1973 que se caracterizó por la redistribución de tierras, se



logró conservar únicamente y hasta la actualidad dos hectáreas. Cuando la propiedad fue comprada en 1993, a Edgar Durán le tomó algún tiempo restaurar el lugar pero, en el año 1994 inició el negocio con el servicio de alimentos y bebidas. Continuó con la restauración para darle uso a todos los espacios con los que contaba esta antigua hacienda, es así que en 1998 inaugura el servicio de hospedaje, el que comenzó con 8 habitaciones y luego en el periodo 2003 - 2004 se alcanzó la implementación de más habitaciones, contando en la actualidad con 21 unidades.

Fue así como poco a poco el legado hotelero de la familia Durán iba creciendo, pero ahora de la mano de Edgar Durán que trabajaba por el bienestar de sus hijos, es ahí cuando uno de ellos decidió tomar el mismo camino: Daniel Durán Vintimilla que desde su adolescencia laboraba con su padre, para más tarde al escoger su carrera universitaria optó por la carrera de Administración de Empresas. Esta carrera y la experiencia ganada junto a su padre no fueron suficientes por lo que decidió estudiar Gastronomía en la Argentina, una de las carreras que consideraba que hacía falta para complementar su formación sobre la industria del hospedaje, alimentos y bebidas.

Durante el periodo de su carrera de Gastronomía Daniel Durán ganó mayor experiencia en cómo se conformaba la industria hotelera al realizar prácticas pre - profesionales en uno de los mejores hoteles de Argentina, el “Hotel Alvear Palace”.



En el año 2006, al regresar a su país y comenzar nuevamente el trabajo con su padre, Daniel manifiesta el deseo de arrendar a su padre la Posada Ingapirca para encargarse de la administración y todo lo que esta incluye, su padre aceptó la propuesta y desde ese año es él quien se ha encargado de este establecimiento.

Hoy, Daniel Durán recuerda cómo su padre le enseñó varios aspectos sobre esta industria, como también recuerda que, al contratar a los primeros empleados, prefirieron gente de la zona dándole así mayor valor cultural e histórico a esta hostería. Uno de sus primeros colaboradores fue Gonzalo Sigüenza quien supo aprovechar cada una de las enseñanzas que le brindaron en esta hostería, y ahora él cuenta con su propio establecimiento también cerca del complejo arqueológico de Ingapirca.

De esta manera, se ha mantenido vivo el legado hotelero de Edgar Durán y la Posada Ingapirca que actualmente continúa administrada por Daniel Durán quien lo hace simultáneamente con el Hotel Victoria desde la ciudad de Cuenca. El encargado de administrar la Posada es Liberato Huerta quien desde niño se encuentra en la Posada plantando árboles, hoy en día es el responsable de que la hostería se mantenga en completo orden y no deje de brindar un buen servicio a sus visitantes.

1.1.1 Información General



La hostería Posada Ingapirca es un establecimiento turístico categorizado como un establecimiento de 3 estrellas, se encuentra ubicada al Sur del Ecuador, específicamente en la parroquia Ingapirca perteneciente a la provincia del Cañar, está a una distancia aproximada de 80 km partiendo desde la ciudad de Cuenca, a 42 km desde Azogues, capital de la provincia de Cañar pero, a tan solo 500 metros del Complejo Arqueológico de Ingapirca considerado uno de los complejos más importantes y mejor conservados dentro del país, se encuentra a 3160 msnm, destacándose por su monumentalidad, originalidad en su diseño y su talla magistral de la piedra.

Se considera que su nombre actual Ingapirca que significa “Muro del Inca” no es el nombre original pues este sitio era utilizado como centro religioso lo que contradice su traducción por lo que se cree que fue modificado a conveniencia luego de la conquista española al ser este contradictorio a sus preceptos católicos. Por otro lado, se obtiene información de Yachac Tomas Cungachi habitante de una comunidad indígena aledaña a Ingapirca que sostiene que su nombre original es “Hatún Samay” que traduciendo al español significa “Gran centro de Espiritualidad”, pues ese era el uso principal del ahora complejo arqueológico (Garzón Espinosa, 2010).

Por otro lado, la procedencia de su construcción no tiene fundamentación científica completa que asegure quien fue el fundador de este centro, por lo que muchos historiadores han considerado fundador del ahora complejo al antiguo

emperador Huayna Cápac, pero con las investigaciones realizadas se ha observado que no tiene diseño clásico Inca que se caracterizaba por la utilización de formas rectangulares y lineales, sino que este contiene forma elíptica, única dentro de todo el territorio del antiguo Tahuantinsuyo, en esta construcción se destacaban tres construcciones elípticas, la primera que estaba completa y perfectamente acabada con dirección sur – norte, la segunda y tercera estaban incompletas y con dirección oeste – este, por lo que se considera que pertenece a la cultura Cañari que habitaron en la zona antes de la llegada de los Incas, de esta construcción el emperador tomó referencia para continuar y levantar su centro religioso (Garzón Espinosa, 2010).

Ilustración 2.

Templo del Sol - Ingapirca



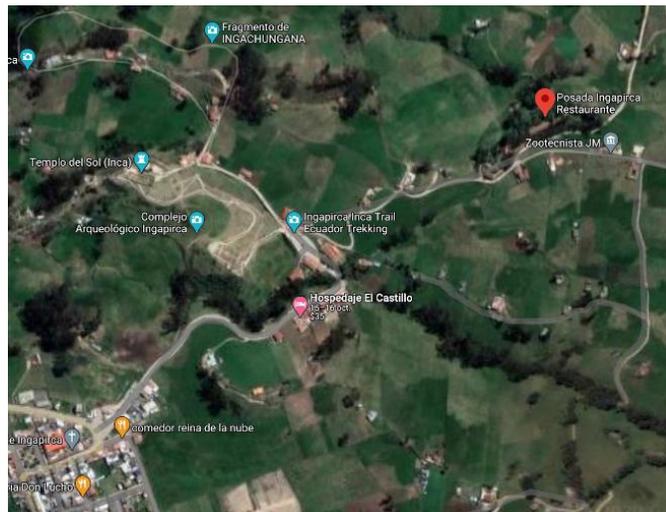
Adoptado de *Las Ruinas de Ingapirca*, por Best Trip Ecuador, 2019, <https://www.besttripecuador.com/las-ruinas-de->

[ingapirca/blog/#:~:text=Ingapirca%2C%20ubicado%20en%20el%20sur,de%20la%20ciudad%20de%20Cuenca.](https://www.google.com/blog/#:~:text=Ingapirca%2C%20ubicado%20en%20el%20sur,de%20la%20ciudad%20de%20Cuenca.), obra de dominio público.

La cercanía de la hostería Posada Ingapirca con el Complejo Arqueológico es un factor competitivo muy grande, se encuentra en una zona privilegiada, la publicidad de la misma Posada afirma que “hospedarse en la Posada es revivir la comunión con la montaña en la que habitaban incas y cañaris hace quinientos años. A su vez, alcanzar armonía plena que solo puede ofrecer el contacto íntimo con la naturaleza” (Posada Ingapirca , s.f.).

Ilustración 3.

Ubicación de la Hostería Posada Ingapirca



Adaptado de *Maps*, por Google Maps, s.f., <https://www.google.com/ec/maps/search/posada+ingapirca/@-2.5423976,-78.8745416,16z/data=!3m1!4b1?hl=es,obra> de dominio público.

La hostería Posada Ingapirca forma parte del grupo hotelero DonCuni Cía. Ltda., que empezó con el señor Edgar Durán con la creación del hotel Victoria en el año 2004, la compañía limitada se constituye en el año 2007 y su gerente



general es Daniel Durán. En la actualidad este grupo hotelero se encuentra integrado a más de la Posada Ingapirca, por el Hotel Victoria y el delicatesen Misquis donde se puede disfrutar de postres y conservas: estos dos últimos establecidos ubicados dentro de la Ciudad de Cuenca.

Por su parte Posada Ingapirca cuenta con los servicios de alojamiento y alimentos y bebidas que constituyen la hostería, y se complementan con sus jardines, espacios públicos y otro tipo de servicios al huésped nacional y extranjero que se hospeda en este establecimiento que tiene encanto e historia.

El servicio de alojamiento está compuesto por 21 habitaciones distribuidas en simples, dobles, triples y cuádruples, las que pueden alojar en interior un total de 63 personas, están decoradas con detalles artesanales como cuadros, adornos que antiguamente fueron utilizados por gente de la zona, prendas típicas. Las habitaciones son alfombradas, incluyen mobiliario estilo rústico, conexión Wi-Fi, baño privado y algunas antigüedades coloniales y republicanas que le dan al lugar un toque especial en cada uno de sus ambientes.

En la tabla 1 se detalla información de la distribución de sus habitaciones:

Tabla 1.*Distribución de habitaciones*

Tipo de habitación	Nº de habitaciones	Anexo
Habitación simple	5	
Habitación doble	5	
Habitación triple	3	
Habitación matrimonial	6	
Habitación cuádruple	2	
Total habitaciones	21	



Las tarifas actuales que se manejan se exponen dentro de la tabla 2:

Tabla 2.

Tarifas hostería "Posada Ingapirca"

Tipo de habitación	Tarifa sin impuestos	Tarifa + 22% (IVA + servicio)
Hab. Simple	\$65.00	\$79.30
Hab. Doble	\$91.23	\$111.30
Hab. Triple	\$125.15	\$152.68
Hab. Matrimonial	\$115.41	\$140.80
Hab. Cuádruple	\$132.72	\$161.92

Adaptado de *habitaciones*, por Posada Ingapirca, s.f.,

<http://posadaingapirca.com/habitaciones/>, Obra de dominio público.

A más del alojamiento la hostería ofrece algunos servicios como:

- Telefonía
- Transfer In – Out
- Servicio de botones 24/7
- Wi – Fi



- Lavandería
- Bar
- Parqueadero
- Caja Fuerte (Posada Ingapirca, s.f.)

Además de disfrutar de actividades al aire libre como excursiones, paseo a caballo, senderismo y permitido el ingreso de mascotas.

Para hospedarse el check - in se realiza a las 13h00 y el check - out a las 12h00.

Luego, la Posada posee el servicio de alimentos y bebidas que es uno de los más fuertes y está compuesto por su restaurante, debido a que fue el servicio con el que empezó su trayectoria, el mismo actualmente tiene una capacidad total para acoger a 120 personas, pero diariamente se le encuentra con una disponibilidad física de 40 sillas y 8 mesas que es la ocupación estándar que puede llegar a tener, pues se puede observar que para el almuerzo en un fin de semana hay entre 20 a 30 personas que optan por disfrutar de su menú. Adicionalmente en el restaurante se encuentra un espacio de barra donde se encuentran toda clase de bebidas, licores, vinos y cócteles que complementan la oferta gastronómica.

El restaurante presenta una decoración de estilo rústico y antiguo que se puede apreciar desde su ingreso al observar madera en abundancia en sus sillas, mesas, piso y tumbado. En sus paredes cuelgan elementos típicos como

sombreros, ponchos, cuadros con representaciones de la gente nativa, artesanías y algunas antigüedades.

Ilustración 4.

Restaurante "Posada Ingapirca"



El restaurante ofrece los servicios de desayuno, almuerzo y cena. El servicio de desayuno puede ser americano el mismo que contiene: variedad de fruta, huevos con jamón, café a; gusto y yogurt con granola o un desayuno continental que contiene lo mismo a excepción de huevo; su servicio va desde las 7 a 10 de la mañana y está incluido en la tarifa de la habitación. En caso de no ser huésped e ir a desayunar en el establecimiento, el desayuno tiene un valor de \$8.

Para el almuerzo y cena, el restaurante ofrece también el servicio de platos a la carta, con una amplia y variada gama de comida típica de la zona.



Ilustración 5.

Menú restaurante

MENU POSADA INGAPIRCA			
ENTRADAS	PRECIO	SOPAS	PRECIO
Ceviche de trucha	\$6,10	Sopa de gallina	\$4,70
Ensalada andina	\$4,70	Sopa de gallina criolla	\$6,10
Chigüil	\$4,70	Caldillo de huevo	\$4,70
Tamal	\$4,70	Locro de papas	\$4,70
Humita	\$4,70	Sopa del dia	\$4,70
Llapingachos	\$4,70		
SANDUCHES	PRECIO	MENU DE NIÑOS	PRECIO
Sanduche de queso	\$3,50	Pollo con papas fritas	\$6,00
Sanduche de jamón	\$3,50	Carne con papas fritas	\$6,00
Sanduche mixto	\$3,50	Porcion de papas fritas	\$3,00
Sanduche de pollo	\$7,00		
POSTRES	PRECIO	ESPECIALIDADES	PRECIO
Higos con miel	\$3,70	Seco de cordero	\$9,75
Dulce de leche	\$3,70	Trucha a la plancha	\$9,75
Torta de remolacha	\$3,70	Trucha al ajillo	\$9,75
Quesillo con miel	\$3,70	Fritada con motepillo	\$9,75
Tomates en almíbar	\$3,70	Troncho de res	\$9,75
Copa de helado	\$3,70	Lomo de cerdo	\$9,75
Dulce de albaricoque	\$3,70	Pollo a la plancha	\$9,75
		Churrasco	\$9,75
		Chuleta de cerdo	\$9,75
		Plato vegetariano	\$9,75
		Seco de pollo	\$9,75

Algunas bebidas sin alcohol como:

**Ilustración 6.***Menú de bebidas sin alcohol*

BEBIDAS SIN ALCOHOL	
	Precio
Limónada	\$1,50
Jugos naturales	\$2,00
Jugos mixtos	\$2,50
Gaseosas	\$1,50
Café	\$2,00
Té	\$2,00
Aromáticas	\$2,00
Agua con gas	\$2,00
Agua sin gas	\$1,50

El restaurante ofrece un servicio de bar con las siguientes opciones:

Ilustración 7.*Menú de bebidas alcohólicas*

BEBIDAS ALCOHÓLICAS			
	PRECIO		PRECIO
SAUVIGNON BLANC			
Concha y toro Sauvignon Blanc	\$25,00	Cono Sur Bicicleta CS 750 ml	\$25,00
Gato Negro Sauvignon Blanc	\$26,00	Cono Sur Bicicleta CS 375 ml	\$13,00
Emiliana Sauvignon Blanc	\$24,00	MERLOT	
		Emiliana Merlot	\$24,00
CHARDONAY			
Santa Rita Chardonay	\$23,00	Guayasamín Merlot	\$22,00
ROSÉ			
Gato Negro Rosé	\$26,00	Trapiche Roble Malbec	\$25,00
CABERNET SAUVIGNON			
Casillero del Diablo CS 750 ml	\$35,00	Vino por copa	\$6,00
Casillero del Diablo CS 375 ml	\$15,00	Vino hervido	\$6,00
Guayasamín CS 750 ml	\$27,00	Jarra de vino hervido	\$15,00
Gato Negro CS 750 ml	\$26,00	Mojito caliente	\$5,00
Cono Sur Tocornal CS	\$25,00	Canelazo	\$2,50
		Sangoracha	\$2,50



Los precios de los platos y bebidas ofertadas incluyen el 22% de impuestos (IVA + Servicio).

La Posada Ingapirca cuenta con extensas áreas verdes que permiten el contacto con la naturaleza, espacio en el que además se puede observar diferentes tipos de animales como: caballos, conejos, patos, llamingos, cerdos, etc., complementando la experiencia de su visita. Estos espacios se encuentran correctamente señalizados para guiar el recorrido del huésped.

Con respecto a sus habitaciones disponen de elementos como calefactores eléctricos y chimeneas de leña que permiten al huésped evitar inconvenientes con el clima tan cambiante que esta provincia posee.

En cuanto a su restaurante, su menú ofrece platos que introducen alimentos representativos de la zona como papas, maíz, quinua, entre otros, de esta manera conservan su identidad Cañari, sin embargo, en su menú de bebidas se ha notado un déficit de bebidas que se relacionen con su cultura, por lo que se recomendará algunas opciones que se puedan incluir (Anexo 1).

1.2 Recolección de Información

Para el desarrollo de esta intervención se han utilizado herramientas cualitativas como entrevistas, encuestas y por medio de la observación participante que se realizó en cada visita de campo, estas herramientas permiten definir correctamente el problema planteado. El objetivo de toda la información recolectada



a más de establecer de manera clara la situación de la empresa, ayuda a definir las áreas operativas que presentan debilidades y necesitan intervención inmediata.

Las encuestas fueron aplicadas a los 6 empleados encargados del área operativa de la Posada, entre la segunda y tercera semana del mes de diciembre del año 2019. El tiempo promedio que cada empleado tardó en contestar cada encuesta fue de 5 minutos debido a que se encontraban realizando sus labores diarias.

Tiempo después de la aplicación de encuestas se realizó una entrevista al Ing. Daniel Durán, durante la tercera semana de diciembre del año 2019. La entrevista tardó alrededor de 1 hora, 30 minutos en las que logró explicar con claridad cómo funciona la administración de la Posada así como también la manera en la que el área operativa se ha venido desarrollando.

El modelo de encuestas y entrevistas aplicadas para la recolección de la información se muestran en los anexos 2 y 3.

1.2.1 Diagnóstico situacional de la hostería “Posada Ingapirca”

Para realizar el diagnóstico situacional de la hostería “Posada Ingapirca”, se ha usado la metodología del análisis FODA ya que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta hostería posee.



El análisis FODA se define como una “comparación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan identificar estrategias para combinar sus mejores recursos y capacidades internas con la finalidad de enfrentar el ambiente externo de la entidad obteniendo una ventaja competitiva” (Hill & Jones, 2009).

También, Ramírez (2012), define al análisis FODA como “una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio”

La aplicación de esta metodología es fundamental para determinar los factores que favorecen (fortalezas y oportunidades) y debilitan (amenazas y debilidades) a la Posada actualmente, para de esta manera establecer estrategias que le permitan corregir falencias y mejorar su competitividad futura.

Para lograr el objetivo, este análisis se realiza en dos fases: primero un análisis interno que permite conocer el funcionamiento actual del establecimiento, y segundo un análisis externo que brinda información sobre el desarrollo de actividades ajenas al establecimiento pero que pueden repercutir positiva o negativamente en este.

1.2.1.1 Análisis de aspectos internos



El análisis de aspectos internos se refiere al estudio de fortalezas y debilidades dentro del establecimiento, definiendo a estas variables como:

- Fortalezas: Son aquellas funciones que se realizan de manera correcta como habilidades y capacidades con las que cuenta el personal o la capacidad competitiva de la empresa.
- Debilidades: Son aquellos factores que hacen que la organización se muestre vulnerable en el mercado (Ramírez Rojas, 2009).

Para este análisis se ha recolectado información a través de encuestas de satisfacción y opinión aplicadas a empleados del establecimiento, además de la observación directa en el desarrollo de las actividades cotidianas para la detección de falencias.

Por otro lado, este análisis se realizó también con ayuda del estudio de factores como recursos materiales, financieros, humanos y administrativos los mismos que son necesarios para recolectar información de los puntos débiles y fuertes presentes en esta hostería.

1.2.1.1.1 Materiales y planta física

Materiales y planta física son todos los recursos necesarios para lograr brindar un servicio, están constituidos por el espacio físico, los predios, los edificios y los terrenos, el proceso productivo, la tecnología que los orienta y los métodos y



procesos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y servicios elaborados por la empresa (Chiavenato, 1999).

La Posada Ingapirca cuenta con dos hectáreas de terreno, dentro del que han construido 3 inmuebles; dos destinados para alojamiento sumando un total de 21 habitaciones y el tercero destinado para la recepción y el restaurante que tiene una capacidad máxima de 120 personas.

Adicionalmente la Hostería cuenta con las siguientes características físicas:

- Estacionamiento: la hostería Posada Ingapirca cuenta con un estacionamiento que tiene capacidad de 20 vehículos.
- Zona de recepción: la recepción se encuentra ubicada cerca del restaurante y cuenta con una computadora, folletería de información del establecimiento y de atractivos locales.
- Lobby: cuenta con sofás, periódico del día, servicios higiénicos compartidos, juegos de mesa y zona de billar.
- Zona de servicios generales, cocinas.
- Zona habitacional: conformada por 21 habitaciones.
- Jardines y zonas verdes

1.2.1.1.2 Recursos Financieros

Los recursos financieros según Chiavenato (1999), son “flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la organización”, es por ello



necesario la realización de un análisis financiero que demuestre los medios económicos con los que cuenta esta hostería.

Para conocer el estado de los recursos financieros se realiza un análisis financiero a través de un análisis dinámico que se encarga de comparar los estados financieros de dos o más períodos consecutivos conociendo los cambios en las diferentes actividades y determinar cuál de ellas merece mayor atención (Durán Santomil & Otero González, 2011).

Para su realización se toma como referencia el balance general y el estado de resultados de la empresa hotelera DON CUNI correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018, con la información obtenida se analizan algunas razones financieras como solvencia, liquidez, endeudamiento, entre otras con la finalidad de conocer alguna otra información incrustada dentro de los estados financieros analizados.

Cabe anotar que la misma empresa tiene diferentes líneas de negocio, entre ellas la Posada Ingapirca, por lo que la contabilidad se lleva como una sola empresa, no por líneas de negocio, por ello no es posible tener información exclusiva de la Posada, sino del conglomerado empresarial.

La información utilizada para el cálculo de las diferentes razones financieras se encuentra en el balance general y el estado de resultados de la empresa que se adjunta en el anexo número 4 y 5.

Ilustración 8.
Análisis Financiero empresa hotelera "Don Cuni"

ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS							
	FÓRMULA	\$	2016	\$	2017	\$	2018
SOLVENCIA							
Ratio de solvencia	total activo/total pasivo	356286,13 / 132901,75	2,68	372658,41 / 115388,74	3,23	478009,36 / 129891,36	2,91
LIQUIDEZ							
Índice de liquidez	activo corriente/pasivo corriente	245907,26 / 122567,93	2,01	275273,90 / 105054,92	2,62	304581,07 / 129891,36	2,34
Prueba ácida	(activo corriente-inventario)/pasivo corriente	(245907,26 - 28848,02) / 122567,93	1,77	(275273,90 - 24810,96) / 105054,92	2,38	(304581,07 - 31678,20) / 129891,36	2,10
Capital de trabajo	activo corriente-pasivo corriente	245907,26 - 122567,93	123339,33	275273,90 - 105054,92	170218,98	304581,07 - 129891,36	174689,71
ENDEUDAMIENTO							
Razón de endeudamiento	total pasivo/total activo	132901,75 / 356286,13	0,37	115388,74 / 372658,41	0,31	129891,36 / 478009,36	0,34
RENTABILIDAD							
Margen bruto de utilidad	(ventas-costo ventas)/ventas	(885336,67 - 541183,47) / 885336,67	0,39	(933586,55 - 758404,64) / 933586,55	0,19	(992046,30 - 678861,59) / 992046,30	0,32
Margen de utilidades operacionales	ventas-gastos-costos	885336,67 - 286289,87 - 541183,47	57863,33	933586,55 - 136210,79 - 758404,64	38971,12	992046,30 - 266594,32 - 678861,59	46590,39
Margen neto de utilidades	ventas-gastos	885336,67 - 286289,87	599046,80	933586,55 - 136210,79	797375,76	992046,30 - 266594,32	725451,98

Nota. Esta ilustración expone el análisis de diferentes razones financieras utilizando información. Adoptado de Superintendencia de Compañías y Valores. El indicador de solvencia demuestra como en el año 2017 esta empresa hotelera pudo generar más fondos comparándola con el año 2016 que tuvo un índice de un 2,68 frente al 3,23 del año 2017 y con respecto al año 2018 que obtuvo 2,91, siendo el 2017 el año con mayor solvencia.

Continuando con el índice de liquidez que nos demuestra la capacidad de la empresa para obtener dinero se puede observar que sigue siendo el año 2017 el



que probablemente es el mejor año de esta empresa pues obtuvo 2,62 frente al año 2016 con 2,01 y al año 2018 con 2,34.

Con respecto a la prueba ácida que demuestra la capacidad para cancelar las obligaciones podemos observar que el año 2017 es el año con mayor capacidad al obtener un índice del 2,38 frente al 1,77 del año 2016 y el 2,10 del año 2018.

En cuanto al capital de trabajo, el análisis se encarga de analizar la cantidad de recursos que la empresa tiene para realizar sus operaciones se puede observar que es el año 2018 el de mayor capacidad al tener \$174 689,71 frente a los \$123 339,33 del año 2016 y los \$ 170 218, 98 del año 2017.

Otra de las razones financieras analizadas es el endeudamiento, el cual mientras más grande sea su índice mayor será el monto que la empresa utiliza de terceras personas, es así que se puede observar que el año 2017 fue el año que tuvo mayor capacidad de afrontar sus deudas sin necesidad de un tercero al obtener un 0,31 con respecto al 0,37 del año 2017 y el 0,34 del año 2018.

Analizando también la rentabilidad de la empresa se puede observar que a pesar de que el año 2017 obtuvo mayor liquidez y solvencia, es el año 2016 el que obtuvo mayor margen de utilidad bruta al obtener un 0,39 con respecto al 0,19 del año 2017 y el 0,32 del año 2018. Seguido esto del indicador de utilidad operacional que demuestra que el año 2016 sigue siendo el año que obtuvo mayores ingresos



luego de cancelar sus costos y gastos obteniendo \$57 863,33 frente a los \$38 971,12 del 2017 y los \$46 590,39 del año 2018.

Concluyendo, con este análisis se analiza el margen neto de utilidades obtenido por esta empresa consiste en las ganancias que obtuvo luego de cancelar los gastos que esta haya tenido, es así que se observa que el año 2017 fue el año con mayores ingresos obteniendo un total de \$797 375, 76 frente a los \$ 599 046,80 del año 2016 y los \$ 725 451,98 del año 2018.

En consecuencia, luego de éste análisis se puede observar que la empresa Hotelera Don Cuni, (uno de cuyos centros de negocios es la Posada Ingapirca), es una empresa que tiene unos índices financieros adecuados y una solvencia importante que garantiza su continuidad en el futuro. Así mismo se puede observar que la empresa de la que forma parte la Posada Ingapirca ha tenido unas utilidades importantes en los últimos años, a todas luces se trata de un negocio en marcha.

1.2.1.1.3 Recursos Humanos

Alles (2011) define a los recursos humanos como una “disciplina encargada de estudiar todo lo referente a la actuación de las personas que integran una organización”

Para el análisis de los recursos humanos dentro de la hostería se realizaron encuestas dirigidas a empleados encargados del servicio para conocer su grado de conformidad en su lugar de trabajo, también se analizan otros aspectos como su



organigrama, selección de empleados, remuneración y beneficios, entre otros, todo con la finalidad de obtener sus puntos débiles y fuertes.

Se aplicaron 6 encuestas que representan la totalidad de empleados que laboran dentro de la hostería y que son encargados del servicio.

De acuerdo al análisis realizado a través de encuestas al personal encargado del servicio dentro de la hostería, se observan varias falencias reportadas por ellos en los siguientes aspectos: por un lado no cuenta con un organigrama que represente gráficamente la estructura que el establecimiento tiene, dejando sin conocimiento a cada colaborador en qué área se encuentra, ni la especificación de cuál es el cargo que está desempeñando ni las funciones que debería desempeñar, por otro lado, no cuenta con un manual de procesos que guíe a sus colaboradores en sus actividades como atender al cliente o como realizar sus actividades de manera correcta. Además, los empleados mediante estas encuestas manifiestan que no existe coordinación de actividades entre ellos, provocando la inexistencia de estandarización de procesos y la forma en la que se brinda el servicio lo que podría significar pérdida de clientes y reducción de ingresos.

Es por ello necesario que, los procesos administrativos y operativos de esta hostería mejoren por lo que se presenta una propuesta de cómo optimizar estos procesos, teniendo en cuenta que, el éxito de cualquier empresa parte de su administración, pues gracias al trabajo que esta área realice, la empresa puede



cumplir sus metas propuestas y puede alcanzar el reconocimiento por su buena atención.

La mejora de los procesos operativos contribuye también a que la empresa brinde buen servicio, obtenga opiniones positivas por parte de sus huéspedes, quienes alcancen satisfacción con el servicio recibido y que financieramente sus utilidades puedan mejorar en el transcurso del tiempo.

Cada una de las preguntas realizadas con su interpretación en porcentaje se adjunta en el anexo número 6.

Continuando con el análisis de los recursos humanos es necesario también analizar algunos aspectos como:

1.2.1.1.3.1 Análisis de puestos y descripción de puestos

Este análisis se refiere a que la empresa debe establecer una descripción de todos los puestos de trabajo que la integran y las funciones que cada uno desempeñará con la finalidad de que no exista repetición de actividades y que ninguna de estas quede sin ser asignada (Alles , 2011).

Con respecto a la Posada Ingapirca, al estar dentro de la empresa hotelera DON CUNI, se ha desarrollado un organigrama estableciendo todos los puestos que como empresa tienen, lo que no es adecuado, debido que es necesario que la Posada cuente con su propio organigrama. De ahí que se propone un organigrama

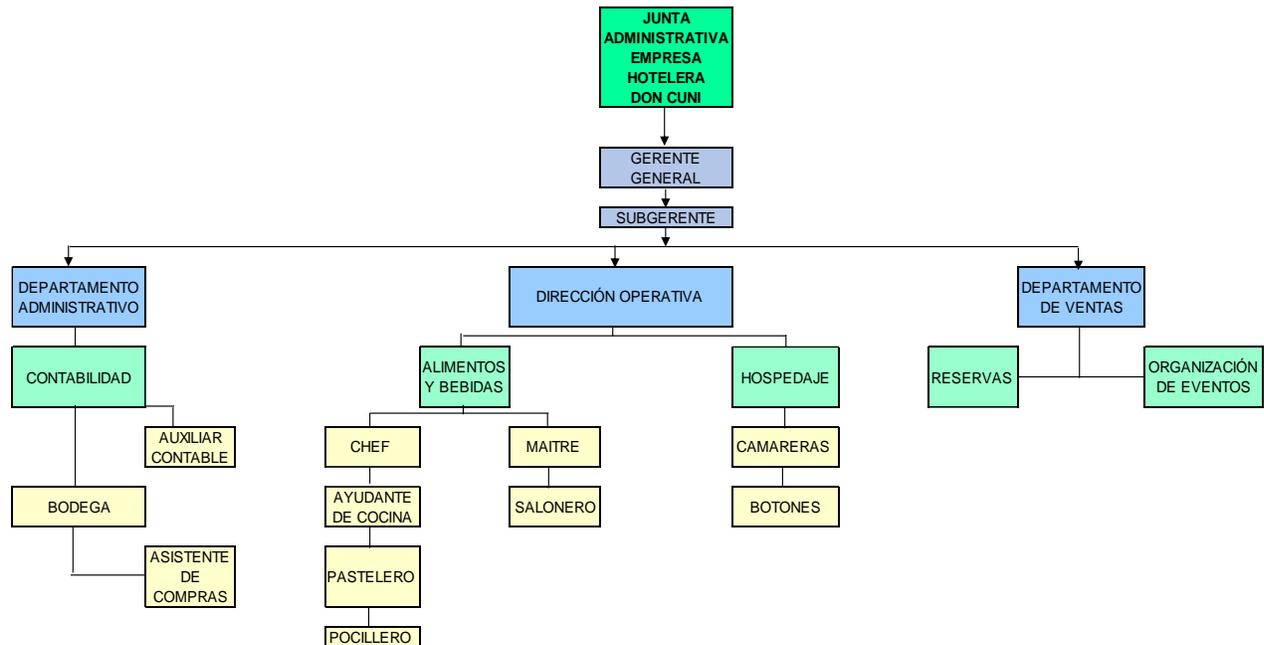


específico para la Posada, que refleja los puestos con los que esta hostería presta su servicio.

El organigrama que se presenta a continuación expone la estructura que existe actualmente en la empresa hotelera Don Cuni, en este se logra identificar ciertas falencias siendo la más notoria la inexistencia de mención de las empresas que lo conforman, es por ello que en el segundo capítulo se realiza un desglose del organigrama general de esta empresa para desarrollar un organigrama que se ajuste a las condiciones en las que trabaja la Posada Ingapirca, para lograr una mejor identificación de jerarquías que maneja esta hostería.

Ilustración 9.

Organigrama empresa hotelera "Don Cuni"



1.2.1.1.3.2 Atracción, selección e incorporación

Se refiere a que la empresa debe establecer con exactitud los requisitos que las personas deben cumplir para ser parte de la empresa, de esta manera se asegura la selección adecuada del personal y su buena relación laboral al iniciar sus actividades (Alles , 2011).

La Posada Ingapirca evidentemente ya ha realizado su proceso de selección del recurso humano, que en la actualidad es de 10 personas distribuidas de la siguiente manera: 6 personas encargadas de la operación y el servicio en Ingapirca



y 4 personas que se encargan de su administración desde la ciudad de Cuenca, y que además se comparten sus labores con las otras secciones de la empresa.

Tabla 3.

Nómina de empleados hostería "Posada Ingapirca"

NOMBRE	CARGO	TIEMPO LABORANDO	LUGAR
Liberato Huerta	Recepcionista, Mesero y encargado del establecimiento.	8 años	Ingapirca
Ángel Bermejo	Mesero	2 años	Ingapirca
Cecilia Aucacama	Camarera	6 años	Ingapirca
Virginia Aucacama	Cocinera	9 años	Ingapirca
Olga Guamán	Camarera	5 años	Ingapirca
Isaac Álvarez	Mesero	1 mes	Ingapirca
Daniel Duran	Administrador	14 años	Cuenca
José Matute	Auxiliar Contable	5 años	Cuenca
Jessica Villazhañay	Auxiliar Contable	5 años	Cuenca
Alejandro Aguirre	Jefe de Recepción	5 años	Cuenca

1.2.1.1.3.3 Evaluación de desempeño



Referente a que tanto la empresa como el personal que lo integra deben conocer si las actividades que se desarrollan se están cumpliendo y si alcanzan las expectativas, además, es una herramienta que ayuda a detectar fallos y establecer estrategias para corregirlos (Alles , 2011).

El encargado del control de las actividades que se desarrollan es directamente su gerente el Ing. Daniel Duran pero, aunque al no encontrarse diariamente en la hostería deja como responsable al Sr. Liberato Huerta quien lleva laborando 8 años, y es el responsable de supervisar todas las actividades diarias que han sido establecidas y cuando se encuentra en días libres el Sr. Ángel Bermejo toma su lugar.

Para el control semanal de todas las actividades su propietario realiza dos visitas por semana: martes y domingo, revisando todas las áreas y conociendo las novedades que se hayan presentado en el transcurso de la semana.

Lamentablemente, la hostería Posada Ingapirca no dispone de un sistema para una adecuada evaluación de desempeño para su personal, lo que infiere en la dificultad de reconocer las áreas que están presentando falencias, provocando así también impedimento en la aplicación de correcciones que ayuden a reducir los problemas presentes. Es por ello que, conociendo el modo de operar de la Posada se elabora una propuesta de fácil aplicación que explique la metodología adecuada para la evaluación de desempeño (Anexo 7).



1.2.1.1.3.4 Remuneración y beneficios

Hace referencia a establecer una buena relación del empleado con su empleador en términos monetarios, de esta manera mantener una relación equitativa tanto al interior de la empresa como la relación con el mercado (Alles , 2011).

Con la finalidad de conseguir estabilidad interna con respecto a esto, al iniciar todo contrato se debe especificar el salario, siendo este aquella “retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador” (Ministerio de Trabajo, 2012).

En el país el salario básico corresponde a \$400 dólares que se estipula en la ley, vigente desde el 01 de Enero del presente año, a este salario se le adicionan algunos beneficios que por ley le corresponden al empleado obteniendo un valor monetario conocido como remuneración, que deberá ser cancelado en el tiempo que estipule el contrato de trabajo.

Con respecto a la hostería Posada Ingapirca cada uno de sus empleados reciben su salario según lo estipulado adicionando el valor de los beneficios de ley, entre estos beneficios se adiciona el 10% por concepto de servicios, según establece el artículo 2 del Acuerdo Ministerial N°007 publicado por el Ministerio de Turismo sobre las normas de aplicación y requerimientos relacionados con la recaudación, control y reparto del 10% de servicios a empleados que trabajan en hoteles, bares, restaurantes de primera y segunda categoría.



Son beneficiarios del 10% adicional al consumo todos los trabajadores sujetos al código de trabajo que presten sus servicios en empresas o establecimientos de hoteles, bares y restaurantes [...], a excepción de los representantes legales de la empresa o establecimiento en caso de personas jurídicas, o sus propietarios y administradores en el caso de ser personas naturales (Ministerio de Turismo, 2007).

Tabla 4.

Salario de empleados hostería "Posada Ingapirca"

Cargo	Salario mínimo
Administrador	\$406,72
Jefe de auxiliar contable	\$ 406,72
Auxiliar contable	\$406,72
Jefe de recepción	\$403,52
Recepcionista polivalente	\$403,52
Ama de llaves	\$406,32
Cocinero polivalente	\$404,72
Auditor nocturno	\$403,52
Camarera	\$403,52
Botones	\$402,72



Salonero	\$403,52
Operario de mantenimiento	\$403,92

Por otro lado, los empleados reciben otros beneficios de ley expuestos en la tabla 5:

Tabla 5.

Beneficios de ley

BENEFICIO	DESCRIPCIÓN	CÓMO CALCULAR
Décimo tercero	El empleado al momento de ser contratado empieza desde el primer mes a gozar de este beneficio, el cual puede ser cancelado de manera mensual o anual.	Décimo tercero = Sumatoria de remuneraciones/12
Décimo cuarto	De igual manera este beneficio el empleado accede desde que es contratado y puede cancelarse de manera mensual o anual.	Décimo cuarto= Sumatoria del salario básico unificado/12
Vacaciones	El empleado empezará a gozar de este servicio desde su primer año de trabajo, en el cual le corresponderá 15 días y a partir del quinto año se adiciona 1 día, no se pueden exceder los 30 días de vacaciones.	Vacaciones= Sumatoria de remuneraciones/24



Fondo de reserva	El empleado podrá gozar de este beneficio a partir del treceavo mes de trabajo.	Fondo de reserva= remuneración * 8,33%
IESS Personal	El IESS personal es un aporte que realiza el empleado al instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS)	IESS personal= remuneración * 9,45%

Adaptado de *Código del trabajo*, por Ministerio de Trabajo, 2012, <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>, obra de dominio público.

Otro de los beneficios a los que pueden acceder los empleados son los pagos adicionales por horas de trabajo que realizan fuera de su horario, siendo estos:

Tabla 6.

Horas suplementarias, extraordinarias y nocturnas

BENEFICIO	DESCRIPCIÓN	CÓMO CALCULAR
Hora suplementarias	Son las horas que se cuentan a partir del cumplimiento de las 8 horas diarias estipuladas en la ley y tienen un recargo del 50%. Estas horas no pueden exceder las 4 horas diarias ni las 12 horas semanales.	Valor horas suplementarias = Valor hora* número de horas trabajadas * 1,5



Horas extraordinarias	Son las horas que se cancelan al empleado por el trabajo realizado en fines de semana que no se estipulan en su contrato y días festivos, estas horas tendrán un recargo del 100%.	Valor horas extraordinarias= Valor hora* número de horas trabajadas *2
Horas nocturnas	Son horas de trabajo de los empleados que realizan a partir de las 19H00 hasta las 06H00 del día siguiente y tienen un recargo del 25%.	Valor horas nocturnas= Valor hora * número de horas trabajadas * 1,25

Adaptado de *Código del trabajo*, por Ministerio de Trabajo, 2012, <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>, obra de dominio público.

La remuneración que recibe cada uno de los empleados es el resultado de la suma del salario básico más los beneficios de ley y a esto se descuenta el valor correspondiente del IESS patronal (11,15%).



Ilustración 10.

Remuneración anual de empleados

CARGO	SALARIO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	IESS PERSONAL	IESS PATRONAL (-)	REMUNERACION	REMUNERACION ANUAL
ADMINISTRADOR	406,72	33,89	33,33	16,95	33,88	38,44	45,35	517,86	6214,31
JEFE AUXILIAR CONTABLE	406,72	33,89	33,33	16,95	33,88	38,44	45,35	517,86	6214,31
AUXILIAR CONTABLE	406,72	33,89	33,33	16,95	33,88	38,44	45,35	517,86	6214,31
JEFE DE RECEPCION	403,52	33,63	33,33	16,81	33,61	38,13	44,99	514,05	6168,56
RECEPCIONISTA POLIVALENTE	403,52	33,63	33,33	16,81	33,61	38,13	44,99	514,05	6168,56
AMA DE LLAVES	406,32	33,86	33,33	16,93	33,85	38,40	45,30	517,38	6208,59
COCINERO POLIVALENTE	404,72	33,73	33,33	16,86	33,71	38,25	45,13	515,48	6185,72
AUDITOR NOCTURNO	403,52	33,63	33,33	16,81	33,61	38,13	44,99	514,05	6168,56
CAMARERA	403,52	33,63	33,33	16,81	33,61	38,13	44,99	514,05	6168,56
BOTONES	402,72	33,56	33,33	16,78	33,55	38,06	44,90	513,09	6157,12
SALONERO	403,52	33,63	33,33	16,81	33,61	38,13	44,99	514,05	6168,56
OPERARIO MANTENIMIENTO	403,92	33,66	33,33	16,83	33,65	38,17	45,04	514,52	6174,28

El gráfico demuestra el salario correspondiente para cada puesto de trabajo a ello se adicionará también horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas en caso de tenerlas a más del 10% correspondiente.

Para conocer si los salarios que se están remunerando a los empleados es el adecuado, es necesario calcular el porcentaje que este representa con respecto a las ventas, debido a que, las ventas representan el beneficio bruto de la empresa con el que se deben cubrir los gastos operativos como los salarios.

En el siguiente cuadro se puede observar que el total de los salarios anuales que la empresa hotelera Don Cuni asume es de \$74 211,44 y el total de sus ventas



correspondientes al año 2018 es de \$992 046,30, de este valor aplicando lo mencionada obtenemos que los salarios representan el 7,48% de su beneficio bruto, lamentablemente la empresa no tiene en sus balances desglosadas las ventas solamente de la Posada, lo que lleva a realizar un cálculo incompleto en el que se está tomando el total de ingresos de la empresa y no el total de empleados, lo que arroja una conclusión equívoca pues indica que el rendimiento de los empleados está ayudando a compensar los costos, debido a que según Deeb (2018) este porcentaje debe encontrarse entre un rango porcentual de 15 y 30%.

Ilustración 11.

Porcentaje de salarios empresa hotelera "Don Cuni"

SALARIO ANUAL	BENEFICIO BRUTO	%
\$74211,44	\$992046,30	7,48%

1.2.1.1.3.5 Capacitación del personal

Lamentablemente, la Posada Ingapirca no ha desarrollado un cronograma frecuente de capacitaciones para su personal, por lo que las actividades se están desarrollado de manera empírica, provocando inestabilidad en las relaciones con los huéspedes lo que puede debilitar la prestación del servicio.

Se han dado capacitaciones esporádicas para mejorar las áreas que muestran debilidad, sin embargo éstas se han dado sin tiempo ni fecha establecida.



La falta de capacitación del personal ha desembocado una desactualización en el conocimiento para las operaciones y por ende ello puede incidir en la satisfacción del cliente.

Es probable que otra de las razones por las cuales no se han accedido a las capacitaciones es porque estas se han desarrollado dentro de la ciudad de Cuenca.

Es por ello que, se considera necesario la aplicación de un programa de capacitaciones para el personal que se encarga del área operativa dentro de esta hostería, para lograr mejorar la calidad del servicio que se está prestando y por otro lado para que contribuya a la mejora económica y de marca del establecimiento.

Lo recomendable para el área operativa con la finalidad de mejorar el servicio que se presta son las siguientes capacitaciones, cabe destacar que a las capacitaciones deberá acudir todo el personal debido a que realizan actividades poli funcionales.

Las capacitaciones sugeridas son en base a las falencias observadas durante las visitas técnicas.

**Tabla 7.**

Plan de capacitaciones para el área operativa

PLAN DE CAPACITACIONES ÁREA OPERATIVA HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA	
RECEPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de reservas• Atención telefónica• Manejo de quejas y reclamos• Atención al cliente
HABITACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de lencería• Nuevos métodos de limpieza• Atención al cliente
ALIMENTOS Y BEBIDAS	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de servicio de meseros• Atención de room service• Atención al cliente

1.2.1.1.4 Lista de Fortalezas y Debilidades

En base a todo lo analizado hasta ahora, en el ámbito de los recursos físicos, financieros y humanos que afectan internamente el establecimiento, es posible construir un análisis de fortalezas y debilidades que se detalla en la siguiente tabla que contiene y que posteriormente complementarán el análisis FOD

Tabla 8.

Lista de fortalezas y debilidades

Recurso	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Información y datos generales	<ol style="list-style-type: none">1. El establecimiento se encuentra posicionado en el mercado.2. Ubicación estratégica debido a que se encuentra cerca del Complejo Arqueológico de Ingapirca.3. Establecimiento de segunda categoría4. Pocos competidores en su mismo segmento.	<ol style="list-style-type: none">1. Los productos son adquiridos fuera de la ciudad y son entregados una vez por semana.2. La toma de decisiones administrativas generales provienen de la ciudad de Cuenca.3. Limitadas iniciativas locales.4. Deficiencia en el servicio de restaurante.
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none">1. Remuneración justa2. El personal realiza funciones poli funcionales3. Exhibición de la cultura Cañari por medio de la vestimenta de los empleados.4. Existencia de un personal comprometido.5. Personal con poca rotación.	<ol style="list-style-type: none">1. La administración es manejada desde la ciudad de Cuenca.2. La falta de capacitación impide la innovación en la prestación de servicios.3. Inexistencia de organigrama con respecto a la hostería.4. Falta de indicadores para la evaluación de desempeño.5. Ausencia del gerente general.6. Falta de conocimiento sobre la función de los manuales de procesos que guían la realización de actividades.7. Ausencia de personal bilingüe (inglés).



Materiales y planta física	<ol style="list-style-type: none">1. Diversidad de actividades de recreación.2. Infraestructura adecuada.3. Instalaciones en buen estado.4. Señalética adecuada dentro del establecimiento.	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de un área específica para almacenar suministros de limpieza.2. Falta de medidas de seguridad industrial.
Recursos financieros	<ol style="list-style-type: none">1. Existencia de un sistema y registro contable.2. Existencia de un activo fijo y circulante.3. Poder de endeudamiento.4. Nivel de ventas que permiten al negocio alcanzar su punto de equilibrio.	<ol style="list-style-type: none">1. Contabilidad no contempla a la hostería como un centro de costos independiente.2. Falta de información contable y financiera independiente para la hostería.

1.2.1.2 Análisis de los Aspectos Externos

El análisis de los aspectos externos se refiere al estudio de las oportunidades y amenazas presentes en el establecimiento, definiendo a estas variables como:

- Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que puedan ayudar para la consecución de los objetivos que se fijan.
- Amenazas: son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos fijados (Ramírez Rojas, 2017).

Para el desarrollo de este análisis se ha recolectado información a través de visitas técnicas al Gobierno Autónomo Descentralizado de Ingapirca, Ministerio de Turismo de Cañar, Complejo Arqueológico de Ingapirca y búsqueda de información en medios digitales como internet y medios físicos como libros, revistas, entre otros

Para obtener un análisis concreto también es necesario realizar un análisis de factores políticos-legales, económicos, demográficos, sociocultural y finalmente un análisis de su competencia.

1.2.1.2.1 Factores políticos

Este factor se refiere a las leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad (Kotler & Armstrong, 2008).



La industria hotelera del Ecuador ha venido rigiéndose en base a diferentes leyes que se han establecido a través del tiempo por el Ministerio de Turismo (MINTUR) que es el organismo encargado de liderar la actividad turística del país.

Con respecto a la categorización de establecimientos de alojamiento rige el reglamento expedido por el Ministerio de Turismo que busca incorporar a todos los establecimientos dentro de un sistema, esta categorización se define por número de estrellas que se encargan de medir el tipo de servicio que el establecimiento dispone, en caso de una hostería podrá ser categorizada de 3 a 5 estrellas en la cual se analizan diferentes características con respecto al servicio, calidad, responsabilidad social corporativa y características ambientales.

Por otro lado, el Ministerio de Turismo estableció la política de Turismo para el país en la cual coloca énfasis en estándares orientados a la seguridad del turista así como el planteamiento de 3 ejes de intervención (personas, empresas, destinos) planteado en su pilar referente a la calidad con la finalidad de incrementar los niveles de calidad en la prestación del servicio y lograr la satisfacción del turista (Ministerio de Turismo [MINTUR], 2017).

El Ministerio de Turismo con la intención de convertir al país en potencia turística ha lanzado varias campañas, la de mayor renombre internacional fue la campaña denominada “All You Need is Ecuador” lanzada en el año 2014, la cual marcó un hito en el registro histórico del turismo ecuatoriano logrando posicionar el destino en escala internacional, la finalidad de esta campaña fue enfocada en



mostrar la naturaleza, cultura, gastronomía y la calidez de la gente ecuatoriana con el lema “como ningún otro, todo en un solo lugar y todo tan cerca” (MINTUR, 2014a).

Otra de las campañas es la que se realizó en el mes de noviembre del año pasado cuando se lanzó la campaña “Ecuador es la línea que nos une a los cuatro mundos”, que es una campaña de promoción nacional con la finalidad de resaltar el privilegio que tiene el país al estar ubicado en la línea ecuatorial invitando a conocer la historia, gastronomía, diferentes paisajes y a disfrutar las aventuras que ofrece el país en sus 4 regiones (MINTUR, 2019a).

Por otro lado, por la emergencia sanitaria que se encuentra atravesando el país en el mes de mayo el Ministerio de Turismo lanzó una nueva campaña con el lema “Te prometo Ecuador” la campaña denominada Descubre Ecuador desde casa, la cual tiene como finalidad de motivar a los ciudadanos que una vez terminada la emergencia vuelvan a visitar todos los lugares que el país ofrece (MINTUR, 2020a).

Finalmente a nivel nacional, la presencia de la Federación Hotelera del Ecuador la que como asociación reguladora del servicio de hospedaje ha emitido el documento de “Permisos, Tasas, Contribuciones y otras obligaciones que deben cumplir los establecimientos de alojamiento” para facilitar a los establecimientos el cumplir con todas las leyes, contribuciones, impuestos y permisos que rigen (Hoteles Ecuador, 2020).



A nivel local, el Ministerio de Patrimonio y Cultura con financiamiento del gobierno de Estados Unidos planean un proyecto de preservación para el Complejo Arqueológico de Ingapirca con la finalidad de revitalizarlo y reactivar el turismo cultural de la zona. La ejecución de este proyecto iniciará a partir del año 2021 (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2020).

Por otro lado, con la intervención del prefecto del Cañar, Byron Pacheco con la intención de facilitar el ingreso a la parroquia de Ingapirca, en especial al Complejo Arqueológico de Ingapirca ejecutó una obra de mejoramiento vial en la carretera Inganillas – San Pedro, lo que permitirá la reducción de al menos 45 minutos del trayecto de ingreso a esta parroquia. Esta obra también beneficia la comunicación entre las 8 comunidades de la parroquia Honorato Vásquez y las 26 de la parroquia Ingapirca (Pérez, 2020).

Por la emergencia sanitaria que se encuentra atravesando el país, el ingreso al Complejo Arqueológico de Ingapirca fue restringido temporalmente, sin embargo, desde el 26 de septiembre se reanudó su ingreso cumpliendo con todas las medidas de seguridad especificadas en su “Protocolo de Bioseguridad para prevención del Covid – 19, en el Complejo Arqueológico de Ingapirca”, permitiendo un aforo máximo del 30% y reservando electrónicamente con antelación las visitas (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural , 2020).

1.2.1.2.2 Factores económicos



A pesar de las crisis económicas que han vivido muchos países, el sector turístico ha ido creciendo notablemente año tras año convirtiéndose en uno de los sectores económicos más grandes del mundo, según el Consejo Mundial de viajes y Turismo este sector aporta el 10,3% del PIB mundial, genera exportaciones de 1,7 billones de dólares y constituye aproximadamente el 28,3% del total de exportaciones mundiales de servicio (World Travel and Tourism Council [WTTC], s.f.).

En el caso específico de nuestro país ha logrado un crecimiento de este sector, pues representa la tercera fuente de ingresos no petroleros luego del banano y el camarón, aportando un total de 2.392 millones de dólares, siendo Estados Unidos y España los principales mercados que contribuyen al ingreso de divisas, también siendo estos los principales países emisores de visitantes que gastan en promedio 1472,60 dólares durante una estadía promedio de 7 días (MINTUR, 2019b).

Por otro lado, Ecuador ha vivido un antes y un después desde el mes de Octubre del año 2019 en el sector turístico, debido al paro nacional que ocurrió en ese mes tras el decreto 883 que determinaba algunas medidas económicas entre ellas la eliminación de subsidios de gasolina extra y diésel, lo que provocó que los sectores afectados salieran a las calles a exigir la derogatoria de este decreto, este paro nacional duró 12 días en los que el sector turístico perdió aproximadamente según la Federación Nacional de Cámaras provinciales de Turismo 100 millones de dólares, cifra que no cuantifica cancelaciones de vuelos, devolución de dinero a



operadoras turísticas, entre otros daños que fueron generando no únicamente perjuicios económicos sino que la imagen del país como destino turístico se dañó, causando desconfianza y temor a los turistas que se encontraban próximos a viajar (Maldonado, 2019). Por el suceso transcurrido, el sector turístico se encontraba vulnerable e intentando reactivarse pero lamentablemente, a inicios del mes de marzo del presente año en el país se decretó emergencia sanitaria a causas del Covid-19, por lo que el sector no ha conseguido superar la crisis y se mantiene sin generar grandes ingresos.

Por la presencia de esta emergencia sanitaria que se encuentra afectando mundialmente, algunos países incluyendo el nuestro se vieron en la necesidad de adoptar medidas de seguridad como el cierre de fronteras debido a que el contagio proviene del contacto directo entre personas. Con el paso del tiempo las fronteras se han abierto paulatinamente, sin embargo, los turistas por su seguridad han preferido mantenerse en casa durante un tiempo más, afectando al sector turístico por la falta de ingresos económicos que estos generaban en su lugar de visita.

Con respecto a los establecimientos de alojamiento turístico por la falta de turistas se vieron obligados a cerrar sus puertas, generando no únicamente falta de ingresos económicos sino que desembocaron en desempleos por la falta de recursos para cancelar las obligaciones monetarias por la prestación de servicios de sus empleados. Por ello, el Ministerio de Turismo en el transcurso de estos meses de emergencia sanitaria pensando en la reactivación del sector desarrolló un



Manual de Protocolo general de bioseguridad para lograr la reapertura de estos establecimientos. A pesar de estar permitida la apertura de estos establecimientos su aforo no podrá exceder por disposición de las autoridades el 75% de su capacidad total a más de adoptar medidas de bioseguridad para conservar la salud de sus empleados y huéspedes (MINTUR, 2020b).

En cuanto a la Posada Ingapirca, es uno de los establecimientos que se vio obligado a paralizar la atención al público por la ausencia de turistas que visitaban la zona en la que se encuentra localizada, sin embargo, por el tiempo transcurrido y aplicando las medidas de bioseguridad anuncia su reapertura el 30 de octubre del presente año. Por otro lado, su restaurante estuvo atendiendo bajo la modalidad de servicio a domicilio, luego, gracias a las disposiciones del COE Cantonal que en el mes de septiembre extendió el aforo permitido en establecimientos de alimentación, el restaurante reapertura su atención al público en sus instalaciones, a pesar de ello no ha recibido gran acogida por lo que se encuentra implementando todas las medidas de seguridad esperando conseguir más éxito con la reapertura de su servicio de alojamiento.

1.2.1.2.3 Factor demográfico

Según el Diccionario de la Real Academia Española establece que demografía es el “estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución” (Real Academia Española, 2019).



La composición demográfica de la provincia del Cañar está compuesta por un total de 225 184 habitantes presentes en sus 7 cantones de los cuales el 80% representan al área rural y el 20% a la urbana representando así el 1,3% de la población total del país siendo la mayor parte de su población mujeres con el 53% y el 47% restantes son hombres. La mayor parte de su población es adulta; esto es, el 55,5% de su población tiene más de 18 años. Entre los adultos se destacan los grupos más jóvenes o de menos de 35 años.

Del total de la población el 26,3% corresponde al cantón Cañar que se encuentra integrado por 12 parroquias en el cual el 53% son mujeres y el 47% son hombres. De este total, en la parroquia Ingapirca en la cual está situada la hostería Posada Ingapirca existe un total de 8340 habitantes distribuyéndose en 4657 mujeres y 3683 hombres (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2010).

Los cambios demográficos de la provincia se deben principalmente al masivo movimiento migratorio hacia el extranjero, pues según estimaciones realizadas se detectó que aproximadamente el 5,32% de los habitantes emigraron a otros países especialmente España en la cual se ha notado fuerte participación femenina seguido de Estados Unidos con mayor participación masculina que de acuerdo a varios estudios empíricos ha demostrado que el grupo de emigrantes provienen de un estrato económico medio y es la provincia que recibe mayor cantidad de remesas, sin embargo, la mayoría de su población está dentro de un estrato económico medio – bajo y medio (Mancheno Karolys , 2010).



El movimiento migratorio afecta a la parroquia Ingapirca pues debilita la presencia de mano de obra, sin embargo, este factor ayuda en la disminución del porcentaje de desempleo en la zona, pues la contratación de personal para los diferentes negocios del centro y los alrededores de esta parroquia es para la población joven presente.

1.2.1.2.4 Factor sociocultural

El factor sociocultural hace referencia al conjunto de conocimientos pertenecientes a una comunidad específica y que es compartida por sus habitantes (Taípe Yáñez & Pazmiño, 2015).

Para obtener información sobre este factor se analizan algunos aspectos del lugar como cultura, idioma, vestimenta, turismo y gastronomía.

1.2.1.2.4.1 Cultura

La cultura Cañari fue una civilización organizada y jerarquizada que habitó en la provincia de Cañar 500 años a. C, reconocida por realizar trabajos tallados en rocas y tótems de animales considerados sagrados, ejemplo de ello es el Complejo Arqueológico de Ingapirca al contar con edificaciones de adobe, barro y piedra, pero también reconocida por aspectos como vestimenta, rituales ancestrales, leyendas, mitos y ceremonias religiosas (Hablemos de Cultura , 2019).



Para comprender la cultura Cañari también es necesario conocer su etimología que para Sarmiento de Gamboa en su obra escrita en el siglo XVI menciona que “Cañar se deriva del quichua peruano CANARINI que significa incendiar o quemar deliberadamente, por lo que deduce que Cañar quiere decir frío que quema”, sin embargo, para el historiador padre Jesús Arriaga divide la palabra Cañar en CAN y AR, donde CAN se traduce como culebra y AR en guacamaya, animales que fueron elaborados en piedra y representan los tótems tradicionales de esta cultura (Cañar Cantón Intercultural, s.f.).

Estos tótems provienen de una leyenda que relata el origen de su cultura que según historiadores parte de un diluvio que arrebató a la población excepto a dos hermanos que se salvaron tras ocultarse en la cumbre de la montaña Huacayñan y que al terminar la inundación fueron rescatados por dos guacamayas que les ofrecieron alimentos para luego casarse, de esta unión nacieron seis hijos, tres mujeres y tres varones que se casaron entre sí convirtiéndose en los progenitores de la cultura Cañari (Cañar Cantón Intercultural, s.f.).

Por otro lado, el origen de la culebra surge en la hoy conocida Laguna de Culebrillas antiguamente conocida como laguna “Leoquina” traduciéndose como “Laguna de Culebra” en la que se practicaban diferentes ceremonias en las que se ofrecía como ofrenda piezas de cerámica, oro y plata. En una de estas ceremonias una serpiente puso dos huevos de los que nacieron un hombre y una mujer, para luego convertirse en los sucesores de la cultura Cañari (Roman Maugé, 2014).



Esta cultura se ha mantenido a pesar del pase de los años manifestándose de diferentes maneras, en el caso de la parroquia Ingapirca se expresa mediante prácticas de reciprocidad y solidaridad como los cambia manos, la minka y el intercambio de productos (trueque), fortaleciendo el sentido comunitario entre familia (Gobierno parroquial Ingapirca , s.f.).

Para mantener viva la cultura que los identifica, la hostería Posada Ingapirca contribuye proporcionando empleo a gente nativa siendo en la actualidad todos los empleados pertenecientes a esta comunidad específicamente a la comunidad de “El Cisne”. En la prestación del servicio también han incorporado iniciativas como la implementación del traje tradicional para la atención del cliente dentro de la Posada.

1.2.1.2.4.2 Idioma

Dentro de esta parroquia el idioma natal es el Cañari Shimi, que es un tipo de quichua con influencias de otras lenguas provenientes del Oriente, del norte del país y del Perú.

Sin embargo, con el dominio de los Incas cayó en desuso por lo que los habitantes se vieron forzados a aprender quichua y la adoptaron como lengua materna pero que con el paso del tiempo y la colonización aprendieron español para lograr una relación intercultural con los mestizos (Gobierno parroquial Ingapirca , s.f.).



Entre el personal que labora dentro de la Posada existe la presencia de empleados que aún dominan cierto vocabulario Quichua, que es el idioma indígena que los representa aunque, se encuentra en peligro de desaparecer, pues la mayoría de sus habitantes han adoptado el castellano para su comunicación diaria, sin embargo, al mantener su personal conocimiento sobre este idioma ayuda a que los visitantes de la Posada conozcan ciertas palabras que a pesar del tiempo aún mantienen, siendo así una invitación a conocer más sobre esta cultura.

1.2.1.2.4.3 Vestimenta

En la época de los Cañaris su población solía vestirse de manera única pues, llevaban un aro de calabaza atado a su frente recogiendo su cabello y se enrollan en la parte superior del cráneo, estos textiles eran elaborados con lana de llama y de fibras vegetales como la cabuya (Cañar Cantón Intercultural, s.f.).

En la actualidad, la vestimenta femenina tiene variación de colores y textiles en especial de lana de oveja, utilizando así accesorios como bayetas, ponchos, chalinas, reatas y fajas.

Ilustración 12.

Vestimenta de mujeres de la cultura Cañari



Adaptado de *Madrinas*, por ShareAmerica, 2017, <https://share.america.gov/es/mantener-viva-la-musica-y-la-cultura-canari-en-ecuador-video/>, obra de dominio público.

Por su parte, el hombre Cañari viste con sombrero de forma redonda o elíptica elaborado con lana prensada para cubrirse del sol, una camisa bordada en el cuello y mangas, faja en la cintura y pantalón negro de lana. Otra de la característica de este grupo es su cabellera trenzada como simbología de reafirmación de su cultura.

Ilustración 13.

Vestimenta de hombres de la cultura Cañari



Adaptado de *Cañari*, por Nacionalidades y pueblos del Ecuador, 2013, <http://gruposetnicosecu.blogspot.com/2013/04/canari.html>, obra de dominio público.

Dentro de la Posada se logra apreciar la vestimenta que hace parte de su identidad cultural, convirtiéndose en una característica diferenciadora con respecto a los otros establecimientos cercanos. Todas las prendas que viste el personal son las más representativas de su cultura que con el transcurso del tiempo han desaparecido, este factor realza la exhibición de su cultura y es acompañada por diferentes prendas que se encuentran expuestas en el área de lobby y en las habitaciones.

1.2.1.2.4.4 Turismo

El Ministerio de Turismo a través de su Ley de Turismo establece en el artículo 2 a esta actividad como el “ejercicio de todas las actividades asociadas con el



desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos” (MINTUR, 2014b).

En el caso de la provincia del Cañar esta actividad no está considerada como la actividad principal de ingresos económicos al ser la agricultura que ocupa este lugar, sin embargo, la provincia ofrece varios atractivos disponibles para turistas nacionales e internacionales.

Los principales atractivos turísticos de esta provincia son entre otros: el Complejo Arqueológico de Ingapirca, la ruta de los Incas (Kapak Ñan), festividades como el Inti Raymi y atractivos naturales como la Laguna de Culebrillas (Gobierno Parroquial Ingapirca , 2015), estos atractivos para una mejor experiencia merecen una visita guiada por un guía turístico, lo cual facilita a la Posada a ser conocida debido a que la persona que guía el recorrido a más de brindar información relevante sobre estos sitios, emite información sobre los servicios que dispone la parroquia como alimentación, transporte, alojamiento, etc.

La parroquia Ingapirca al encontrarse en un sitio de riqueza cultural, histórica y geográfica recibe mayor demanda de turistas, para quienes el principal motivo de viaje es instruirse sobre la cultura de su destino, es por ello, que la Posada Ingapirca expone en cada uno de sus instalaciones la historia, costumbre, tradiciones, arquitectura y gastronomía que identifica su parroquia.



Por la emergencia sanitaria, el turismo se conservó suspendido por algunas restricciones que se aplicaron a nivel nacional como: paralización del transporte cantonal e interprovincial, restricciones vehiculares y de movilidad humana. Sin embargo, desde el mes de septiembre las restricciones fueron eliminadas paulatinamente pero no se ha logrado la reactivación total del sector turístico.

1.2.1.2.4.4.1 Complejo Arqueológico Ingapirca

Sin duda se trata de uno de los complejos arqueológicos más grandes e importantes del Ecuador. Según el Ministerio de Turismo el Complejo Arqueológico Ingapirca es conocido como “El Castillo” y fue una fortaleza, templo o adoratorio de los cañaris – incas. Está constituido por el Inti Huayco quebrada del Sol, la Quillahuaicu o Quebrada de la Luna, el Ingañahui o Cara del Inca y el Museo de Ingapirca.

En la actualidad, de lo que en aquellos tiempos fue una fortaleza militar religiosa indígena sólo quedan restos de sus murallas, bodegas, una plaza ceremonial y una estructura que formó parte del templo de Ingapirca edificado por Huayna Capac en el siglo XV (MINTUR, s.f.).

Según Almeida (2011), en esta importante obra arquitectónica de 4 hectáreas se puede observar edificaciones como:

- El Templo del Sol o Eclipse, muro de forma ovalada, construido con piedras almohadillas de los sillares y dinteles que se encuentran en la parte baja del Castillo donde se rendía culto al Sol.



- Pilaloma, es la parte más grande y antigua del Complejo, considerada como lugar ceremonial centrado en la wanka, para de sacrificios y la tumba. Alrededor de esta, se encuentran estructuras circulares conocidas como Kullcas, que servían para almacenar granos.
- La Condamine y la Vaguada, compuestas por un conjunto de patios y habitaciones, esta última usada como vivienda colectiva.
- El Intihuayco, “Quebrada del sol”, donde se encuentra una piedra con un hoyo pequeño y varios círculos grabados en una roca que se asemeja a la cara del Sol y consiste en uno de los recorridos del Complejo.
- Ingachungana, palabra quichua que significa juego del inca, que, por la presencia de sus canales pudo haber sido un baño, pero también se afirma que fue un lugar en el cual se rendía culto al sol.
- La Tortuga, piedra tallada en forma de tortuga que indica las relaciones que mantenían los pobladores de la Costa con la Amazonía.
- La Cara del Inca o Ingañawi, rostro humano que se encuentra en la colina Intiloma y es considerado como el Dios del pueblo Cañari.
- La Escalinata del Barranco, es el camino de ingreso desde la parte baja hacia el Castillo y consiste en 117 escalones.

- Las Bodegas, son habitaciones rectangulares, cuya función era la de almacenar productos agrícolas y líquidos.

Además, el complejo posee un museo donde se exhiben piezas arqueológicas, hallazgos de las culturas Tacalshapa, Cashaloma e Inca Imperial, otra sala designada para exposiciones etnográficas que exhiben el estilo de vida Cañari, tradiciones, costumbres, vestimenta e instrumentos musicales.

El recorrido se realiza con el acompañamiento de un guía turístico, tiene un costo de ingreso de \$2.00 dólares para personas mayores de edad, \$1,00 para adolescentes con un rango de edad de 12 a 17 años, menores de 11 años y personas de la tercera edad el ingreso es gratuito.

Ilustración 14.

Complejo Arqueológico de Ingapirca



La presencia del Complejo Arqueológico en el sector es de gran importancia debido a que, rescata la memoria social e histórica del país, así como promueve la inclusión de la comunidad, que por su presencia ha desarrollado construcciones de



establecimientos que difunden aún más su cultura. Su presencia también contribuye en la generación de ingresos económicos para los diferentes negocios ubicados en el centro y exteriores de esta parroquia; uno de los establecimientos beneficiados es la hostería Posada Ingapirca por la cercanía a este complejo y por ofrecer servicios basados en la cultura local y en la continua exposición de su cultura complementan la visita del turista.

1.2.1.2.4.4.2 El camino de los Incas

La ruta de los Incas (Kapak Ñan) es la columna vertebral de un sistema vial que cubre varios kilómetros de una región geográfica extraordinariamente bella y al mismo tiempo hostil, que conecta diversas regiones de lo que en época fue el imperio Inca. Esta ruta tuvo como objetivo unir los diversos pueblos del Tahuantinsuyo para crear una eficiente administración de los recursos existentes a lo largo del territorio andino. El camino iba desde el sur de Colombia y atravesaba Ecuador, Perú, Bolivia y el norte de la Argentina.

La presencia del camino en el Ecuador es muy importante, y sin duda un tramo muy importante se encuentra en la provincia del Cañar. A lo largo de la ruta existían lugares de aprovisionamiento y de descanso, corrales para llamas, habitaciones domésticas y postas militares de diferentes tamaños atravesando así 13 kilómetros por diferentes poblaciones del cantón Cañar como San José, San Carlos, Tambo, Silante, El Salado e Ingapirca (MINTUR, 2014c).

Ilustración 15.

Camino del Inca



Adaptado de *Camino del Inca*, por Trekking Life, s.f., <https://trekking-life.com/camino-del-inca/>, obra de dominio público.

La presencia de este atractivo ayuda al crecimiento turístico de la zona debido a que, su recorrido se extiende hasta el centro de la parroquia Ingapirca, razón por la cual la Posada ha implementado en su servicio de excursiones la visita del Camino del Inca, en esta ofrece al turista la visita guiada desde la Laguna de Culebrillas que es el lugar en la que se puede apreciar aún estructuras antiguas que conformaban este camino como kallankas (edificio administrativo), una cancha y una hilera de depósitos cuadrados, finalizando su recorrido en las instalaciones de la Posada Ingapirca. El precio de este recorrido tiene un valor de \$99 por persona.

1.2.1.2.4.4.3 Laguna de Culebrillas

La Laguna de Culebrillas se encuentra ubicada en las faldas del cerro Yanahurco o Cerro Negro, es un lugar considerado sagrado dentro de esta cultura, debido a que, según leyendas de esta cultura allí vive la mítica culebra, además en este lugar se

encontraron piezas de oro que fueron utilizadas como ofrendas en los rituales practicados en ese entonces.

Algunas de las actividades que se pueden desarrollar en este lugar son: pesca deportiva, senderismo, caminata y áreas para camping.

Es importante resaltar que el lugar se encuentra dentro del Parque Nacional Sangay, declarado como Patrimonio Natural de la Humanidad el 07 de diciembre de 1983 (Danbolt, 1997).

Ilustración 16.

Laguna de Culebrillas



Adaptado de *Laguna de Culebrillas*, por Prefectura del Cañar, s.f., http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/laguna-de-culebrillas.79, obra de dominio público.

Este atractivo turístico se encuentra a 60 minutos desde el centro parroquial de Ingapirca trasladándose en vehículo. Es de gran importancia para la Posada debido a que, realizan excursiones a esta laguna, de esta manera, contribuyen al



crecimiento y promoción de este atractivo como también este establecimiento se beneficia por los ingresos económicos que recibe.

1.2.1.2.4.4.3 Fiesta del Inti Raymi

Otro atractivo turístico es la celebración del Inti Raymi que según el Ministerio de Turismo es una celebración incaica de adoración al Dios Sol cuando el solsticio de invierno y la época de la cosecha están en su punto (MINTUR, 2019c).

Esta fiesta es celebrada, en la parroquia Ingapirca desde el 17 al 21 de junio, siendo este día escenario de show artísticos predominando la música folclórica, bailes y bandas de pueblo. El 22 de junio es la fecha final de esta fiesta en el cual se lleva a cabo el Kunzhuy, nombre Cañari que se traduce como agradecimiento y despedida de la fiesta.

Ilustración 17.

Fiesta del Inti Raymi



Adaptado de *Inti Raymi, Fiesta del Sol y la Cosecha*, por Ministerio de Cultura y Patrimonio, s.f., <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/inti-raymi-fiesta-del-sol-y-la-cosecha-en-ingapirca/>, obra de dominio público.

La celebración de esta fiesta incaica atrae la concentración de gran cantidad de visitantes generando tanto ingresos económicos como el mayor reconocimiento de la parroquia. Sin embargo, según datos históricos de la Posada, esta fiesta no representa mayor ocupación en este establecimiento debido a que, la mayoría de espectadores provienen de la zona y comunidades aledañas que visitan la parroquia únicamente para la celebración de esta festividad, sin intenciones de pernoctar en alojamientos del lugar.

Son estos atractivos y muchos más que forman parte de la oferta turística de este cantón, contribuyendo no solo al crecimiento de la economía local sino que



como consecuencia de ello la apertura de diferentes establecimientos de servicios como: alimentación, transporte y hospedaje que complementan el concepto de turismo.

1.2.1.2.5 Gastronomía

La gastronomía de este lugar es elaborada a partir de productos consumidos diariamente por su población como: papas, mellocos, ocas, maíz, granos tiernos, quinua y algunos productos lácteos como: leche, queso y quesillo.

A partir de estos y otros ingredientes se elaboran sus platos tradicionales como: la yanushca, el cuy con papas, ají de pepa de zambo, la machica y la chicha de jora.

1.2.1.2.5.1 Yanushca

La yanushca es un plato tradicional además de ser considerado el más ancestral de este cantón, elaborado a partir de tubérculos como papas, ocas, mellocos y mashuas, también algunos granos tiernos como choclo y habas. Es servido en un plato de barro apartando un espacio al centro del plato para colocar queso y a los alrededores para colocar ají de pepa, pasta de maní y ají rocoto. Este plato es consumido mayoritariamente por las familias campesinas del lugar y su consumo es especialmente en época de cosechas de papa (Cañar Televisión , 2016).

Ilustración 18.

Yanushca

**1.2.1.2.5.2 Cuy con Papas**

Es un plato típico que tiene como base el cuy que antes de su preparación es condimentado con sal y ajo molido, luego es asado al carbón hasta conseguir que obtenga un color dorado. Se sirve acompañado de papas enteras doradas, mote, haba tierna y ají de pepa de zambo. (Go Raymi, s.f.)

Ilustración 19.

Cuy con papas



1.2.1.2.5.3 Ají de pepa de zambo

La cultura Cañari tiene varias formas de elaborar su ají variando en él su picante e ingredientes utilizados. Su elaboración consiste en utilizar pepa de zambo maduro que previamente fueron secadas al sol para ser molidas en conjunto a la cantidad de ají deseada obteniendo un producto picante que usualmente se sirve como acompañamiento de sus comidas servidas en mingas, reuniones familiares, etc. (Asociación de Chefs del Ecuador, 2017).

Ilustración 20.

Ají de pepa de zambo



Adaptado de *Ají de Pepa de zambo*, por Asociación de Chefs del Ecuador, 2019, <https://chefs.ec/aji-de-pepa-de-sambo/>, obra de dominio público.

1.2.1.2.5.4 Chicha de Jora

Esta bebida es considerada sagrada dentro de la cultura Cañari presente desde los tiempos preincaicos. Es preparada con los mejores granos de maíz, se coloca en

un lugar a temperatura ambiente para su maduración, así se obtiene la jora lista para moler, posteriormente se coloca en una vasija de barro con agua y panela, se tapa la vasija para su fermentación; este proceso puede durar entre 3 y 10 días siendo denominada chicha tierna y chicha madura respectivamente. Esta bebida es popular en las fiestas del Inti Raymi, aunque también es consumida en tiempo de siembra, deshierba y reuniones familiares (La hora, 2015).

Ilustración 21.

Chicha de jora



Adaptado de *Chicha de Jora*, por ArtEcuador, s.f.,

<https://www.artecuador.com/cocina-chicha-de-jora-97-0.html>, obra de dominio

público.

Cabe destacar que el menú presentado por el restaurante que posee la Posada Ingapirca cuenta con platos emblemáticos del sector, de esta manera



contribuye al realce de la gastronomía y la cultura viva de la zona, sin embargo, los ingredientes que se utilizan para la elaboración de estos platillos son adquiridos desde la ciudad de Cuenca por lo que no contribuye a la economía local.

Por otro lado, su menú de bebidas no incluye bebidas que utilicen productos locales como: maíz, aguardiente, frutas de la zona, plantas aromáticas, entre otros. Por lo que se puede agregar bebidas como: chica de jora, etc.

1.2.1.2.6 Competencia

La competencia en el ámbito económico se refiere al nivel de rivalidad entre dos o más empresas que venden un mismo producto/servicio y que aplican diferentes estrategias para reducir costos, maximizar ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a las otras empresas (Girondella Mora, 2016).

Para determinar la competencia de la hostería Posada Ingapirca se realiza un análisis con datos recolectados del catastro de Alojamientos Turísticos, también con ayuda de visitas técnicas, entrevistas a propietarios de establecimientos ubicados cerca del establecimiento y cotizaciones de tarifas de diferentes servicios mediante medios digitales.

Según el catastro de establecimientos de alojamientos turísticos, la única hostería registrada bajo los parámetros del Ministerio de Turismo es la hostería Posada Ingapirca dentro de la parroquia, sin embargo, existe presencia de alojamientos de diferente clasificación en lugares como El Tambo, Cañar y la propia



parroquia de Ingapirca los cuales pueden ser considerados competencia por la cercanía de su ubicación por lo que se analizará de estos su categoría, servicios y tarifas.

Fijar la posición competitiva de la Posada es importante, por lo que cabe analizar a los principales competidores a efectos de conocer de forma más detallada las ventajas o desventajas del establecimiento que se analiza.

1.2.1.2.6.1 Hospedaje “El Castillo”

Hospedaje El Castillo es un establecimiento considerado dentro del catastro como Casa de huéspedes, ubicado en la Av. Ingañan de la parroquia Ingapirca aproximadamente a 100 metros del Complejo Arqueológico de Ingapirca.

- Cuenta con 10 habitaciones distribuidas en dobles y triples.
- Ofrece servicio de restaurante donde su especialidad es la comida típica, también de tener un bar y un salón compartido.

El factor diferenciador de este establecimiento es que su atención es brindada por sus propietarios.

1.2.1.1.6.1.1 Tarifas de Habitaciones

Todas sus habitaciones disponen de un televisor de pantalla plana con canales por cable y acceso a WiFi.

Tabla 9.*Tarifas hospedaje "El Castillo"*

Total de habitaciones	Tipo de Habitación	Tarifas	Adicional	Anexo
10	Doble	\$16,00	Incluye desayuno	
	Triple	\$ 47,00	Incluye desayuno	

1.2.1.2.6.2 Hostería Don Santiago

Hostería Don Santiago en un establecimiento que no se encuentra registrado en el catastro de alojamientos turísticos, se encuentra ubicado en la Av. Ingañan a 100 metros del Complejo Arqueológico Ingapirca junto al hospedaje El Castillo.

- Sus habitaciones se distribuyen en simples, dobles y triples.
- Ofrece servicio de restaurante con especialidad de comida tradicional de la zona.

1.2.1.2.6.2.1 Tarifa de Habitaciones

Tabla 10.*Tarifas Hostería "Don Santiago"*

Tipo de Habitación	Tarifas	Adicional	Anexo
Simple	\$15,00	No incluye desayuno.	
Doble	\$30,00	No incluye desayuno.	
Triple	\$45,00	No incluye desayuno.	

Por la cercanía existente entre estos establecimientos y la Posada Ingapirca es necesario analizar las diferentes características que integra cada establecimiento.

A continuación se detallan los factores a comparar:



Tabla 11.

Cuadro comparativo de alojamientos cercanos

ESTABLECIMIENTO	Posada Ingapirca	El Castillo	Don Santiago
SERVICIO DE ALOJAMIENTO			
Número de habitaciones	21	10	10
TV con cable	✓	✓	✗
WiFi	✓	✓	✓
Teléfono	✓	✗	✗
Desayuno	✓	✓	✗
Servicio de lavandería	✓	✓	✗
Recepción 24 horas	✓	✗	✗
INSTALACIONES			
Restaurante	✓	✓	✓
Bar	✓	✓	✓
Áreas verdes	✓	✗	✗
Parqueadero	✓	✓	✓
SERVICIOS ADICIONALES			
Excursiones	✓	✗	✗
Transfer In – Out	✓	✗	✗



Información turística	✓	✓	✗
PRECIO			
Tarifa de habitación estándar	\$91,23	\$16,00	\$30,00
Pago con tarjeta de crédito	✓	✗	✗

Este cuadro comparativo demuestra que; con respecto al servicio de alojamiento la Posada Ingapirca es el establecimiento con mayor capacidad debido a que cuenta con 21 habitaciones y los otros establecimientos con tan solo 10 habitaciones. Los servicios que se complementan a las habitaciones son recepción 24 horas, teléfono, acceso a internet, Tv con cable, etc., de los cuales la Posada también sobresale por ofrecer diversidad de servicios y el menor oferta es la hostería Don Santiago que únicamente ofrece el servicio de acceso a internet. Adicionándole a estos servicios algunos otros como excursiones y transfer, la Posada se diferencia por ofrecer también una amplia gama de servicios.

Con respecto a las instalaciones la Posada Ingapirca cuenta con restaurante, bar, parqueadero y amplias zonas verdes, este último es su factor diferenciador debido a que, ni El Castillo ni Don Santiago posee.

Finalmente, con respecto a la tarifa que manejan estos establecimientos correspondientes a una habitación estándar la Posada Ingapirca es la tarifa más



elevada pero por su variedad de servicios, capacidad e instalaciones justifican su costo, es por ello, que esta hostería sobresale entre estas.

1.2.1.2.6.3 Hostal Chasky Wasy

Si bien es cierto, los establecimientos que a continuación se describen no se encuentran en la Parroquia Ingapirca, pero si están en los cercanos poblados de El Tambo y Cañar por lo que vale la pena analizarlos.

El Hostal Chasky Wasy es un establecimiento registrado dentro del catastro como un hostel de dos estrellas, ubicado en las calles Panamericana y Ciudadela Montenegro de la parroquia el Tambo.

- Cuenta con 10 habitaciones distribuidas en simples, dobles, triples y cuádruples.
- Cuenta con servicio de restaurante.
- Ofrece servicios adicionales como salón de trabajo, cocina compartida y lavandería.

1.2.1.2.6.3.1 Tarifa de Habitaciones

Las habitaciones cuentan con baño privado, televisión, WiFi y garaje.

Tabla 12.
Tarifas Hostal “Chasky Wasy”

Total de habitaciones	Tipo de habitación	Tarifas (incluye impuestos)	Adicional	Anexo
10	Simple económica	\$12,00	No incluye desayuno	
	Simple	\$15,00	Incluye desayuno	
	Doble deluxe	\$ 28,00	Incluye desayuno	
	Triple	\$ 43,00	Incluye desayuno	
	Cuádruple	\$45,00	Incluye desayuno	

1.2.1.2.6.4 Complejo Turístico Cuna del Sol

El Complejo Turístico Cuna del Sol es una hostería de tres estrellas, ubicado en la calle Panamericana Sur en el cantón el Tambo, este establecimiento se distingue porque está rodeado de un paisaje natural.



- Cuenta con 20 habitaciones distribuidas en dobles, matrimoniales, triples y cuádruples.
- Cuenta con servicio de restaurante especializada en comida típica.
- Ofrece servicios adicionales como: salón de eventos, área de campamento, turco y piscina.

1.2.1.2.6.4.1 Tarifa de habitaciones

Las habitaciones cuentan con baño privado, calefacción, tv cable, WiFi y parqueadero privado.

Tabla 13.

Tarifas Complejo Turístico Cuna del Sol

Total de habitaciones	Tipo de Habitación	Tarifas (incluye impuestos)	Adicional	Anexo
20	Doble	\$18	No incluye desayuno	
	Matrimonial	\$25	No incluye desayuno	

Triple	\$30	No incluye desayuno	
Cuádruples	\$35	No incluye desayuno	

1.2.1.2.6.5 Hotel Los Cañaris

Hotel Los Cañaris es un establecimiento de 2 estrellas, ubicado en la Av. 24 de Mayo y Panamericana norte del cantón Cañar.

- Cuenta con 29 habitaciones distribuidas en simples, dobles, matrimoniales, triples y familiares.
- Ofrece servicio de restaurante, bar y cafetería.
- Ofrece servicios adicionales como salón de reuniones con una capacidad máxima de 100 personas, lavandería y servicio de room service.

1.2.1.2.6.5.1 Tarifa de habitaciones

Las habitaciones cuentan con baño privado, tv cable, WiFi y parqueadero privado.

Tabla 14.*Tarifas Hotel Los Cañaris*

Total de habitaciones	Tipo de Habitación	Tarifas (incluye impuestos)	Adicional	Anexo
29	Simple	\$18,00	No incluye desayuno	
	Doble	\$30,00	No incluye desayuno	
	Matrimonial	\$30,00	No incluye desayuno	
	Triple	\$40,00	No incluye desayuno	
	Familiar	\$48,00	No incluye desayuno	

1.2.1.2.6.6 Hotel Irene

El hotel Irene es un establecimiento de 2 estrellas ubicado en la Av. 24 de Mayo y 3 de Noviembre del Cantón Cañar a 600 metros del Terminal Terrestre.

- Cuenta con 24 habitaciones modernas distribuidas en simples, dobles, matrimoniales y habitaciones con jacuzzi.
- Ofrece servicio de restaurante.

1.2.1.2.6.6.1 Tarifa de habitaciones

Las habitaciones cuentan con baño privado, teléfono-fax, WiFi, tv cable y parqueadero privado.

Tabla 15.

Tarifas Hotel Irene

Total de habitaciones	Tipo de Habitación	Tarifas (incluye impuestos)	Adicional	Anexo
24	Simple	\$15	No incluye desayuno	
	Doble	\$25	No incluye desayuno	
	Matrimonial	\$30	No incluye desayuno	



Hab. con
jacuzzi

\$35

No incluye
desayuno



ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 16.

Análisis comparativo con alojamientos de poblados cercanos

ESTABLECIMIENTO	Posada Ingapirca	Chasky Wasy	Cuna del Sol	Los Cañaris	Hotel Irene
SERVICIO DE ALOJAMIENTO					
Número de Habitaciones	21	10	20	29	24
TV con cable	✓	✓	✓	✓	✓
WiFi	✓	✓	✓	✓	✓
Teléfono	✓	✓	✓	✓	✓
Desayuno	✓	✗	✗	✗	✗
Lavandería	✓	✓	✗	✓	✗
Recepción 24 horas	✓	✓	✗	✓	✓
SERVICIOS					



Restaurante	✓	✓	✓	✓	✓
Bar	✓	✗	✗	✓	✗
Áreas verdes	✓	✗	✓	✗	✗
Parqueadero	✓	✓	✓	✓	✓
SERVICIOS ADICIONALES					
Excursiones	✓	✗	✗	✗	✗
Transfer In-Out	✓	✗	✗	✓	✗
Información turística	✓	✓	✓	✓	✓
PRECIO					
Tarifa de habitación estándar	\$91,23	\$28,00	\$25,00	\$30,00	\$25,00
Pago con tarjeta de crédito	✓	✓	✓	✓	✓

Tras realizar el análisis comparativo entre la Posada Ingapirca y los establecimientos situados en los poblados cercanos como El Tambo y Cañar, se logra observar que la Posada es el establecimiento con mayor oferta de servicios entre ellos actividades al aire libre que los otros establecimientos no ofrecen.

Otro factor diferenciador, es que la Posada no es únicamente un alojamiento sino que es un centro que resalta la cultura de la parroquia con cada ambiente que ofrece en sus instalaciones por lo que hace de la estadía una experiencia cultural diferente.

1.2.1.2.7 Lista de Oportunidades y Amenazas

Tras el análisis de factores externos que afectan positiva y negativamente al establecimiento, en la siguiente tabla se detallan los puntos débiles y fuertes que lo componen, los que posteriormente complementarán el análisis FODA.

Tabla 17.

Lista de oportunidades y amenazas

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	<ol style="list-style-type: none">1. Creación de campañas que impulsan el turismo.2. Existencia de leyes que regulan el funcionamiento de establecimientos de alojamiento.	<ol style="list-style-type: none">1. Poco interés por parte de autoridades competentes para el desarrollo turístico de Ingapirca.2. Poca publicidad turística por parte del Ministerio de Turismo para promocionar la Posada y el Complejo Arqueológico de Ingapirca.3. Incremento de tasas municipales e impuestos.
Económico	<ol style="list-style-type: none">1. El Complejo Arqueológico de Ingapirca es una fuente de turismo en desarrollo.2. Existe un número importante de visitantes que acuden por turismo al complejo arqueológico de Ingapirca, por lo que existe un público potencial para la Posada.	<ol style="list-style-type: none">1. Volatilidad de la economía nacional.2. Actividad turística paralizada.3. La actividad turística no es una fuente principal de ingresos.
Demográfico	<ol style="list-style-type: none">1. Presencia mayoritaria de población joven	
Sociocultural	<ol style="list-style-type: none">1. Cañar posee una cultura viva2. La parroquia de Ingapirca se enriquece por los paisajes que	<ol style="list-style-type: none">1. Debilitamiento de la cultura Cañari debido a la migración.



lo rodea.

3. Inclinación al turismo ecológico.

4. Los atractivos culturales y naturales del Complejo Arqueológico conservan su forma original.

Competencia **1.** Nuevos segmentos de mercados
a

1. La existencia de nuevos competidores con similares servicios y tarifas atractivas (competencia desleal).

2. Temporadas bajas

1. Vías de fácil acceso al establecimiento

3. Los cambios climáticos no permiten estabilizar la temporalidad turística.

1.2.2. Análisis FODA

Para la construcción del análisis FODA se recolecta información a través del diagnóstico de factores internos y externos expuestos anteriormente, de los cuales se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que construirán esta matriz. Por medio de este análisis se diseñarán estrategias de mejora para las áreas que presentan falencias.

Para el diseño de estrategias se realiza una matriz CAME que es una herramienta utilizada para facilitar la interpretación del análisis FODA y sirve de guía para la realización del análisis FODA cruzado (Anexo 8).

Finalmente, para el planteamiento de estrategias específicas se realiza un análisis FODA cruzado, para ello se utilizan los factores del análisis FODA y las conclusiones que se generen a partir de la matriz CAME.

Tabla 18.

Análisis FODA de la Hostería "Posada Ingapirca"

ANÁLISIS FODA	
HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA	
ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
DEBILIDADES	FORTALEZAS
FACTORES INTERNOS <ol style="list-style-type: none">1. Los productos son adquiridos fuera de la ciudad y son entregados una vez por semana.2. La toma de decisiones administrativas generales proviene de la ciudad de Cuenca.3. Limitadas iniciativas locales.4. Deficiencia en el servicio de restaurante.5. La administración del recurso humano es manejada desde la ciudad de Cuenca.6. La falta de capacitación impide la innovación en la prestación de servicios.7. Inexistencia de organigrama con respecto a la hostería.	<ol style="list-style-type: none">1. El establecimiento se encuentra posicionado en el mercado.2. Ubicación estratégica debido a que se encuentra cerca del Complejo Arqueológico de Ingapirca.3. Establecimiento de segunda categoría.4. Pocos competidores en su mismo segmento.5. Remuneración justa.6. El personal es poli funcional.7. Exhibición de la cultura Cañari por medio de la vestimenta de los empleados.8. Existencia de un personal comprometido.9. Personal con poca rotación.



-
- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">8. Falta de indicadores para la evaluación de desempeño.9. Ausencia del gerente general.10. Falta de conocimiento sobre la función de los manuales de procesos que guían la realización de actividades.11. Ausencia de personal bilingüe (inglés).12. Falta de un área específica para almacenar suministros de limpieza.13. Falta de medidas de seguridad industrial.14. La contabilidad no contempla a la hostería como un centro de costos independiente.15. Falta de información contable y financiera independiente para la hostería. | <ol style="list-style-type: none">10. Diversidad de actividades de recreación.11. Infraestructura adecuada.12. Instalaciones en buen estado.13. Señalética adecuada dentro del establecimiento.14. Existencia de un sistema y registro contable.15. Existencia de un activo fijo y circulante.16. Poder de endeudamiento.17. Nivel de ventas que permiten al negocio alcanzar su punto de equilibrio. |
|---|--|
-

AMENAZAS

1. Poco interés por parte de autoridades competentes para el desarrollo turístico de Ingapirca.
2. Poca publicidad turística por parte del Ministerio de Turismo para promocionar la Posada y el Complejo Arqueológico de Ingapirca.

OPORTUNIDADES

1. Creación de campañas por el Ministerio de Turismo impulsando el turismo nacional.
2. Existencia de leyes que regulan el funcionamiento de establecimientos de alojamiento.

FACTORES



EXTERNOS

3. Incremento de tasas municipales e impuestos.
 4. Volatilidad de la economía nacional.
 5. Actividad turística paralizada.
 6. La actividad turística no es una fuente principal de ingresos.
 7. Debilitamiento de la cultura Cañari debido a la migración.
 8. La existencia de nuevos competidores con similares servicios y tarifas atractivas (competencia desleal).
 9. Temporadas bajas.
 10. Los cambios climáticos no permiten estabilizar la temporalidad turística.
3. El Complejo Arqueológico de Ingapirca es una fuente de turismo en desarrollo.
 4. Existe un número importante de visitantes que acuden por turismo al Complejo Arqueológico de Ingapirca, por lo que existe un público potencial para la Posada.
 5. Presencia mayoritaria de población joven.
 6. Cañar posee una cultura viva.
 7. La parroquia de Ingapirca se enriquece por los paisajes que lo rodean.
 8. Inclinción al turismo ecológico y cultural.
 9. Los atractivos culturales y naturales del Complejo Arqueológico conservan su forma original.
 10. Nuevos segmentos de mercados.
 11. Vías de fácil acceso al establecimiento.
-

Análisis FODA Cruzado

Tabla 19.

Análisis FODA cruzado de la hostería "Posada Ingapirca"

ANÁLISIS FODA CRUZADO		
HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FORTALEZA + OPORTUNIDAD	DEBILIDAD + OPORTUNIDAD
OPORTUNIDADES	<p>F2 + O3: Elaborar paquetes turísticos que oferten el alojamiento en la Posada y la visita del Complejo Arqueológico de Ingapirca, en conjunto con otros atractivos.</p> <p>F10 + O10: Promocionar la diversidad de actividades para cautivar los nuevos segmentos de mercado.</p> <p>F6, F7, F8 + O6, O7, O8: Preservar el personal poli funcional y por medio de los mismos exhibir la cultura viva y paisajes que Ingapirca posee.</p>	<p>D4, D11 + O5: Contratar a la población joven profesional para laborar con personal bilingüe y para el servicio de restaurante.</p> <p>D10 + O3, O4: Crear manuales de procesos para mejorar la calidad del servicio en el restaurante y alojamiento al encontrarse cerca del atractivo turístico más importante de la zona el: Complejo Arqueológico de Ingapirca.</p> <p>D5, D9, D14, D15 + O2, O10: Promover al gerente general a gestionar la administración desde la Posada para mantener una comunicación estrecha con las entidades que regulan a los restaurantes y alojamientos.</p>



	FORTALEZA + AMENAZA	DEBILIDAD + AMENAZA
AMENAZAS	<p>F1 + A5: Aumentar la publicidad por medios digitales hasta que el turismo se vuelva a reactivar.</p> <p>F7 + A7: Mantener las expresiones culturales dentro del establecimiento para evitar la pérdida de identidad cultural.</p> <p>F1 + A8: Mantener la calidad de instalaciones y servicios para seguir siendo seleccionados por los turistas.</p>	<p>D1 + A4: Buscar proveedores locales que eviten la compra de productos fuera de la zona.</p> <p>D6 + A8: Implementar capacitaciones para mantenerse innovando los servicios y ser ejemplo para la competencia.</p> <p>D8 + A8: Crear indicadores de desempeño para mejorar el servicio y por ende ser el mejor, ante la existencia de nuevos competidores con similares servicios y tarifas atractivas.</p> <p>D15 + A9: Organizar y recopilar información contable financiera durante temporadas bajas.</p>

1.3 Determinación de áreas de mejora

Según el análisis situacional de la Hostería Posada Ingapirca realizado a través del análisis FODA, se puede establecer que las áreas operativas y administrativas necesitan medidas correctoras, pues estas áreas presentan deficiencias críticas como inexistencia de gestión de procesos, falta de innovación de conocimientos, carencia de evaluaciones al personal, entre otros. Esto corrobora el objetivo de este trabajo de investigación que se basa en esta área de la gestión.

En cuanto al área administrativa, el establecimiento no ha desarrollado un manual de funciones que indique a cada uno de los empleados las funciones que debe realizar, lo que causa inconvenientes y cruce de actividades, tampoco se han implementado manuales de procesos necesarios para establecer los pasos a seguir en las diferentes actividades.

Al no haberse planteado los manuales en el área administrativa, en las áreas operativas se han detectado falencias, por ejemplo, en el área de recepción al no contar con un manual de procesos se genera confusión en sus empleados, conflictos de organización y falta de información sobre los procesos a seguir en la recepción.

Además, el proceso de reservas es manejado directamente por el Hotel Victoria en Cuenca, el cual comparte detalles de la reserva con la hostería por vía telefónica, es decir, el personal no está capacitado para llevar a cabo este proceso



independientemente, y por medio de la observación directa se determinó que tampoco están capacitados para brindar información general.

En el área de alojamiento al no contar con un manual de procesos, el personal no ha logrado estandarizar las actividades que involucra la limpieza de habitaciones y áreas comunes. Además se ha observado que no cuentan con un espacio propio para el almacenamiento de insumos de limpieza.

Por otro lado, en el área del restaurante por medio de la observación directa se ha podido determinar que el servicio es deficiente pues, los clientes esperan más del tiempo establecido por platillo y se escucharon quejas de que la comida se encontraba fría. También, al revisar su menú de bebidas se ha determinado la falta de bebidas tradicionales de la zona las cuales podrían incluirse para resaltar su cultura.

Con la finalidad de mejorar su productividad y alcanzar excelencia en la prestación del servicio se desarrollará una propuesta de cómo mejorar los aspectos antes mencionados, para ello en el siguiente capítulo se emplearán los conceptos necesarios que explican el cómo realizar la propuesta de manera eficiente con el fin de lograr desarrollar la idea modelo en el tercer capítulo.



1.4 Conclusiones del capítulo

Al terminar con el desarrollo del diagnóstico situacional de la Posada Ingapirca, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Referente al análisis interno la Hostería “Posada Ingapirca” cuenta con suficientes materiales y recursos para brindar sus servicios al público sin embargo este no alcanza su excelencia debido a que la administración no se ha preocupado por la implementación de manuales que permitan estandarizar los procesos, tampoco ha desarrollado capacitaciones para su personal, siendo estos factores necesarios para brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad.
2. En cuanto a análisis externo de la Hostería “Posada Ingapirca” se deduce que este establecimiento y toda la industria hotelera del país se encuentra atravesando una crisis económica por diversos eventos como el paro nacional de octubre de 2019 y la actual crisis sanitaria, sin embargo, el Ministerio de Turismo se encuentra elaborando campañas publicitarias para reactivar el turismo que podrán ser aprovechadas con el transcurso del tiempo.
3. Por su lado el análisis del factor sociocultural demuestra que a pesar de existir cierto debilitamiento de su cultura como resultado de la migración este cantón ha podido mantener su cultura viva a través de los años pues aún se puede visualizar a su población vistiendo prendas típicas, consumiendo productos naturales y exponiendo su cultura Cañari a través de sus atractivos, siendo su principal atractivo el Complejo Arqueológico de Ingapirca.



CAPÍTULO 2

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

El presente capítulo expone teoría base sobre los mecanismos que serán utilizados dentro de la propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos dentro de la hostería Posada Ingapirca para que su aplicación sea fundamentada con información sólida que exponga los diferentes conceptos, herramientas, métodos, ventajas, etc., de esta manera se construye la guía teórica que impulse a esta hostería a su mejora continua.

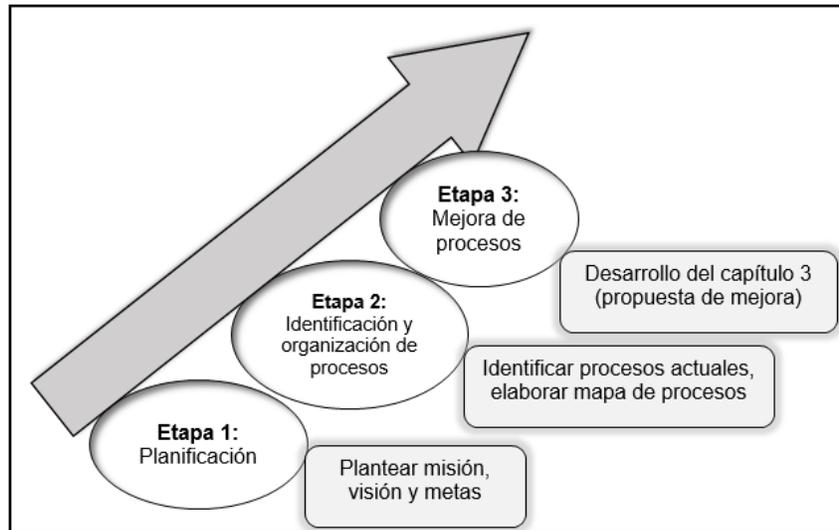
2.1 Gestión por procesos

Todas las empresas incluyendo a las de servicio reflejen su eficiencia y eficacia en base a los procesos que realizan, de esta manera se evita gran generación de pérdida de tiempo, tiempo de ocio u otro tipo de desperdicio, esto se consigue a través de la mejora de procesos. Para el caso de la hostería Posada Ingapirca la propuesta se basa en una mejora a través de la gestión por procesos.

Para llevar a cabo una buena gestión por procesos es necesario establecer una metodología que permita que la mejora que se propone sea eficiente, para el caso concreto de la hostería Posada Ingapirca se realiza en tres etapas; la primera de planificación en la que se precise misión, visión, metas y todos aquellos aspectos que ayuden a definir los objetivos que esta hostería pretende alcanzar. Una segunda etapa en la que se identifiquen y organicen aquellos procesos que conforman la hostería para concluir con la mejora de estos procesos.

Ilustración 22.

Metodología para la mejora de procesos.



2.1.1 Proceso de Planificación.

Para el desarrollo de este proceso es necesario enfocarse en las necesidades de todo el establecimiento y realizar una planeación estratégica la cual consiste en la creación de una estrategia para la supervivencia y crecimiento a largo plazo, esto a través del planteamiento de misión, visión, metas y asignación de recursos (Kotler & Armstrong, 2008).

2.1.1.1 Misión

Concepto que hace referencia al propósito o razón de ser de la empresa, en la que se debe distinguir tres partes:



1. Actividad a la que se dedica la empresa.
2. Para quien está dirigido el esfuerzo y,
 3. Factor diferencial de la empresa ante la competencia (García Martínez & Munch, 1982).

La hostería Posada Ingapirca no cuenta con su misión propia pues durante su trayectoria se ha venido guiando en la misión establecida para todo el grupo hotelero Don Cuni, sin embargo, es imprescindible el planteamiento de una misión para que los empleados de la Posada tengan conocimiento de los objetivos generales lo que la hostería como unidad independiente quiere lograr.

2.3.1.1.1 Propuesta de misión para la hostería Posada Ingapirca

Contribuir al desarrollo turístico de la provincia del Cañar a través de la prestación del servicio de hospedaje y alimentación ofrecido dentro de la Posada Ingapirca, con apoyo a la continua formación de nuestro personal para reflejar la amabilidad, excelencia y calidad de nuestros servicios.

2.1.1.2 Visión

Concepto que hace referencia al planteamiento de las aspiraciones de la empresa a futuro (García Martínez & Munch, 1982).

La hostería Posada Ingapirca lamentablemente no ha desarrollado su visión por encontrarse inmersa en el grupo hotelero Don Cuni, razón por la cual sus empleados no



logran direccionarse al cumplimiento de los objetivos a largo plazo que tiene esta hostería. Es por ello que, a continuación se presenta una propuesta de visión para que la Posada pueda guiarse en la misma.

2.3.1.1.2.1 Propuesta de visión para la hostería Posada Ingapirca

Ser el principal referente de excelencia y compromiso en el mercado nacional e internacional sustentando principios de responsabilidad social garantizando así experiencias únicas, satisfactorias y confiables.

2.1.1.3 Metas

Hace referencia a todo aquello que la empresa se compromete a alcanzar, puede representarse de manera cualitativa (que se desea lograr) y cuantitativa (en qué cantidad y cuándo) (Koontz , Weirhrich, & Cannice, 2008).

Las metas de la empresa son el resultado final de lo que la empresa desea lograr a corto, medio y largo plazo. Para la consecución de las metas es necesario establecer objetivos de esta manera se logrará alcanzar la intención total.

2.1.1.4 Estrategias

Hace referencia a la determinación de las acciones que realizará la empresa a través de la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas planteadas (Koontz , Weirhrich, & Cannice, 2008).

2.1.1.5 Asignación de recursos



Es aquel proceso que se encarga de la distribución de dinero, personas, instalaciones, equipos y otros recursos disponibles a varias actividades que ofrece la empresa, de los cuales se espera lograr resultados favorables (Fortún , s.f.).

Es decir, para la asignación de recursos es necesario que la empresa plantee un cronograma en el que sustente las actividades que realizará, el tiempo estimado que tomará cada una de ellas y su respectivo costo, es por ello necesario que antes de esta asignación se analice el presupuesto que dispone para realizar estas actividades.

2.1.2 Proceso de Organización

Para Koontz y Heinz Wehrich (1990) la organización es “aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización” (p.19).

Según Reyes Ponce la organización es “la estructuración de la relación que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Alzacri, 2014).

La organización es entonces el proceso en el cual se coordinan las actividades de la empresa a través de la interacción de todos sus miembros con la finalidad de alcanzar los objetivos que han sido planteados en el proceso de planeación.



Una vez que la empresa elabora su planeación estratégica es necesario continuar con el análisis de su estructura organizacional debido a que esta debe estar diseñada de tal forma que logre cumplir con la misión y visión anteriormente planteadas.

Los aspectos a considerar dentro del proceso de organización son:

2.1.2.1 Estructura Organizacional.

Consiste en detallar de manera formal las relaciones laborales, la división (quien se encargará de cada actividad) e integración de las tareas (cómo se combinarán los esfuerzos) a desarrollarse en la empresa (Koontz , Weirhrich, & Cannice, 2008).

La estructura organizacional es entonces, definir de manera escrita la forma en la que está conformada la empresa, estableciendo el personal con el que cuenta a través de la jerarquización de puestos y las actividades, funciones y responsabilidades que cada uno de ellos deberá cumplir.

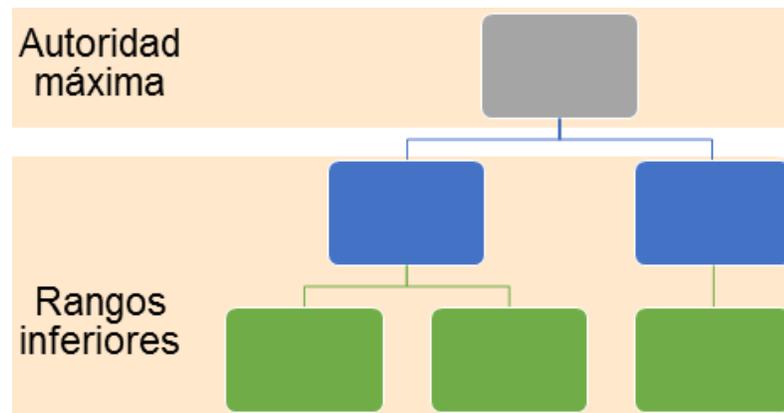
Dentro de la mayoría de empresas su estructura organizacional se realiza mediante un organigrama que representa la estructura formal de una empresa en el que se pueden visualizar las líneas de autoridades así como también las unidades departamentales (Ospina Montoya, 2010).

Los organigramas pueden presentarse de forma vertical u horizontal según sean las necesidades de la empresa. El organigrama vertical representa desde la parte

superior la cabeza de la empresa continuando con los niveles de puestos menos jerárquicos.

Ilustración 23.

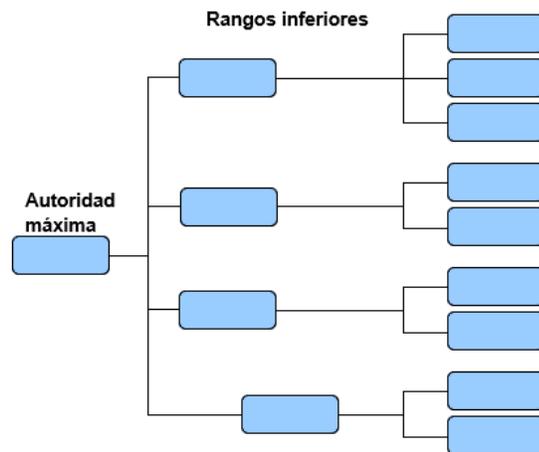
Modelo de organigrama vertical



Por otro lado los organigramas horizontales, no son de uso común y su representación empieza con el gerente de la empresa desde el extremo izquierdo continuando con ese orden el resto de niveles de menor jerarquía.

Ilustración 24.

Organigrama horizontal



En el caso de la Posada Ingapirca al formar parte de la empresa hotelera Don Cuni no ha desarrollado un organigrama que señale la jerarquización de esta hostería, es por ello que se plantea una propuesta nueva de organización evitando caer en la estructura organizacional clásica que representa a la empresa de acorde a sus funciones.

2.1.2.2 Estructura por Procesos.

La propuesta se basa en una estructura por procesos que se representa mediante un mapa de procesos que, a diferencia del organigrama diseña una visión general de la empresa interrelacionando procesos los que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.



Un proceso es un término definido según Mallar como aquel “conjunto de actividades interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos y actividades que implican valor agregado para alcanzar resultados” (Mallar, 2010).

Otra de las definiciones de este término es brindado por las normas ISO 9001 2015 que expone que el proceso es un “conjunto de actividades que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO Tools, 2016).

La estructura por procesos persigue así la mejora continua de las actividades de la organización mediante identificación, selección y descripción de procesos. De esta estructura se reconocen las siguientes características:

- Reconoce procesos internos de la empresa.
- Identifica aquellas necesidades que presenta el cliente externo para trabajar en la consecución de su satisfacción.
- Asigna personal responsable para cada proceso.
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacer al cliente, entre otras (Rodríguez Córdova , 2010).

2.1.2.2.1 Elementos de un Proceso.

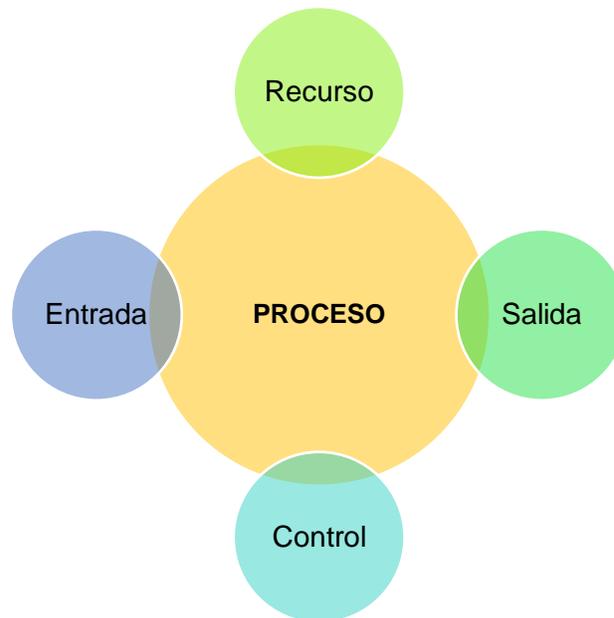
Los principales elementos de un proceso son:

- **Entrada:** elementos necesarios para iniciar el proceso, en el caso del hospedaje: necesidades del cliente.
- **Recurso:** elementos para que el proceso tenga lugar, en hospedaje el servicio que se va a prestar.

- **Control:** conjunto de indicadores y medidas de rendimiento.
- **Salida:** resultados del proceso (Cantón Mayo, 2010).

Ilustración 25.

Elementos de un proceso



Los procesos de una empresa pueden clasificarse en 3 tipos:

- **Procesos gobernantes:** son aquellos procesos responsables de analizar las necesidades presentes en la sociedad y determinar las acciones que harán posible la satisfacción del cliente. Estos procesos por lo general, son realizados por el área gerencial, es decir, están ligados a la planificación, organización y dirección de la empresa.



- **Procesos operativos:** son los procesos en los cuales el personal de la empresa tiene contacto directo con el cliente para ofrecer sus diferentes productos o servicios.

Estos procesos son conocidos también como procesos clave, son aquellos que tienen mayor relevancia dentro de las actividades que realiza la empresa, para su identificación es necesario analizar información en base a preguntas como:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué servicios ofrece la empresa? y,
3. ¿Cómo se generan los servicios? (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, & Matos Uribe, 2017).

- **Procesos de apoyo:** son aquellos procesos responsables de proveer todos los insumos necesarios para generar valor añadido deseado por los clientes (Cantón Mayo, 2010).

Para la identificación de los procesos de apoyo en la empresa es necesario que al igual que en los procesos clave se realice un análisis en base a preguntas como:

1. ¿Cuáles son los recursos para llevar a cabo los procesos clave?, y
2. ¿Cómo se garantiza la gestión adecuada de esos recursos? (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, & Matos Uribe, 2017).

2.1.2.2.2 Mapa de Procesos.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de los distintos procesos que realiza una empresa para operar y desempeñar diferentes funciones, ofreciendo de esta manera una visión general del sistema de gestión de la misma (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, & Matos Uribe, 2017).

Para la construcción del mapa de procesos en primera instancia se identifica los procesos que la empresa realiza, luego de ello clasificarlos según el tipo de proceso y finalmente el desarrollo del mapa.

La descripción del tipo de procesos mencionados anteriormente ayudará a la realización del mapa de procesos en el que se pueden identificar los diferentes macro procesos, subprocessos y procesos de la empresa.

Ilustración 26.

Mapa de procesos



Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario entonces identificar las actividades que son realizadas dentro del establecimiento para así conocer las funciones interrelacionadas, personas y áreas involucradas para su desarrollo. En el caso de la



hostería Posada Ingapirca los procesos identificados así como las áreas involucradas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 20.

Procesos identificados dentro de la hostería “Posada Ingapirca”

ÁREA	PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Administración	Gestión de la dirección	Gerente general
Servicio	Proceso de alimentos y bebidas	Cocinera
	Proceso de ama de llaves	Camareras
	Proceso de recreación	Supervisor encargado
Capital humano	Proceso de gestión de capital humano	Encargado de capital humano
Comercial	Proceso de recepción	Recepcionista
	Proceso de comercialización de servicios.	Gerente general
Mantenimiento	Mantenimiento general de instalaciones	Supervisor encargado

Con la identificación de los procesos y la clasificación de estos citados anteriormente permite determinar la secuencia e interacción de los procesos para colocarlos de manera ordenada en el mapa de procesos.

Por lo tanto, el mapa de procesos propuesto para la hostería Posada Ingapirca queda estructurado de la siguiente manera:

Ilustración 27.

Propuesta de mapa por procesos de la hostería Posada Ingapirca



Con la información recolectada en el mapa de procesos se detalla a continuación en la siguiente tabla las actividades que lo conforman, identificándose los productos que serán entregados en cada uno de sus procesos.



Tabla 21.

Inventario de procesos identificados

PROCESOS GOBERNANTES			
	M	P	S
GESTIÓN DE DIRECCIÓN	X		
PROCESOS OPERATIVOS			
RECEPCIÓN	X		
RESERVAS		X	
R. Front desk			X
R. Telefónicas			X
R. Correo electrónico			X
R. OTA's			X
CHECK IN		X	
GESTIÓN HOTELERA	X		
AA&BB		X	
Atención restaurante			X
Servicio al cliente			X
Preparación de alimentos			X
HABITACIONES		X	
Limpieza de habitaciones			X
Limpieza hab. disponibles			X
Limpieza hab. reservadas			X
Limpieza hab. Ocupadas			X
Limpieza hab. Ocupadas de salida			X
FACTURACIÓN		X	
Check out			X
PROCESOS DE APOYO			



GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	X		
Contabilidad		X	
Ventas online y offline		X	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	X		
Reclutamiento y selección de personal		X	
MANTENIMIENTO	X		
Mantenimiento general		X	

De la información expuesta en el cuadro anterior, podemos resumir que al interior de la hostería Posada Ingapirca existe 6 macro procesos (M), 9 procesos (P) y 11 subprocesos (S), siendo la gestión hotelera la que mayor número de subprocesos tiene por lo que en este trabajo de titulación se analizarán todos estos procesos y se realizará las acciones necesarias para su mejora.

Como herramientas de apoyo para la mejora del establecimiento a través de la estructura de procesos es necesario que se implementen manuales administrativos que según Duhat Kizatus (2007) es aquel documento que contiene de manera ordenada y sistemática información sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de la empresa, así como las instrucciones para el desarrollo de actividades.

Los manuales administrativos se clasifican en: manuales por su naturaleza, por su ámbito y por su contenido. Para la aplicación en establecimientos de alojamiento es recomendable el uso de manuales administrativos por su contenido ya que se clasifican en: manuales de procesos, de organización y de funciones, las cuales resultan útiles para estas empresas.



2.1.2.2.3 Manual de Procesos.

Es aquel documento que presenta técnicas específicas para la realización de diferentes actividades, de esta manera lograr el trabajo de todo el personal que labora en la empresa. Incluyendo además los puestos que intervienen en cada actividad precisando su responsabilidad y participación (González Peña, s.f.).

En el caso de establecimientos de alojamiento turístico es necesario que antes de establecer los manuales de procesos se planteen cada proceso y subproceso con el que cuente cada área en la que el establecimiento se encuentra dividido, esto con la finalidad de estandarizar cada proceso para lograr realizarlo de manera eficiente y eficaz.

Para el caso específico de aplicación dentro de la Posada Ingapirca el manual de procesos establecerá cada una de las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de cada área. En adición a este manual se implementan formatos que complementen el proceso y faciliten el control de cada actividad.

2.1.2.2.4 Manual de Organización.

Es aquel documento que contiene información sobre la misión, visión, aspectos de observación general para el personal y la forma de organización de la empresa, la implementación de este manual ayuda a regular las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes áreas de la estructura organizacional de la empresa (Melanita , 2010).



Los manuales de organización al contar con información establecida por el personal administrativo del establecimiento debe ser socializado con el personal que se encarga del área operativa para que tengan conocimiento los objetivos que pretende el establecimiento alcanzar con ayuda del trabajo que cada uno realiza.

2.1.2.2.4 Manual de Funciones.

Luego del establecimiento de la estructura organizacional (organigrama) de la empresa es necesario realizar un manual de funciones, que es aquel documento que describe los puestos de trabajo con sus respectivas funciones, tareas, línea de comunicación y relaciones de autoridad existentes en la empresa (López Vega, 2013).

El manual de funciones se desarrolla entonces con el propósito de detallar cada actividad que se deberá cumplir en cada puesto de trabajo para así evitar la repetición de actividades y asignar actividades.

Un manual de funciones está constituido por:

- **Funciones:** Son aquellas responsabilidades que deberán ser cumplidas por cada empleado.
- **Tareas:** Indica las actividades concretas a realizar en cada función.
- **Relaciones de puestos:** Cuando el puesto se relaciona con otro por motivos de trabajo o cuando se relaciona con externos como entidades de control.
- **Líneas de autoridad:** Se refiere a cada relación de dependencia que tiene cada puesto de trabajo (López Vega, 2013).



En el caso específico de aplicación para la Posada Ingapirca el manual de funciones a más de señalar las actividades que se realizan en cada área, expone las competencias y la formación que requiere la persona que aspire el cargo.

2.2 Ventajas de la gestión por procesos

La gestión por procesos es una herramienta que permite la fácil aplicación de mejoras dentro de la empresa, es por ello que presenta algunas ventajas como:

- Mejora la eficiencia en el desarrollo de las diferentes actividades.
- Mejora la productividad de la empresa.
- Permite optimizar el desarrollo de los procesos.
- Permite la optimización del tiempo y recursos a utilizarse.
- Brinda mayor flexibilidad debido a que no está organizada de manera jerárquica.
- Brinda la oportunidad de establecer personal responsable de cada proceso que realiza la empresa.
- Promueve la mejora continua de los procesos, entre otras. (Moliner & Coll, 2015)

2.3 Proceso Operativo

El proceso operativo está conformado por aquellos procesos que al desarrollarse de manera secuencial logran satisfacer las necesidades del cliente por medio de la prestación del servicio con el que cuenta la empresa.

Para la mejora del proceso operativo se parte de las herramientas planteadas en la etapa de organización que conforma el proceso de planificación debido a que es la



etapa en la cual se desarrolla los documentos que ayudarán a monitorear las actividades que desempeñará cada empleado.

Es por ello que, con la implementación de manuales de funciones que detallan actividades y responsabilidades que tiene cada empleado será posible mejorar la manera en la que se brinda el servicio dentro del establecimiento, evitando así la repetición de actividades.

Para el caso específico de aplicación dentro de la Posada Ingapirca el manual de funciones propuesto tendrá el siguiente formato:

Tabla 22.

Modelo de estructura para la descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
CARGO: Se escribirá el nombre completo del cargo.	
SUPERVISOR INMEDIATO: Es necesario especificar la autoridad competente de supervisión de sus actividades.	
RESPONSABLE DE: Escribir el nombre de los cargos de los cuales tendrá que supervisar su trabajo.	
FUNCIONES	
Según las necesidades que presenta la hostería Posada Ingapirca se detallarán las actividades a cumplir.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS	FORMACIÓN

Se describe los conocimientos que debe poseer la persona que aspire a este cargo.	Se detalla el perfil profesional que debe cumplir la persona que aspire al cargo
---	--

Dentro de los manuales de funciones se establecen flujo gramas que son una “representación gráfica, mediante la cual se representan las distintas operaciones que componen un procedimiento, estableciendo su secuencia cronológica” (Palacios Echeverría, 1996).

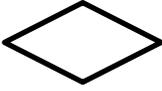
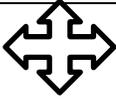
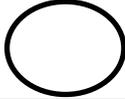
Los flujo gramas representan la descripción de las actividades de los procesos elaborados en los manuales con la finalidad de determinar los métodos que aseguren que estas actividades se estén desarrollando de manera eficaz, al igual que el control de los procesos. Además, facilitan la interpretación del proceso debido a que permite obtener una percepción visual de las secuencias a realizarse.

Los símbolos que se utilizan generalmente para construir flujo gramas de empresas que se dedican a la prestación de servicios son:

Tabla 23.

Simbología de flujo gramas

Símbolo	Significado	Utilidad
	Inicio/Fin	Indica el inicio y fin del flujo grama.
	Operación	Indica la realización de un proceso o actividad.

	Documento	Indica la generación de un documento producto de alguna actividad.
	Decisión	Indica las alternativas que tiene una actividad dentro del proceso que se está realizando.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos en el orden que se van desarrollando.
	Conector	Indica la continuidad del flujo dentro de una misma página.
	Conector fuera de página	Indica la continuidad del flujo en una página diferente.

Nota. Adaptado de *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*, por Mideplan, 2009, <http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20quia%20diagramas-flujo-2009.pdf>, obra de dominio público.



2.4 Conclusiones del Capítulo

Al término del desarrollo de este capítulo podemos concluir que:

1. La información que se ha desarrollado anteriormente es una guía teórica necesaria para el establecimiento de la propuesta de mejora que se implementará en el próximo capítulo.
2. La gestión por procesos contribuye a la mejora de procesos administrativos y operativos dentro de diferentes empresas incluyendo a las de prestación de servicios con la finalidad de que su organización jerárquica cambie por una de procesos que les permita permanecer en mejora continua.
3. Es necesario que, para la mejora de los procesos operativos se utilicen herramientas como manuales de funciones detallando los procesos de las diferentes actividades para evitar la no asignación de tareas o su repetición, con la finalidad de mejorar la prestación del servicio, por ende lograr mayor calidad en sus servicios.

TERCER CAPÍTULO

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

3.1 Creación de la propuesta de mejora para la hostería “Posada Ingapirca”

Con la finalidad de mejorar el proceder de la administración y aquellos procedimientos operativos que se desarrollan dentro de la hostería “Posada Ingapirca”, en el presente capítulo se presenta una propuesta de mejora que ayudará en el desarrollo de esas actividades.

Para el desarrollo de la propuesta se toma como referencia los procesos que intervienen dentro del proceso administrativo, siendo estos:

Ilustración 28.

El proceso administrativo

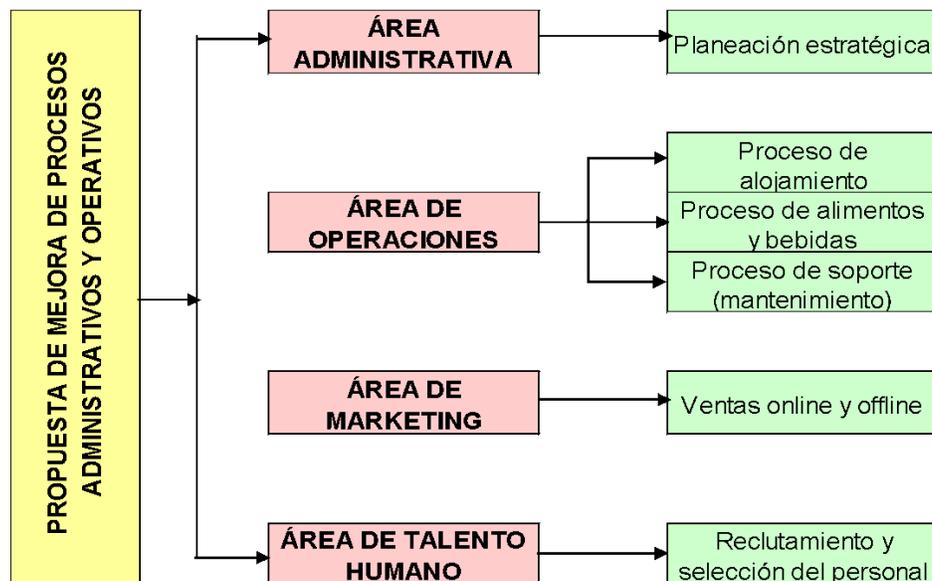


Para la aplicación de estos procesos dentro de la hostería “Posada Ingapirca” se establecen diversas herramientas que ayudarán en el mejoramiento de aquellos procedimientos que se realizan en esta hostería, es por ello que se establecen también herramientas que ayuden en la medición del desempeño de cada una.

La propuesta de mejora está dirigida a los procesos que se desarrollan en diferentes áreas como:

Ilustración 29.

Áreas de mejora de procesos administrativos y operativos



3.1.2 Área Administrativa



El área administrativa es el eje principal del funcionamiento del establecimiento debido a que, en esta área se elaboran las estrategias necesarias para brindar un servicio de calidad alcanzando la satisfacción del cliente.

El personal que conforma esta área se conforma por:

Gerente: persona encargada de dirigir y orientar a los colaboradores del establecimiento al cumplimiento de las metas establecidas.

Contador o asesor contable: se encarga de registrar todos los movimientos monetarios de la hostería además de tareas que se relacionan con el cumplimiento de las obligaciones tributarias que le corresponden por ley.

Supervisor encargado: Persona que al no contar con la presencia diaria del gerente/administrador se encarga de dirigir y supervisar todas las actividades que se desarrollan en el establecimiento.

Cabe destacar que la administración de la hostería se ha evidenciado frágil debido a que no cuenta con una planeación estratégica propia, sino que se rige por lo establecido en la empresa hotelera Don Cuni en la cual se encuentra inmersa. Es importante entonces que se establezca misión, visión y valores corporativos propios que ayuden a definir las metas que esta hostería busca alcanzar.

3.1.3 Área de Operaciones



El área de operaciones está compuesta por diversos departamentos, los cuales trabajan por un bien común: brindar un servicio de calidad y superar las expectativas del huésped.

Los departamentos que conforman esta área son:

- Recepción y reservas
- Alimentos y bebidas
- Habitaciones
- Mantenimiento

3.1.3.1 Recepción y reservas

Dentro de este departamento se desarrollan diversos procesos, siendo el principal la atención del huésped desde el momento en el que arriba al establecimiento hasta el momento que termina su estadía.

El personal encargado de este departamento es:

Recepcionista: Persona encargada de atender y brindar información del establecimiento por cualquier medio de comunicación si el huésped no se encuentra dentro de la hostería y de manera directa si se encuentra dentro de él.

Auditor nocturno: Persona encargada de elaborar documentos que brinden información sobre todos los movimientos realizados en el transcurso del día a más de encargarse de realizar el cierre de los consumos del huésped que abandonará al día siguiente el establecimiento.



3.1.3.2 Alimentos y bebidas

El departamento de alimentos y bebidas es el encargado de la oferta gastronómica del establecimiento, se encarga desde la elaboración hasta la venta del producto. El personal dentro de este departamento es:

Cocinera/o: Persona encargada de la elaboración de los productos ofertados en el menú, así como mantener el orden y limpieza del área de la cocina y los equipos utilizados.

Mesero: Persona encargada del servicio de productos elaborados y atención directa del cliente.

3.1.3.3 Habitaciones

El departamento de habitaciones es el encargado principal de la limpieza de diferentes zonas como: habitaciones, pasillos, áreas comunes, restaurante, entre otros. De esta manera, los huéspedes lograrán disfrutar de una imagen impecable del establecimiento, lo cual ayudará a satisfacer sus necesidades.

El personal que conforma este departamento es:

Camarera: Persona encargada de la limpieza de habitaciones así como mantener el orden y limpieza del resto del establecimiento.

3.1.3.4 Mantenimiento

El departamento de mantenimiento es el encargado de conservar en funcionamiento los diferentes equipos e instalaciones con las que cuenta el establecimiento. El personal encargado es:



Encargado de mantenimiento: Persona encargada de corregir los fallos técnicos que se presenten en el establecimiento.

3.1.4 Área de marketing y ventas

El área de marketing y ventas es la encargada de ofrecer los productos y servicios que el establecimiento dispone para lograr captar la atención del mercado que se desea alcanzar.

En el caso de la Posada Ingapirca al encontrarse relacionada a la empresa hotelera Don Cuni, no se ha visto la necesidad de contratar una persona que se encargue específicamente del establecimiento, pero como empresa se ha mantenido ofertando de manera equitativa los servicios de cada establecimiento que la conforma.

3.1.5 Área de talento humano

El área de talento humano tiene la función principal de reclutar, contratar, orientar y capacitar al personal que desee desenvolverse dentro del establecimiento, de esta manera mantener el nivel de calidad en la prestación del servicio.

De igual manera, dentro de la hostería no existe una persona que se encargue de dichas funciones debido a que, el personal no es rotativo y es un grupo familiar que se encarga de todo el establecimiento. Sin embargo, por el hecho de que el establecimiento necesite gestionar su recurso humano en todas las fases del proceso, es necesario que se establezcan los protocolos necesarios.



Para la correcta distribución de actividades entre el personal que labora en el establecimiento es necesario establecer un organigrama, un manual de funciones que detalle todas las responsabilidades y obligaciones que se desempeñarán en cada cargo, de esta forma se evitará la no asignación de actividades, la repetición y la posible confusión entre un cargo y otro.

El organigrama es una herramienta que representa de manera gráfica la estructura de la empresa, los niveles jerárquicos que posee y la relación que existe entre ellos.

El manual de funciones va acompañado de un manual de procesos que es en el cual se detalla mediante flujo gramas los procesos que cada empleado deberá seguir para el correcto desarrollo de la función que se otorgue a su cargo. La propuesta de manual de funciones es con la finalidad de exponer las actividades que debe realizar cada empleado en las diferentes áreas, esto en caso de existir contrataciones futuras.

3.2 Propuesta de Manual de Funciones para la Hostería Posada Ingapirca

La propuesta del manual de funciones para la Posada Ingapirca detalla todas las actividades que se realizarán en cada puesto de trabajo para el caso de si existiese personal nuevo tenga conocimiento de sus actividades. Al establecer la formación que el empleado debe acreditar, debe entenderse que se trata para nuevas y futuras contrataciones.

Cabe destacar que al ser personal reducido, sus actividades se desarrollan de manera poli funcional, es decir que, un mismo empleado se desenvolverá en varios puestos de trabajo, es por ello que, el supervisor encargado, cada semana designará



actividades al resto de empleados con la finalidad de abarcar todas las necesidades del establecimiento. Sin embargo, en el caso de que el establecimiento extienda su personal las funciones de cada empleado quedarán definidas por medio de este manual.

3.2.1 Funciones gerente general

Tabla 24.

Funciones del gerente general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
CARGO: GERENTE GENERAL
SUPERVISOR INMEDIATO: -----
RESPONSABLE DE: Todo el personal
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">● Gestionar el establecimiento● Realizar todas las actividades de la planificación estratégica de la empresa.● Establecer metas, políticas, programas para mejorar el desempeño del establecimiento.● Desarrollar nuevos productos.● Desarrollar presupuestos que cubran todas las necesidades de las diferentes áreas.● Investigar las tendencias actuales.● Analizar la ocupación, flujo de ventas, etc.● Promover las ventas.● Buscar nuevos mercados para ampliar las oportunidades del establecimiento.● Evaluar el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas propuestas.● Realizar proyecciones financieras.



-
- Controlar estándares de calidad.
 - Establecer políticas de seguridad y privacidad para el cliente.
 - Gestionar el talento humano.
 - Promover la capacitación constante.
 - Solucionar problemas que se presenten entre empleados.
 - Solucionar problemas que se presenten en la prestación del servicio.
 - Controlar los ingresos y egresos del establecimiento.
 - Establecer funciones y responsabilidades para cada miembro que conforma el establecimiento.
 - Garantizar el cumplimiento de normas de sanidad, laborales y normas legales.
 - Establecer convenios y comunicación directa con proveedores.
 - Fomentar el trabajo en equipo y supervisar el trabajo.
 - Recibir las órdenes de compra elaboradas por la Posada Ingapirca.
 - Despachar mercadería en la Posada Ingapirca.
 - Contacto directo con autoridades y comunidades cercanas.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

REQUERIDAS:

- Conocimiento de procesos administrativos y contables.
- Manejo de técnicas para el establecimiento de tarifas.
- Manejo de personal, equipos e instalaciones.
- Conocimiento de terminología utilizada en hotelería.

FORMACIÓN:

- Título de tercer nivel en administración hotelera, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia previa en administración de establecimientos turísticos.



-
- Conocimiento de técnicas de evaluación.
-

3.2.2 Funciones del supervisor encargado

Tabla 25.

Funciones del supervisor encargado

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
CARGO: SUPERVISOR ENCARGADO
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente general
RESPONSABLE DE: Todo el personal
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">● Planificar horarios y turnos de trabajo.● Planificar el día de trabajo, tomando en cuenta el personal disponible.● Distribuir de actividades por áreas de trabajo.● Resolver dificultades en la realización de actividades.● Brindar instrucciones específicas sobre las actividades que debe realizar cada empleado.● Incentivar a la capacitación constante.● Analizar e implementar nuevos métodos de trabajo en equipo.● Supervisar que todas las actividades sean desarrolladas.● Realizar el control de calidad.● Revisar que ninguna actividad se repita o no esté asignada.● Motivar a los empleados a participar activamente de actividades que se desarrollen dentro del establecimiento.● Promover el trabajo en equipo.● Atender quejas y reclamos de huéspedes.



-
- Verificar las órdenes de compra antes de ser reportadas al gerente.
 - Verificar la mercadería recibida según las órdenes de compras emitidas.
 - Ayudar en el mantenimiento de las áreas verdes del establecimiento.
 - Colaborar en el servicio del área de alimentos.
 - Desempeñarse como guía turístico del establecimiento.

COMPETENCIAS TÉCNICAS**REQUERIDAS:**

- Manejo de técnicas de trabajo en equipo.
- Manejo de habilidades interpersonales y comunicativas.

FORMACIÓN:

- Título de tercer nivel en administración hotelera o carreras afines.
 - Poseer experiencia en cargos similares.
-



3.2.3 Funciones del contador

Tabla 26.

Funciones del contador/a

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
CARGO: CONTADOR	
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General	
RESPONSABLE DE: -----	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asesorar al administrador sobre temas financieros. ● Realizar informes sobre el manejo de presupuesto del establecimiento. ● Supervisar y controlar los gastos que tenga el establecimiento. ● Realizar nóminas de pago para empleados. ● Supervisar el pago a proveedores y empleados. ● Realizar pago de impuestos. ● Ayudar en la toma de decisiones en aspectos financieros. ● Verificar que todos los gastos e ingresos del establecimiento estén registrados en la contabilidad. ● Presentar las declaraciones de impuestos. 	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	FORMACIÓN:
REQUERIDAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Alto conocimiento de contabilidad de empresas. ● Facilidad en la interpretación de estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Título de tercer nivel en Contabilidad. ● Experiencia en cargos similares.



3.2.4 Funciones del recepcionista

Tabla 27.

Funciones del recepcionista

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
CARGO: RECEPCIONISTA
SUPERVISOR INMEDIATO: Supervisor encargado
RESPONSABLE DE: Camareras
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">● Registrar ingreso de huéspedes.● Verificar datos del huésped al momento de su reserva.● Coordinar las fechas de reserva con el Hotel Victoria.● Acordar formas de pago por alojamiento y demás servicios.● Brindar información sobre horarios del establecimiento.● Brindar información sobre lugares turísticos y demás puntos de interés del huésped dentro de la zona.● Brindar información sobre tarifas de transporte.● Atender llamadas telefónicas para ayudar o brindar información.● Elaborar facturas para los huéspedes detallando todos los gastos efectuados y el valor correspondiente de cada uno de ellos.● Aplicar encuestas de satisfacción para conocer cómo estuvo la estadía del huésped.● Coordinar su trabajo con las camareras de piso para que las habitaciones que se ocupen cumplan con las necesidades solicitadas por el huésped.● Operar teléfono, impresora, calculadora, máquina de tarjeta de crédito, etc.● Realizar apertura y cierre de caja.● Controlar el reporte de habitaciones disponibles, ocupadas y reservadas para evitar overbooking.



-
- Sugerir la adquisición de otros servicios a más del alojamiento.
 - Garantizar la privacidad de la información recibida.
 - Coordinar su trabajo con las demás áreas del establecimiento.
 - Ayudar en el mantenimiento de áreas verdes.
 - Reportar sobre los inconvenientes del establecimiento al gerente general.
 - Preparar facturas de los huéspedes que vayan a salir al día siguiente.
 - Revisar cierres de caja y detección de errores.
 - Organizar las facturas emitidas durante el transcurso del mes.

COMPETENCIAS TÉCNICAS**REQUERIDAS:**

- Dominio de Microsoft Office.
- Dominio de diferentes formas de pago (efectivo, cheque, tarjetas y demás)
- Manejo de normas de etiqueta y protocolo
- Conocimiento de idiomas (Inglés)
- Conocimiento sobre protocolos y términos utilizados en recepción.
- Conocimiento de telefonía básica (código de llamadas nacionales e internacionales)

FORMACIÓN:

- Título de tercer nivel o técnico en hotelería o turismo.
- Experiencia en cargos similares.



3.2.5 Funciones de la camarera

Tabla 28.

Funciones de la camarera

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
CARGO: CAMARERA
SUPERVISOR INMEDIATO: Recepcionista
RESPONSABLE DE: -----
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">● Limpiar las habitaciones y áreas comunes del establecimiento.● Adecuar las habitaciones que vayan a ser utilizadas en el día.● Realizar montajes de camas extras o cunas.● Dotar de amenities las habitaciones.● Reportar diariamente a recepción el estado de las habitaciones.● Brindar información sobre los servicios y horarios que maneja el establecimiento.● Reportar objetos olvidados y cualquier daño que presente la habitación.● Reponer lencería y amenities.● Revisar y clasificar la lencería para enviar a lavandería.● Comunicar a la recepción si observa anomalías en la manera de uso de las habitaciones.● Atender solicitudes, dudas y quejas del huésped.● Receptar, verificar y organizar los insumos de limpieza.● Rellenar órdenes de compra y entregarlas al supervisor encargado.● Reportar inconvenientes técnicos para realizar mantenimiento respectivo.



COMPETENCIAS TÉCNICAS**REQUERIDAS:**

- Manejo de formularios.
- Conocimiento de técnicas de limpieza aplicables a habitaciones y áreas comunes.
- Manejo de equipos de limpieza más comunes.
- Conocimiento de terminología técnica a utilizarse en esa área.
- Conocimiento de técnicas de montaje.

FORMACIÓN:

- Título de bachiller.
- Experiencia en cargos similares.



3.2.6 Funciones de la cocinera

Tabla 29.

Funciones de la cocinera

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
CARGO: COCINERA/O
SUPERVISOR INMEDIATO: Supervisor encargado
RESPONSABLE DE: Meseros
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">● Realizar inventario de insumos● Receptar, verificar y organizar los insumos de cocina según lo solicitado en las órdenes de compra.● Definir el menú y equilibrarlo.● Preparar recetas.● Establecer el tipo de preparación, presentación, costo y precio del plato.● Solicitar compra de mercadería.● Coordinar el trabajo con el resto de áreas.● Analizar nuevos métodos y procedimientos para la elaboración de recetas.● Gestionar quejas de clientes.● Supervisar que sus colaboradores cumplan con normas de higiene y seguridad de alimentos.● Supervisar el estado de los equipos de cocina para evitar inconvenientes en la preparación de alimentos.● Limpiar la zona de trabajo garantizando buenas prácticas de manejo de alimentos.



COMPETENCIAS TÉCNICAS

FORMACIÓN:

REQUERIDAS:

- Manejo de recetas básicas de la cocina local.
- Conocimiento de términos técnicos utilizados en alimentos y bebidas.
- Manejo de diferentes técnicas de preparación, cocción, montaje y preparación de platos.
- Conocimiento de técnicas de combinación de alimentos.

- Título de tercer nivel o técnico en gastronomía.
- Experiencia en cargos similares.

3.2.7 Funciones del mesero

Tabla 30.

Funciones del mesero/a

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>CARGO: MESERO/A</p> <p>SUPERVISOR INMEDIATO: COCINERA/O</p> <p>RESPONSABLE DE: -----</p>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar montaje de vajilla, cristalería, mantelería, etc. ● Acomodar a los clientes en la mesa designada. ● Presentar el menú y sugerir diferentes opciones. ● Informar sobre el tiempo que tomará el pedido. ● Servir los alimentos según las políticas de servicio que maneja el establecimiento.



-
- Reponer vajilla, cristalería en todos los casos que sean necesarios.
 - Incentivar al consumo de más productos.
 - Retirar pedidos de la cocina y entregar al cliente correspondiente.
 - Atender recomendaciones o quejas del cliente con respecto a la atención o sobre los productos.
 - Atender al cliente hasta que decida culminar con el servicio.
 - Solicitar la cuenta a pagar del cliente y asegurarse que esté correcta.
 - Brindar información sobre las formas de pago que acepta el establecimiento.
 - Interactuar con el cliente para conocer su grado de satisfacción.
 - Limpiar y arreglar el salón, mesa, utensilios y equipos.
 - Brindar información sobre productos y tarifas.
 - Brindar información sobre horarios que maneja el establecimiento.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

REQUERIDAS:

- Manejo de diferentes técnicas de servicio.
- Conocimiento de terminología utilizada en servicio de alimentos y bebidas
- Manejo de técnicas sobre montaje y decoración de salones.
- Conocimiento de normas de etiqueta y protocolo.
- Conocimiento de idiomas (inglés)

FORMACIÓN:

- Título de bachiller.
- Experiencia en cargos similares.



3.2.8 Funciones del encargado de mantenimiento

Tabla 31.

Funciones de la persona encargada del mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
CARGO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	
SUPERVISOR INMEDIATO: Supervisor encargado	
RESPONSABLE DE: -----	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Detectar posibles fallos en los equipos. ● Analizar la magnitud del daño que tenga el equipo y su causa. ● Elaborar presupuestos de reparaciones y mantenimiento. ● Elaborar listado de los materiales o repuestos que necesita para realizar sus actividades. ● Realizar informes sobre las reparaciones realizadas y organizarlas en orden cronológico. ● Detectar y reparar fallas eléctricas. ● Detectar y reparar fallas hidráulicas. ● Detectar y reparar fallas telefónicas. ● Reparar pisos. ● Realizar inventarios de equipos y materiales. ● Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a todos los equipos. 	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	FORMACIÓN:
REQUERIDAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de técnicas de reparación de equipos eléctricos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Título de bachiller ● Experiencia en cargos similares



-
- Manejo de herramientas de uso común para reparaciones.
 - Conocimiento de plomería, pintura, carpintería, mecánica, etc.
-

3.3 Propuesta de Manual de Procesos para la Hostería Posada Ingapirca

La propuesta de este manual de procesos para la hostería Posada Ingapirca detalla todas las actividades que se realizan en diferentes áreas, explicando en que consiste cada uno, también se le adiciona un modelo de formato que ayudará a controlar la actividad que se está cumpliendo y finalmente, un flujo grama que explica de manera gráfica el desarrollo del proceso. Cabe destacar, que cada proceso detallado dentro de este manual tiene la finalidad de mejorar la calidad del servicio que se está prestando debido a que, actualmente cada proceso es desarrollado de manera diferente sin una metodología.

3.3.1 Área de Recepción

3.3.1.1 Proceso de Reservas.

El proceso de reservas dentro de la Posada es desarrollado por diferentes medios como: reservas personales, reservas telefónicas, mediante correo electrónico y mediante diferentes OTA's (Agencias de viaje online), por lo que se detalla el proceso de cada caso.



Lamentablemente, por la falta de capacitación del personal en manejo de un software que gestione las reservas, éstas se realizan de forma manual. Cabe destacar que, la mayor parte del proceso de reservas es realizado desde el Hotel Victoria en la ciudad de Cuenca y posteriormente comunicado a la Posada, es por ello que, para la elaboración de los procesos guías de esta actividad se detalla cual es la intervención que tiene la Posada Ingapirca.

Al llevarse las reservas de forma manual, es necesario adoptar un formato que permita que esta hostería lleve control sobre los datos del huésped que desea alojamiento en fechas próximas para evitar inconvenientes. Este formato recogerá información importante del huésped como: nombres completos, número de identificación, número telefónico de contacto, número y tipo de habitación, entre otras. Una vez finalizada la negociación con el huésped se procede a rellenar información como tarifa asignada, observaciones generales y el número de habitación que se designará.

Cabe mencionar, que al recoger esta información para cada tipo de reserva, el formato a utilizar será el mismo en todos los casos.



Ilustración 30.

Formato de reservas

POSADA INGAPIRCA HOSTERIA - INN		FORMATO DE RESERVAS HOSTERIA POSADA INGAPIRCA			
Datos personales		Habitación asignada:			
Nombres		Check in:			
Apellidos		Check out:			
Nº Identificación		Nº pax:			
Número de contacto		Hora aproximada de arribo:			
E-mail					
Dirección					
Pais de residencia					
Requerimientos especiales					
Paga	HUESPED	EMPRESA			
Cantidad	Tipo de habitación				
	Simple	Doble	Matrimonial	Triple	Cuádruple
Tarifa					
Observaciones:					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

5.1.1 Reservas Personales.

Las reservas personales son aquellas en las que el huésped se acerca al establecimiento para adquirir información sobre su disponibilidad y precio. Por lo general, estas reservas son realizadas para el mismo día que el huésped se encuentra solicitando información.

El proceso guía para efectuar estas reservas es el siguiente:



Tabla 32.

Descripción de proceso de reservas personales

ÁREA DE RECEPCIÓN	
RESERVAS PERSONALES	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Dar la bienvenida	El recepcionista se encargará de dar la bienvenida a todas las personas que ingresen al establecimiento diciendo: Buenos días, bienvenido, ¿En qué le puedo ayudar? Buenas tardes, bienvenido ¿En qué le puedo ayudar?, o Buenas noches, bienvenido ¿En qué le puedo ayudar
Escuchar peticiones	Al darle la bienvenida al potencial huésped es necesario escuchar todas aquellas peticiones que éste tenga sobre su hospedaje, así le será más fácil al recepcionista brindar información.
Existe disponibilidad	Una vez escuchadas las peticiones de hospedaje es necesario verificar que la Posada cuente con disponibilidad para la fecha solicitada por el posible huésped.
Si	En caso de existir disponibilidad se informa sobre las diferentes tarifas y habitaciones que dispone el establecimiento para acceder a realizar la reserva continuando con el siguiente proceso:
Proceso	Descripción
Atender requerimientos	Se atenderá todas las peticiones del cliente antes de realizar su reserva.
Brindar información	El recepcionista deberá brindar información importante como los servicios con los que cuenta el establecimiento, lugares de interés y servicios cercanos a los que podrá acceder.



Solicitar datos	<p>Una vez socializada toda la información y obtener la aceptación a hospedarse se solicita los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre y apellido• Nacionalidad• Número de identificación• Número de teléfono de contacto• Tipo y número de habitaciones que desea• Número de personas que se hospedarán y número de niños si fuere el caso• Fecha de ingreso y salida• Forma de pago
Hora aproximada de arribo	<p>En caso del huésped no vaya a hospedarse en ese momento, el recepcionista consultará la hora aproximada que este llegará al establecimiento, de esta manera se realizará una inspección a la habitación antes de ocuparla.</p>
Ficha de reserva	<p>Con los datos obtenidos del huésped se rellena la ficha de reserva.</p>
Despedirse	<p>Luego de realizar todo el proceso de reserva, el recepcionista se despedirá del cliente en caso de que regrese horas más tarde, caso contrario brindará acompañamiento a la habitación.</p>



Registrar reserva Finalizado el proceso es necesario registrar según la fecha la reserva realizada.

No En caso de no existir disponibilidad el recepcionista se encargará de realizar el siguiente proceso:

Proceso	Descripción
Comunicar al huésped	El recepcionista comunicará al huésped la falta de disponibilidad de habitaciones para la fecha solicitada.
Recomendar alojamientos cercanos	Luego de ello será necesario brindar información sobre alojamientos cercanos al huésped con la intención de que pueda disfrutar de su estadía dentro de la parroquia. Se puede recomendar algún establecimiento con el que la Posada haya realizado un convenio y preste servicios de un nivel adecuado y cercano a los que presta la Posada.
Comunicarse con el establecimiento o	Si el huésped toma la recomendación brindada, lo ideal será comunicarse con el establecimiento a solicitar información sobre su disponibilidad para agilizar la reserva solicitada.
Brindar indicaciones de arribo	En caso de tener disponibilidad en el alojamiento recomendado, el recepcionista brindará información de cómo arribar al otro alojamiento.
Disculparse	Al culminar con las recomendaciones de hospedaje, el recepcionista se disculpará con



el huésped por no tener disponibilidad
brindándole toda la información de contacto
del establecimiento para una próxima ocasión.

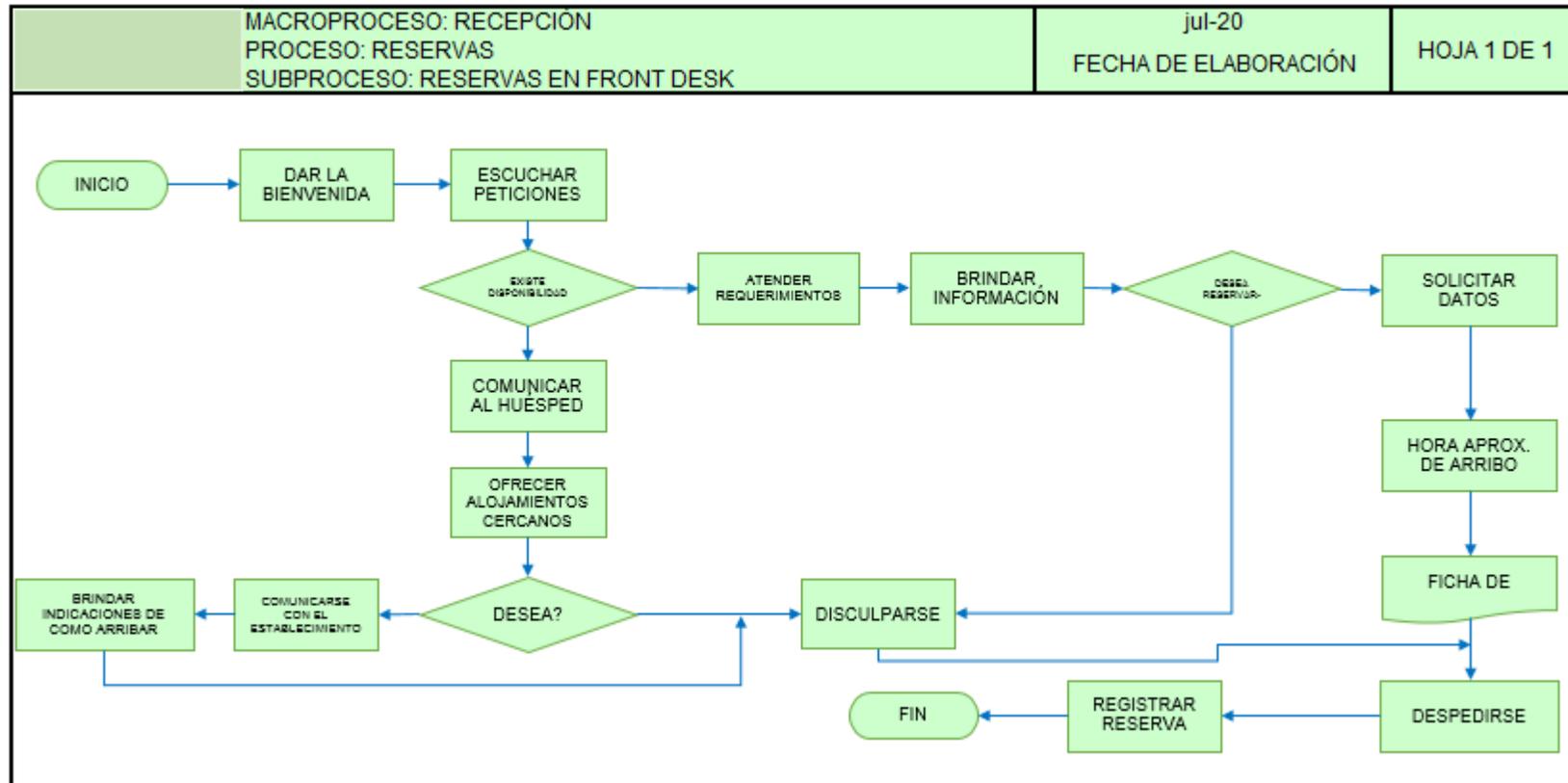
Despedirse Una vez terminado este proceso el
recepcionista se despedirá del huésped
deseándole un buen día.



FLUJOGRAMA

Ilustración 31.

Proceso de reservas en front desk.





5.1.2 Reservas Telefónicas.

Las reservas telefónicas se realizan directamente con el Hotel Victoria debido a que, como número de contacto se encuentra este establecimiento. El proceso recomendado a seguir es:

Tabla 33.

Descripción de procesos para reservas telefónicas

ÁREA DE RECEPCIÓN	
RESERVAS TELEFÓNICAS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Dar la bienvenida	<p>El recepcionista se encargará de recibir las llamadas telefónicas que se realicen con la intención de reservar en el establecimiento. Lo recomendable es que el recepcionista conteste el teléfono a la segunda o tercera vez de este sonar, saludando de la siguiente manera:</p> <p>Hotel Victoria, buenos días, habla con (nombre del recepcionista), ¿en qué le puedo ayudar?,</p> <p>Hotel Victoria, buenas tardes, habla con (nombre del recepcionista), ¿en qué le puedo ayudar?, o</p> <p>Hotel Victoria, buenos noches, habla con (nombre del recepcionista), ¿en qué le puedo ayudar?</p> <p>El recepcionista contestará de esta manera debido a que el Hotel Victoria es el establecimiento encargado de receptar las diferentes reservas para luego comunicar al personal de la Hostería Posada Ingapirca.</p>
Escuchar peticiones	<p>Luego de presentarse, el recepcionista escuchará aquellas peticiones que el posible huésped tenga, anotando cada requerimiento que le realice en el transcurso de la llamada.</p>



Existe disponibilidad Al obtener todos los requerimientos del huésped se procede a revisar la disponibilidad del establecimiento para la fecha solicitada.

Si Al comprobar que existe disponibilidad para la fecha solicitada se continuará con el siguiente proceso:

Proceso	Descripción
Atender requerimientos	Al comprobar que existe disponibilidad se atenderá todas las peticiones que tenga el huésped.
Brindar información	De todos las peticiones se brindará información al huésped para que no surjan dudas sobre cómo será su estadía y el destino que visitará.
Solicitar datos	Una vez brindada la información se procede a tomar datos del huésped como: <ul style="list-style-type: none">• Nombre y apellido• Número de teléfono de contacto• Tipo y número de habitaciones• Número de personas a hospedarse• Fecha de ingreso y salida
Formas de pago	Luego de ello, el recepcionista brindará información sobre los métodos de pago aceptados por el establecimiento para que decida lo más conveniente para él.
Repetir datos	Una vez acordado el método de pago, el recepcionista repetirá toda la información que brindó el huésped para evitar confusiones en la reserva.
Hora aproximada de arribo	Teniendo seguridad de todos los datos obtenidos se solicita al huésped una hora de arribo aproximada al establecimiento para estar atentos a su llegada.
Despedirse	Al obtener ya toda la información el recepcionista se despedirá del huésped deseándole un buen día y expresándole un



	agradecimiento por escoger las instalaciones del establecimiento para su estadía.
Ficha de reserva	Culminada la llamada es necesario que el recepcionista rellene la ficha de reserva con los datos que obtuvo para registrarla.
Registrar reserva	El registro de la reserva no es más que una vez rellena la ficha de reserva se programe en la fecha solicitada para lograr dar seguimiento a la reserva.
Llamada telefónica a Ingapirca	Al finalizar el proceso de reserva realizado en la ciudad de Cuenca, el recepcionista comunicará mediante llamada telefónica a la Hostería Posada Ingapirca sobre la reserva para que se prepare todo para la fecha de llegada.
Registrar reserva en Ingapirca	Cuando se realice la llamada a Ingapirca el recepcionista encargado de la Posada procederá a programar la fecha de llegada para evitar inconvenientes.
No	En caso de no existir disponibilidad para la fecha requerida y no exista la posibilidad de asignar habitaciones, el recepcionista deberá seguir el siguiente proceso:
Proceso	Descripción
Comunicar al huésped	Se deberá comunicar al huésped que el establecimiento no cuenta con disponibilidad para la fecha requerida, se brindará información sobre las próximas fechas por si le llegase a interesar al huésped.
Recomendar alojamientos cercanos	Luego de ello, para que el servicio no se muestre deficiente, el recepcionista brindará opciones cercanas de alojamientos que brinden los servicios que el huésped se encuentra buscando.
Brindar información	Si el huésped se presta dispuesto a recibir alternativas de alojamientos cercanos se brindará toda la información sobre estos para facilitar su decisión.



Disculparse	Antes de concluir la llamada el recepcionista se disculpará con el huésped por no disponer de disponibilidad asegurándole que en una próxima ocasión el establecimiento estará feliz de recibirlo.
Despedirse	El recepcionista se despedirá del huésped, deseándole un buen día y manifestando que espera que en su visita a la localidad disfrute mucho de su estadía.



5.1.3 Reservas mediante Correo Electrónico.

Las reservas mediante correo electrónico también son recibidas en el Hotel Victoria y luego comunicadas con la Posada, es por ello, que el proceso recomendado a seguir es:

Tabla 34.

Descripción de procesos para reservas mediante correo electrónico

ÁREA DE RECEPCIÓN	
RESERVAS MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Revisar correo electrónico	Es obligación del recepcionista mantenerse pendiente del correo del establecimiento para conocer si alguna persona se encuentra interesada en alojarse en el establecimiento en días próximos.
Leer peticiones	Al revisar los correos y recibir peticiones de reserva, el recepcionista leerá todos los requerimientos que se están solicitando para así revisar disponibilidad y enviar información detallando aquellas peticiones que se le han realizado.
Enviar correo con información	Una vez comprobada la disponibilidad para las fechas solicitadas, el recepcionista enviará información al solicitante detallando tarifas, servicios que ésta incluye, horarios de check in y check out, servicios extras que podrá adquirir, entre otros. También el recepcionista al final del correo pondrá su nombre para que el huésped conozca quien es la persona que le está tratando.



¿Respondió? Cuando la información haya sido enviada el recepcionista revisará constantemente el correo del establecimiento para asegurarse si existe respuesta a su correo.

Si En caso de existir respuesta afirmando que desea acentuar la reserva en el establecimiento se realizará el siguiente proceso:

Proceso	Descripción
Tomar datos	Se tomarán todos los datos de la reserva como: nombres, fecha de check in y out, número de contacto, correo electrónico, método de pago, etc.
Enviar confirmación de reserva	Cuando todos los datos hayan sido anotados el recepcionista enviará otro correo que informe al huésped que la reserva se ha realizado con éxito.
Rellenar ficha de reserva	Se imprimirá el primer correo recibido por el recepcionista para rellenar la ficha de reserva con los datos del huésped y poder archivarlos para la fecha correspondiente.
Llamada telefónica a Ingapirca	Cuando se realice la confirmación de la reserva, el recepcionista encargado en la ciudad de Cuenca llamará a la Posada Ingapirca para comunicar



	sobre la reserva que se ha realizado.
Tomar datos	En Ingapirca el encargado tomará nota de todos los detalles que le comuniquen desde la ciudad de Cuenca para prepararse en sus instalaciones para la fecha acordada.
Registrar reserva en Ingapirca	En Ingapirca de igual manera que en la ciudad de Cuenca, programará la reserva en su sistema manual para evitar errores.
Dar seguimiento	En días posteriores a la reserva cuando la fecha esta medianamente cercana el recepcionista de la ciudad de Cuenca llamará al huésped o se escribirá al correo electrónico a consultarle sobre su reserva para asegurarse de que arribará en el establecimiento.
Llamada telefónica para confirmar reserva	Una vez confirmada esta información se llamará nuevamente a Ingapirca para comunicar que efectivamente el huésped arribará en la fecha aproximada.



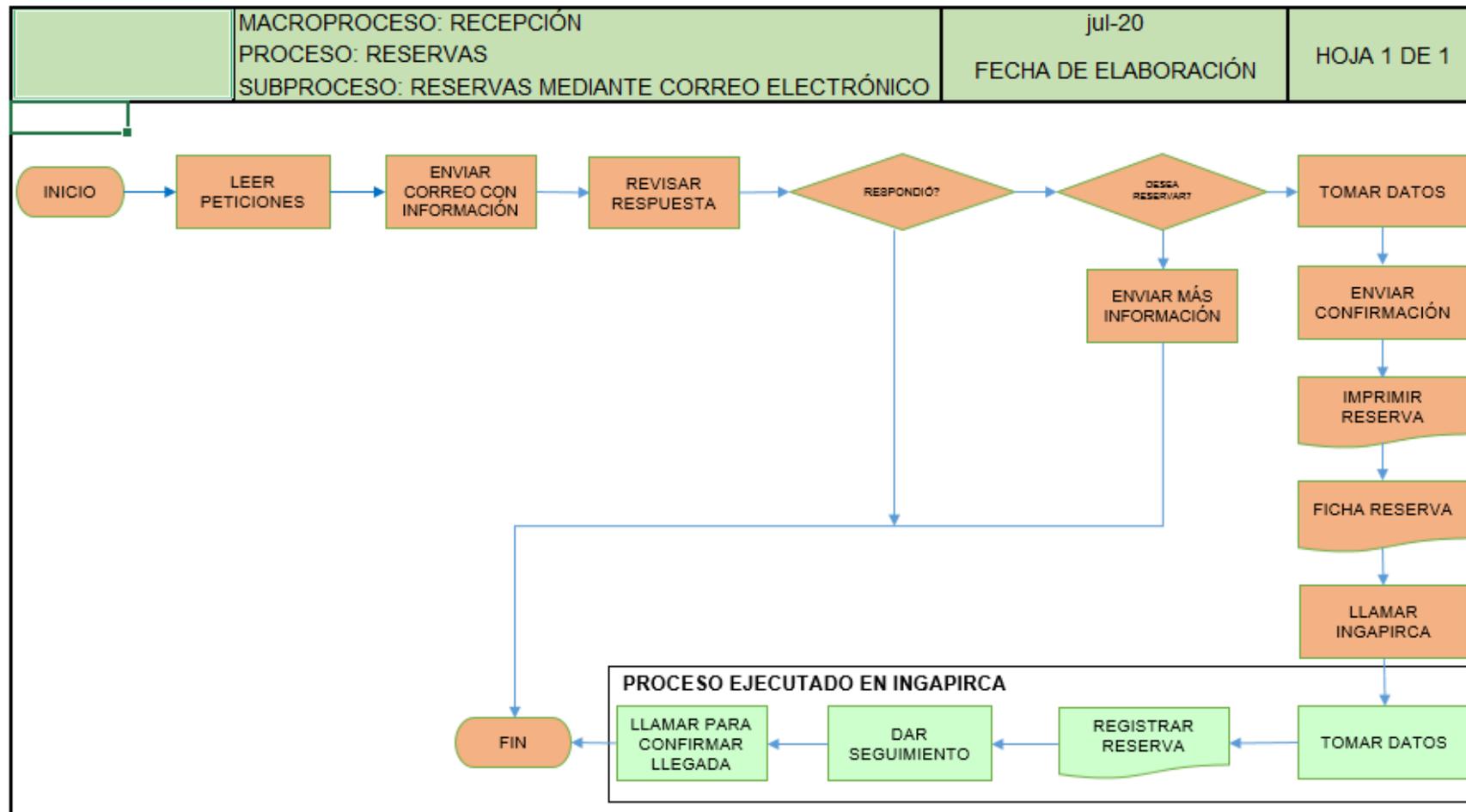
No

En el caso de que no exista respuesta del huésped tras enviarle un correo con información proporcionada se procederá a guardar su número y correo de contacto para enviarle información sobre paquetes, promociones, descuentos y todo lo que se encuentre el establecimiento para que sea de su conocimiento.



Ilustración 33.

Proceso de reservas mediante correo electrónico





5.1.4 Reservas mediante OTA´s.

Finalmente, para las reservas obtenidas por el correo de diferentes OTA´s se recomienda el siguiente proceso:

Tabla 35.

Descripción de procesos para reservas mediante OTA´s

ÁREA DE RECEPCIÓN	
RESERVAS MEDIANTE OTAS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Revisar correo electrónico	El recepcionista a más de revisar el correo del establecimiento revisará su correo en las diferentes OTA's (Agencias de viaje online) en las que se promoció para conocer si existen reservas que atender.
Revisar datos huésped	Al revisar el correo y obtener reservas, procederá a tomar todos los datos que este contenga para programar la reserva.
Revisar existencia de peticiones especiales	Se revisará también la existencia de peticiones especiales como: restricciones de comida, presencia de niños, servicios extras, etc.
Imprimir reserva	Luego de ello se imprimirá la reserva para adjuntarla a la ficha de reserva.
Llenar ficha de reserva	La ficha de reserva se rellenará con la información que fue proporcionada en el correo de las diferentes OTA`s.
Llamada telefónica a Ingapirca	Desde la ciudad de Cuenca se realizará una llamada telefónica a Ingapirca para informar sobre la nueva reserva.
Llenar ficha de reserva en Ingapirca	En Ingapirca al igual que Cuenca, llenará de forma manual la ficha de reserva y se programará para su llegada.



Dar seguimiento a reserva	En días próximos al arribo se llamará al número o se escribirá al correo electrónico de contacto para conocer la hora aproximada de arribo, de esta manera el huésped sabrá que el establecimiento se encuentra pendiente de él.
Confirmar reserva	Al obtener un horario aproximado se llamará nuevamente a Ingapirca para brindar esa información para que los empleados se encuentren pendientes y tengan las instalaciones preparadas para el arribo.



FLUJOGRAMA Ilustración 34.

Proceso de reservas mediante OTA's

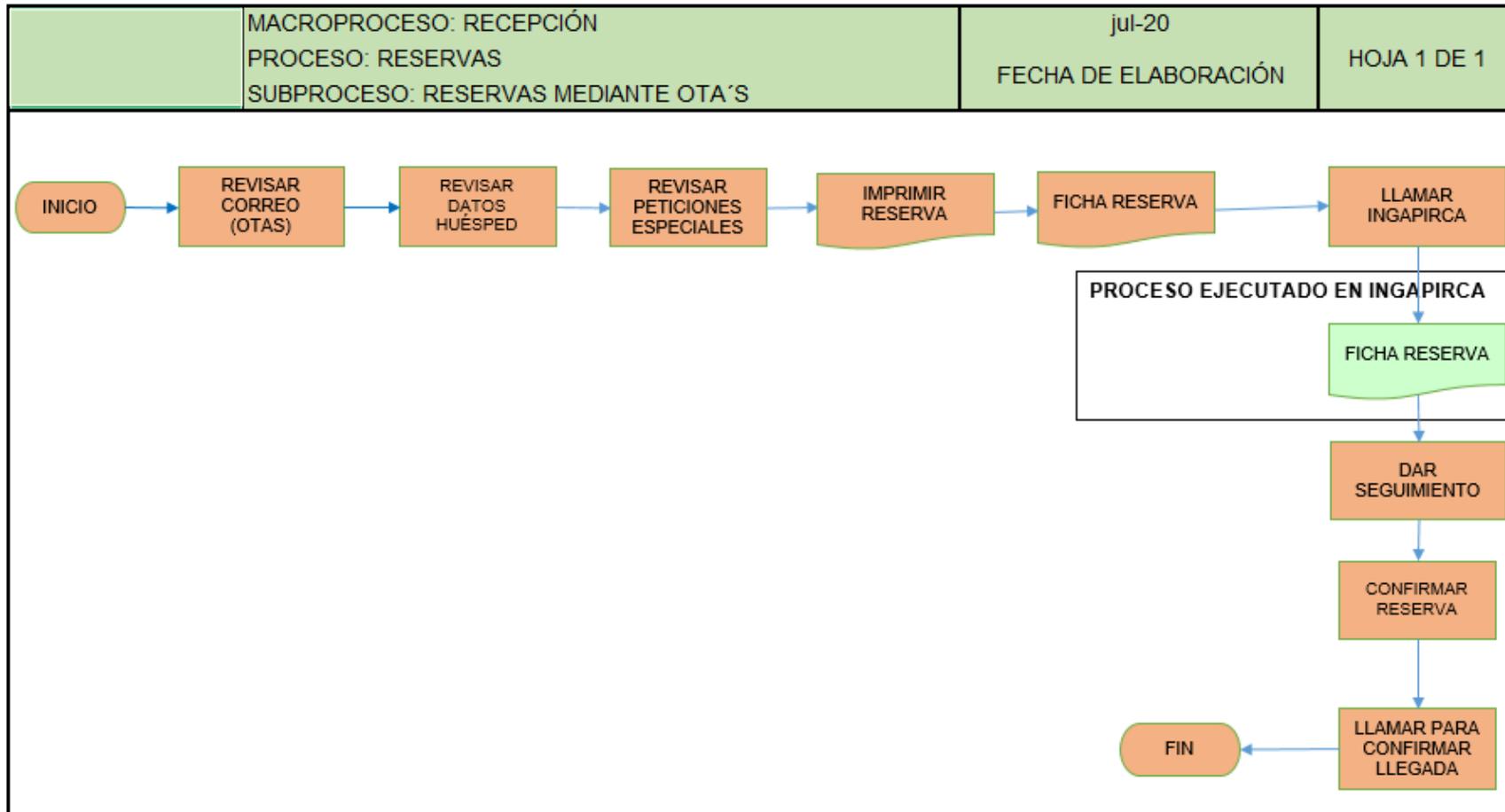




Ilustración 36.

Formato de ingreso de huéspedes en inglés

		CHECK IN HOSTERIA POSADA INGAPIRCA	
Name		Room Number:	
Phone			
Identification number			
E - mail			
Adress			
Payment			
Signature		Signature	

Este proceso presenta algunas falencias actualmente, es por ello, que para contrarrestar estos inconvenientes se recomienda el siguiente proceso:

Tabla 36.

Descripción del proceso de check in

ÁREA DE RECEPCIÓN CHECK IN	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Dar la bienvenida	El recepcionista dará la bienvenida al huésped a las instalaciones del establecimiento y pedirá su nombre para que durante el proceso de check in pueda tratar por el apellido al huésped, así brindará un servicio personalizado.
Brindar bebida de bienvenida	Luego de conocer el nombre del huésped el recepcionista brindará el tradicional “canelazo” como bienvenida indicando que este tiene contenido alcohólico para evitar problemas en caso de que el huésped no ingiera alcohol.



En ese caso el recepcionista brindará como bienvenida una “agüita caliente” que es preparada por plantas aromáticas de la zona.

¿Tiene reserva? Durante el deguste de la bebida el recepcionista revisará si el nombre del huésped consta en las reservas de llegada para esa fecha.

Si En caso de existir reserva, el recepcionista seguirá el siguiente proceso:

Proceso	Descripción
Solicitar datos	Como a la llegada del huésped ya solicitó su nombre, confirmará si los datos que el recepcionista tiene en la reserva coinciden con los solicitados por el huésped.
Llenar ficha de registro	Al comprobar los datos se realizará el registro del huésped solicitándole que rellene esta ficha.
Asignar habitación	El recepcionista le asignará el número de habitación en que el huésped pernoctará durante su estadía.
Brindar información adicional	Luego de ello, se brindará información adicional como los horarios de atención, del restaurante, bar, horarios del servicio de desayuno y se



	entregará un mapa que detalle puntos de interés que pueda visitar.
Entregar llave	Al finalizar esta información se entregará la llave correspondiente.
Solicitar acompañamiento	Si el recepcionista cuenta con un compañero que pueda dirigir al huésped a su habitación lo solicitará, caso contrario, el recepcionista se encargará de acompañar hasta su habitación.
Desear feliz estancia	Al dejar al huésped en la entrada a su habitación, el recepcionista le hará saber su predisposición para ayudar en cualquier cosa que necesitase durante la estadía y deseará una feliz estancia.
Registrar ingreso de huésped	Al encontrarse nuevamente en recepción el recepcionista guardará la hoja de registro del huésped y marcará como ocupada la habitación asignada.
No	En el caso de no existir una reserva previa, el huésped se convierte en un huésped imprevisto (Walk in) y el recepcionista procederá con el siguiente proceso:



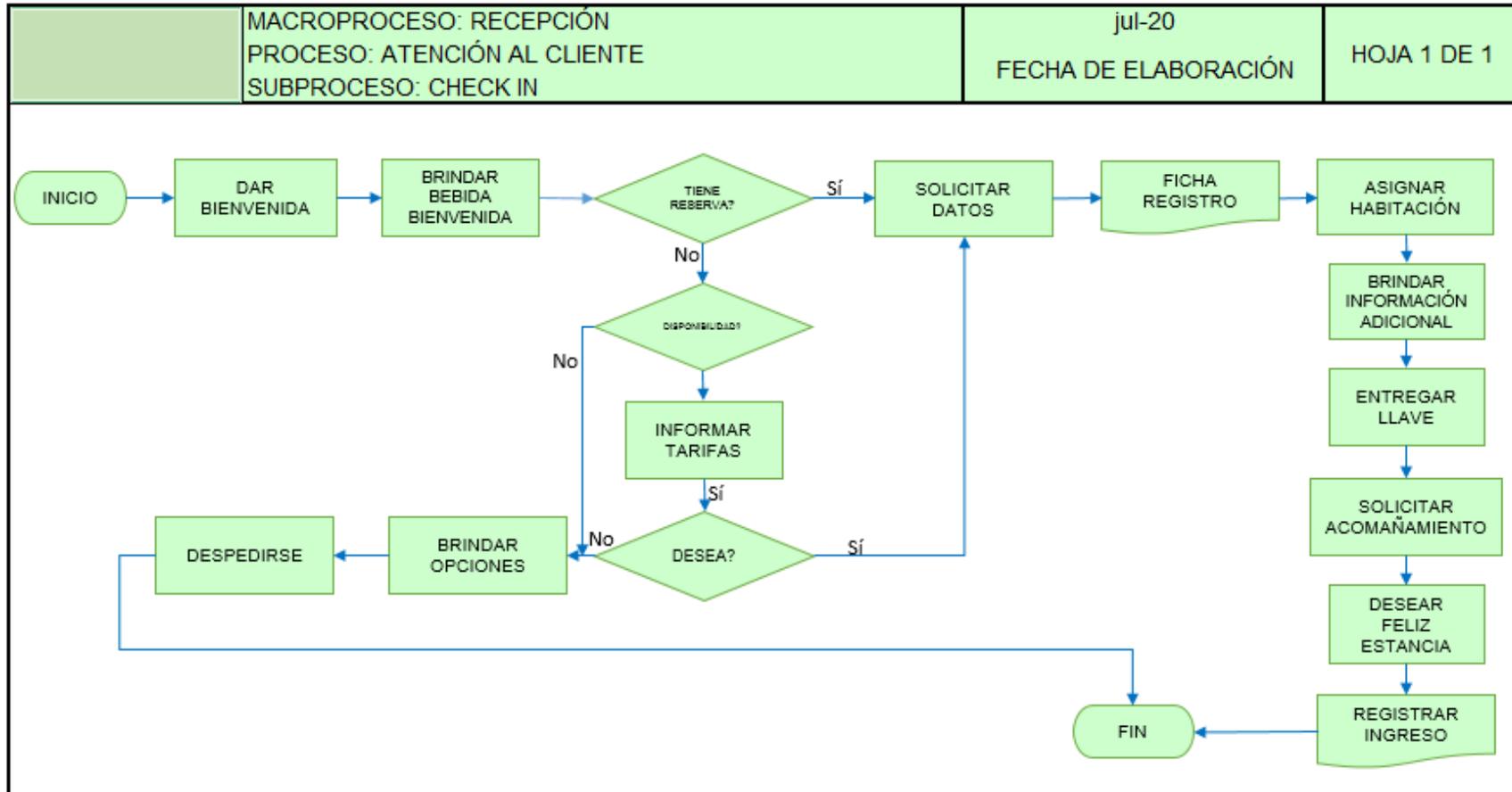
Proceso	Descripción
Informar tarifas	Se brindará información sobre las tarifas que maneja el establecimiento para conocer si el huésped se encuentra interesado en pernoctar.
Aplicar subproceso anterior	Si el huésped accede a las tarifas del establecimiento se realiza el subproceso anteriormente detallado.
Recomendar opciones cercanas	En caso de no tener disponibilidad o de que el cliente solicite tarifas más económicas que el establecimiento no pueda brindar o busque otro tipo de servicios, el recepcionista brindará información de alojamientos cercanos que se acoplen a las necesidades del huésped.
Despedirse	Finalmente, el recepcionista se despedirá deseando un buen día y una buena estancia en la zona.



FLUJOGRAMA

Ilustración 37.

Proceso de check in





5.3 Proceso de check out

El proceso de check out es aquel en el que el huésped luego de culminar su período de alojamiento contratado, se dispone abandonar el establecimiento tras cancelar sus valores monetarios pendientes.

Con la finalidad de mejorar la prestación de este servicio, se recomienda seguir el siguiente proceso:

Tabla 37.

Descripción del proceso de check out

ÁREA DE RECEPCIÓN	
CHECK OUT	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Preguntar como estuvo la estadía	Al acercarse el huésped a realizar su salida el recepcionista preguntará como estuvo la estadía para asegurarse de que no existieron problemas.
Solicitar llave de la habitación	El recepcionista solicitará la llave de la habitación en la que permaneció el huésped y solicitará la revisión de la habitación.
¿Todo en orden?	La camarera se encargará de revisar que la habitación se encuentre en perfecto estado y reportará inmediatamente a recepción.



Si

Si la habitación es reportada en perfecto estado, el recepcionista seguirá el siguiente proceso:

Proceso	Descripción
Verificar cargos de alojamiento	El recepcionista verificará los días de hospedaje para facturar.
Verificar cargos de servicios extras	También revisará si existen valores extras como consumo de restaurante para adjuntar a la factura.
Detallar valores por cobrar	Luego de ello, el recepcionista informará todos aquellos valores que serán facturados para evitar inconvenientes con el huésped.
Facturar	Una vez detallados los valores y aceptados por el huésped, el recepcionista procede realizar la factura.
Aplicar encuestas	Al finalizar con la facturación, el recepcionista hablará con el huésped para la aplicación de una encuesta rápida para conocer su nivel de satisfacción y sobre todo para conocer si existe algo



	que el huésped considere necesario que cambie.								
Agradecer	Finalizando la encuesta el recepcionista agradecerá el tiempo invertido en la encuesta.								
Desear feliz retorno	Finalmente, en caso de no estar en vehículo el recepcionista preguntará al huésped si necesita de un taxi, llamar este en caso de requerir. Acompañar hasta la entrada al huésped y desearle un feliz retorno.								
No	En caso de que se reporte algún inconveniente en la habitación el recepcionista seguirá el siguiente proceso:								
	<table><thead><tr><th>Proceso</th><th>Descripción</th></tr></thead><tbody><tr><td>Comunicar al huésped</td><td>El recepcionista comunicará al huésped el inconveniente que ha sido reportado en su habitación.</td></tr><tr><td>Solucionar problema</td><td>Según sea el caso del inconveniente reportado el recepcionista buscará la solución y se disculpará con el huésped por el retraso causado en su salida.</td></tr><tr><td>Aplicar subproceso anterior</td><td>Una vez solucionado el inconveniente de la</td></tr></tbody></table>	Proceso	Descripción	Comunicar al huésped	El recepcionista comunicará al huésped el inconveniente que ha sido reportado en su habitación.	Solucionar problema	Según sea el caso del inconveniente reportado el recepcionista buscará la solución y se disculpará con el huésped por el retraso causado en su salida.	Aplicar subproceso anterior	Una vez solucionado el inconveniente de la
Proceso	Descripción								
Comunicar al huésped	El recepcionista comunicará al huésped el inconveniente que ha sido reportado en su habitación.								
Solucionar problema	Según sea el caso del inconveniente reportado el recepcionista buscará la solución y se disculpará con el huésped por el retraso causado en su salida.								
Aplicar subproceso anterior	Una vez solucionado el inconveniente de la								

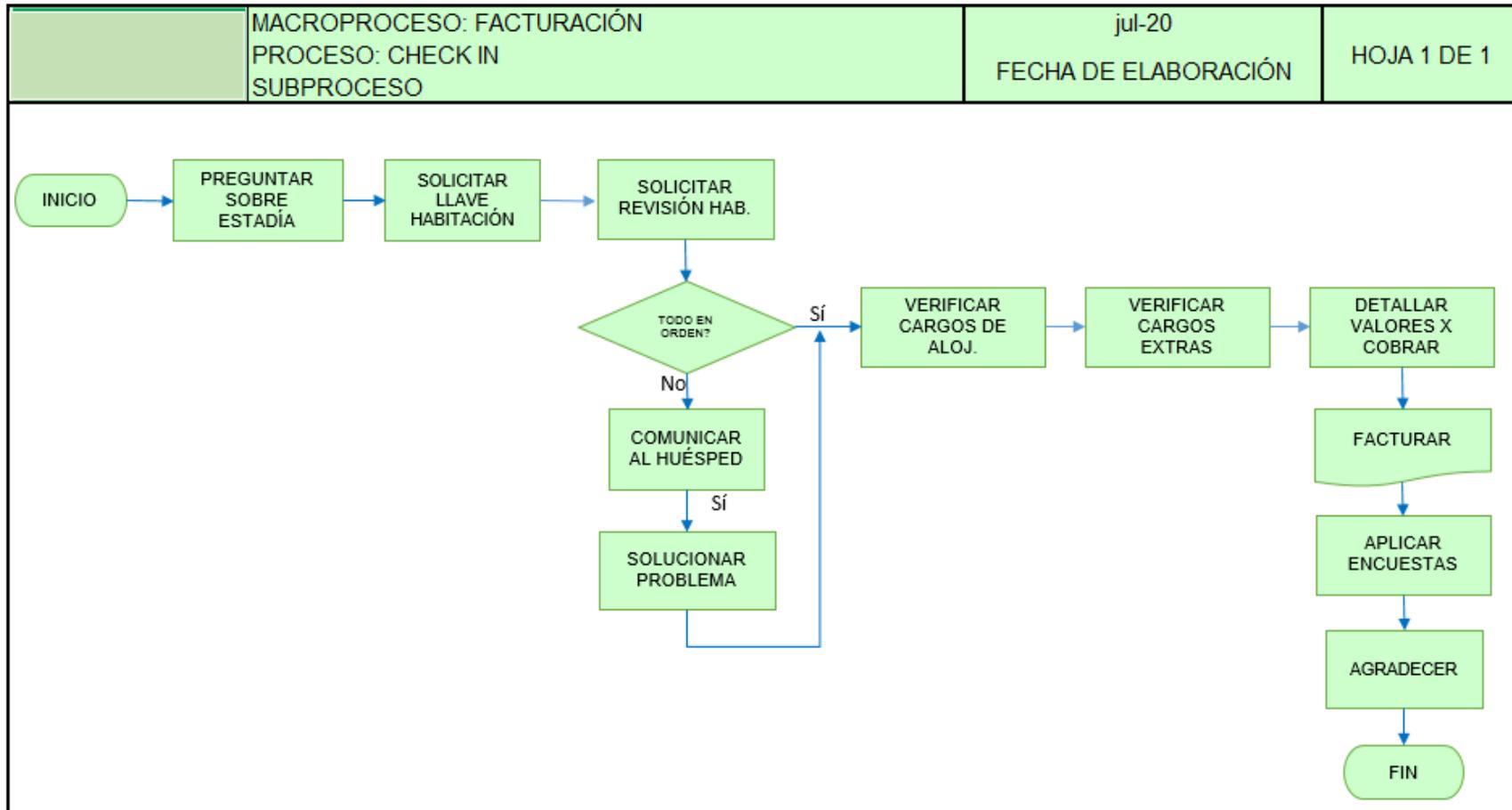


habitación, el recepcionista
procederá a seguir el
subproceso anteriormente
descrito.



FLUJOGRAMA Ilustración 38.

Proceso de check out





3.3.1.3 Proceso de Aplicación de Encuestas.

La aplicación de encuestas es un proceso que se realiza para conocer el nivel de satisfacción del huésped con respecto al servicio y atención que recibió durante su estancia.

Actualmente, la Posada Ingapirca no aplica encuestas de satisfacción por lo que se adjunta el formato de encuestas y el proceso para su aplicación (Anexo 9).

Tabla 38.

Descripción de proceso para la aplicación de encuestas

ÁREA DE RECEPCIÓN	
APLICACIÓN DE ENCUESTAS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Solicitar realización de encuestas	El recepcionista solicitará la ayuda del huésped en la encuesta al momento que este encuentre realizando el check out.
Explicar propósito	El recepcionista deberá informar al huésped que la encuesta es únicamente para conocer su nivel de satisfacción con respecto al servicio que recibió durante su estadía y conocer los aspectos que necesitan mejorar.
Entregar encuesta	Entregar la encuesta al huésped y orientarle en caso de ser necesario.
Recibir encuesta	Recibir la encuesta y agradecer al huésped por el tiempo brindado para su realización.
Almacenar encuestas	Las encuestas serán almacenadas en recepción para ser entregados a la gerencia de forma periódica.



Entregar a recursos humanos	Las encuestas almacenadas serán entregadas al Ing. Daniel Durán quién se encarga de hacer llegar las encuestas al área de recursos humanos a la ciudad de Cuenca.
-----------------------------	---

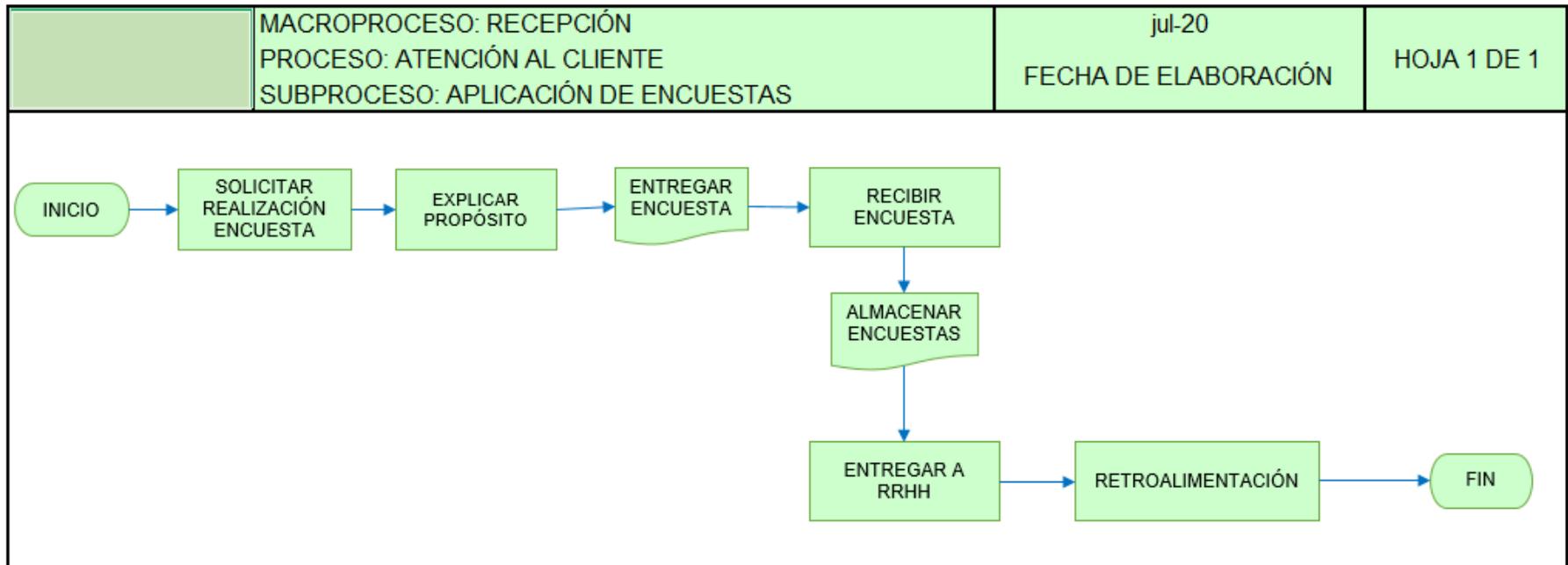
Retroalimentación	La tabulación de encuestas y el análisis de la situación se realiza en la ciudad de Cuenca, luego es comunicada al Ing. Daniel Durán quien en sus visitas semanales a la Posada Ingapirca se encarga de dar a conocer todos los puntos débiles que está teniendo el servicio, así como también recomendando las medidas a tomar para que este mejore.
-------------------	---



FLUJOGRAMA

Ilustración 39.

Proceso de aplicación de encuestas





3.3.1.4 Atención Telefónica.

Otra de las actividades que se realizan dentro del área de recepción es la atención telefónica, en la que el encargado tiene la obligación de brindar toda la información que le sea solicitada.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 39.

Descripción de proceso para la atención telefónica

ÁREA DE RECEPCIÓN ATENCIÓN TELEFÓNICA					
PROCESO	DESCRIPCIÓN				
Recibir llamada	El recepcionista se encargará de recibir las llamadas externas o internas que se realicen al establecimiento, o por parte de un huésped alojado, en caso de este no encontrarse lo hará cualquiera de los empleados que se encuentren más cercanos a la recepción.				
Motivo	Existirá diferentes motivos de la llamada telefónica, el recepcionista determinará el subproceso a seguir.				
Solicitar información	Si la llamada es para solicitar información se continuará con el siguiente proceso: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Proceso</th> <th style="text-align: center;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Brindar información requerida</td> <td>Los huéspedes hospedados por lo general serán los que llaman a recepción para conocer información sobre servicios o alguna duda que se presente, es por ello que se</td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Descripción	Brindar información requerida	Los huéspedes hospedados por lo general serán los que llaman a recepción para conocer información sobre servicios o alguna duda que se presente, es por ello que se
Proceso	Descripción				
Brindar información requerida	Los huéspedes hospedados por lo general serán los que llaman a recepción para conocer información sobre servicios o alguna duda que se presente, es por ello que se				



	brindará toda la información que sea requerida.												
Despedirse	Al acabar de brindar la información se despedirá de manera cordial y deseando que tenga un buen día.												
Búsqueda de huésped	También existirá el caso de que una tercera persona se encuentre buscando a un huésped hospedado por lo que se realizará el siguiente proceso:												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solicitar datos del huésped</td> <td>Se preguntará los datos del huésped que se encuentra buscando y pedir un momento para revisar si se encuentra en el establecimiento.</td> </tr> <tr> <td>¿Se encuentra el huésped?</td> <td>Se revisará si el huésped efectivamente se encuentra en el establecimiento y se comunicará la llamada a su habitación.</td> </tr> <tr> <td>Revisar llegadas</td> <td>Por el contrario si no consta como huésped se revisará las llegadas del día para comunicar que el huésped no se encuentra aun dentro de las instalaciones.</td> </tr> <tr> <td>Informar hora aproximada de arribo</td> <td>Como de todas las reservas se pidió una hora aproximada de arribo se comunicará a la tercera persona a la hora que se considera estará en las instalaciones.</td> </tr> <tr> <td>Despedirse</td> <td>Finalmente, se despedirá y deseará un buen día.</td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Descripción	Solicitar datos del huésped	Se preguntará los datos del huésped que se encuentra buscando y pedir un momento para revisar si se encuentra en el establecimiento.	¿Se encuentra el huésped?	Se revisará si el huésped efectivamente se encuentra en el establecimiento y se comunicará la llamada a su habitación.	Revisar llegadas	Por el contrario si no consta como huésped se revisará las llegadas del día para comunicar que el huésped no se encuentra aun dentro de las instalaciones.	Informar hora aproximada de arribo	Como de todas las reservas se pidió una hora aproximada de arribo se comunicará a la tercera persona a la hora que se considera estará en las instalaciones.	Despedirse	Finalmente, se despedirá y deseará un buen día.
Proceso	Descripción												
Solicitar datos del huésped	Se preguntará los datos del huésped que se encuentra buscando y pedir un momento para revisar si se encuentra en el establecimiento.												
¿Se encuentra el huésped?	Se revisará si el huésped efectivamente se encuentra en el establecimiento y se comunicará la llamada a su habitación.												
Revisar llegadas	Por el contrario si no consta como huésped se revisará las llegadas del día para comunicar que el huésped no se encuentra aun dentro de las instalaciones.												
Informar hora aproximada de arribo	Como de todas las reservas se pidió una hora aproximada de arribo se comunicará a la tercera persona a la hora que se considera estará en las instalaciones.												
Despedirse	Finalmente, se despedirá y deseará un buen día.												
Realizar reservas	En caso de que se requiera realizar una reserva se realizará el siguiente proceso:												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> </table>	Proceso	Descripción										
Proceso	Descripción												



Proceso de reservas
telefónicas

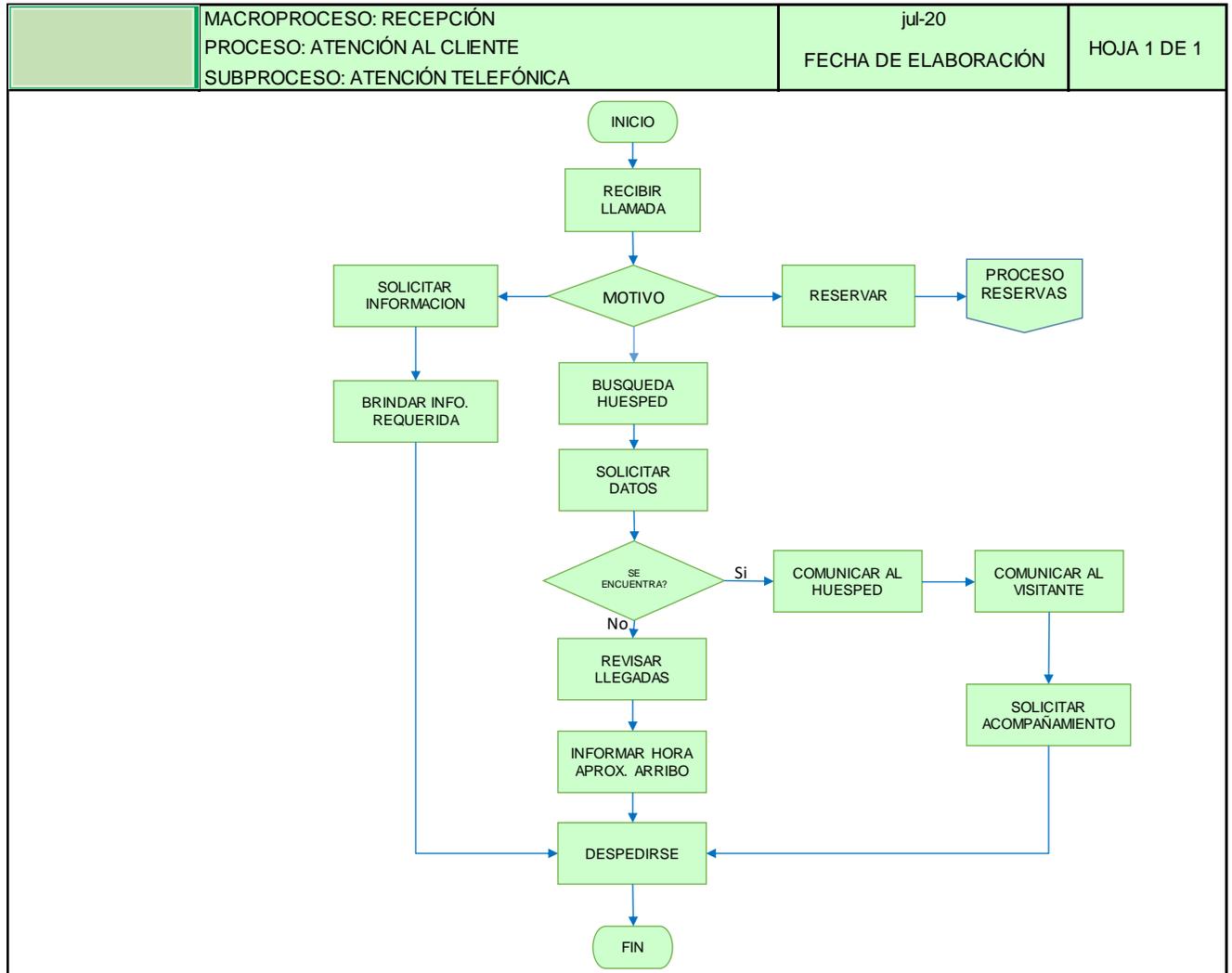
Si la llamada telefónica es
para realizar una reserva se
seguirá el proceso de
reservas por teléfono.



FLUJOGRAMA

Ilustración 40.

Proceso de atención telefónica





3.4 Área de Habitaciones

3.4.1 Limpieza de Habitaciones Disponibles.

Una habitación disponible es aquella que se encuentra libre para ser reservada en fechas futuras. Para este tipo de habitaciones la camarera realiza una limpieza superficial para evitar la acumulación de polvo. Su tiempo de limpieza varía entre 5 y 7 minutos.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 40.

Descripción del proceso de limpieza de habitaciones disponibles

ÁREA DE HABITACIONES	
LIMPIEZA HABITACIONES DISPONIBLES	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Ingresar habitación	La camarera ingresará a la habitación para retocarla y revisar que no tenga ningún faltante.
Abrir cortinas y ventanas	Se abrirán cortinas y ventanas de la habitación para ventilarla y evitar malos olores.
Limpiar polvos	La limpieza de polvos se realizará según las manecillas del reloj, es decir, se empezará desde la puerta hacia la derecha hasta terminar de limpiar toda la habitación.
Revisar limpieza de alfombra	Al terminar con los polvos, la camarera revisará que la alfombra de la habitación se encuentre limpia.
Revisar dotación de habitación	La camarera se asegurará también de que la dotación de toallas, batas de baño, cobijas y almohadas sea la correcta.



Revisar dotación de amenities	Por otro lado, se revisará también que el baño tenga la dotación correcta de jabón, shampoo, acondicionador y otros aspectos como botellas de agua.
-------------------------------	---

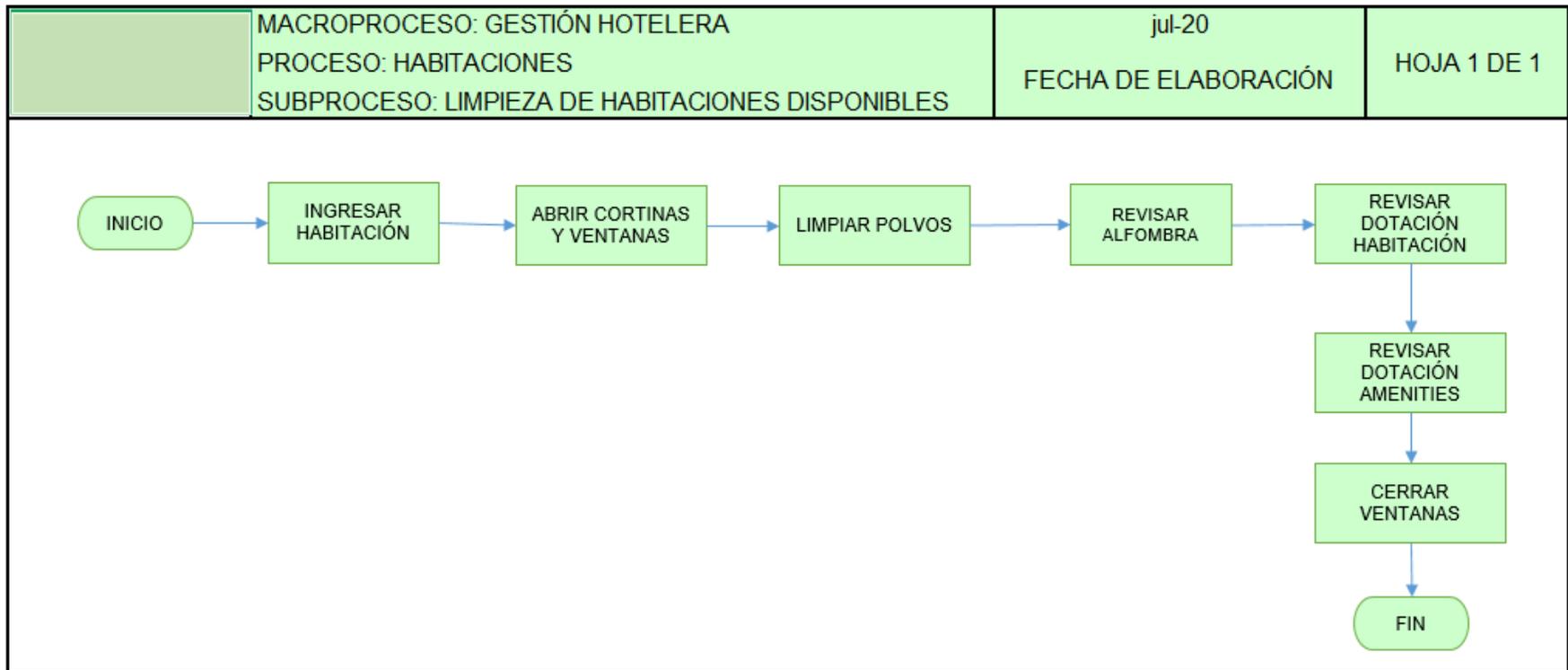
Cerrar ventanas	La camarera al terminar cerrará ventanas y continuará con la siguiente habitación.
-----------------	--



FLUJOGRAMA

Ilustración 41.

Proceso de limpieza de habitaciones disponibles





3.4.2 Limpieza de Habitaciones Reservadas.

Una habitación reservada es aquella habitación que ha sido asignada a un huésped para ser ocupada en fechas próximas. La camarera se encargará de revisar que la habitación se encuentre limpia, retocará la habitación para evitar la presencia de polvo y revisar que se encuentre con la dotación correcta de lencería y amenities. El tiempo aproximado de limpieza es de 7 y 10 minutos.

Tabla 41.

Descripción del proceso de limpieza de habitaciones reservadas

ÁREA DE HABITACIONES	
LIMPIEZA HABITACIONES RESERVADAS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Tocar puerta	La camarera antes de ingresar tocará la puerta para asegurarse de que el huésped aún no se encuentra en la habitación.
Ingresar habitación	Al constatar que aún no arriba el huésped ingresará a la habitación para retocarla.
Abrir cortinas y ventanas	Se abrirán cortinas y ventanas para que la habitación se ventile antes de ser ocupada.
Limpiar polvos	La limpieza de polvos se realizará según las manecillas del reloj, es decir, se empezará desde la puerta hacia la derecha hasta terminar de limpiar toda la habitación.
Revisar limpieza de alfombra	Al terminar con los polvos, la camarera revisará que la alfombra de la habitación se encuentre limpia.
Revisar dotación de habitaciones	La camarera se asegurará también de que la dotación de toallas, batas de baño, cobijas y almohadas sea la correcta.



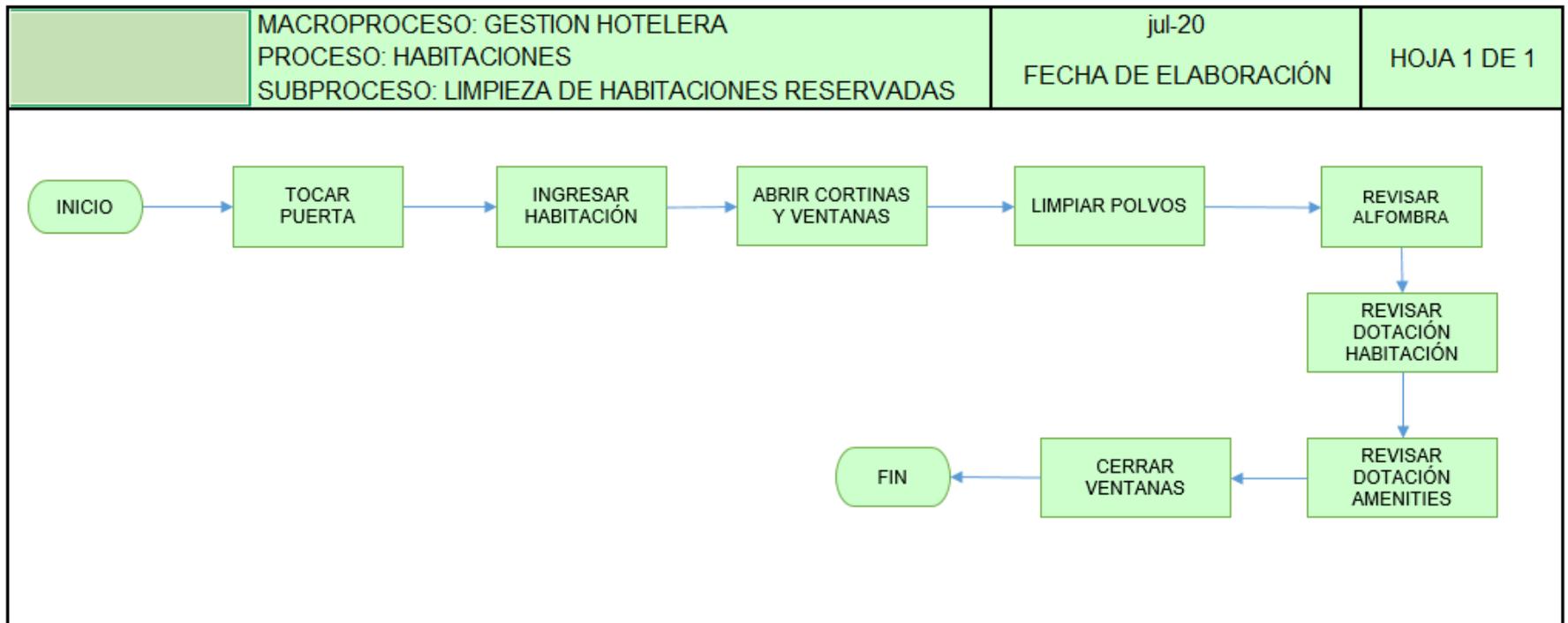
Revisar dotación de amenities	Por otro lado, se revisará también que el baño tenga la dotación correcta de jabón, shampoo, acondicionador y otros aspectos como botellas de agua.
Cerrar ventanas	Finalmente cerrará ventanas pero las cortinas permanecerán abiertas para que la habitación se encuentre iluminada.



FLUJOGRAMA

Ilustración 42.

Proceso de limpieza de habitaciones reservadas





3.4.3 Limpieza de Habitaciones Ocupadas.

Una habitación ocupada es aquella en la que el huésped se encuentra haciendo uso de sus instalaciones y servicios. Para esta habitación es necesario que la limpieza sea profunda para evitar molestias con los ocupantes. La camarera se encargará de reemplazar aquellas toallas mojadas, repondrá amenities y cambiará la ropa de cama cada 2 días en caso de ser una reserva larga, sin embargo, el cambio de ropa cama también podrá realizarse cada cierto tiempo que el huésped lo solicite.

La camarera deberá asegurarse también que las pertenencias del huésped se encuentren en el mismo sitio que fueron encontradas antes de realizar la limpieza, esto también para evitar confusiones con el huésped.

La limpieza de estas habitaciones por lo general es en la mañana cuando el huésped se encuentra en el servicio de desayuno. El tiempo de limpieza que requieren estas habitaciones es de 20 a 25 minutos.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 42.

Descripción del proceso de limpieza de habitaciones ocupadas

ÁREA DE HABITACIONES	
LIMPIEZA HABITACIONES OCUPADAS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Tocar puerta	La camarera tocará tres veces la puerta antes de ingresar.



¿Se encuentra el huésped en la habitación?	Si el huésped se encuentra en la habitación la camarera regresará momentos más tarde, caso contrario procederá a la limpieza.
Ingresar a la habitación	La camarera ingresa a la habitación para limpiarla. Los objetos que estén obstaculizando la limpieza serán colocados a un lado pero al terminar deberán ser colocados en la misma posición que han sido encontrados.
Colocar aviso de limpieza	Se colocará un aviso de limpieza y se deja la puerta abierta para que el huésped tenga conocimiento que la camarera se encuentra dentro realizando la limpieza.
Abrir cortinas y ventanas	Se abrirán cortinas y ventanas para ventilar la habitación mientras se encuentran realizando la limpieza.
Revisar aparatos electrónicos	Luego de ello se revisará que las luces de la habitación y demás aparatos eléctricos se enciendan para evitar inconvenientes.
Limpiar polvos	La limpieza de polvos se realizará según las manecillas del reloj, es decir, se empezará desde la puerta hacia la derecha hasta terminar de limpiar toda la habitación.
Ingresar al sanitario	Mientras la habitación se ventila se ingresa al sanitario o cuarto de baño para empezar con su limpieza.
Limpiar y desinfectar inodoro	Con los productos adecuados se realizará la limpieza y desinfección del inodoro para evitar malos olores y la presencia de sarro.
Limpiar bañera y lavabo	Luego de ello se limpiará bañera y lavabo asegurándose de que tenga rastros de cabello u otros dentro de este entorno.
Limpiar espejos y grifos	Se limpiará también espejos y grifos.
Dotar amenities y reemplazar toallas	Al finalizar la limpieza del sanitario se revisará si existe algún faltante de amenities para dotarlo y se reemplazan toallas.

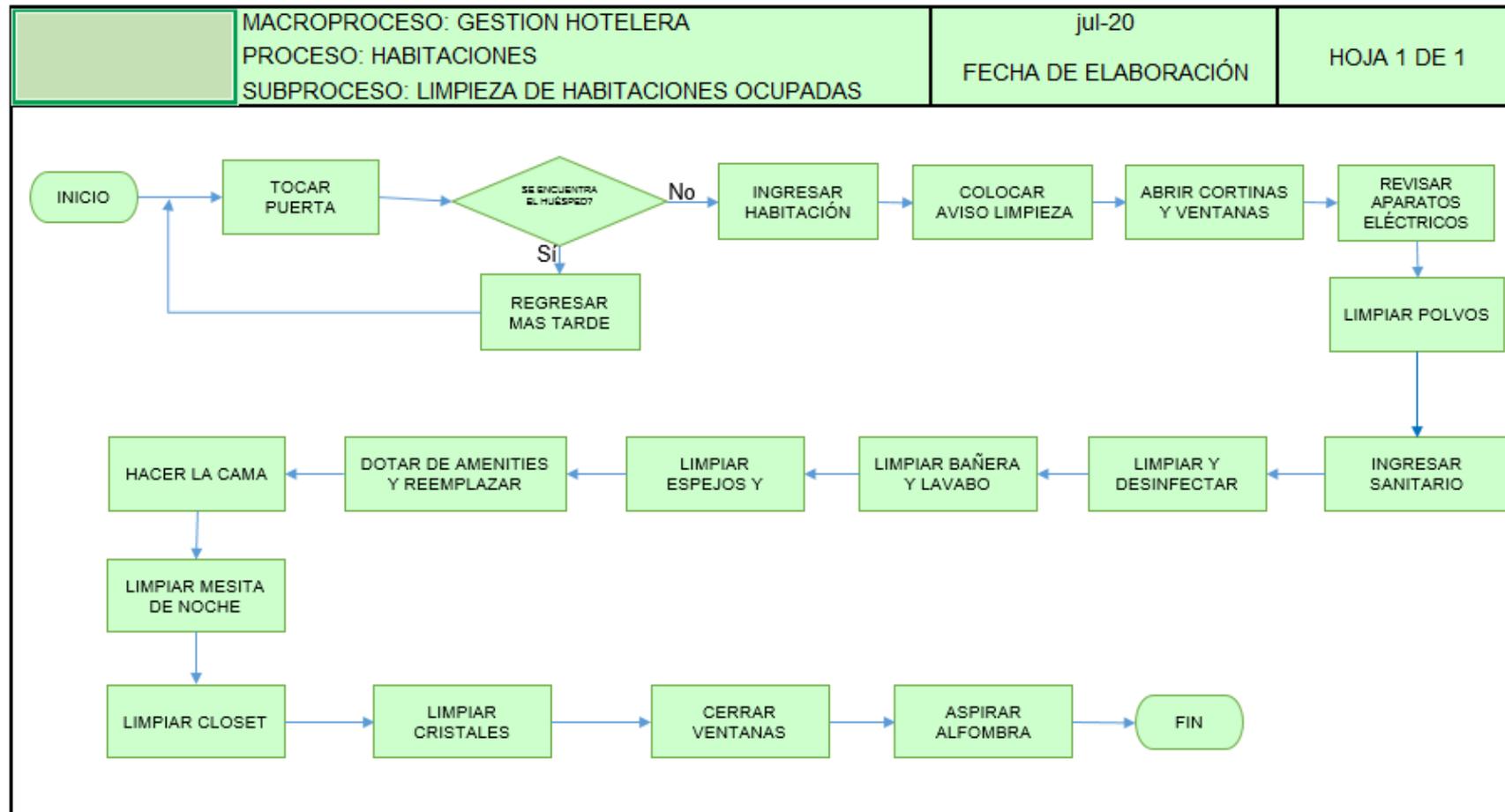


Hacer la cama	Se regresará para realizar la cama. En caso de que el huésped lo haya solicitado se realizará el cambio de ropa de cama para hacer la cama.
Revisar mesita de noche	Se revisará en la mesita de noche si el teléfono se encuentra funcionando y si existe la presencia de folletos, indicaciones y más que brinda el establecimiento.
Aspirar alfombras	Finalmente, para culminar con la limpieza la camarera aspirará la alfombra de la habitación.
Cerrar ventanas	Antes de abandonar la habitación la camarera cerrará las ventanas y dejará las cortinas abiertas para una mejor iluminación.



FLUJOGRAMA Ilustración 43.

Proceso de limpieza de habitaciones ocupadas





3.4.4 Limpieza de Habitaciones Ocupadas de Salida.

Una habitación ocupada de salida es aquella en la que el huésped ha realizado su proceso de check out pero que ha realizado una petición para conservar un tiempo más su equipaje dentro de la habitación, esta petición será aceptada en caso de que la habitación no se encuentra reservada para la misma fecha, caso contrario se le brindará al huésped la posibilidad de mantener su equipaje en el área de recepción.

En éstas habitaciones deberá ser cambiada por completo la ropa de cama, toallas y también la reposición de amenities. En estas habitaciones la camarera se percatará de que no se encuentre ningún objeto del huésped que no haya sido empacado para reportarlo a recepción donde se encargarán de reportarlo al huésped.

En el caso de encontrar algún objeto se procede a rellenar el formato de objetos encontrados, el cual le permite a la camarera llevar un registro de los objetos que han sido encontrados durante su turno de trabajo.



Ilustración 44.

Formato de registro de objetos olvidados.

		FORMATO DE OBJETOS OLVIDADOS HOSTERIA POSADA INGAPIRCA	
Nº Habitación	Objeto encontrado	Descripción	Recibido por

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 43.

Descripción del proceso de limpieza de habitaciones ocupadas de salida

ÁREA DE HABITACIONES LIMPIEZA HABITACIONES OCUPADAS DE SALIDA	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Tocar puerta	La camarera tocará tres veces la puerta antes de ingresar.
¿Se encuentra el huésped en la habitación?	Si el huésped se encuentra en la habitación la camarera regresará momentos más tarde, caso contrario procederá a la limpieza.
Ingresar a la habitación	La camarera ingresa a la habitación para limpiarla. Los objetos que estén obstaculizando la limpieza serán colocados a un lado pero al terminar deberán ser colocados en la misma posición que han sido encontrados.





Colocar aviso de limpieza	Se colocará un aviso de limpieza y se deja la puerta abierta para que el huésped tenga conocimiento que la camarera se encuentra dentro realizando la limpieza.
Abrir cortinas y ventanas	Se abrirán cortinas y ventanas para ventilar la habitación mientras se encuentran realizando la limpieza.
Revisar aparatos electrónicos	Luego de ello se revisará que las luces de la habitación y demás aparatos eléctricos se enciendan para evitar inconvenientes.
Limpiar polvos	La limpieza de polvos se realizará según las manecillas del reloj, es decir, se empezará desde la puerta hacia la derecha hasta terminar de limpiar toda la habitación.
Quitar ropa de cama	Como el huésped abandonará la habitación y quedará disponible para una próxima reserva es necesario que se cambie completamente la ropa de cama que ha sido utilizada y sea enviada a lavandería.
Ingresar sanitario	Mientras la habitación se ventila se ingresa al sanitario o cuarto de baño para empezar con su limpieza.
Limpiar y desinfectar inodoro	Con los productos adecuados se realizará la limpieza y desinfección del inodoro para evitar malos olores y la presencia de sarro.
Limpiar bañera y lavabo	Luego de ello se limpiará bañera y lavabo asegurándose de que tenga rastros de cabello u otros dentro de este entorno.
Limpiar espejos y grifos	Se limpiará también espejos y grifos.
Dotar de amenities y toallas	La dotación de amenities como el de botellas de agua se realizará una vez que el huésped haya abandonado la habitación.
Hacer la cama	La camarera al terminar con el sanitario regresará hacer la cama con lencería limpia para evitar inconvenientes con el próximo huésped.

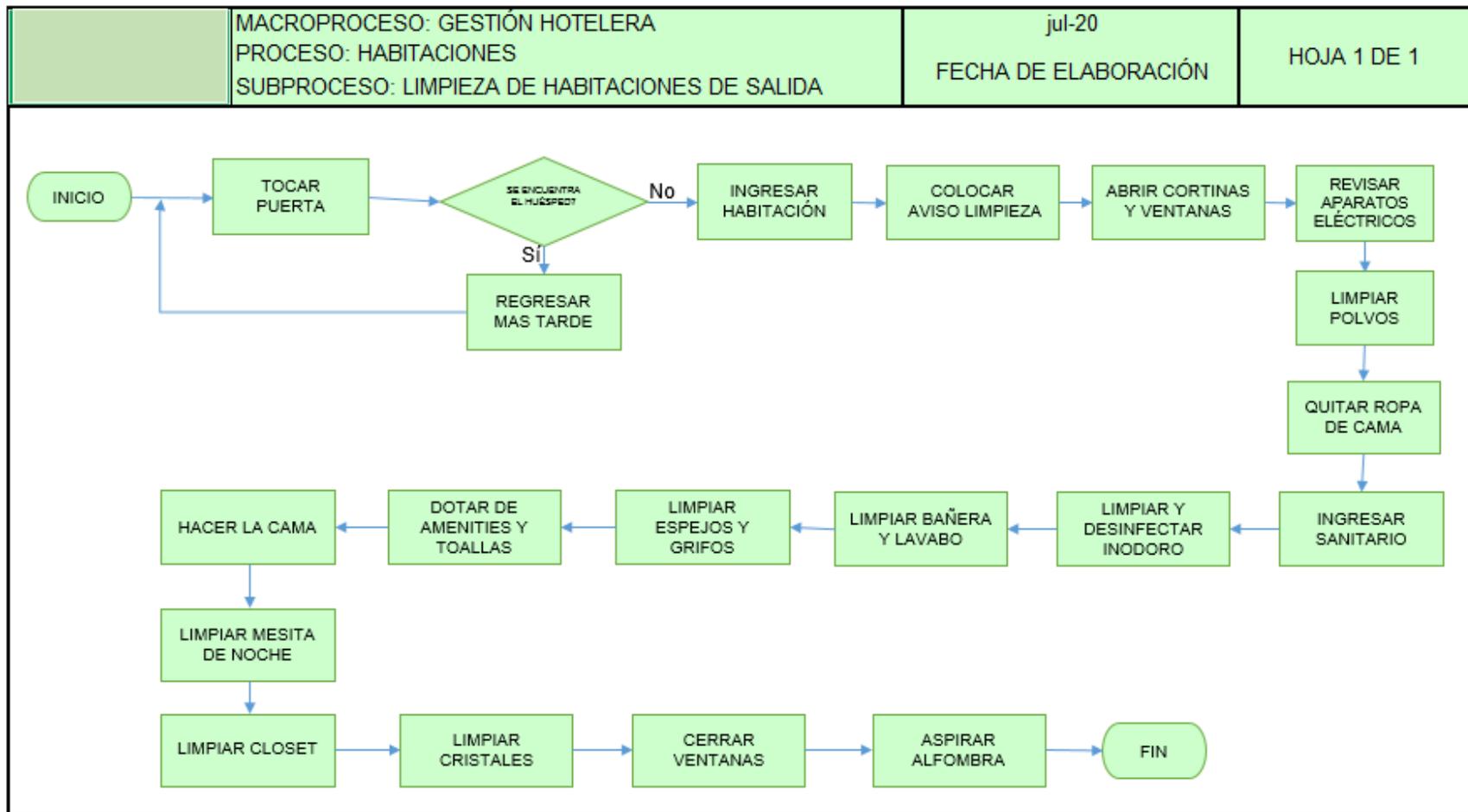


Limpiar mesita de noche	Se revisará en la mesita de noche si el teléfono se encuentra funcionando y si existe la presencia de folletos, indicaciones y más que brinda el establecimiento.
Aspirar alfombra	Finalmente, para culminar con la limpieza la camarera aspirará la alfombra de la habitación.
Cerrar ventanas	Antes de abandonar la habitación la camarera cerrará las ventanas y dejará las cortinas abiertas para una mejor iluminación.



Ilustración 45.

Proceso de limpieza de habitaciones ocupadas de salida





3.4.5 Cobertura Nocturna.

La cobertura nocturna es aquel proceso en el que la camarera arregla la habitación de tal manera que esta invite al huésped a descansar. Este proceso se desarrolla por lo general desde las 6 pm.

Actualmente, la Posada no brinda este servicio, pero se recomienda implementarlo con la ayuda del siguiente proceso:

Tabla 44.

Descripción del proceso de cobertura nocturna

ÁREA DE HABITACIONES COBERTURA NOCTURNA							
PROCESO	DESCRIPCIÓN						
Tocar puerta	La camarera tocará la puerta tres veces.						
¿Se encuentra el huésped?	Es necesario que la camarera determine la presencia del huésped en la habitación o si esta se encuentra vacía.						
Si	Si el huésped se encuentra en la habitación se continuará con el siguiente proceso:						
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Proceso</th> <th style="text-align: center;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preguntar si necesita alguna reposición</td> <td>Al salir el huésped a la puerta se le consultará si necesita papel higiénico, botellas de agua o cambio de alguna toalla.</td> </tr> <tr> <td>Ayudar con lo requerido</td> <td>En caso de que el huésped manifieste necesitar cualquiera de ellos, se le entregará lo solicitado.</td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Descripción	Preguntar si necesita alguna reposición	Al salir el huésped a la puerta se le consultará si necesita papel higiénico, botellas de agua o cambio de alguna toalla.	Ayudar con lo requerido	En caso de que el huésped manifieste necesitar cualquiera de ellos, se le entregará lo solicitado.
Proceso	Descripción						
Preguntar si necesita alguna reposición	Al salir el huésped a la puerta se le consultará si necesita papel higiénico, botellas de agua o cambio de alguna toalla.						
Ayudar con lo requerido	En caso de que el huésped manifieste necesitar cualquiera de ellos, se le entregará lo solicitado.						



Entregar chocolates	Luego de ello, se le brindará dos chocolates para completar la cobertura.
---------------------	---

Desear una buena noche	Finalmente, se le deseará una buena noche y se continuará con las demás habitaciones.
------------------------	---

No

En el caso de que el huésped no se encuentre en la habitación se realizará el siguiente proceso:

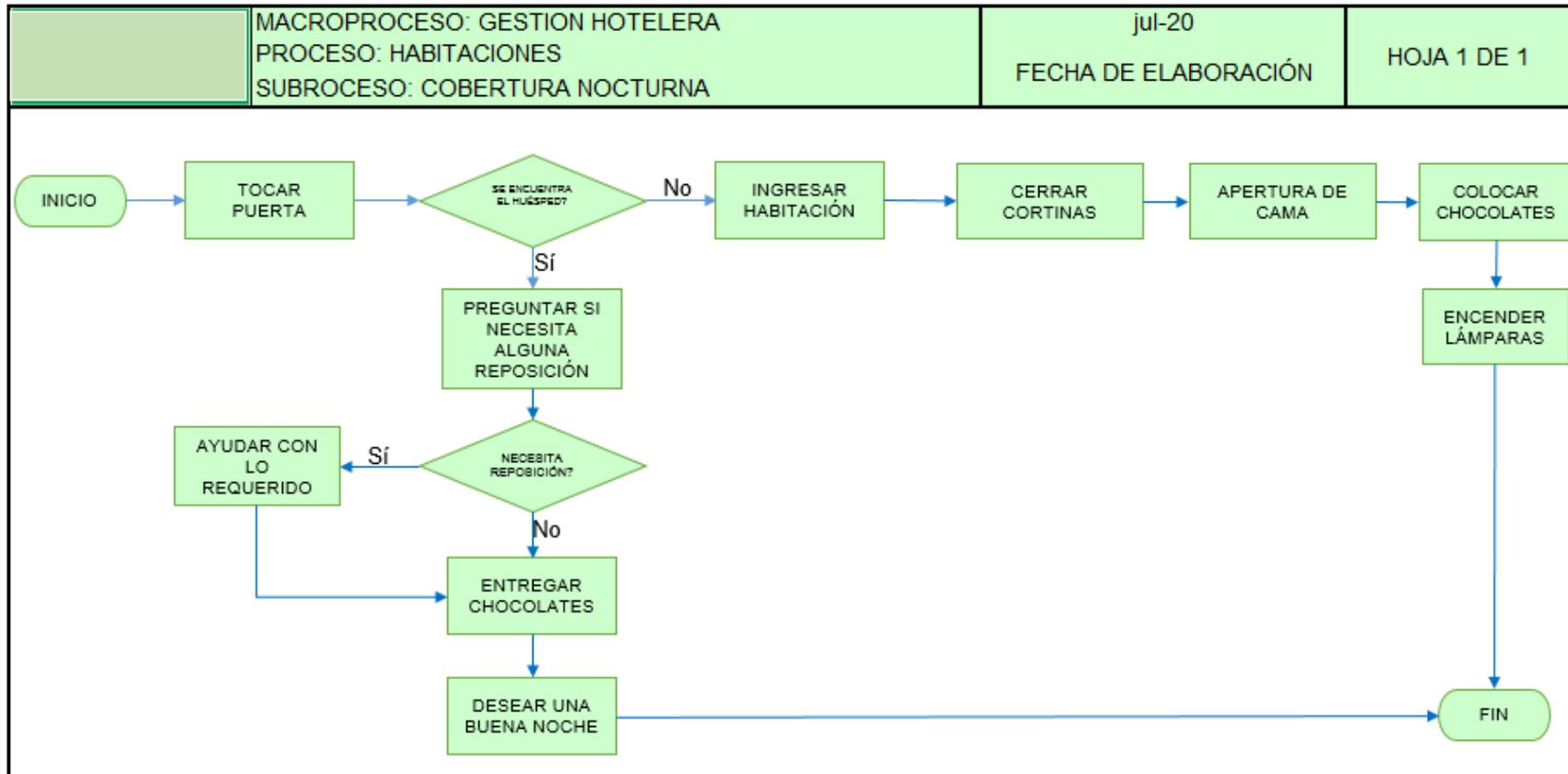
Proceso	Descripción
Ingresar a la habitación	En caso de que el huésped no se encuentre en la habitación se ingresará para realizar la cobertura.
Cerrar cortinas	Se cerrarán las cortinas en caso de que estas se encuentren abiertas.
Apertura de cama	Se realizará una pequeña abertura a lado derecho de la cama como invitación a descansar.
Colocar chocolates	En la mesita de noche se colocará dos chocolates para el disfrute del huésped.
Encender lámparas	Finalmente, se dejará encendida la lámpara de la mesita de noche y apagas las luces del resto de la habitación.



FLUJOGRAMA

Ilustración 46.

Proceso de cobertura nocturna





Para complementar la limpieza de las habitaciones se formulan otros formatos que contribuyan al control de las mismas, entre ellos:

- **Ficha para el control de habitaciones:** este formato es realizado con la finalidad de que el recepcionista señale el estado de cada habitación, entregue a la camarera, por ende, se facilite el reconocimiento del tipo de limpieza que deberá realizar.

Tabla 45.

Formato de ficha para control de habitaciones

CONTROL DE HABITACIONES HOSTERIA POSADA INGAPIRCA				
HABITACIÓN	ESTADO			OBSERVACIONES
	D	R	O	
01	X			
02			X	
03		X		
04	X			
D: Disponible R: Reservada O: Ocupada				

- **Check list de limpieza de habitaciones:** este formato es realizado con la intención de que la camarera tenga conocimiento de las actividades de limpieza que debe realizar según el tipo de habitación. Cabe destacar que, el planteamiento





de este formato es para utilizarlo en caso de nuevas contrataciones debido a que, la nueva camarera deberá familiarizarse con las actividades que se realizan.

Tabla 46.

Formato de ficha para check list de habitaciones disponibles

CHECK LIST DE HABITACIONES HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA	
HABITACIONES DISPONIBLES LIMPIEZA SUPERFICIAL	
Actividades	✓
Limpieza de polvos	
Camas arregladas	
Baño limpio	
Basureros limpios	
Amenities	
Botellas de agua	
Información turística	
Limpieza de piso	

Tabla 47.

Formato de ficha para check list de habitaciones reservadas

CHECK LIST DE HABITACIONES HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA	
HABITACIONES RESERVADAS LIMPIEZA SUPERFICIAL	
Actividades	✓
Limpieza de polvos	



Cama arreglada	
Baño limpio	
Basurero limpio	
Amenities	
Botellas de agua	
Información turística	
Limpieza de piso	

Tabla 48.

Formato de ficha para check list de habitaciones ocupadas

CHECK LIST DE HABITACIONES HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA	
HABITACIONES OCUPADAS LIMPIEZA PROFUNDA	
Actividades	✓
Limpieza de polvos	
Funcionamiento de aparatos eléctricos	
Cambio de toallas	
Reposición de amenities	
Reposición de botellas de agua	
Limpieza de habitación	
Desocupar basureros	
Limpieza de baño	

- **Ficha para el control de lencería:** este facilitará contabilizar la cantidad total de lencería que maneja la hostería.



Tabla 49.

Formato de inventario de lencería

FORMATO INVENTARIO DE LENCERÍA HOSTERIA POSADA INGAPIRCA										
Nº HABITACIÓN	SI	SM	CI	CM	FA	TL	TB	CC	DS	DM
01										
02										
03										
04										
05										
06										
SUMA:										
SI: Sábana individual SM: Sábana matrimonial CI: Colcha individual CM: Colcha matrimonial FA: Fundas de almohada						TM: Toalla de manos TB: Toalla de baño CC: Camino de cama DI: Duvet individual DM: Duvet matrimonial				

- Ficha para mantenimiento:** Este formato es realizado con la finalidad de que la camarera al realizar la limpieza de habitaciones encuentra algún fallo eléctrico o en su mobiliario lo reporte a la persona encargada de mantenimiento para que el problema sea solucionado.

Tabla 50.

Formato de reportes de mantenimiento



REPORTE A MANTENIMIENTO HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA		
Nº de habitación	Observaciones	Recibido por:

3.5.6 Limpieza de Áreas Comunes.

Las áreas comunes de un establecimiento de alojamiento son aquellas en las que existe mayor tránsito de personas como: recepción, pasillos, escaleras, lobby, entre otros.

La limpieza de las áreas comunes se realiza por el personal que se encuentre con menor número de actividades a su cargo, de esta manera se optimiza el tiempo utilizado en el proceso de limpieza del establecimiento.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 51.

Descripción del proceso de limpieza de áreas comunes

ÁREA DE HABITACIONES LIMPIEZA ÁREAS COMUNES	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Barrer pasillos	Se barrerán todos los pasillos para evitar la presencia de residuos que incomoden la estadía de los huéspedes.
Barrer escaleras	Se barrerán también las escaleras para la buena imagen del establecimiento.





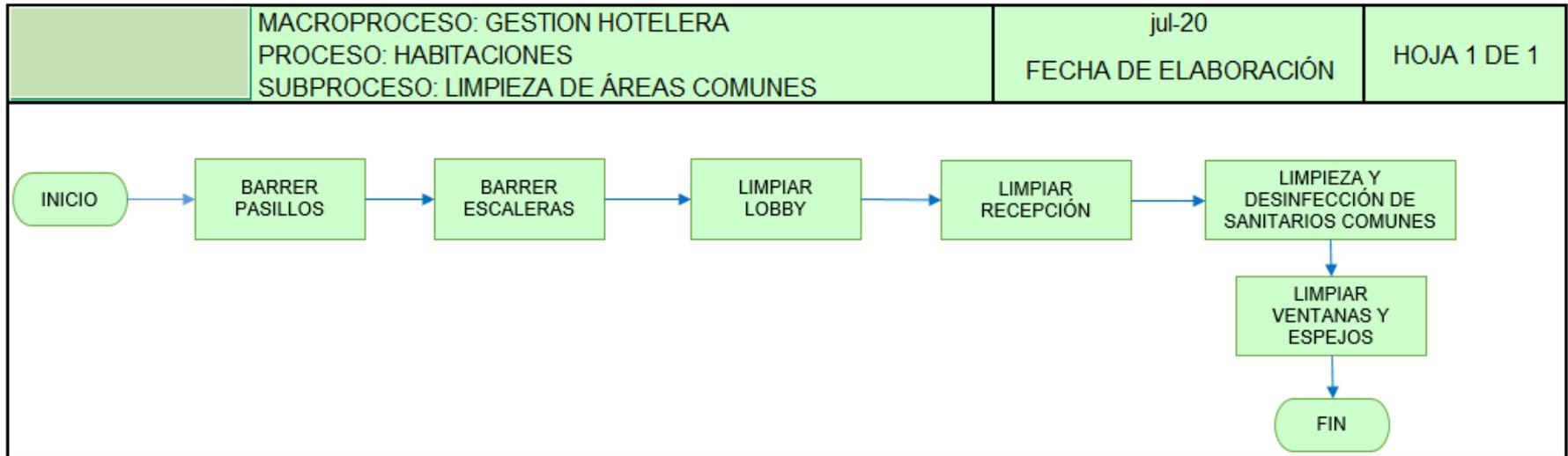
Limpiar lobby	En el lobby al encontrarse muebles, juego de billar, chimenea se deberá limpiar para que el huésped pueda disfrutar de esta zona sin inconvenientes.
Limpiar recepción	En el área de recepción se limpiarán los equipos electrónicos y la zona en la que se atiende a los huéspedes.
Limpeza y desinfección de sanitarios comunes	También se desinfectarán y limpiarán los sanitarios comunes que se encuentran en el área de recepción y el sanitario del lobby.
Limpiar ventanas y espejos	Finalmente, se limpiarán las ventanas y espejos del establecimiento.



FLUJOGRAMA

Ilustración 47.

Proceso de limpieza de áreas comunes





3.5. Área de Alimentos y Bebidas

3.5.1 Limpieza de Restaurante.

La limpieza del restaurante será a cargo del personal asignado en esa fecha. El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 52.

Descripción del proceso de limpieza del área de restaurante

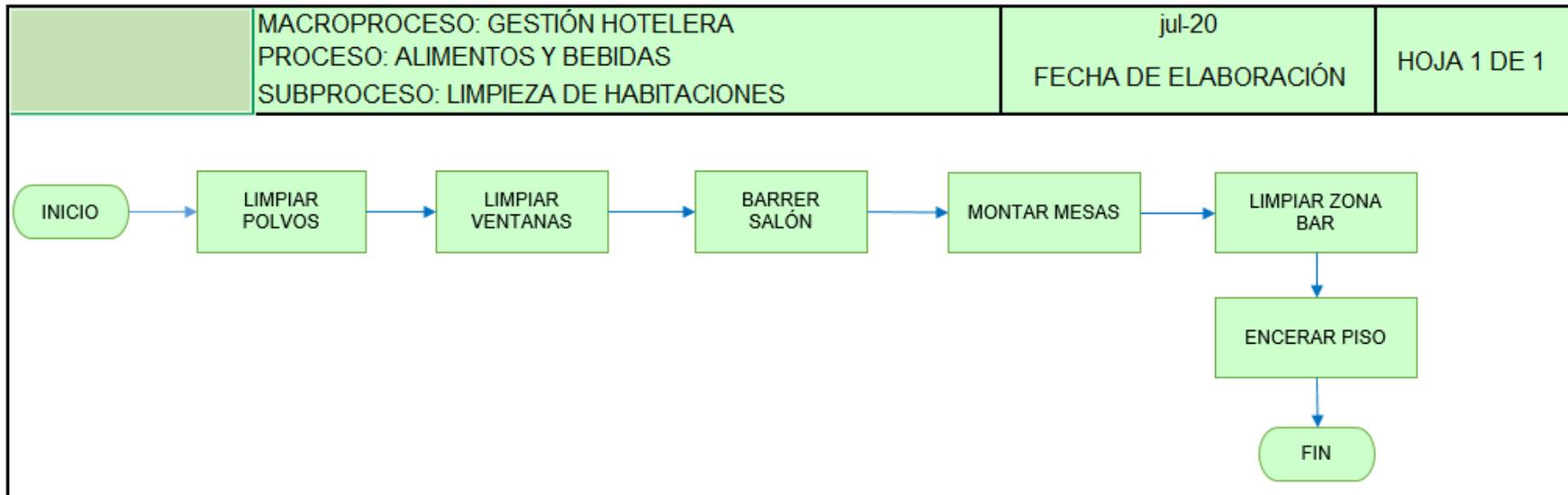
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
LIMPIEZA DE RESTAURANTE	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Limpiar polvos	Para la limpieza de polvos se realizará según las manecillas del reloj, es decir, se empezará desde la puerta hacia la derecha hasta terminar de limpiar todo el salón del restaurante.
Limpiar ventanas	Luego se limpiarán las ventanas para evitar residuos y mantener la iluminación del restaurante.
Barrer salón	Se barrerá el salón para quitar residuos.
Montar mesas	Al terminar se colocarán manteles, vajilla, cristalería y todo lo necesario en todas las mesas.
Limpiar zona de bar	Se procederá a limpiar el bar.
Encerar piso	Finalmente se encerará el piso para terminar la limpieza del restaurante.



FLUJOGRAMA

Ilustración 48.

Proceso de limpieza de restaurante





3.5.2 Atención al Cliente.

La atención al cliente en el área de alimentos y bebidas hace referencia al servicio de contacto directo con el cliente en donde se recolecta información de sus necesidades para lograr satisfacerlas.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

Tabla 53.

Descripción del proceso de atención al cliente

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS							
ATENCIÓN AL CLIENTE							
PROCESO	DESCRIPCIÓN						
Dar bienvenida	Se dará la bienvenida al cliente y preguntándole su nombre para que el servicio sea personalizado.						
¿Tiene reserva?	Se preguntará al cliente si tiene reserva o si no la tiene.						
Si	En el caso de poseer reserva se continuará con el siguiente proceso:						
	<table border="1"><thead><tr><th>Proceso</th><th>Descripción</th></tr></thead><tbody><tr><td>Solicitar datos</td><td>Se solicitará los datos del cliente para revisar si existen peticiones especiales con respecto al menú.</td></tr><tr><td>Ubicar en mesa designada</td><td>Al obtener sus datos se acompañará al cliente a la mesa que ha sido asignada.</td></tr></tbody></table>	Proceso	Descripción	Solicitar datos	Se solicitará los datos del cliente para revisar si existen peticiones especiales con respecto al menú.	Ubicar en mesa designada	Al obtener sus datos se acompañará al cliente a la mesa que ha sido asignada.
Proceso	Descripción						
Solicitar datos	Se solicitará los datos del cliente para revisar si existen peticiones especiales con respecto al menú.						
Ubicar en mesa designada	Al obtener sus datos se acompañará al cliente a la mesa que ha sido asignada.						



	Dar paso al proceso de servicio	Al encontrarse el cliente en la mesa asignada se da paso al proceso de servicio.
--	---------------------------------	--

No	En el caso del cliente no tener reserva se continuará con el siguiente proceso:	
----	---	--

Proceso	Descripción
Consultar si existe disponibilidad	Se revisará si existe disponibilidad para la atención del cliente.
Asignar una mesa	En el caso de poseer disponibilidad se asignará en seguida una mesa.
Informar al cliente	Por el contrario si no existe disponibilidad se explicará al cliente y se brindará información de un tiempo aproximado en el que una de las mesas será desocupada.
Brindar una bebida caliente	Si el cliente se encuentra dispuesto a esperar el tiempo que se indicó, se brindará una bebida caliente para su espera.
Invitarle a un recorrido por las instalaciones	También se le puede sugerir al cliente la visita de todo el establecimiento para que su espera se vuelva más corta.
Brindar acompañamiento	En caso de aceptar, se revisará si alguno de los empleados se encuentra disponible para que acompañe al cliente en su

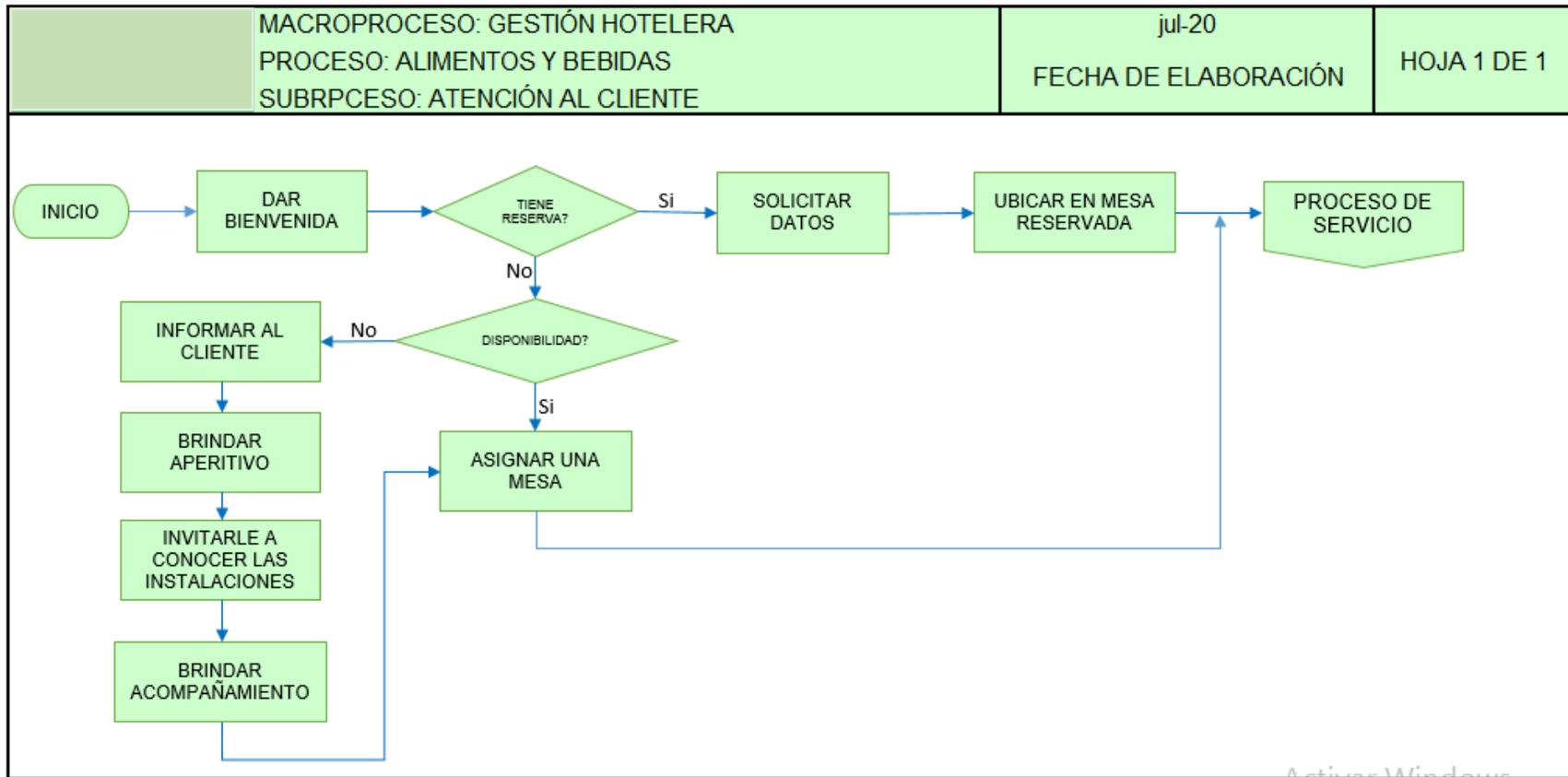


	recorrido o en caso de que no desee acompañamiento se dirigirá con el huésped a la puerta para que conozca por dónde empezar su recorrido.
Asignar mesa	Tras el tiempo transcurrido una vez que la mesa haya sido desocupada se limpiará de manera inmediata y se asignará la mesa para el cliente que se encuentra en su espera.
Dar paso al proceso de servicio	Al asignar la mesa se dará paso al proceso de servicio al cliente.



FLUJOGRAMA Ilustración 49.

Proceso de atención al cliente





3.5.3 Servicio al Cliente.

El servicio al cliente es aquel proceso en el que el mesero se encarga de atender todas las necesidades alimenticias que el cliente posee en ese momento.

El proceso recomendado a seguir es:

Tabla 54.

Descripción del proceso de servicio al cliente

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
SERVICIO AL CLIENTE	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Entregar menú	Se entregará al cliente abierto el menú al para facilitar su visualización. El menú se entregará primero a las mujeres, luego los varones, si se conoce al anfitrión el será el último en recibir el menú.
Orientar sobre el menú	Si el cliente tiene dudas sobre algún plato que se ofrezca en el menú, se deberá explicar lo que este contiene para descartar dudas.
Realizar sugerencias sobre el menú	En caso de que el huésped manifieste encontrarse en duda sobre que solicitar, es necesario que la persona a cargo del servicio realice sugerencias sobre los platos que puede escoger. Al brindar sugerencias se tratará de inclinar al cliente por aquellos platos que necesitan tener movimiento.
Informar sobre el tiempo aproximado de servicio	Es necesario que se informe el tiempo real que demorará el plato seleccionado para evitar problemas con el cliente.



Ofrecer aperitivo	<p>Para que la espera del cliente sea corta, se puede sugerir que el cliente opte por un aperitivo.</p> <p>El servicio se realizará desde las mujeres, luego hombres terminando con el anfitrión en caso de tener conocimiento quien es la persona.</p> <p>En caso de existir niños serán los primeros en ser servidos.</p> <p>Todos los platos serán servidos por la derecha de cada uno de los clientes, en caso de existir dificultad se puede hacer una excepción y servir por la parte izquierda del cliente.</p>
Ofrecer bebidas	<p>Se debe también ofrecer bebidas para que el cliente acompañe su comida.</p>
Tomar pedido	<p>Se tomará el pedido que el cliente desee tomando en cuenta si tiene alguna exigencia o restricción alimenticia.</p>
Entregar comanda en cocina	<p>Al tomar el pedido se entregará la comanda en la cocina para que los responsables de cocina se encarguen de la preparación del plato que fue escogido.</p>
Servir aperitivo	<p>Se servirá el aperitivo, se recomienda que entre la recepción del pedido y la entrega del mismo no transcurran más de 10 minutos.</p>
Retirar vajilla	<p>Al momento que el cliente termine se retirará la vajilla y se servirá el plato fuerte.</p> <p>Para retirar la vajilla se realizará por el lado izquierdo del cliente y en caso de alguna dificultad se puede excepcionar y retirar por el lado derecho del cliente.</p>
Servir plato fuerte	<p>De igual manera, entre la retirada de la vajilla y el servicio del plato fuerte no podrá sobrepasar los 10 minutos de espera.</p>
Servir bebidas	<p>La entrega de las bebidas será inmediata al servicio del plato fuerte.</p> <p>En caso de ser vino lo que el cliente ha escogido el responsable mostrará la botella para que se compruebe que es la que ha</p>

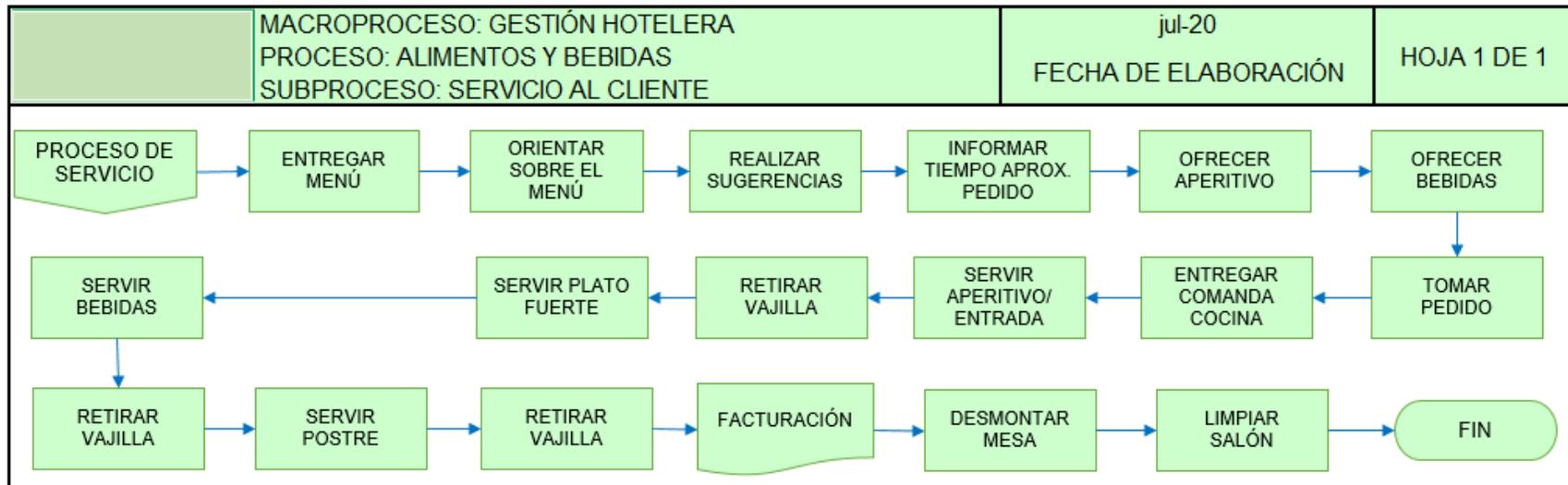


	solicitado y será abierta frente al cliente. Se servirá un poco para el deguste del cliente, al obtener la aprobación del cliente se procede a completar la cantidad necesaria en la copa.
Retirar vajilla	Se retirará la vajilla para seguir con el servicio del postre.
Servir postre	Para el servicio del postre no podrá transcurrir más de 5 minutos.
Retirar vajilla	Se retirará la vajilla para que la mesa quede limpia y no incomode a los clientes.
Proceso de facturación	Se facturará todos los platillos que se han solicitado para la mesa, revisando que no existan faltantes o se esté adicionando un platillo que no se ha solicitado. La factura se presentará una vez que el cliente la solicite. Luego de que el cliente se disponga a salir de las instalaciones se le acompañará en lo posible hasta la salida.
Desmontar mesas	Se retirará toda la vajilla restante y una vez que se complete el día de servicio, la persona responsable desmontará la mesa para que en la mañana siguiente se reponga con mantelería limpia.
Limpiar salón	Finalmente se limpiará los residuos que estén presentes en el salón para que este quede listo para el servicio de las próximas horas.



FLUJOGRAMA Ilustración 50.

Proceso de servicio al cliente





3.5.4 Facturación.

El proceso de facturación del restaurante que posee la Posada Ingapirca es de manera física, es decir, los consumos son cargados a una plantilla realizada en Excel para luego ser impresa y entregada al cliente.

El proceso recomendado a realizar hasta entregar la factura al cliente es el siguiente:

Tabla 55.

Descripción del proceso de facturación

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
FACTURACIÓN					
PROCESO	DESCRIPCIÓN				
Entregar pre cuenta	Se entrega la pre cuenta al cliente para que revise todos los consumos antes de cancelar.				
¿El cliente se encuentra en la hostería?	El responsable del cobro tendrá conocimiento si el cliente que se encuentra consumiendo está alojado en el establecimiento para cumplir con un proceso o por el contrario optar por el otro.				
Si	Si el cliente se encuentra hospedado en el establecimiento se realizará el siguiente proceso:				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Proceso</th> <th style="text-align: center;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿El cliente desea que se le recargue a la habitación?</td> <td>Se consultará con el huésped si desea que el cargo se le adicione a su factura de alojamiento o desea cancelar en el momento.</td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Descripción	¿El cliente desea que se le recargue a la habitación?	Se consultará con el huésped si desea que el cargo se le adicione a su factura de alojamiento o desea cancelar en el momento.
Proceso	Descripción				
¿El cliente desea que se le recargue a la habitación?	Se consultará con el huésped si desea que el cargo se le adicione a su factura de alojamiento o desea cancelar en el momento.				



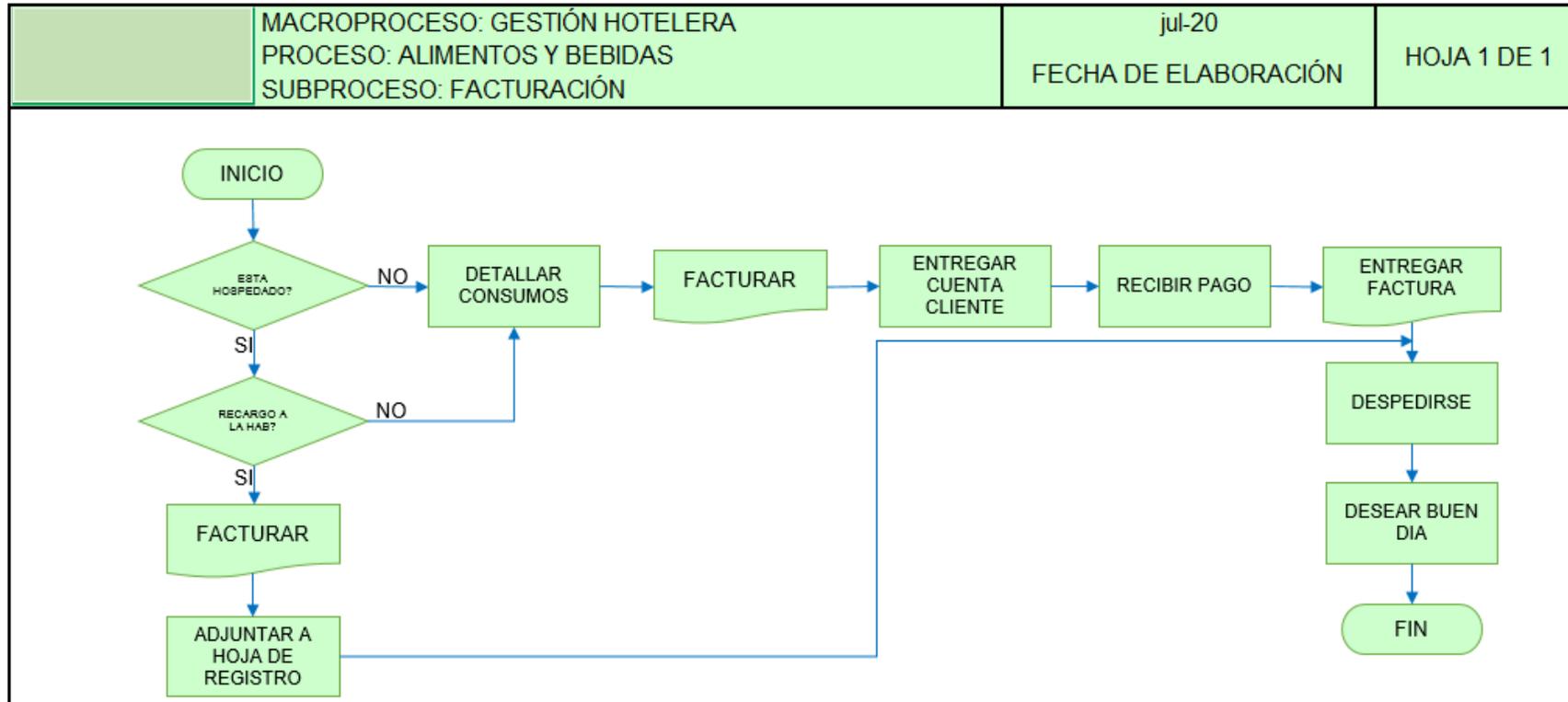
	Facturar	Se le entregará la factura para que el cliente revise todos los consumos que le serán cargados.
	Adjuntar a su hoja de registro	Una vez realizado el proceso se adjuntará la factura a la hoja de registro para que el cliente cancele al momento de culminar su hospedaje.
No	Proceso	Descripción
	Detallar consumos	Si el cliente manifiesta que cancelará en ese momento, se realizará la factura detallando todos los consumos.
	Facturar	Se facturará y se entregará al cliente.
	Entregar cuenta al cliente	Al momento de entregar la factura se le indicará al cliente que compruebe todos los consumos para evitar inconvenientes.
	Recibir pago	Se recibirá el pago y se agradecerá.
	Despedirse	Al finalizar el servicio se despedirá del cliente y se acompañará en lo posible hasta la salida.



FLUJOGRAMA

Ilustración 51.

Proceso de facturación





3.5.5 Órdenes de Compra.

Las órdenes de compra serán realizadas por los empleados que se encuentren en las áreas de habitaciones, restaurante y recepción, quienes al rellenar el formato de órdenes de compra propuesto entregarán al Sr. Liberato Huerta quien las revisará y entregará al Ing. Daniel Durán en sus visitas del día martes para que las requisiciones solicitadas sean entregadas el día domingo que es la segunda visita de su gerente. Las órdenes de compra serán también seleccionadas para ser el Sr. Liberato Huerta quien se encarga de las posibles compras locales.

Tabla 56.

Formato de órdenes de compra

FORMATO PARA ÓRDENES DE COMPRA HOSTERIA POSADA INGAPIRCA		
Fecha:		Solicitado por:
PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVACIÓN

El planteamiento de este formato facilitará el proceso de solicitud de productos faltantes para que el personal logre evitar la paralización de la producción o reposición de algún faltante.

El proceso recomendado a seguir es el siguiente:

**Tabla 57.**

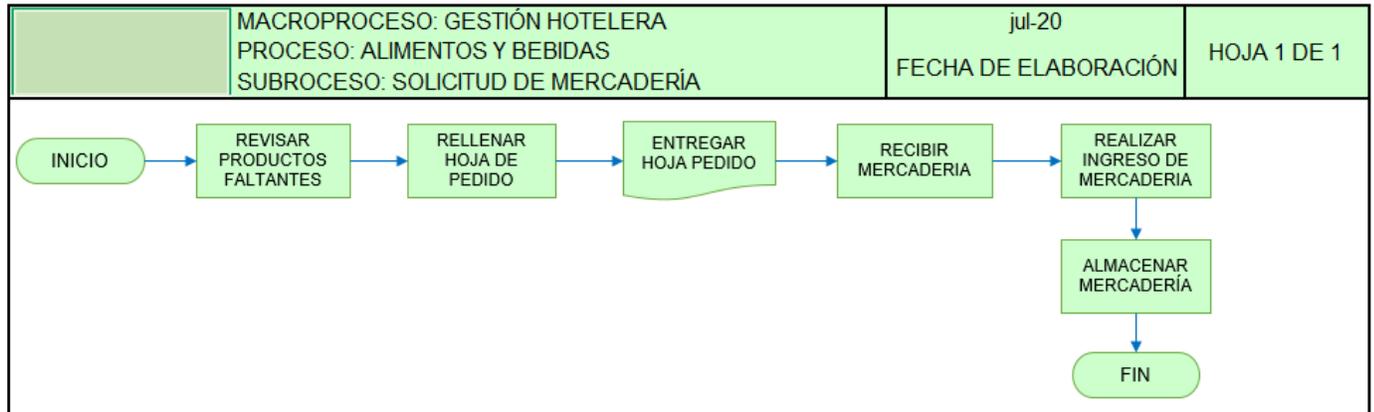
Descripción del proceso para realizar una orden de compra

ORDENES DE COMPRA	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Revisar productos faltantes	Existirá un responsable de cada área de revisar los faltantes que existan para dar a conocer en un formato lo requerido.
Rellenar hoja de pedido	Se rellenará la hoja todo lo requerido y se colocará la persona responsable de ese pedido.
Entregar hoja de pedido	Se entregará la hoja al Sr. Liberato Huerta quien se encargará de determinar si algún faltante puede ser obtenido dentro de la zona, de lo contrario entregará la orden de compra al Ing. Daniel Durán en su visita del día martes para que sean abastecidos en la visita del día domingo.
Recibir mercadería	Los días domingos en la visita del Ing. Daniel Durán se recibirá la mercadería solicitada.
Realizar ingreso de mercadería	Al recibir la mercadería se realizará el ingreso y se expondrá si existe algún faltante.
Almacenar mercadería	Finalmente, se almacenará la mercadería asegurando el consumo de los productos que ya se encontraban en stock.



FLUJOGRAMA Ilustración 52.

Proceso de órdenes de compra





3.5.6 Preparación de alimentos.

La preparación de alimentos en un establecimiento de alimentos y bebidas atraviesa por un proceso de pre cocción de algunos alimentos, los cuales tardan más tiempo en su elaboración, esto con la finalidad de reducir el tiempo de espera del cliente.

Los alimentos que son pre elaborados, son almacenados en diferentes ambientes, según sea el caso, esto para evitar que se pierdan sus características organolépticas.

Para la preparación del menú es necesario también que la cocinera se guíe por lo establecido en la receta estándar para que el plato contenga todos los ingredientes que ahí se indican.

El proceso recomendado para la preparación de alimentos es el siguiente:

Tabla 58.

Descripción del proceso de preparación de alimentos

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
PREPARACION DE ALIMENTOS	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Recepción compras	Se recibirán las compras solicitadas y se seleccionará cada tipo para su almacenaje.
Almacenar compras	Se almacenará luego de haberlas clasificado y se respetará el modo de conservación para evitar tener pérdidas innecesarias.
Preparación de mise en place	El mise en place consistirá en tener preparados los alimentos que se utilizarán para agilizar la preparación.
Recepción de comanda	Para conocer los alimentos que se prepararán se recibirá la comanda y se empezará a planificar los alimentos a utilizar.



Regeneración	El restaurante contiene alimentos previamente cocidos para su rápida preparación, por lo que se empezará con la regeneración de los alimentos para su servicio.
--------------	---

Emplatado	Se realizará el emplatado para que el mesero realice la entrega al cliente que lo solicito.
-----------	---

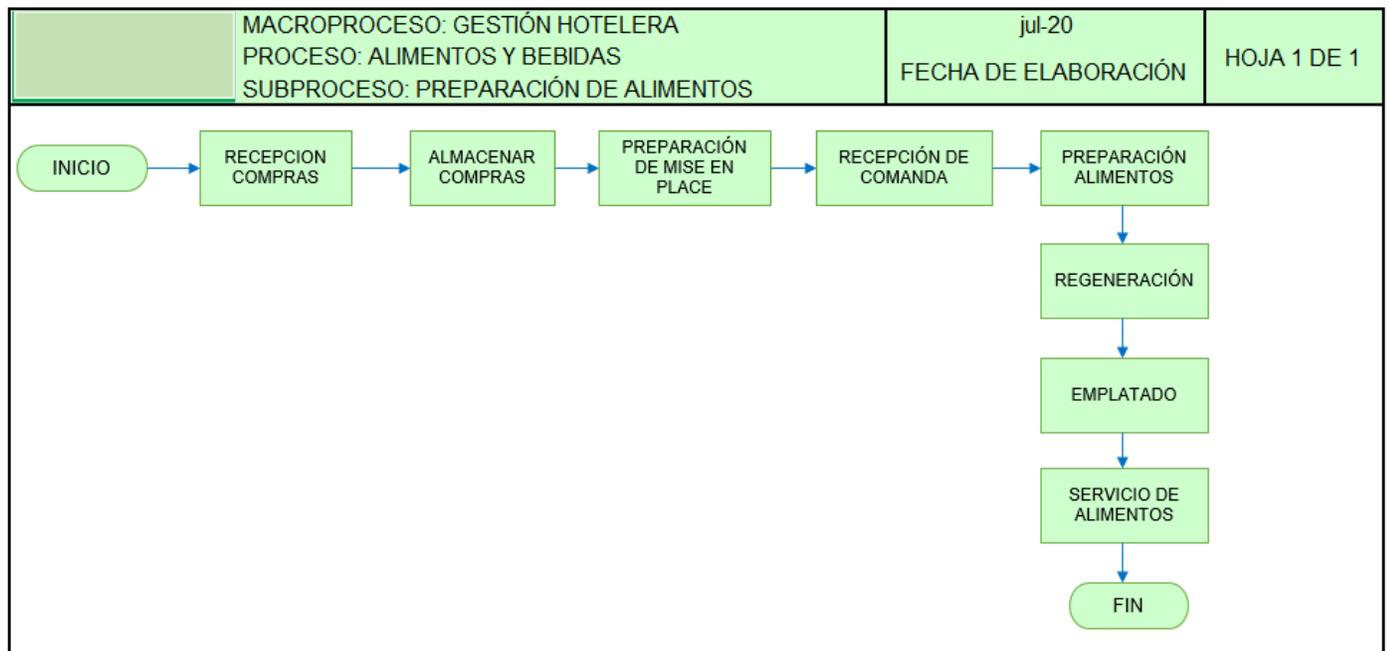
Inicia el proceso de servicio al cliente	Una vez entregado el plato al mesero se da apertura al proceso de servicio al cliente.
---	--



FLUJOGRAMA

Ilustración 53.

Proceso de preparación de alimentos





Para la elaboración de los productos que se ofertan dentro del menú es necesario también que se estandarice la manera en la que son preparados, por lo cual es recomendable se establezca un formato de receta estándar la que describe el nombre del platillo a preparar, la cantidad necesaria de cada ingrediente, el número de porciones que rinde, el procedimiento de su preparación y en lo posible colocar una fotografía para conocer el resultado final.

Ilustración 54.

Formato de receta estándar

FORMATO DE RECETA ESTÁNDAR HOSTERIA POSADA INGAPIRCA				
Nombre del plato:				
Cantidad	Descripción	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
			Total:	
#Porciones:		Costo x porción:		
Procedimiento				
Foto				



El proceso a seguir para la elaboración de la receta, es el siguiente:

Tabla 59.

Descripción del proceso de elaboración de la receta estándar

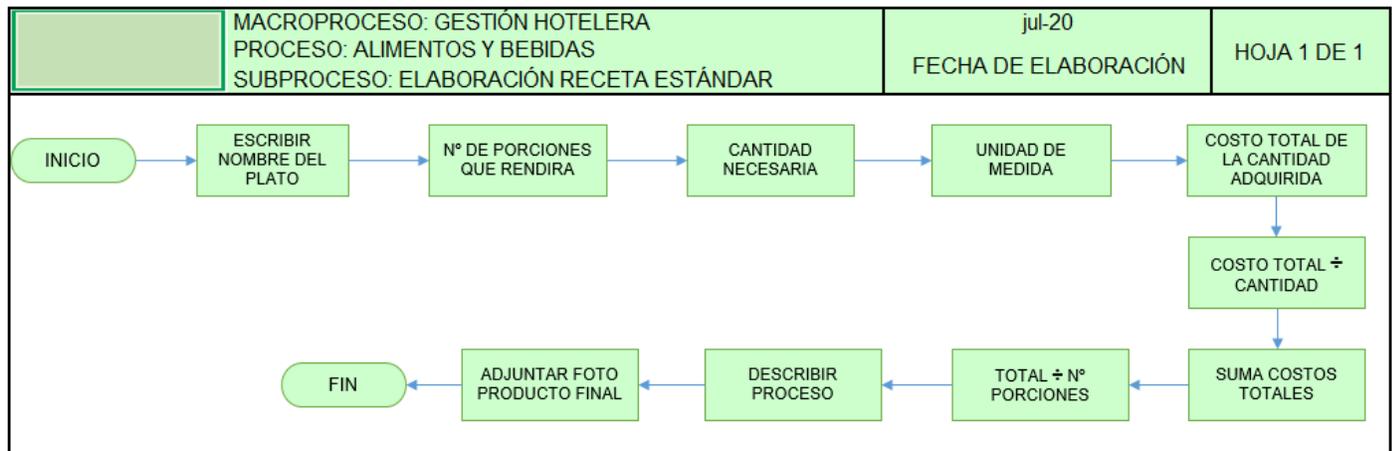
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ELABORACIÓN RECETA ESTÁNDAR	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Escribir nombre del plato	Escribir el nombre completo del plato para evitar inconvenientes.
Nº de porciones	Es necesario que se escriba el número de porciones para el cual se está elaborando la receta.
Cantidad necesaria	Se escribe la cantidad que se utiliza para la elaboración de la receta.
Unidad de medida	Al escribir la cantidad es necesario que se escriba la unidad de medida (kilo, litros, libras) en la que el producto fue adquirido.
Costo total de cada ingrediente	Escribir el valor monetario gastado en la compra de la cantidad descrita anteriormente.
Costo unitario	Dividir el costo de la cantidad total por la cantidad para determinar el costo unitario de ese producto.
Costo total receta	Sumar los costos totales para obtener el costo final de la receta.
Costo por porción	Dividir el costo total por el número de porciones, de esta manera se obtiene el costo por porción.
Procedimiento	Describir el proceso que se realiza para la elaboración del plato como: técnicas empleadas, modo de cocción, tiempo de cocción, etc.

Fotografía Finalmente, se adjunta la fotografía del plato una vez emplatado para conocimiento de la persona que lo esté preparando.

FLUJOGRAMA

Ilustración 55.

Elaboración de receta estándar



3.6 Área de Talento Humano

3.6.1 Reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es propuesto únicamente con la finalidad de si la Posada en fechas futuras llegase a necesitar más personal dentro de sus instalaciones.

Cabe mencionar también que, el personal que actualmente cuenta la Posada Ingapirca pertenece a la parroquia y lo conforma un grupo familiar, por lo que al necesitar más personal las primeras opciones a revisar será la disponibilidad de personas de la zona, caso contrario se seguirá el siguiente proceso:

Tabla 60.*Descripción del proceso de reclutamiento y selección del personal*

ÁREA DE TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Publicar la oferta de trabajo	Las ofertas de trabajo son publicadas en medios físicos como el periódico y plataformas digitales.
Recepción de las hojas de vida	Se recibirán las hojas de vida de todas aquellas personas que se acerquen al establecimiento.
Preselección de aspirantes	El personal encargado de talento humano revisará todas las carpetas receptadas y elegirá aquellas personas que se acerquen más a los requerimientos solicitados.
Entrevistas	Luego de ello, a las personas preseleccionadas se contactará y se concretará una fecha para realizar la entrevista correspondiente.
Selección mejores aspirantes	Luego de las entrevistas realizadas se volverá a seleccionar aquellas personas que hayan tenido mejor desenvolvimiento durante la entrevista.
Entrevista final	Se volverá a contactar con las personas seleccionadas y se realizará una entrevista final.
Reclutamiento del personal	Aquellas personas que no se hayan seleccionado para el trabajo no se descartarán por el contrario, se mantendrá sus carpetas en talento humano por si llegasen a necesitar para un próximo cargo parecido.
Prueba de conocimientos y habilidades	Al seleccionar la persona se le hará una prueba de conocimientos y habilidades, es decir, se le indicarán sus funciones y responsabilidades para ser evaluadas en un lapso de tiempo predeterminado.
Evaluación de resultados	Al finalizar el lapso de tiempo, se evaluará si la persona seleccionada se encuentra apta para el cargo.



Contratación	Al finalizar este proceso se realizará el contrato formal de la persona seleccionada en el que se indicará su carga laboral y el salario que obtendrá.
--------------	--



FLUJOGRAMA Ilustración 56.

Proceso de reclutamiento y selección del personal





3.7. Área de Mantenimiento

Para el área de mantenimiento, por las diversas actividades que se realizan no es posible establecer un proceso estándar de las actividades debido a que, no se puede conocer con exactitud el problema que vaya existir en las instalaciones.

Para evitar que los inconvenientes en las instalaciones se deberá realizar un mantenimiento preventivo que permita dar seguimiento a diferentes equipos e instalaciones del establecimiento.

Ilustración 57.

Formato de mantenimiento preventivo

FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO						
HOSTERIA POSADA INGAPIRCA						
Nº Hab.	Puerta	interruptores	Grifos	Muebles	Climatizador	Lámpara
01						
02						
03						
04						
Observaciones						



Conclusiones Generales

Entre las principales conclusiones encontradas durante este trabajo titulación se determinan las siguientes:

- La hostería Posada Ingapirca se encuentra ubicada en un lugar estratégico debido a que se encuentra cerca de uno de los complejos arqueológicos más importantes del país; el Complejo Arqueológico de Ingapirca, por lo que exige el compromiso de mejora continua y ser parte del avance turístico de esta provincia como destino.
- Después del trabajo de campo realizado se logró conocer las diferentes necesidades y falencias de la Hostería Posada Ingapirca, información que facilitó la realización del análisis FODA el cual expone la situación actual real que se encuentra atravesando el establecimiento. Los datos de este análisis sirvieron como base para el desarrollo de esta propuesta.
- Con la ayuda del trabajo de campo también se logró determinar la inestabilidad funcional que presentan sus empleados al realizar actividades multifuncionales y no recibir capacitaciones sobre ningún proceso por lo que se ha establecido dentro de esta propuesta, manuales de funciones y procesos que contribuyan a la mejora de su rendimiento.
- La fundamentación teórica expuesta dentro del segundo capítulo, sirve de base al sustentar conceptos, métodos y herramientas que son viables para la implementación de esta propuesta dentro de la hostería Posada Ingapirca, información que se refleja en el desarrollo del tercer capítulo.



- La propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos planteada es como respuesta a la falta de una correcta administración, planificación, organización y ausencia de autoridades administrativas dentro de la hostería Posada Ingapirca.
- La propuesta de mejora de procesos administrativos y operativos sirve de guía para que la hostería Posada Ingapirca alcance la excelencia en la prestación de sus servicios a través de la utilización de diferentes herramientas que permitirán mejorar el rendimiento de su personal, la mayor captación de clientes y por ende su crecimiento económico.
- Finalmente, la meta de esta propuesta es alcanzar su ejecución dentro de la hostería Posada Ingapirca como una herramienta de actualización de conocimientos y buenas prácticas hoteleras que contribuirán en la estandarización, operación y administración de esta hostería.



Recomendaciones

Tras el planteamiento de conclusiones del análisis la Hostería Posada Ingapirca, se recomienda que para su mejora continua se aplique lo siguiente:

- Aplicar la propuesta elaborada en el establecimiento para que sus procesos y procedimientos se desarrollen de manera eficiente.
- Es necesario independizar ciertos aspectos de la administración de la Posada Ingapirca del grupo hotelero Don Cuni, para el almacenamiento individual de información la misma que ayudará en la toma de decisiones y proyecciones.
- Es necesario que la contabilidad de la empresa Don Cuni, se lleve por medio de centros de costos, donde se refleje de forma independiente el desempeño individual de La Posada Ingapirca.
- Aplicar herramientas de mejora continua que le permitan al establecimiento permanecer compitiendo en el mercado.
- Capacitar constantemente al personal que integra el establecimiento para evitar realizar los procesos y procedimientos con referencias desactualizadas y por ende se logra mejorar la prestación del servicio.
- Evaluar los resultados que el establecimiento va obteniendo por el desempeño de sus empleados para conocer y fortalecer las áreas que requieran de ayuda inmediata.



- Involucrar a todo el personal para la aplicación de esta propuesta, debido a que, serán los principales responsables de que la mejora de procesos sea eficaz.
- Implementar en las áreas verdes señalética correcta y depósitos de basura para que sus visitantes contribuyan en el mantenimiento de las áreas que ofrece el establecimiento.
- Crear alianzas estratégicas con operadoras turísticas de diferentes ciudades del país, de esta manera se genera más rentabilidad y promoción para la Posada.
- Desarrollar proyectos que ayuden a la integración entre el sector público y privado para la consecución de mejor promoción en el destino.
- Durante las temporadas bajas que implican para el alojamiento se recomienda planear estrategias como descuentos y promociones que sean aplicables para sus diferentes servicios.



Bibliografía

- Alles , M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*.
- Alzacri. (30 de Junio de 2014). *Organización*.
<http://alzacri2.blogspot.com/2014/06/organizacion.html>
- Asociación de Chefs del Ecuador. (17 de Enero de 2017). *Ají de pepa de sambo*.
<https://chefs.ec/aji-de-pepa-de-sambo/>
- Blasco, A. (2006). *Manual de gestión de producción de alojamiento y restauración* .
Síntesis .
- Cantón Mayo, I. (2010). *Introducción a los Procesos de Calidad*.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Cañar Cantón Intercultural. (s.f.). *Historia de Cañar*.
<https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2013-05-20-16-30-14/2013-05-20-16-38-47>
- Cañar Cantón Intercultural. (s.f.). *Leyenda*.
<https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2013-05-20-16-30-14/2013-05-20-16-39-34>
- Cañar Cantón Intercultural. (s.f.). *Vestimenta - La indumentaria del Indígena Cañari*.
<https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2013-05-20-16-31-02/2013-05-20-16-46-05>
- Cañar Televisión . (7 de Marzo de 2016). *La yanushca, ancestral e histórica comida cañari*. <https://www.canartelevision.com/?p=2618>
- Carreto , J. (Marzo de 2007). *Proceso Administrativo*.
<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>
- Contreras Contreras, F., Olaya Guerrero, J. y Matos Uribe, F. (Marzo de 2017). *Gestión por procesos. Indicadores y estándares para unidades de información*.
<http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de Recursos humanos*. Mc Graw Hill.



- Chiaventato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Mc Graw Hill .
- Córdova López, R. (2012). *Proceso Administrativo*. Red Tercer Milenio.
- Departamento de Estadística e investigación Operativa. (s.f.). *Definición de demografía*.
<https://www.ugr.es/~fabad/definicionDemografia.pdf>
- Escudero, F. (2003). *Planificación operacional y financiera en la hotelería*. Trillas.
- Fortún , M. (s.f.). *Asignación de recursos*.
<https://economipedia.com/definiciones/asignacion-de-recursos.html>
- García Martínez , J., y Munch, L. (1982). *Fundamentos de la administración*. Trillas.
- Girondella Mora, L. (14 de Diciembre de 2016). *¿Qué es competencia económica?*
<http://contrapeso.info/2016/que-es-competencia-economica/>
- Go Raymi. (s.f.). *Cuy con papas*. <https://www.goraymi.com/es-ec/ecuador/recetas/cuy-asado-papas-ahvnionvr>
- Gobierno Parroquial Ingapirca . (Octubre de 2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento*.
http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0360017390001_PDYOT%20Ingapirca,%20Oct%2027-2015%20Sin%20Mapas_28-10-2015_23-37-43.pdf
- Gobierno parroquial Ingapirca . (s.f.). *Cultura Cañari*.
<http://www.ingapirca.gob.ec/index.php/ct-menu-item-51/ct-menu-item-59>
- Gonzalez Peña, R. (s.f.). *Manual de organización y procedimientos para la empresa Multiservicios Empresariales de Colima*.
<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/351/tesis%20final.pdf;jsessionid=4v788b19lg5t1x6c2oe4nenym?sequence=1>
- Hablemos de Cultura . (27 de Enero de 2019). *Cañaris: Ubicación, idioma, costumbres, mitos y más*. <https://hablemosdeculturas.com/canaris/>
- Hoteles Ecuador. (06 de Enero de 2020). *Cuadro de Tarifas 2020*.
<https://www.hotelesecuador.com.ec/dispsnot.php?id=7&menu=34&idiom=1>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fasículo Provincial Cañar*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/canar.pdf>
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural . (22 de Septiembre de 2020). *Ingapirca reabrirá sus puertas con todas las medidas de bioseguridad*.
<https://www.patrimoniocultural.gob.ec/ingapirca-reabrira-sus-puertas-con-todas-las-medidas-de-bioseguridad/>



- ISO Tools. (15 de Diciembre de 2016). *¿Cómo identificar los procesos en ISO 9001 2015?*. <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20norma%20ISO%209001%202015%2C%20un%20proceso%20es%20un,de%20entrada%20en%20los%20resultados.>
- Koontz , H., Weirhich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler , & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación .
- La hora. (22 de Noviembre de 2015). *La chicha de jora, una bebida sagrada*. <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101887385/la-chicha-de-jora-una-bebida-sagrada>
- Leyenda . (s.f.). <https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2013-05-20-16-30-14/2013-05-20-16-39-34>
- López Vega, D. B. (Septiembre de 2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas*. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2430>
- M. d. (25 de Junio de 2010). *Tipos de manuales administrativos*. <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Maldonado, A. C. (2019). *12 días de octubre. Conmoción Social. Panorama Global*. <https://www.uide.edu.ec/wp-content/uploads/2019/12/BOLETIN-RRII-7.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Visión de futuro*, 7.
- Mancheno Karolys , M. (2010). Ecuador: Efectos de la emigración en los resultados educativos . *Historia Actual Online*, 58-65.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (12 de Agosto de 2020). *Acciones de preservación en el Complejo Ingapirca serán financiados por cooperación de EE.UU.* <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/acciones-de-preservacion-en-el-complejo-ingapirca-seran-financiados-por-cooperacion-de-ee-uu/>
- Ministerio de Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). *Código de trabajo*. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Ministerio de Turismo . (20 de Junio de 2014c). *La Importancia del Camino Real*. <https://www.turismo.gob.ec/la-importancia-el-camino-real/#search>



Ministerio de Turismo. (08 de Marzo de 2007). *Regula los beneficiarios de propinas en bares*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf>

Ministerio de Turismo. (27 de Junio de 2014a). *Campaña All You Need is Ecuador presenta cifras record*. <https://www.turismo.gob.ec/campana-all-you-need-is-ecuador-presenta-cifras-record/>

Ministerio de Turismo. (29 de Diciembre de 2014b). *Ley de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/LEY-DE-TURISMO.pdf>

Ministerio de Turismo. (2017). *Política de Turismo del Ecuador*. <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/a.-2017.-POLITICA-DE-TURISMO-DEL-ECUADOR.pdf>

Ministerio de Turismo. (07 de Febrero de 2019b). *Turismo aportó con más de 2.300 millones a la economía ecuatoriana en 2018*. [https://www.turismo.gob.ec/turismo-aporto-con-mas-de-2-300-millones-a-la-economia-ecuadoriana-en-2018/#:~:text=Turismo%20aport%C3%B3%20con%20m%C3%A1s%20de%202.300%20millones%20a%20la%20econom%C3%ADa,07.02.2019\).&text=Asimismo%20la%20balanza%20tur%C3%AD](https://www.turismo.gob.ec/turismo-aporto-con-mas-de-2-300-millones-a-la-economia-ecuadoriana-en-2018/#:~:text=Turismo%20aport%C3%B3%20con%20m%C3%A1s%20de%202.300%20millones%20a%20la%20econom%C3%ADa,07.02.2019).&text=Asimismo%20la%20balanza%20tur%C3%AD)

Ministerio de Turismo. (26 de Noviembre de 2019a). *Ecuador presenta campaña de promoción turística nacional*. <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-presenta-campana-de-promocion-turistica-nacional/>

Ministerio de Turismo. (8 de Mayo de 2020b). *Protocolo de alojamiento reapertura final - firmas de responsabilidad*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Protocolo-de-Reapertura-Establecimientos-de-Alojamiento-Turi%CC%81stico.pdf>

Ministerio de Turismo. (s.f.). *Visita Cañar, un mágico rincón del Austro ecuatoriano*. <https://www.turismo.gob.ec/visita-canar-un-magico-rincon-del-austro-ecuadoriano/>

Minsiterio de Turismo. (21 de Mayo de 2020a). *Ministerio de Turismo presentó su campaña “Te Prometo Ecuador”*. <https://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-presento-su-campana-te-prometo-ecuador/>

Ospina Montoya, N. (2010). *Administración. Fundamentos*. Ediciones de la U.

Pacheco, J. (12 de Septiembre de 2017). *Estandarización de procesos*. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>



- Palacios Echeverría, A. (1996). *Microanálisis Administrativo. Concepto y técnicas usuales*. San José.
- Pérez, B. (19 de Junio de 2020). *Abren nuevo acceso a Complejo Ingapirca*. <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/06/19/abren-nuevo-acceso-a-complejo-ingapirca/?fbclid=IwAR3eWhLn2TVGb9JXijzszsFLJfo1kwWrt1k37Hcbo8ebdi1qllVAtJgutjU>
- Posada Ingapirca . (s.f.). *La Posada*. <http://posadaingapirca.com/la-posada/>
- Posada Ingapirca. (s.f.). *Habitaciones*. <http://posadaingapirca.com/habitaciones/>
- Ramírez Rojas , J. L. (23 de Agosto de 2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>
- Ramírez Rojas, J. L. (23 de Agosto de 2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Real Academia Española. (s.f). *Demografía*. En *Diccionario de lengua española*. Recuperado en 10 de junio de 2020 de, <https://dle.rae.es/demograf%C3%ADa>
- Rodríguez Córdova, R. J. (2010) *Diseño y propuesta de mejoramiento de procesos para el Hotel La Bocana* [Tesis de grado, Universidad Politécnica del Ejército]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/2650/T-ESPE-030406.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roman Maugé, R. (2 de Junio de 2014). *El culto a la serpiente entre los cañaris*. <https://tayoscave.wordpress.com/2014/06/02/el-culto-a-la-serpiente-entre-los-canaris/>
- Significados. (s.f.). *Qué es competencia*. <https://www.significados.com/competencia/>
- Taipe Yáñez , J. F., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 173.
- World Travel and Tourism Council. (s.f.). *The World Travel & Tourism Council (WTTC) represents the Travel & Tourism sector globally*. <https://sp.wttc.org/>



Anexos

Anexo 1.

Recomendación de bebidas típicas

Recomendación de bebidas	
Mistela	La mistela es una bebida elaborada a partir de frutas, azúcar y aguardiente. Por lo general, esta bebida es consumida en las provincias de Azuay y Cañar en fechas festivas.
Chicha de jora	La chicha de jora es una bebida elaborada a partir del añejamiento de la jora con algunas especias y frutas como la piña. Es consumida por lo general en festividades como el Inti Raymi.
Colada de machica	La colada de machica es una bebida típica del pueblo Cañari. Esta es obtenida al moler cebada luego de que ha sido secada y tostada.
Mishqui	El Mishqui es una bebida tradicional que es obtenida de los pencos. Esta bebida es consumida por lo general en diferentes eventos comunitarios.



Anexo 2.

Modelo de encuesta aplicada a empleados de la hostería Posada Ingapirca

UNIVERSIDAD DE CUENCA
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
 CARRERA DE HOTELERÍA
 ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA

Nota: la información recolectada en esta encuesta será utilizada únicamente con fines investigativos para el desarrollo de un trabajo de titulación, todos los datos obtenidos serán de absoluta confidencialidad.

Información general

Género: _____

Edad: _____

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? _____

Instrucciones: Marque con una "X" su respuesta.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la hostería?

2. ¿Conoce usted los valores que rigen en la hostería?

Si	No
----	----

3. ¿Conoce usted el organigrama de la hostería?

Si	No
----	----

4. ¿La hostería cuenta con un manual de funciones?

Si	No
----	----

5. ¿Conoce usted las actividades que debe desempeñar dentro de la hostería?

Si	No
----	----

6. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro _____ de la hostería?

Amigable	Se comunica solo por trabajo	Mala
----------	------------------------------	------

7. ¿Realiza usted sus funciones en base a algún proceso establecido por la hostería?

Si	No
----	----

8. ¿Existe coordinación de actividades _____ entres sus compañeros de trabajo?

Si	No
----	----

9. ¿Se siente conforme al ser colaborador de esta hostería?

Si	No
----	----

10. ¿Cómo calificaría el nivel de liderazgo del gerente de esta hostería?

Excelente	Regular	Deficiente
-----------	---------	------------

11. ¿Cuántas veces es evaluado su desempeño laboral?

Nunca	Una vez por mes	Más de una vez por mes
-------	-----------------	------------------------



Anexo 3.

Modelo de entrevista

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
CARRERA DE HOTELERIA
MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA HOSTERÍA
POSADA INGAPIRCA**

Nota: La información obtenida en el transcurso de esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos.

1. Coméntenos, ¿Cómo fue el inicio de esta hostería?
2. Con cuántos colaboradores empezó a laborar esta hostería y en la actualidad cuántos se encuentran laborando.
3. ¿Cómo está distribuida su hostería?
4. ¿Cuáles son los servicios con los que esta hostería cuenta?
5. ¿Qué meses considera usted que la hostería cuenta con mayor acogida?
6. Sabemos que usted labora desde la ciudad de Cuenca por lo que nos interesaría saber, ¿Cómo se maneja la parte administrativa dentro de la hostería al estar usted ausente?
7. ¿Considera usted que su personal presenta debilidades al prestar los diferentes servicios? ¿Por qué?
8. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una mejora de diferentes procesos administrativos y operativos dentro de su establecimiento?

Anexo 4.
Balance general de la empresa hotelera Don Cuni

ANÁLISIS DINÁMICO DEL BALANCE GENERAL								
BALANCE GENERAL	2016	2017	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2017	2018	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO								
CORRIENTE								
DISPONIBLE	58122,71	65773,10	7650,39	13%	65773,10	94478,73	28705,63	44%
Caja	58122,71	65773,10	7650,39	13%	65773,10	94478,73	28705,63	44%
EXIGIBLE	47288,77	61969,15	14680,38	31%	61969,15	77138,68	15169,53	24%
Cuentas por cobrar - clientes	47288,77	61969,15	14680,38	31%	61969,15	77138,68	15169,53	24%
Cuentas por cobrar - otros	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CTES.	42477,55	51728,95	9251,4	22%	51728,95	17492,92	-34236,03	-66%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	8086,45	4243,94	-3842,51	-48%	4243,94	3831,71	-412,23	-10%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IR)	34391,10	46503,24	12112,14	35%	46503,24	13085,29	-33417,95	-72%
Otros	0,00	981,77	981,77	0%	981,77	575,92	-405,85	-41%
REALIZABLE	28848,02	24810,96	-4037,06	-14%	24810,96	31678,20	6867,24	28%
Inventario	28848,02	24810,96	-4037,06	-14%	24810,96	31678,20	6867,24	28%
DIFERIDOS	69170,21	70991,74	1821,53	3%	70991,74	83792,54	12800,80	18%
Pagos prepagados	29634,34	29243,48	-390,86	-1%	29243,48	26902,49	-2340,99	-8%
Otros activos corrientes	39535,87	41748,26	2212,39	6%	41748,26	56890,05	15141,79	36%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	245907,26	275273,90	29366,64	12%	275273,90	304581,07	29307,17	11%
NO CORRIENTE								
FLUJO								
TANGIBLE	110378,87	97384,51	-12994,36	-12%	97384,51	73428,29	-23956,22	-25%
Maquinaria, equipo e instalaciones	66375,46	81037,62	14662,16	22%	81037,62	84399,25	3361,63	4%
Muebles y enseres	29586,99	29586,99	0	0%	29586,99	29586,99	0,00	0%
Equipos de computación	15676,07	15676,07	0	0%	15676,07	16302,03	625,96	4%
Vehículos	76422,86	76422,86	0	0%	76422,86	76422,86	0,00	0%
Otras propiedades, planta y equipo	7656,93	7656,93	0	0%	7656,93	7656,93	0,00	0%
Depreciación	85339,44	112995,96	27656,52	32%	112995,96	140939,77	27943,81	25%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	110378,87	97384,51	-12994,36	-12%	97384,51	146856,58	47912,44	25%
TOTAL ACTIVO	356286,13	372658,41	16372,28	5%	372658,41	451437,65	78779,24	21%
PA SIVO								
CORRIENTE								
Ctas y Dtos por pagar	63770,62	65426,40	1655,78	3%	65426,40	72553,81	7127,41	11%
Obligaciones financieras	9127,88		-9127,88	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
Pasivo por beneficio a empleados	10680,03	6257,23	-4422,8	-41%	6257,23	29943,30	23686,07	379%
Beneficios e IESS	5532,94		-5532,94	-100%	0,00	5123,40	5123,40	0%
Provisiones corrientes	4450,34	7102,55	2652,21	60%	7102,55	0,00	-7102,55	-100%
PA SIVO DIFERIDO	29006,12	26268,74	-2737,38	-9%	26268,74	22270,85	-3997,89	-15%
Anticipo a clientes	16159,02	19493,59	3334,57	21%	19493,59	22270,85	2777,26	14%
Otros pasivos corrientes	12847,10	6775,15	-6071,95	-47%	6775,15	0,00	-6775,15	-100%
TOTAL PA SIVO CORRIENTES	122567,93	105054,92	-17513,01	-14%	105054,92	129891,36	24836,44	23,64%
PA SIVO NO CORRIENTE	10333,82	10333,82	0,00	0%	10333,82	0,00	-10333,82	-100%
Provisiones no corrientes	10333,82	10333,82	0,00	0%	10333,82	0,00	-10333,82	-100%
TOTAL PA SIVO NO CORRIENTES	10333,82	10333,82	0,00	0%	10333,82	0,00	-10333,82	-100%
TOTAL PA SIVO	132901,75	115388,74	-17513,01	-13%	115388,74	129891,36	14502,62	13%
PATRIMONIO	174864,24	221811,62	46947,38	27%	221811,62	207019,21	-14792,41	-7%
Capital Neto	400,00	400,00	0,00	0%	400,00	400,00	0,00	0%
Aporte socios	12302,84	12302,84	0,00	0%	12302,84	12302,84	0,00	0%
Utilidades acumuladas	162161,4	209108,78	46947,38	29%	209108,78	194316,37	-14792,41	-7%
Utilidad/Pérdida del ejercicio	48520,14	35458,05	-13062,09	-27%	35458,05	114527,08	79068,93	223%
TOTAL PATRIMONIO	223384,38	257269,67	33885,29	15%	257269,67	321546,29	64276,62	25%
TOTAL PA SIVO + PATRIMONIO	356286,13	372658,41	16372,28	5%	372658,41	451437,65	78779,24	21%

Anexo 5.
Estado de resultados empresa hotelera Don Cuni

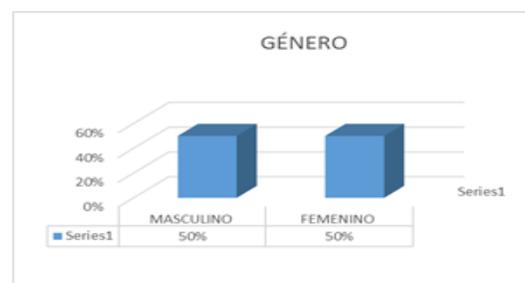
ANÁLISIS DINÁMICO DEL ESTADO DE RESULTADOS								
ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2017	2018	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS								
OPERACIONALES								
Ventas 0%	885336,67	933586,56	48249,88	5%	933586,56	992046,30	58459,75	6%
Otros ingresos	1154,21	2744,23	1590,02	138%	2744,23	0,00	-2744,23	-100%
NO OPERACIONALES								
Ingresos financieros	182,63	0,00	-182,63	-100%	0,00	175,20	175,20	0%
Otros ingresos					0,00	1585,93	1585,93	0%
TOTAL INGRESOS	886673,51	936330,78	49657,27	6%	936330,78	993807,43	57476,65	6%
GASTOS								
OPERACIONALES								
G. X BENEFICIO EMPLEADOS								
Sueldos y salarios	85625,25	0,00	-85625,25	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
Beneficios sociales	13680,6	0,00	-13680,6	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
Aporte a la seguridad social	16712,51	0,00	-16712,51	-100%	0,00	0,00	0,00	0%
Honorarios profesionales	8574,93	10556,60	1981,67	23%	10556,60	31690,23	21133,63	200%
GASTOS POR DEPRECIACION								
D. planta	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	27943,81	27943,81	0%
OTROS GASTOS								
Promocion y publicidad	12230,74	14706,31	2475,57	20%	14706,31	10991,38	-3714,95	-25%
Transporte	2501,8	5865,88	3364,06	134%	5865,88	3284,93	-2580,93	-44%
Combustible	11234,03	0,00	-11234,03	-100%	0,00	11049,22	11049,22	0%
G.gestión	2416,11	263,89	-2152,22	-89%	263,89	10540,37	10276,48	3894%
Suministros y materiales	2663,83	2934,63	270,8	10%	2934,63	0,00	-2934,63	-100%
Mantenimiento	56085,47		-56085,47	-100%	0,00	45659,70	45659,7	0%
Seguros	7468,59	6659,96	-808,63	-11%	6659,96	6206,37	-453,59	-7%
Impuestos	6877,57	5661,33	-1216,24	-18%	5661,33	5368,63	-292,7	-5%
Iva cargado al costo	5561,88	4729,66	-832,22	-15%	4729,66	6105,39	1375,73	29%
Servicios públicos						40345,47	40345,47	0%
Otros	24420,55	53212,04	28791,49	118%	53212,04	34817,88	-18394,16	-35%
NO OPERACIONALES								
Costos de transacciones	30236,01	31620,51	1384,5	5%	31620,51	32590,96	970,45	3%
TOTAL GASTOS	286289,87	136210,79	-150079,08	-52%	136210,79	266594,32	130383,53	96%
COSTOS								
Costo de ventas								
Compras netas								
Materia prima	205242,38	250529,92	45287,54	22%	250529,92	276441,14	25911,22	10%
Sueldos y salarios	116540,63	196329,55	79788,92	68%	196329,55	205668,85	9339,3	5%
Beneficios sociales	28887,15	33041,31	4154,16	14%	33041,31	24209,62	-8831,69	-27%
Otros	0,00	13331,61	13331,61	0%	13331,61	16812,82	3481,21	26%
Aporte a la seguridad social	23747,69	33930,41	10182,72	43%	33930,41	37334,65	3404,24	10%
Depreciación planta	28004,18	27656,52	-347,66	-1%	27656,52	0,00	-27656,52	-100%
Combustible	0,00	5456,98	5456,98	0%	5456,98	0,00	0,00	0%
Suministros y materiales	34007,63	40469,09	6461,46	19%	40469,09	29114,20	-11354,89	-28%
Servicios públicos	35097,58	42200,76	7103,18	20%	42200,76	0,00	-42200,76	-100%
Mantenimiento	0,00	49944,82	49944,82	0%	49944,82	0,00	0,00	0%
Otros	69656,23	65513,67	-4142,56	-6%	65513,67	89280,31	23766,64	36%
TOTAL COSTO	541183,47	758404,64	217221,17	40%	758404,64	678861,59	-79543,05	-10%
TOTAL COSTO Y GASTO	827473,34	894615,43	67142,09	8%	894615,43	945455,91	50840,48	6%
UTILIDAD/PERDIDA	59200,17	41715,35	-17484,82	-30%	41715,35	48351,52	6636,17	16%

Anexo 6.

Resultado de encuestas

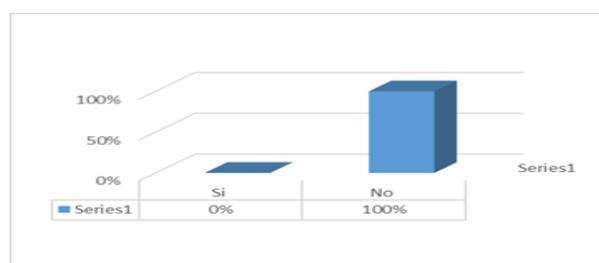
RESULTADOS ENCUESTAS APLICADAS A EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA

GÉNERO



Del total de empleados que se encargan de brindar el servicio de esta hostería, su porcentaje de género es de 50 – 50%, es decir, de los 6 empleados que se encargan del servicio 3 son mujeres y 3 son hombres.

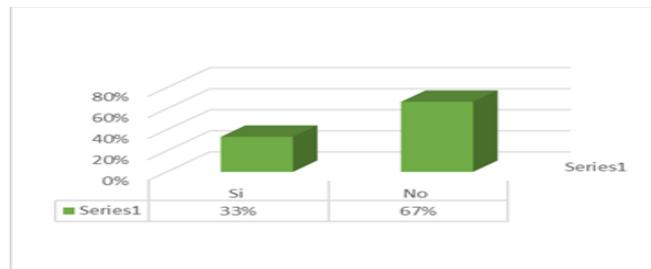
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la hostería?



Pregunta relacionada para conocer si los empleados tienen conocimiento sobre lo que la hostería plantea en su misión y visión. El gráfico señala que la totalidad de los encuestados manifiestan no tener conocimiento sobre ello, es decir, no tienen conocimiento sobre lo que la empresa es y lo que desea alcanzar en un tiempo

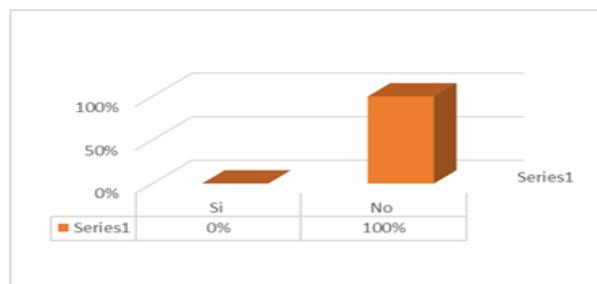
determinado. Esto no representa una gran debilidad en el establecimiento, sin embargo, es necesario que la información sea compartida con los empleados para que tengan claras las metas que la hostería desea alcanzar mediante los esfuerzos diarios que ellos realizan al brindar su servicio.

2. ¿Conoce usted los valores que rigen en la hostería?



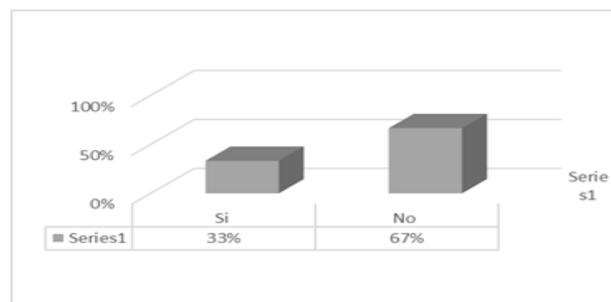
Pregunta relacionada en conocer si los empleados están al tanto de los valores que la hostería plantea como cualidades de conducta que deberían seguir sus empleados. El gráfico señala que el 67% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento de ello, contra un 33% que manifiesta conocer estos valores. Estos porcentajes al igual que el de la pregunta anterior son preocupantes sin embargo, no representan una debilidad para la empresa debido a que, el personal tiene una larga trayectoria además de ser reducido por lo que se podría arreglar inmediatamente mediante la socialización de esta información.

3. ¿Conoce el organigrama de la hostería?



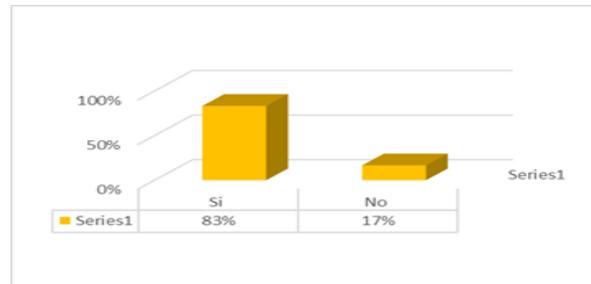
En relación a esta pregunta sobre si conocen el organigrama de la hostería, según los resultados el 100% de los encuestados manifiesta que no conocen el organigrama de la hostería, este porcentaje es preocupante debido a que no pueden reconocer las áreas que se manejan ni el área a la que cada empleado pertenece convirtiéndose en una debilidad pues el organigrama representa gráficamente la empresa y se establece para evitar problemas entre las actividades y funciones que debe desempeñar cada empleado.

4. ¿La hostería tiene manual de funciones?



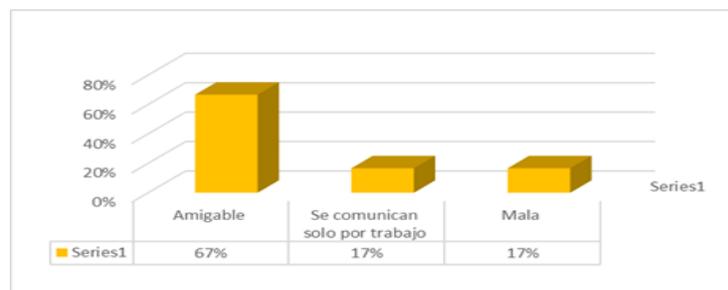
Pregunta relacionada en conocer si el establecimiento cuenta con un manual de funciones, obteniendo que el 67% de los encuestados manifiesta que el establecimiento no cuenta con un manual de funciones referente a las actividades que realiza cada empleado y el 33% manifiesta que la hostería si cuenta con un manual de funciones. Este porcentaje representa una debilidad para la empresa debido a que el manual de funciones es una guía para la distribución de actividades por cada área y empleado, lo que evitaría posibles inconvenientes.

5. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la hostería?



Pregunta relacionada en conocer si los empleados conocen las funciones que deben desempeñar a lo que el 83% de los encuestados afirman tener claro cada una de sus funciones pero, el 17% manifiesta que aún no tiene una idea clara sobre sus funciones específicas ya que por lo general realizan varias actividades alguna de ellas no relacionada al cargo para el que fueron contratados. Este resultado representa una debilidad en la empresa debido a que, al no tener claras sus actividades alguna área se puede descuidar y alguna tarea puede quedarse sin realizar.

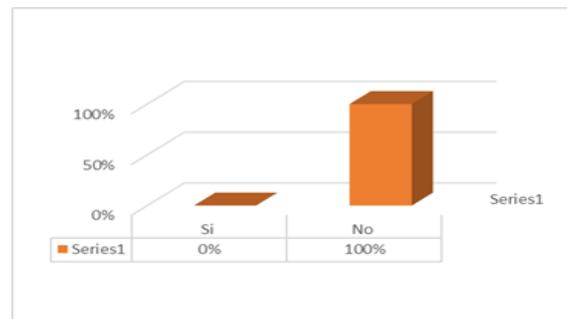
6. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la hostería?



Pregunta relacionada en conocer cómo los empleados califican a la comunicación entre ellos dentro del establecimiento, obteniendo que la mayoría con el 67% afirmó que esta es "Amigable", el 17% asegura que "se comunican solo por trabajo" y el 17% restante asegura que es "Mala". Este porcentaje podría convertirse en una debilidad debido a que

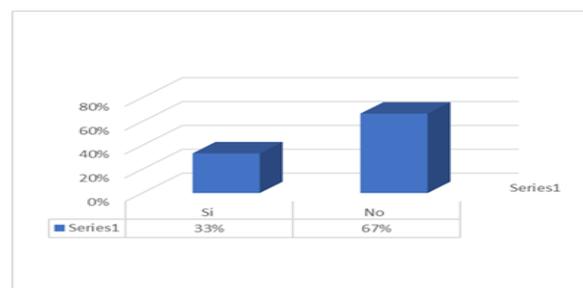
la comunicación es importante al momento de brindar cualquier servicio y también para el correcto desarrollo de cualquier actividad.

7. ¿Realiza usted sus funciones en base a algún proceso establecido por la hostería?



Preguntar relacionada en conocer si los empleados realizan sus funciones guiados por algún manual que detalle el proceso que tiene cada actividad, obteniendo que el 100% manifiesta que no cuentan con un manual y que sus actividades son realizadas de manera empírica y que el conocimiento lo han obtenido gracias a los años de trabajo dentro de esta hostería. La falta de manuales de proceso representa también una debilidad en la empresa debido que el personal no conoce la manera correcta en la que cada actividad debe ser realizada y evitar contratiempos.

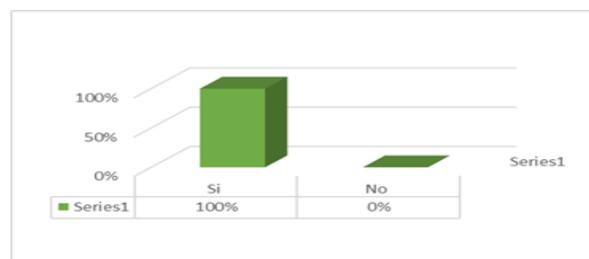
8. ¿Existe coordinación entre sus compañeros de trabajo?





Pregunta relacionada en conocer si existe coordinación entre empleados, obteniendo que la mayoría representada por el 67% de encuestados manifiestas que no existe coordinación de actividades y el 33% dice coordinar sus actividades, es por ello que puede convertirse en una debilidad en la empresa si sus empleados no pueden trabajar en equipo además de convertir en un lugar incómodo y desagradable para trabajar.

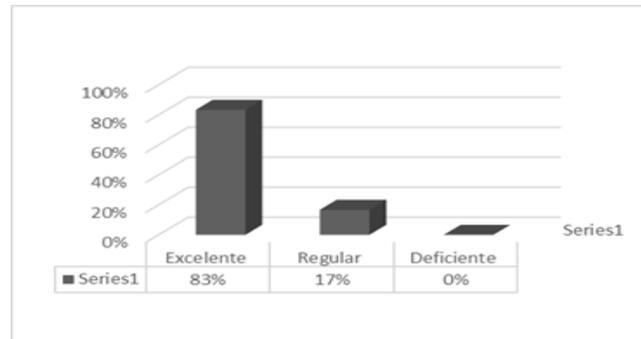
9. ¿Se siente conforme siendo colaborador de esta hostería?



Pregunta relacionada en conocer sobre el nivel de conformidad que cada empleado tiene al desenvolverse en esta hostería teniendo como resultado que el 100% de ellos se sienten cómodos al trabajar en el lugar, además de expresar que al ser todos familia han hecho que la hostería se convierta en un segundo hogar. Sin embargo, este porcentaje no logra representar una fortaleza porque en la pregunta anterior se manifiesta que no han alcanzado fortificar el trabajo en equipo por lo que el sentirse cómodos no representa la inexistencia de problemas en la coordinación laboral.

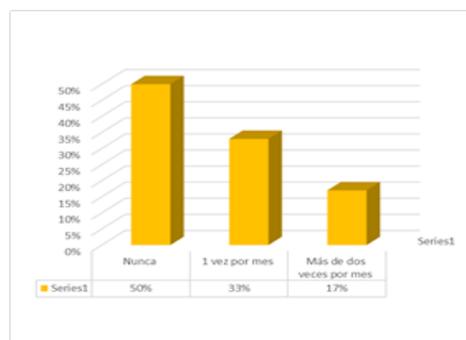
10. ¿Cómo calificaría el nivel de liderazgo del gerente de la hostería?





Pregunta relacionada en conocer cómo los empleados califican el liderazgo del gerente general en la cual se obtuvo que el 83% la consideran Excelente y el 17% lo considera regular. Este porcentaje representa que ante la mirada de los empleados, el gerente tiene la capacidad de guiar e influir positivamente en ellos haciendo que trabajen con entusiasmo en la búsqueda del logro de metas propuestas.

11. ¿Cuántas veces es evaluado su desempeño laboral?



Pregunta relacionada en conocer si el desempeño de cada empleado es evaluado en un tiempo determinado, obteniendo que el 50% manifiesta que no son evaluados, seguido por un 33% que manifiesta que son evaluados 1 vez por mes y el 17% que afirma ser evaluado más de dos meses. Este resultado puede significar una debilidad dentro del establecimiento debido a que, la mayoría asegura que no es evaluado, es decir, no se



ha aplicada métodos que califiquen el desempeño de cada empleado, por lo que no se puede conocer fallas sobre los procesos que cada empleado desarrolle y tampoco se puede corregir para hacer su trabajo más efectivo.

Anexo 7.

Propuesta de formato para evaluación de desempeño

PROPUESTA DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOSTERIA POSADA INGAPIRCA					
Califique cada parámetro según si criterio	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
Producción (Cantidad de trabajo realizado)					
Calidad (Cuidado en la realización de actividades)					
Conocimiento sobre las actividades que realiza					
Calidad de relaciones interpersonales (hostería – jefe – compañeros)					
Capacidad de respuesta a diferentes problemáticas					
Capacidad para realizar diferentes actividades					



Anexo 8.

Análisis CAME aplicado a la hostería Posada Ingapirca

ANÁLISIS CAME HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA		
	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FACTORES NEGATIVOS	<p>CORREGIR DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la compra de productos de la zona. • Potenciar la coordinación del trabajo en el área del restaurante para garantizar un servicio de calidad. • Incorporar capacitaciones para el personal. • Crear un organigrama que se ajuste a las necesidades de la Posada Ingapirca. • Crear metodologías que permitan la fácil evaluación de desempeño. • Crear y establecer manuales de procesos que guíen la realización de actividades. • Determinar un espacio adecuado para el almacenamiento de suministros de limpieza. • Aprovechar la solvencia de la empresa para independizar la contabilidad de la Posada para lograr manejar información contable y financiera real. 	<p>AFRONTAR AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a la creación de mayor publicidad para el Complejo Arqueológico de Ingapirca. • Analizar y establecer posibles convenios municipales. • Potencializar el turismo a través de medios digitales para que se convierta en la primera fuente de ingresos. • Fomentar la creación de más fuentes de trabajo para evitar la migración. • Crear programas de fidelización para los huéspedes. • Fijar tarifas accesibles durante temporadas bajas. • Determinar la temporada baja de ocupación para la creación de promociones.
	FACTORES POSITIVOS	<p>MANTENER FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el posicionamiento de la Posada Ingapirca para obtener ventajas competitivas. • Reforzar la polifuncionalidad del personal por medio de capacitaciones.



-
- Conservar la remuneración de los empleados.
 - Preservar la cultura Cañari dentro del establecimiento a través de su indumentaria y diseño.
 - Conservar las instalaciones e infraestructura en buen estado.
- Impulsar el trabajo en jóvenes profesionales.
 - Fomentar la conservación de la cultura a través de la música, arte, fiestas y tradiciones.
 - Impulsar el turismo ecológico y cultural.
-



Anexo 9.

Modelo de encuesta de satisfacción

HOSTERÍA POSADA INGAPIRCA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Es importante para nosotros conocer tu opinión. 😊

Recuerda: la información recolectada en esta encuesta es confidencial y será utilizada únicamente para mejorar el servicio que presta nuestro establecimiento para su próxima visita.

MARQUE CON UNA “X” SU RESPUESTA

1. ¿Cómo valoraría su estadía en general?

Excelente 	Muy Bueno 	Bueno 	Regular 	Malo 
--	--	--	---	---

2. Cómo calificaría a nuestro establecimiento en los siguientes aspectos:

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención al cliente					
Información recibida					
Decoración y mobiliario					
Estado de instalaciones					
Limpieza de instalaciones internas					
Limpieza de áreas verdes					
Limpieza de habitaciones					

3. Luego de la experiencia de su visita, ¿estaría usted dispuesto a regresar a nuestro establecimiento?

Sin duda	Probablemente si	Lo dudo	No
----------	------------------	---------	----

4. ¿Recomendaría nuestro establecimiento a más gente?



Sin duda	Probablemente si	Lo dudo	No
-----------------	-------------------------	----------------	-----------

¡GRACIAS POR SU ESTADÍA!