



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**MAESTRIA EN PLANIFICACION TURISTICA**

**GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS HOTELERAS EN LA CIUDAD DE  
CUENCA, CASO DE EJEMPLIFICACION DE LA HOSTERIA BAGUANCHI.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TITULO DE MAGISTER  
EN PLANIFICACION TURISTICA.**

**AUTOR: LCDA. DANIELA GABRIELA ORELLANA LLIGUAIPUMA.**

**DIRECTOR: ING. IVAN CORONEL, MBA.**

**CUENCA- ECUADOR**

**ENERO 2014**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres, Mónica y Wellington Orellana, que siempre inculcaron en mí la responsabilidad, el respeto y la importancia de la educación, a mi esposo, Miguel Escudero por su apoyo y amor incondicional, a mi hija Amelie por su comprensión y alegría y a mi hijo que se encuentra en camino.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mi familia por su constante apoyo, un especial agradecimiento al Ing. Juan Fernando Paredes Roldán por su apertura y confianza en los proyectos emprendidos, a mi director Ing. Iván Coronel, por su comprensión y paciencia y finalmente a la Universidad del Azuay por la oportunidad de mejorar y actualizar los conocimientos de los profesionales.

## **RESUMEN**

El sector turístico, aporta al desarrollo económico y social del sector productivo, generando fuentes de empleo y dinamizando la economía del país. La hotelería es un servicio fundamental dentro de la actividad turística, en cualquier parte del mundo, los nuevos cambios tecnológicos, los avances en la innovación de las empresas, exigen contar con un servicio de calidad para lograr clientes satisfechos. La hospitalidad, es la base del turismo sostenible, que hoy en día ha sido considerado, un eje transversal de todas las actividades productivas, según el Gobierno Nacional del Ecuador.

Esta investigación está estructurada por cinco capítulos, los mismos que tienen como principal propósito, a través de diferentes herramientas de investigación, promover la aplicación en las empresas hoteleras de la gestión por procesos como primer paso para la implementación de sistemas de calidad dentro de la industria turística Cuencana, que permita a la organización mejorar y estandarizar los procesos que generan resultados efectivos y eficaces.

## ABSTRACT

This study aims to determine the feasibility of implementing the "Tres Chorreras" resort "; therefore soil analysis and planimetric studies were conducted. We took landscape photographs and talked to "El Ingenio" Parish Board in regard to the implementation of the Tourist Complex proposal. Similarly, we made a bibliographic research so as to discuss about the theoretical and legal framework and the relevant chapters. We analyzed the profitability of the project and its returns. Finally, all the necessary parameters were established in order to assure that the implementation of the "Tres Chorreras" Tourist Complex can be done, and consequently achieve the success needed.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

## **CAPITULO I INTRODUCCION**

1. Introducción .....	1
1.1 Justificación .....	2
1.2 Objetivo general .....	3
1.3 Objetivos específicos .....	3
1.4 Metodología .....	4

## **CAPITULO II . MARCO TEORICO**

2. Conceptualizaciones generales .....	10
2.1 Introducción al concepto de calidad, gestión y procesos en la actividad turística .	10
2.2 Evolución del concepto de calidad y gestión .....	15
2.3 Nuevos conceptos de la gestión de calidad .....	16
2.4 Normativa para la aplicación de normas de calidad .....	19
2.5 Gestión por procesos: Principios y características .....	28

2.6 Enfoque de la gestión por procesos aplicada a la empresa turística .....	29
2.6.1 Objetivos y características de la gestión por procesos .....	30
2.6.2 Control estadístico de los procesos .....	31
2.6.3 Optimización de los procesos: teoría de las restricciones .....	32
2.7 Mejora continua .....	33
2.6.7 Cuadro de mando .....	33

### **CAPITULO III . ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR**

3. Análisis de las empresas turísticas .....	35
3.1 Análisis de las empresas turísticas de alojamiento .....	35
3.1.1 Análisis del mercado turístico en el Ecuador .....	36
3.1.2 Introducción y antecedentes de las empresas hoteleras en Cuenca .....	41
3.1.3 Clasificación de las empresas hoteleras y fundamentación legal .....	43
3.2 Análisis de la calidad en las actividades de alojamiento .....	48
3.2.1 Análisis de datos .....	48
3.2.2 Análisis de los sistemas de gestión aplicadas al sector .....	74
3.3 Herramientas y técnicas para la mejora de la calidad aplicadas al sector turístico ....	77
3.3.1 Desarrollo de Resultados .....	77

### **CAPITULO IV . GESTIÓN POR PROCESOS CASO EXPLICATIVO EN LA HOSTERÍA Y CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI.**

4.1 Datos informativos .....	82
4.1.1 Nombre y descripción de la organización .....	82
4.1.2 Productos Principales .....	82
4.2 Antecedentes.....	86

4.3 Justificación .....	88
4.4 Objetivos.....	89
4.4.1 Objetivo General .....	89
4.4.2 Objetivos Específicos .....	89
4.5 Misión y visión empresarial .....	90
4.6 Gestión de Recursos, comunicación y sensibilización .....	90
4.6.1. Identificación de los recursos necesarios.....	91
4.6.2. Estrategia de comunicación y sensibilización .....	92
4.7 Análisis situacional de la Hostería Baguanchi .....	93
4.7.1. Mercado y Clientes .....	93
4.7.2. Recursos organizacionales.....	102
4.7.3. Competencia .....	106
4.7.4. Responsabilidad social corporativa .....	109
4.7.5. Entorno en general. ....	118
4.8. Identificación de Procesos .....	120
4.8.1. Cadena de valor .....	126
4.8.2 Metodología de elaboración y gestión de procesos CENCOBA.....	128
4.8.3. Políticas para el Manejo de la Gestión por Procesos .....	129
4.8.3.1 Políticas de gestión de procesos .....	131
4.8.3.2 Políticas de definición y responsabilidades de los dueños de los procesos.....	129
4.8.3.3 Políticas de documentación de procesos .....	132
4.8.3.4 Políticas de medición de los procesos .....	133
4.8.3.5 Políticas de seguimiento de los procesos establecidos.....	133
4.8.3.6 Políticas de mejora continua de los procesos .....	133
4.8.3.7 Políticas de aprobación de los cambios en los procesos .....	135

4.8.3.8	Políticas de control de cambios en los procesos .....	135
4.8.3.9	Políticas de difusión y comunicación oficial de los cambios en los procesos .....	136
4.8.4.	Mapa de Procesos: Entradas y salidas de procesos .....	137
4.9.	Documentación de procesos .....	140
4.9.1.	Levantamiento de información y mediciones .....	140
4.9.2.	Caracterizaciones de procesos .....	142
4.9.3.	Manual de procedimientos .....	145
4.9.3.1	Diagramas funcionales de flujo de proceso.....	146
4.9.3.2	Procedimientos .....	148
4.10.	Análisis de procesos .....	192
4.10.1.	Análisis de desempeño de procesos a partir de requerimientos clave y con el uso de herramientas de mejoramiento continuo .....	192
4.10.2	Análisis de valor agregado de actividades .....	193
4.10.3.	Propuesta de mejoras .....	196
CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones		
5.1	Conclusiones.....	208
5.2	recomendaciones .....	209
Bibliografía .....		211
ANEXOS		

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1. Introducción

El desarrollo de la actividad turística y su movimiento dentro del mercado ha creado nuevas necesidades y nuevos comportamientos dinámicos en el mundo dentro de este sector, los turistas actuales son hiperconectados<sup>1</sup>, experimentados que exigen hoteles socialmente responsables y sostenibles; es decir que mantenga procesos respetuosos con el medio que los rodea.

La crisis mundial ha permitido un cambio en los principales y tradicionales mercados turísticos, siendo los principales demandantes de productos turísticos los países latinoamericanos, asiáticos, entre otros. Con exigencias cada vez más especializadas.

La calidad, la calidad total, modelos de gestión, gestión por procesos y de procesos, la gestión de la calidad entre otros, han sido conceptos aplicados siempre en el campo industrial de producción de bienes, hoy en día también es utilizada en el sector de servicios, lo que significa que dentro de la actividad turística es una filosofía recientemente aplicada.

Al considerar la gestión de procesos dentro de la empresa turística, el principal resultado de su aplicación es la calidad en la actividad turística, para llegar a su implementación es necesario la capacitación del talento humano, la puesta en valor del producto turístico, además todos los procesos se convertirán en directrices o normas para alcanzar la excelencia en la calidad del servicio turístico, que se adapta según el territorio.

---

<sup>1</sup> Publicación: El turismo de tercera generación el Centro De Conocimiento En Comunidad, el domingo, 10 de marzo de 2013 a la(s) 15:24 •Un post de Esther Mascaró. 01 FEBRERO, 2013

El manejo adecuado y el desempeño de los recursos humanos no se lograra a través de un manejo vertical de la empresa sino a través de un compromiso de desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles de la organización, innovación, cambios drásticos más que de fondo, de forma para el manejo con eficacia y eficiencia de los recursos turísticos.

La hotelería fue la primera actividad que se desarrolló y en la ciudad de Cuenca empieza en el año 1920 con el primer hotel ubicado en la calle Luis Cordero entre Gran Colombia y Bolívar, actividad que hasta hoy en día en la mayoría de empresas del sector tiene el modelo tradicional y familiar con una visión estática, en la cual se ha manejado inequitativamente los beneficios para el grupo de interés es decir accionistas, empleados, familia, comunidad y ambiente

Es por ello que uno de los mayores retos es el profesionalismo de la prestación de los servicios turísticos, la falta de documentación de los métodos, procesos y procedimientos no ha permitido que se desarrolle un sistema integral de calidad en donde cada individuo actué como parte de un todo.

### **1.1. Justificación**

La realidad de la actividad turística se ha reflejado como un fenómeno de alcance mundial que constituye un elemento de desarrollo social, económico de los pueblos en la cual se impulsa. Día a día crece la demanda de establecimientos turísticos con **CALIDAD** y originalidad que permita al visitante y turista llevar una *EXPERIENCIA* turística extraordinaria compuesta por sus elementos físicos e intangibles, la nueva ola turística exige dinamismo, originalidad, motivación y creatividad en los servicios.

La actividad turística en nuestro país no solo ha permitido el incremento de turistas sino también el de flujos económicos por conceptos de servicios turísticos. Sin embargo los abusos que los turistas no solo extranjeros sino nacionales, han recibido por el incumplimiento de los servicios ofrecidos vulneran la imagen de nuestro país.

Reconociendo la necesidad de desarrollar un turismo que permita crear fuentes de empleo, que sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada lugar no solamente genere sostenibilidad económica de los inversionistas sino logre incrementar las posibilidades de desarrollo de la población cercana, el país ha realizado inmensos esfuerzos y no siempre ha sabido coincidir con las necesidades reales del territorio y de las empresas privadas en cuanto al servicio, entendiéndose además que el servicio de calidad no solo debe aplicarse dentro de las instalaciones turísticas sino son percepciones integrales del destino.

Es por ello que en este nuevo mundo en donde la comunicación, la globalización permiten tener relaciones que generen beneficio mutuo entre las empresas y la sociedad es necesario modelos de gestión desde el punto de vista empresarial cooperativista e integral.

La importancia de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de incentivar a la industria hotelera al manejo con una mejora continua en todos los procesos, que permita un desarrollo sostenible y una excelente calidad en el servicio a través de un valor agregado en el servicio, que pueda ser fácilmente dilucidada por los turistas, de esta manera será fácil implementar normas, licencias y certificaciones ambientales y de calidad.

El 19 de Marzo del 2013 mientras se desarrolla este documento, el Ministerio de Turismo del Ecuador firmo un Convenio de Cooperación Institucional con el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) con el propósito de crear y desarrollar documentos normativos en estrecha relación con la gestión de la calidad para las empresas turísticas que permitan mejorar la calidad y productividad de los productos y servicios turísticos.

Por lo tanto, toda la información recopilada y los análisis que se realizaran a este sector constituye un aporte relevante para el área turística y para las políticas que está desarrollando el gobierno del Ecuador, de igual manera la presente investigación se podrá utilizar para otras empresas hotelera del sector turístico de la ciudad de Cuenca.

## **1.2. Objetivo General**

Generar y aplicar la gestión de procesos dentro de la empresa hotelera en la ciudad de Cuenca, a través de un ejemplo práctico, que permitan construir una herramienta de gestión empresarial en el campo turístico para mejorar la calidad de productos y servicios creando una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos del mercado.

## **1.3. Objetivos Específicos**

1.- Fundamentar con teorías e información de Gestión de Procesos y calidad adecuados para el sector hotelero dentro de la actividad turística.

2.- Analizar la situación del sector hotelero en la ciudad de Cuenca con respecto a la gestión de procesos y aplicación de certificaciones, normas y su aporte para el destino Cuenca, estos resultados permitirán vislumbrar beneficios y necesidades que tiene el sector hotelero dentro de la actividad turística.

3.- Proponer la aplicación de una Gestión por Procesos en el sector hotelero con el caso específico de Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi con el propósito de generar un modelo de consulta empresarial para el área turística que permita implantar un sistema de Calidad y posiblemente se apruebe a través de la certificación una norma internacional, que para cualquier empresa es considerado un escudo de calidad.

## **1.4. Metodología**

Como metodología principalmente se aplicara la comparación sistemática de los establecimientos que han aplicado sistemas de gestión de calidad o están certificados con los no, de esta manera se conocerá la situación real del desarrollo de gestión por procesos que han realizado los dueños de los establecimientos. En el caso de los establecimientos que lo poseen se podrá analizar que modelos de gestión empresarial se han aplicado para una certificación en el sector hotelero en la ciudad de Cuenca, es decir colaborar en

demostrar que la aplicación de buenas prácticas, de correctos procesos dentro del segmento hotelero mejora los sistemas de una empresa y ayudan a mantenerse en el mercado a pesar de las nuevas exigencias dentro del ámbito legal, de la demanda, medio ambiente, de los riesgos laborales, del desarrollo de los recursos humanos, higiene y alimentos, etc.

Este análisis nos ayudara a estudiar la tendencia de aplicación de modelos aplicados por los empresarios turísticos en la ciudad de Cuenca y como se encuentra este sector que es el más avanzado y antiguo dentro de la actividad turística en la ciudad, será además posible vislumbra sus procesos, técnicas de gestión de calidad para lograr un sistema global de prevención y mejora continua, que es responsable con la empresa con el medioambiente y que cumple con las normativas.

Como técnicas e instrumentos de recolección de datos se recopilará información sobre los antecedentes e investigaciones realizadas en el sector.

<b>ETAPA DE INVESTIGACIÓN.</b>	<b>Métodos Empíricos.</b>	<b>Métodos teóricos</b>	<b>Técnicas</b>
1. Fundamentación Teórica.	Observación.	Histórico-Lógico.	Compilación de libros, revistas Internet.
2. Análisis de la Industria Hotelera.	Observación.	Método Analítico Sintético.	Encuestas. Entrevistas. Fotográfica. Recopilación de Información
3. Propuesta.	Métodos: de Observación y Experimentación.	Dialéctico. Modelación. Sistémico. Descriptivo.	Compilación de datos para la elaboración de la Propuesta.

Características de la investigación.

➤ **Población y muestra.**

Para la presente investigación se recopiló en primer lugar información primaria, estos son datos de primera mano, obtenidos para la presente investigación; ésta información se ha considerado debe ser lo más estructurada posible, eficaz y de la mejor calidad, de modo que nos permita tomar decisiones acertadas sobre el tema que se está investigando. Las fuentes secundarias de este tipo de información son entrevistas, diarios, revistas, encuestas, focus group, otros documentos de investigación como Reglamento de Actividades Turísticas para el Ecuador, Plan Estratégico de Turismo para Cuenca 2012, Catastro de actividades turísticas del Ministerio de Turismo del Ecuador, entre otras.

La herramienta seleccionada en este caso, es la encuesta. En primer lugar se debe determinar el tamaño de la muestra de la población a ser encuestada. Debido a que no se conoce el tamaño exacto de la población, se utiliza la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Para determinar el valor de p (probabilidad de ocurrencia) y q (probabilidad de no ocurrencia), realizamos un sondeo previo a una muestra de entidades hoteleras, a las que se les realizó la siguiente pregunta: ¿Su organización aplica o mantiene gestión por procesos para su operación?, obteniendo los siguientes resultados: 2 respuestas SÍ y 18 respuestas NO.

Con estos datos determinamos los valores de p:  $(3/20) = 0.15$  y q:  $(17/20) = 0.85$ , definimos la variable aleatoria estándar derivada del nivel de confianza  $z = 95\%$  y el error aceptado de  $8\%$ , determinamos el valor de  $n = 17.9794$ , es decir, a 18 hoteles a los que aplica el siguiente modelo de encuesta:

En el caso de la información secundaria y terciaria proviene principalmente de fuentes internas y externas a la empresa por lo que se utiliza datos e indicadores históricos de la organización. Entre la información externa que se utiliza se puede mencionar el Documento de la Normativa para la Certificación ISO 9001 2000, además de toda la normativa y leyes aplicable en la operación de la organización.

Como otros datos podemos mencionar que Cuenca la tercera ciudad en importancia en el Ecuador, cuenta con un acervo humano de 505.585 habitantes según el último censo nacional, la población en un mayor número se ubica en la zona urbana, además la ciudad posee una arraigada cultura andina, siendo históricamente la segunda capital del Tahuantinsuyo, capital incaica, ahora ciudad cosmopolita en donde los estilos de vida confirman que coexisten varios mundos que se vinculan en un solo territorio, estas características la convierten en una ciudad turísticamente atractiva, además que posee varios ítems de índole turística en el centro de la ciudad y variedad de recursos turísticos naturales y culturales con diversidad de modos de vida, una riqueza cultural.

Con los datos positivos que arroja estos últimos años la actividad turística, se ha generado cambios económicos y sociales que sugieren mayor atención a la mejora continua, que se ha convertido en un reto para la industria turística en la ciudad de Cuenca puesto que el histórico de los establecimientos turísticos provienen de un manejo familiar, con poco interés en la aplicación de modelos de gestión o que por el contrario han sido aplicados sin conocimiento alguno sino más bien de forma empírica.

La ciudad de Cuenca cuenta con 3.297 establecimientos de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas, con un personal ocupado de 8790 según el INEC; el objetivo principal de todas estas empresas de servicios debería ser entregar al visitante una experiencia de calidad a través de sensaciones intangibles y tangibles como experiencias gastronómicas, de acomodación y bienestar.

### ➤ **Técnicas e instrumento de recolección de datos.**

Para la investigación, inicialmente se realiza un análisis de las actividades hoteleras en la ciudad de Cuenca, para determinar el número de los establecimientos hoteleros que han aplicado o están desarrollando sistemas de gestión de calidad, se utiliza como técnica las encuestas a los dueños y encargados de los hoteles ya que al tratarse de una población grande y el número de actividades de alojamiento se ha incrementado en la ciudad, se selecciona y analiza una muestra es decir encuestas de muestreo.

El tipo de encuesta a aplicar se llevó a cabo a través de una entrevista mediante un contacto personal con la persona entrevistada, ya que de esta manera se obtuvo mayor cantidad de datos.

Se desarrolla también encuestas escritas para que las personas se sientan libres para responder.

### ➤ **Procesamiento y análisis.**

Después de recoger los datos de las encuestas, se inicia con la primera fase que es la clasificación de los datos, que van acorde en el objetivo de la investigación, y para lo cual primero se inicia con la validación de los datos en donde se verifica que las encuestas estén completas con todos los datos que necesitamos, segundo la codificación en el cual se agrupan a través de códigos numéricos las respuestas obtenidas, tercero la introducción de datos que consiste en el proceso de transformar la información, hoy en día a través de varios software gratuitos, se utiliza el programa SPSS, cuarto la tabulación y análisis de los datos para poder generar los resultados, se utiliza la tabulación cruzada que nos permita obtener datos estadísticos para análisis y mayores conocimientos del fenómeno; y quinto los resultados son indicados en forma gráfica utilizando imágenes de gráficos de torta, gráfico de barras entre otras.

Este análisis mostrara la realidad en la que se encuentra el sector hotelero en la ciudad de Cuenca, y nos sirve de base el desarrollo de la propuesta applicativa dentro de este documento.

## **CAPITULO II:**

### **Marco Teórico**

#### **2. Conceptualizaciones Generales**

##### **2.1. Introducción al concepto de calidad, gestión y procesos en la actividad turística**

Calidad y gestión representan una filosofía dentro de la actividad empresarial turística en donde deben coincidir la satisfacción de las necesidades del cliente con los objetivos que tiene la empresa turística, la herramienta principal para llevarlo a cabo es el desarrollo de un sistema de procesos que permiten prevenir, corregir o eliminar procedimientos, además control, productividad, eficiencia y eficacia de los recursos, ayudando a la organización a brindar un servicio de excelencia.

Definir el concepto de la calidad es totalmente complicado y complejo sin embargo se podría definir “como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario ”<sup>2</sup>

Para que la calidad se cumpla debe existir un producto o servicio que cumpla con las funciones para las que fueron creados y de igual manera debe ser ajustado a las necesidades del cliente.

---

<sup>2</sup> Luis Cuatrecasas, 2010. Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Pág. 17. Profit Editorial.

Algunas definiciones que pueden encontrarse acerca del concepto de calidad son: “la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas”<sup>3</sup> .

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) la calidad es “ el resultado de un procesos que implica satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, higiene, la accesibilidad, la transparencia, autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”<sup>4</sup>

También hay algunos conceptos en la que la calidad no solamente debe satisfacer la necesidad de los clientes, sino a todos quienes participan en el proceso y que tienen un objetivo y un fin socios, directivos, proveedores, propietarios, la comunidad, toda la cadena de valor que implica un servicio y producto de calidad mejoran de igual manera. La buena aplicación de la calidad en una empresa no debería significar altos costes y tampoco impactos en el medio ambiente, sino debería ser económica y rentable a través de la inversión de tiempo y esfuerzo.

Para lograr la calidad hoy en día se necesita el trabajo en equipo, planificación y tener claro los objetivos a donde la empresa quiere llegar, si existe estas características se puede tener una productividad. Entregar un servicio y un producto de calidad significa que la empresa tendrá que mejorar continuamente en su estructura interna para obtener buenos resultados.

La calidad del servicio es diferente a la calidad del producto sin embargo en el sector turístico son ambos complementarios e indispensables, se necesitan uno a la otro, cuando nos referimos a la calidad del servicio depende netamente de la actitud de los recursos humanos que brindan el servicio (meseros, camareras, recepcionista) y en la calidad del

---

<sup>3</sup> Norma ISO 8402 [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_8402](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_8402)

<sup>4</sup> Organización Mundial de Turismo, 2010. Normas y Sistemas de Calidad en el turismo y su relación con la sustentabilidad y las leyes de turismo. Experiencia de las Américas. Madrid.

producto se pone en manifiesto los sentidos, es decir un plato de comida lo podemos ver y sentir; se puede tener un buen servicio pero un pésimo producto y viceversa, por lo tanto la entrega oportuna del servicio y del producto constituyen una experiencia que se convierte posteriormente en fidelidad y permite captar nuevos clientes.

Sin embargo como podemos medir la calidad, para ello es necesario determinar indicadores medibles a las que se pueda evaluar y controlar, las mismas pueden ser cuantitativas: atrasos, número de llamadas, tiempo para tomar decisiones, tiempo de entrega del plato o habitación, numero de facturación, entre otros; y cualitativas como: temperatura de un plato, amabilidad, confort, seguridad, confianza, higiene del producto, etc.

Ahora bien enlazando los conceptos que nos permitan llegar a entender la gestión de procesos es necesario indicar su significado, la palabra gestión proviene del latín *gestio* es decir la causa y efecto de administrar algo, según como lo menciona la Real Academia de la Lengua. Gestionar algo hace posible el funcionamiento de los objetivos que plantea una organización, para ello es necesario diferentes tramites y diligencias para concretar cada proyecto que quiera llevar a cabo una empresa.

La gestión no solamente se limita a la administración, este concepto también encierra actividades de planificación, organización, dirección y control de todos los procesos para alcanzar un objetivo o meta. Es importante mencionar que para que este proceso de gestión sea válido lo tienen que desarrollar las personas sin las mismas no es posible llevar a cabo ningún objetivo propuesto por eso debe existir una buena comunicación.

Para que la gestión en una empresa funcione todo debe funcionar como un sistema, alineados a una meta y entrelazados con procesos y subprocesos, es necesario además agregar un componente final que es la retroalimentación y evaluación para que el fin de la gestión pueda cumplirse.

Cuando se habla de gestión llegamos a asumir que en cada etapa está presente la calidad, en cada uno de los componentes de los procesos, pero no siempre es así sino se define el nivel de calidad que se quiere conseguir en cada proceso, es por ello que se debe asegurar para que los resultados sean satisfactorios la adecuada aplicación de la misma.

La gestión puede verse con diferentes enfoques como proceso, porque abarca actividades que se deben llevar a cabo; como disciplina, es decir encierra conocimiento que pueden ser la base de aprendizaje; como personas ya que la realizan las personas quienes se encargan de dirigir las organizaciones además del líder de la gestión que los guía, son el motor ya que sin los individuos simplemente no hay empresa.

Los individuos que mencionamos anteriormente podemos llamarlos gestores ya que forman parte del proceso de gestión, y para lograr necesitan desarrollar diferentes capacidades que se lo adquiere a través de la experiencia como son las capacidades técnicas que son propias de la línea de trabajo, capacidades analíticas permiten entender y razonar en una situación o problema, capacidad para la toma de decisiones, se puede elegir varias alternativas, el grado de certeza analítica para diagnosticar, comprender y dar una solución a un problema permitirán desarrollar una acertada toma de decisiones, capacidades informáticas la misma que hace referencia a la capacidad de conocer la utilización de diversos software que son el respaldo hoy en día para el desarrollo de todos los procesos; y la capacidad de empatía con las personas es decir comprender el equipo de trabajo y las personas del entorno en todos los niveles de la organización.

Al entender la calidad y gestión a través de su conceptualización, se menciona constantemente los procesos, para ello es imprescindible conocer que significa un proceso. Podríamos intentar definir indicando que es un conjunto de actividades que de manera encadenada empieza y termina la misma, todo lo que se realiza dentro de una organización, además la secuencia de actividades orientadas a genera un valor añadido, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo, empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Norma técnica de Gestión de Procesos. Capítulo III. Acuerdo 784

Según Harrington proceso “es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”

Podemos definir de igual manera a un proceso como la “secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el cliente”.<sup>6</sup>

Todas las actividades que se desarrollan dentro del proceso deben perseguir un objetivo principal, estas tareas deben ser parte de un sistema, que es el conjunto de procesos que se relacionan entre sí para alcanzar una meta.

En base a estos conceptos toda empresa es un conjunto de procesos que deben terminar en buenos resultados, muchos de los trabajadores individualmente realizan un buen trabajo sin ninguna conciencia de que existe una cadena y que son parte de todo un proceso a través de un objetivo final, sin embargo son varios problemas ya en su aplicación desde el diseño de los procesos, su implementación y control.

Para el enfoque a procesos dentro de una empresa se requiere generar herramientas que permitan la mejora o la reingeniería, en donde el trabajo en equipo es lo más importante, es decir el compromiso de los individuos es el motor para lograr cambios o regulaciones en los procesos internos, como resultado existirá una mejor productividad. Una de las herramientas importantes de la gestión es la medición de los procesos.

La aplicación de estos conceptos son la base para la construcción de esta investigación, al señalar la Gestión por Procesos y entender los términos con su individualidad es posible diseñar un Sistema de Calidad en donde se mejore la eficacia de la empresa, con valor agregado hasta en el funcionamiento, de hecho la estructura organizativa estará alineada a ser proactivas, lo que permitirá fomentar la creatividad e iniciativa en la toma de decisiones, provocando que la empresa sea líder en la gestión a través de estas estrategias competitivas en el mercado.

---

<sup>6</sup> José A. Pérez- Fernando de Velasco. Gestión de la Calidad orientada a los procesos. ESIC EDITORIA. Madrid

## 2.2. Evolución del concepto de calidad y gestión

Para las empresas turísticas el concepto calidad es subjetivo mientras no se construya a través de la gestión, la evolución de la gestión de la calidad ha tomado alrededor de cuarenta a cincuenta años, inicialmente siguiendo la teoría Tayloriana<sup>7</sup> que establece paradigmas en las organizaciones de jerarquía y organigramas como el centro de importancia de las empresas. Según la teoría Frederick Winslow Taylor<sup>8</sup> indica que existe un mal en los hombres que es la pereza y holgazanería, por esa razón es necesario medir los tiempos y movimientos que realizan al momento de realizar el trabajo, para que exista productividad en la empresa afirma que se debe dividir entre la gente que piensa y la que tiene que realizar trabajo físico, los primeros adiestran a los segundos de tal manera que se pueda tener el mayor rendimiento.

Es decir inicialmente lo fundamental de las empresas de los primeros años del siglo XX era medir la calidad sin orientarse a los clientes ni a los procesos sino simplemente inspeccionar los productos, este comportamiento aplicado en las empresas implanto valores culturales que más fueron un freno a la creatividad del Talento Humano. La Calidad posteriormente pasa de ser una simple inspección de la producción encargado a un departamento especializado dentro de la empresa a ser aplicado en todos los procesos desde el principio hasta el final de la elaboración del producto o bien, es decir comienza afectar a todos los miembros de una organización.

Existe también un aporte en el manejo de la calidad con el método de la ingeniería de calidad llevado a cabo por Gen'ichi Taguchi a principios de los años 50, la misma que se concentra en el diseño del producto, el mismo que no debe ser tolerable a las fuentes de variabilidad, este diseño busca sobrepasar las expectativas del cliente cuidando siempre todo el proceso desde la materia prima, los componentes humanos, condiciones ambientales<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> López Ruiz V.R. Gestión Eficaz de los Procesos Productivos. Especial Directivos. Madrid, España

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o\\_robusto#El\\_problema\\_de\\_Gen.E2.80.99ichi\\_Taguchi:\\_c.C3.B3mo\\_surge\\_la\\_idea\\_del\\_dise.C3.B1o\\_robusto](http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_robusto#El_problema_de_Gen.E2.80.99ichi_Taguchi:_c.C3.B3mo_surge_la_idea_del_dise.C3.B1o_robusto)

De igual manera la industria Japonesa desarrolla el nuevo concepto de la calidad al revisar de forma detallada todos los procesos, al conocer de manera específica cada uno de los procedimientos permite organizar, controlar y corregir cualquier error que se pudiera producir. Las herramientas que utiliza Japón son estudiadas por los países Occidentales que ven muchas ventajas al aplicar flexibilidad en la producción.

De la utilización de esta nueva tendencia en las empresas surge el establecimiento de las normas internacionales como una base para garantizar la implementación de la calidad, de esta manera la internacionalización del manejo del concepto de la calidad en los procesos y la globalización permiten que este término no solo pueda ser implementado en una megaempresa hotelera sino a cualquier empresa pequeña.

En cambio la evolución de la gestión como técnica inicialmente estaba aplicada en la actividad industrial en el siglo XVII, luego en 1776 se descompone una sola operación en varias actividades, es decir empieza la especialización para la elaboración de un producto, en 1911 F. Taylor introduce y propone la supervisión para cada actividad, con el desarrollo del ferrocarril se desarrolla a más de la supervisión y control ciertas reglas para que se pueda lograr un trabajo a tiempo, después se empieza con la producción en serie, la dirección se ha fijado siempre al producto y al interior de la empresa intentando generar el mejor producto, ya en la época de los 90 se desarrollan técnicas de gestión ya con una mirada hacia el exterior es decir al cliente.

De manera paralela estos dos conceptos van evolucionando como hemos podido constatar a través de la historia de sus teorías, hoy en día la gestión de la calidad no es un término extraño ni desconocido para las empresas, por lo tanto podemos afirmar que la gestión de la calidad se basa fundamentalmente en dos directrices principales que son el objetivo y la mejora que permiten generar un valor añadido de calidad a un servicio o producto.

### **2.3. Nuevos conceptos de la gestión de calidad**

Las empresas occidentales en competencia con las empresas japonesas intentando descifrar y encontrar conceptos nuevos aplicados a la calidad, introducen un nuevo termino

denominado la Calidad Total, el mismo que afecta al producto al servicio y de igual manera a la gestión, al valor, entre otros, está basado además en la estricta participación de todo el personal de trabajo, cuando se empieza a exigir Calidad Total en las organizaciones en donde existe una estructura piramidal que son la mayoría en el Ecuador, se notan las dificultades en la transición de llevar a cabo cada proceso, ya que inmediatamente se elimina jerarquías basadas en la desintegración de procesos es decir división de trabajo por áreas o departamentos de trabajo por lo tanto no existen “estrellitas de navidad” cambiando la competencia interna por trabajo en equipo, en donde cada una de los actores que participan en la producción de un servicio o producto estén orgullosos de su trabajo.

Al hablar de calidad Total se asocia directamente con Excelencia, este término fue adoptado en 1999 por la European Foundation For Quality Managment. La Calidad Total se define como excelencia que es una estrategia de gestión cuyo objetivo principal es que la Organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. <sup>10</sup>

Otro de los autores, David A. Garvín, que al referirse de la Calidad Total explica las dimensiones de la calidad menciona a todos los actores dentro de la producción de la calidad ya que la participación en el mejoramiento de la calidad implica a todos son las siguientes: el rendimiento, las características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética, calidad percibida por el consumidor. <sup>11</sup>

Todos estos principios, dimensiones y términos son de carácter universal es decir son ya conocidos en todo el mundo y según su aplicación en el territorio se ha desarrollado tres modelos principales que sin duda son tres modelos económicos que se los describirá brevemente.

---

<sup>10</sup> Miguel F. Sánchez, Javier G. Castro. CALIDAD TOTAL MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Fundación Confemetal, Madrid. Pág. 16

<sup>11</sup> Gustavo Rebolledo Saavedra. **Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. Compilación. Diplomado Gestión Estratégica U. Chile.**

Modelo de Deming, 1951 (Japón).- Edwards Deming es uno de los estadounidenses que colaboro con los japoneses en la mejora de la calidad, es famoso por sus obras como los 14 puntos de Deming, y el ciclo de Shewart conocido también como PDCA (Planear, hacer, verificar, actuar ). Al implementar este modelo en las empresas se nota una mejora importante en términos de competitividad, productividad, rentabilidad entre otros.

Modelo Malcoln Badrige, 1987 (EE.UU.).- Este modelo lleva el nombre del secretario de Comercio de la Administración de Reagan (Ronald Wilson Reagan, 40th Presidente de los Estados Unidos, 1981-1989)<sup>12</sup>. Cuando los productos japoneses inundaban el mercado se debían crear estrategias para responder a esta fiebre, por ello nace este premio de Calidad Malcolm Baldrige para que las empresas creen una cultura de calidad total, hoy en día hay muchas organización que aplican para que se les otorgue este premio. Este modelo está basado en liderazgo, planificación estratégica, análisis y gestión de los Recursos Humanos, enfoque al cliente y el mercado, Gestión de los procesos y Resultados.<sup>13</sup>

Modelo EFQM de Excelencia, 1992 (Europa).- Nace en 1989 con 14 empresas fundadoras y 53 co-fundadoras a través de un documento la EFQM, que luego en 1992 presentarían el modelo de EFQM de Excelencia en la cual trabajaron varios expertos europeos.

Grafico1. Modelo EFQM de Excelencia.



<sup>12</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Ronald\\_Reagan](http://en.wikipedia.org/wiki/Ronald_Reagan)

<sup>13</sup> Miguel F. Sánchez, Javier G. Castro. CALIDAD TOTAL MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Fundación Confemetal, Madrid. Pág. 27

Este modelo tiene 9 criterios y 32 sub-criterios que están divididos en agentes facilitadores y resultados; para comprobar la efectividad de este modelo se comparó la trayectoria de 600 empresas ganadoras, comparadas con un grupo de características similares, en donde las empresas que aplicaron el modelo incrementaron sus ingresos casi al 50%. Existe un modelo actualizado del 2013 que contiene algunas ideas adicionales a las versiones anteriores como son la agilidad, flexibilidad y velocidad, cadena de valor, valor añadido, gestión de riesgos, Sostenibilidad, este último término súper importante en el ámbito turístico.<sup>14</sup>

Todos estos modelos constituyen una herramienta para la autoevaluación de las empresas ya que traza el camino para construir la excelencia.

## **2.4 Normativa de la aplicación de normas de Calidad**

Las normas constituyen un instrumento de conocimiento público, consensado, validado y aprobado por un organismo reconocido, las normas establecen un conjunto de criterios que son aceptados por el sector que se pretende “normar”. Según la Organización Internacional para la normalización (ISO 1996), una norma se define como “acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin”.<sup>15</sup> Esta organización es una federación mundial de normalización que establecen estándares internacionales a partir de estudios realizados por comités técnicos, la ISO está avalada por 165 países<sup>16</sup>

En 1987 se publicaron las normas internacionales las que contenían el aseguramiento de la gestión de la calidad (Normas ISO 9000), cada una de las normas es un modelo de calidad enfocado para cada industria, ya sea en el ámbito de la manufactura como para los servicios, el objetivo principal es elevar la calidad de los productos y servicios ofertados en todas las empresas.

---

<sup>14</sup> Jaime E. del Palacio Pérez. Cambios en el Modelo EFQM 2013. Análisis de Cambios. 2012. Pág. 7

<sup>15</sup> <http://cuentame.inegi.gob.mx/glosario/s.aspx?tema=G>

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_de\\_Normalizaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n)

Las actividades que se pueden normalizar son muy variadas pudiéndose aplicar a los productos, a las maquinas, a los materiales, métodos de ensayo, gestión de la calidad, gestión medioambiental entre otras, para poder aplicar las normas es necesario las entidades normalizadoras, que son aquellas entidades que elaboran, aprueban, publican, difunden y promueven las normas propias de alcance estatal o internacionales.

En el Ecuador el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) que es el organismo técnico nacional, es el eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.<sup>17</sup>

Por otro lado la certificación es una actividad que consiste en la emisión de marcas y certificados llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, a través de la cual se afirma que determinado producto, proceso o servicio está de acuerdo a una norma o cualquier otro documento normativo<sup>18</sup>.

Por lo tanto una certificación es una marca que crea una ventaja competitiva dentro del mercado, creando credibilidad a los consumidores de que el producto y servicio cumple con las normas de calidad, garantizando el consumo y fidelidad de los clientes, mientras que dentro de la empresa permite el manejo adecuado de los procesos para los requisitos que el producto o servicio requiere. Debemos entender que esta actividad contribuye a la mejora de la calidad y no debemos verlo como un trámite con muchos requisitos y documentación sino como un escalón para incrementar ventas, superar las barreras comerciales y mejorar la imagen corporativa.

---

<sup>17</sup> [http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=106](http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=106)

<sup>18</sup> Bustos Fernando, la Gestión Ambiental asociada al desarrollo del turismo, Ecuador, pág. 54,55

Los estándares de certificación y las prácticas en los temas de calidad, en la mayoría de los casos de las empresas privadas han sido desarrollados por presiones externas, como es el caso de la norma ISO; La OMT, está promoviendo una iniciativa que es la unificación de las normas de certificación en turismo, designando a *Rainforest Alliance* (Alianza para Bosques) como el organismo rector y representante de la Red de Certificación en Turismo Sostenible para las Américas (RCTSA), sin embargo existen numerosas certificaciones internacionales y nacionales que el sector turístico puede aplicar, pero muchas de la veces constituye una marca para el marketing de la empresa y no un compromiso de desarrollo de la gestión por parte de las empresas del sector turístico.

Existen dos tipos de certificaciones que son: una para la empresa (se ocupa también de la satisfacción del cliente) y otra para el producto (dentro de esta solo se fija en la calidad técnica del producto pero no en la satisfacción del cliente), la que se relaciona más al sector turístico es la ISO 9000 Administración de la Calidad, la ISO 9001 contiene los requisitos de aplicación del modelo en la base de la norma de buenas prácticas , ISO 14000 y 14001 se refiere a la administración del medio ambiente que significa en resumen minimizar efectos para el medio ambiente por la intervención de actividades turísticas.

A continuación se realizara una breve descripción de las normas y certificaciones que pueden aplicarse dentro del sector turístico hotelero y que son parte del estudio de esta investigación:

### **Norma ISO 9001**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de

gestión de calidad (SGC). Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

Las etapas para la certificación para ISO 9001 son:

1. Información: Se trata de informar a gerencia y empleados que forman parte de la empresa acerca de la Norma ISO.
2. Planificación: Planificar el proyecto inicialmente con un análisis de la situación de la empresa y que procesos se están llevando a cabo en conformidad con la norma.
3. Desarrollo: Se refiere al diseño y documentación de los procesos de conformidad con la ISO.
4. Capacitación: Todos los empleados deberán estar capacitados para trabajar con la norma ISO 9001.
5. Auditorías internas: El último paso de preparación para que la compañía esté lista para la auditoría de certificación es poner en funcionamiento su programa de auditoría interna.
6. Auditoría de registro: Se deberá contratar a un auditor de registro que lleve a cabo una auditoría externa. Una vez realizada, el registro estará completo.

### **Punto Verde**

El Ministerio del Ambiente con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometidos con el medio ambiente.

### **Certificación Ecuatoriana Ambiental Punto Verde -Acuerdo Ministerial 225**

El Punto Verde es una Certificación o un Reconocimiento Ambiental, dependiendo del sector donde se origine. A continuación, se explica brevemente cómo aplicar al mismo:

La Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde” del Ministerio del Ambiente, está avalada por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) y está pensada como un incentivo a empresas de producción o servicios que demuestren haber implementado uno o más casos de Producción más limpia, que se trata de la aplicación permanente de herramientas preventivas en productos y también en servicios que permitan tener un crecimiento significativo dentro de la empresa y al mismo tiempo reducir riesgos para los seres humanos es decir (trabajadores- clientes- proveedores) y el medio ambiente, además a partir de la implementación de esta certificación se busca el ahorro en la materia prima, no utilizar elementos tóxicos en la producción de los productos y servicios de esta manera los impactos para el medio ambiente son menos dañinos. El procedimiento está basado en seis fases: la primera es la recolección de los datos para conocer de mejor manera la situación de la empresa y de los procedimientos que se están llevando a cabo, segundo el análisis según los principios de la Producción más Limpia, tercero luego del análisis se proponen varias opciones basadas en las buenas practicas, reciclaje entre otras acciones, cuarto se realiza un estudio de viabilidad económica, técnica y obviamente ecológica, que hoy en día de igual manera es un requisito para llevar a cabo los proyectos, quinta la implementación y por último, el control y continuación que consiste en el mantener los procesos en marcha, controlados y regulados.

El procedimiento para obtener la Certificación es el siguiente:

- Enviar una Carta de Interés a la Subsecretaría de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente, en donde se adjuntará el formulario de inscripción y de autoevaluación.
- La Subsecretaría de Calidad Ambiental realiza una evaluación de la solicitud y si la empresa cumple con lo solicitado en el formulario, será notificada para que el Organismo Evaluador de la conformidad acreditado ante el OAE (Certificadora) realice la visita en campo.

- La Certificadora con el apoyo de un técnico de la Unidad de Producción y Consumo Sustentable realizará la visita de campo para evaluar y comprobar la veracidad de la información proporcionada.
- Se elabora un informe con el que se anuncia a la empresa si es acreedor de la Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde”

Si se presentaran cuatro casos de Producción Limpia simultáneamente, o estos casos en un período máximo de hasta dos años, se otorgará la máxima certificación a la empresa postulante, como “Empresa Eco-eficiente”.

Considerando que la calidad y sostenibilidad constituyen factores determinantes para la toma de decisión del viaje, sin duda que la aplicación de normas y la introducción de procesos de mejora continua en toda la cadena productiva del turismo influirá favorable en la capacidad de las empresas para ofrecer mejores servicios y satisfacer las expectativas de los turistas es por eso que también revisaremos las normas ISO 14001-14004 de Gestión Ambiental.

### **ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental**

La Gestión Ambiental se refiere a todos los aspectos de la función gerencial que desarrollen, implementen y mantengan la política ambiental. El Programa de Gestión Ambiental es una descripción de cómo lograr los objetivos ambientales dictados por la política ambiental.

El sistema de Gestión Ambiental comprende la estructura organizacional, así como las responsabilidades, prácticas y procedimientos, y los recursos necesarios para implementar la gestión ambiental. Este sistema se circunscribe a la serie ISO 14001 - 14004.

La norma 14001 es la que certifica las empresas o especifica las principales exigencias de un sistema de Gestión Ambiental, en ella no se presentan criterios específicos de desempeño ambiental, pero si le exige a cada organización elaborar su propia política y

contar con objetivos que estudien las exigencias legales y la información referente a los impactos ambientales significativos.

La norma se aplica a los efectos ambientales que pueden ser controlados por la organización y sobre los cuales se espera que la misma ejerza una influencia. Abarca todo el sistema de gestión ambiental y proporciona especificaciones y guías de uso, incluyendo elementos centrales del Sistema que vayan a utilizar para la certificación o registro. La norma 14004 ofrece directrices para el desarrollo e implementación de los principios del Sistema de Gestión Ambiental y las técnicas de soporte; además presenta guías para su coordinación con otros sistemas gerenciales como la ISO 9000.

## **Biosphere Hotels**

La Certificación de Biosphere Hotels a través del Instituto de Turismo Responsable nace a partir de un dialogo con la UNESCO, organización con la que mantiene este pacto, además este Instituto es miembro de la O.M.T y miembro fundador del Consejo Global de Turismo Sostenible auspiciado por las Naciones Unidas,

Este es un sello de calidad medioambiental es decir una marca, que se facilita a los hoteles en su gestión de ahorro de agua, energía eléctrica, utilización de energías limpias que ayudan al medioambiente a mantener o mejorar su estado sin provocar fuertes impactos medioambientales.

La Certificación BIOSPHERE RESPONSIBLE TOURISM, es promovida por el Instituto de Turismo Responsable (ITR), que se encuentra ubicado en Salt Lake City, Utah, Estados Unidos, reconoce y certifica a la industria turística que ha hecho de la gestión sostenible del turismo el eje y centro de su actividad y que, por ello, son ejemplos de sostenibilidad en el sector a nivel internacional, las certificaciones las reciben a través del Consejo Global de Turismo Sostenible sus siglas en inglés: GSTC (Global Sustainable Tourism Council), que

es la única entidad acreditadora a nivel mundial como África, América, Asia del Este y Sur, Europa y países del Oriente Medio, dentro de esta marca no solo se certifican Hoteles sino destinos, productos, establecimientos, turoperadores, compañías de viajes entre otros relacionados con el sector turístico, sus requisitos están basados en el turismo Sostenible, con principios como la Conservación y mejora del Patrimonio Cultural y Ambiental, desarrollo económico y social del lugar, satisfacción del cliente por lo tanto y como resultado de la aplicación de esta certificación se busca generar mayores fuentes de empleo con un desarrollo sostenible para el destino.

Es necesario recordad que esta es una certificación voluntaria y generan valor agregado al destino, entre algunas empresas están EuroChile Business Foundation, Eypypsa S.A, Developing Natural Activities, Advanced leisure services entre otros, como establecimientos hoteleros certificados están más de 70 hoteles.

### **Green Globe 21**

Es un programa a nivel mundial de certificación de igual manera aplicada a hoteles y actividades turísticas, fue creado en 1993 por el World Travel and Tourism Council, después de la Cumbre de Rio de Janeiro en el año de 1992, esta organización contiene como base los requisitos de las normas ISO 14001, esta es una marca que significa que existe un reconocimiento de las prácticas ambientales, es decir existe un compromiso por parte de la empresa turística con el medio ambiente.

A este programa de igual manera es miembro de la OMT, del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, en su página web menciona que contiene alrededor de 700 miembros que la conforman, el obtener una certificación Green Globe 21 representa que esa empresa hotelera colabora a la conservación del medio ambiente a través de buenas prácticas, además ya en su aplicación según algunas empresas permite la reducción de costos, reconocimiento como una empresa verde, una fuerte herramienta de venta y posicionamiento del hotel, hay representaciones de esta organización en China, América, Central, Francia, Japón, Francia, Egipto, Reino Unido entre otros.

## **Smart Voyager**

Esta certificación es mucho más conocida en el Ecuador, es una certificación que especialmente son aplicadas al sector hotelero, esta, se entrega a las empresas turísticas que basan su desarrollo en estándares de protección y conservación de la vida animal, ambiente, y trabajadores, fue creada con el apoyo de Rainforest Alliance en 1998, en el Ecuador trabaja actualmente con la Initiative for Conservation in the Andean Amazon, financiada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), cuyo objetivo principal es sembrar la sostenibilidad en la amazonia y proteger su biodiversidad, de esta manera brinda asistencia técnica y capacitación a empresas que quieran aplicar prácticas ambientales sostenibles, se centran especialmente donde esta los negocios y emprendimientos cercanos a las Áreas Protegidas

Entre las empresas hoteleras en el Ecuador que te tienen esta certificación están: Cotococha Lodge, Cabañas Ecológicas Copalinga, Hacienda Cusin, Hostería Pantavi, Sagitta, Sachatamia Lodge, Séptimo Paraíso, Tambopaxi, Tierra del Volcán, Las Palmeras Inn, Mantaraya Lodge, Manatee, Polylepis Lodge, Hostería Suamox.

## **Travel Awards**

Son incentivos a nivel mundial, a las empresas turísticas que está vigente desde 1993, para reconocer y premiar empresas de viajes, turismo y hospitalidad que son otorgados a través de una evaluación internacional, tomando en cuenta principalmente la atención al cliente, excelencia en los productos y servicios turísticos, estar a la vanguardia, basada igualmente en OHSAS 18001 que es un sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, la misma que trata de minimizar los riesgos de empleados y clientes con cualquier accidente tratando de evitar cualquier peligro, el ultimo evento para la entrega de reconocimientos fue en Qatar el 30 de Noviembre del 2013, denominados también los Óscar de la Industria de Viajes, es reconocido como sello de calidad en la industria Turística.

## 2.5 Gestión por procesos: Principios y características.

Es necesario aclarar inicialmente la diferencia entre la Gestión por procesos, de la Gestión de Procesos, la primera supone estructurar y funcionalizar el trabajo de una empresa mediante procesos enfocándole al cliente y potenciando el trabajo en equipo, mientras que el segundo concepto significa la aplicación del ciclo PHVA a los procesos que se quiera gestionar.<sup>19</sup>

Es decir la gestión por procesos supone reorganizar procesos de toda la organización con el fin de agilizar, facilitar las actividades que permiten generar satisfacción al cliente y de igual manera debe facilitar el trabajo interno dentro de la empresa, por lo tanto este nuevo concepto intenta construir una nueva calidad, la misma que está basada en la Gestión de la calidad es por eso que hemos revisado varios conceptos que conciernen esta investigación.

Anteriormente mencionamos que los procesos son parte de un sistema que contiene actividades que están organizadas por áreas funcionales, la Gestión por Procesos lo que haces es gestionar cada una de las actividades de los procesos, coordinar las funciones sin importar quien las realiza.

La gestión por procesos transforma los procesos y las actividades de complejas a simples, en la que no existen indicadores de desempeño sino de resultados, el personal que trabaja en la empresa está facultado y en donde no existen directivos policías sino líderes, por lo tanto las funciones desaparecen y el modelo organizativo no es tan formal, es posible que algunas actividades contribuyan al objetivo principal y otras que simplemente haya que desecharlas ya que no cumplen con dar valor agregado a la organización.

Se ha observado que los productos pueden ser copiados con facilidad sin embargo los procesos que cada empresa desempeña para conseguir una mejora continua **no**, lo que permite alargar el tiempo de vida del producto, manteniéndose competitivo dentro del mercado. Entre una de las características que la Gestión por procesos tiene es impulsar con

---

<sup>19</sup>Iván R. CoroneI, MBA, MGLE, ING. QUIM. Gestión por procesos. 2012.

eficacia la organización y que se orienta al cliente, está involucrado con todas y cada una de las actividades que se generan dentro de la empresa, se utiliza la mejora continua en todos los niveles y existe compromiso personal. Otra de las características es que a través de los procesos se puede analizar las limitaciones de la organización que está siendo aplicada en la empresa, también permite reconocer procesos internos importantes que pueden constituir los factores críticos para el éxito de la empresa, asignar responsabilidad personal en cada procesos entre otras.

## **2.6. Enfoque de Gestión por procesos aplicada en la empresa turística**

La familia de las normas ISO 9001:2008 que ya lo revisamos anteriormente, planea lo siguiente: “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”. La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como “enfoque basado en procesos. Es decir podemos resumir que cuando los recursos se manejan como un proceso alcanzan un resultado eficaz, este es uno de los ocho principios, que se menciona dentro del enfoque basado en procesos.

El modelo (EFQM) indica también que la gestión por procesos aplicado a las empresas permite: “actuar de manera más efectiva cuando todas las actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”

Para darle un enfoque y ubicarle a la gestión de procesos dentro del sector turístico es necesario recordar y hacer una breve descripción de los componentes del sistema turístico para entender el sector en el cual se va a realizar la aplicación , este es un sistema en donde interactúan diferentes elementos según su territorialidad y competencia, por medio de reglas que la rige el mercado turístico, es flexible y dinámico según el entorno físico,

cultural, social o económico, el mismo que está compuesto según Bullón : demanda, oferta, infraestructura, superestructura.

La demanda se refiere obviamente a las personas actuales o potencial que realizan viajes y hacen uso de los servicios de las instalaciones turísticas con múltiples necesidades y motivaciones determinadas por diversos aspectos. La oferta son todas las actividades que atraen al cliente o turista a visitar y consumir los servicios de cualquier destino siendo la oferta la que genera una experiencia del visitante, está compuesta por los recursos y atractivos turísticos, la planta turística, esparcimiento, transporte. La Infraestructura que se refiere a todos los servicios públicos, energía, agua, carreteras, medios de transporte, etc. Y finalmente el último de los elementos la superestructura que se refiere a la legislación turística en general, entidades públicas regidas por el gobierno que se encargan del buen funcionamiento del sistema.

La aplicación de la gestión por procesos se ubicara en la planta turística en la actividad de alojamiento en donde en su clasificación están el sector hotelero que es complejo y competitivo y que difícilmente se alcanza una calidad de servicio ni se aplican los procesos adecuados para generar mejores resultados.

### **2.6.1. Objetivos y características de la Gestión por Procesos**

El principal objetivo de la Gestión por Procesos es incrementar los índices de resultados de la empresa mediante la satisfacción del cliente, esto se refleja de igual manera en los resultados económicos, es necesario dentro de los procesos reducir costes innecesarios que producen procesos que no aportan ningún valor agregado a la empresa.

De igual manera otro objetivo es organizar racionalmente a la empresa interna y externamente, es decir van mucho más allá que la reducción de costes que es parte importante de la aplicación de la misma, la aplicación de las herramientas correctas dentro de los proceso permitirán crear credibilidad.

El establecer los objetivos que se quieren lograr dentro de la empresa es fundamental para saber qué resultados quiero y debo obtener de los procesos, estas deben seguir la relación causa- efecto, y deben ser medidas y evaluados.

Las características que se definen dentro de los procesos son la identificación del proceso, el responsable, la misión, objetivos, alcance, elementos de entrada, elementos de salida, recursos e indicadores.

### **2.6.2. Control estadístico de Procesos**

El control Estadístico de los Procesos realiza un papel fundamental en el mejoramiento de los procesos ya que permite identificar un problema de forma objetiva, analizar las causas que provocan dicho problema, poner en marcha las correcciones y verificar la efectividad de aplicación de las soluciones implementadas, por eso en la gestión de procesos se utiliza además los datos que permiten cuantificar la situación del problema, hoy en día la aplicación de estos indicadores significan avances importantes dentro de la empresa ya que la toma de decisiones no está basada en corazonadas o lógicas de un buen juicio

Ahora bien para poner en práctica el control de la calidad total se han utilizado las siguientes herramientas que de igual manera serán utilizadas según las necesidades que tenga la empresa a cuál que se le aplique que son muy útiles para el análisis de datos y control estadístico de los procesos:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Causa y Efecto
3. Histograma
4. Estratificación
5. Hojas de Verificación
6. Diagrama de Dispersión

Las herramientas que nos permitirán generar mediciones de los logros de los objetivos de un determinado procesos son los indicadores, les sirve a los dueños de los procesos para la mejora continua de la calidad y la toma de decisiones, se puede definir a un indicador como “una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar, la definición debe ser expresada de la manera más específica”<sup>20</sup>

Según Beltrán (1999), dentro de la gestión por procesos un indicador debe contener las fases de contar con objetivos y estrategias, que sean cuantificables y que tengan los patrones de atributo (la meta), escala (unidad de medida), status, (valor actual) umbral, (valor a lograr) horizonte, (periodo de logro), fecha de inicio, (del horizonte) fecha de fin y el responsable directo de llevar a cabo el logro de la meta. Determinar para los indicadores un rango de gestión (eficacia: conformidad y entrega), definir la fuente de información, frecuencia, presentación, tabulación, análisis y responsable del proceso, probar la medición de los indicadores y estandarizar los indicadores que servirán para medir los resultados.

Además de los indicadores existen algunas técnicas y herramientas dentro de las cuales podemos encontrar según Pérez (1999): Manuales operativos y manuales de procedimientos, intervención control interno, auditoría interna y externa, auditoría operativa, contabilidad, control estadístico de procesos, cuadros de mando entre otros.

### **2.6.3. Optimización de Procesos. Teoría de las Restricciones.**

La teoría de las Restricciones dentro de la Gestión de los procesos busca el eslabón más débil de la cadena productiva, la misma que hace que la producción camine al ritmo del más lento, al identificar las restricciones es posible aumentar los esfuerzos en donde se encuentra el eslabón más débil y de esta manera se minimiza las restricciones que se presentan en cada proceso.

---

<sup>20</sup> D Elia Gustavo E. Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial Alsina. 2000. Pag. 23

Al identificar cual o cuales son las restricciones de los procesos productivos ya sea en una empresa de productos o servicios a través de esta teoría es posible gestionar las limitaciones mediante un proceso de mejora continua. Este método fue desarrollado por Eliyahu M. Goldratt en su libro denominado “la Meta”, en el cual introduce la teoría de las restricciones, el mismo que se adaptado en varios procesos de producción.

## **2.7 Mejora Continua**

La mejora continua tiene el objetivo de construir un modelo de gestión empresarial en donde estén presentes varios elementos que contribuyan a la mejora continua, como un sistema integral, en donde sea posible medir y evaluar el desempeño de los procesos que la componen, de esta manera el proceso es de calidad al tener todos los atributos necesarios para ser eficaz y eficiente

Podemos mencionar cinco pasos para gestionar los procesos

1. Identificación de los procesos.
2. Tener definidas sus interrelaciones externas e internas.
3. Documentación de los procesos.
4. El seguimiento y la medición.
5. Mejora de procesos

### **2.7.1. Cuadro de mando integral del Sistema de Control de la Gestión**

El cuadro de mando Integral es una metodología de control del Sistema de Control de la Gestión, que mide no solamente la parte financiera de una empresa sino también considera otros aspectos para tomar decisiones estratégicas en el sistema empresarial. La principal característica del cuadro de mando integral es que se aplica a todo tipo de organizaciones por lo tanto podría probarse dentro del sector turístico al poseer empresas de prestación de servicios no iguales pero con sistemas similares de otras industrias, esta herramienta tiene

como objetivo crear ventajas competitivas para mejorar el desempeño y rentabilidad de las empresas

Entre algunos beneficios de la aplicación están: crear un modelo de negocio claro, incrementar la rentabilidad y tomar en cuenta el valor tiempo, conciencia y compromiso del talento humano y de la importancia dentro de la organización, actualización continua de la información que maneja la empresa, mejora la comunicación de las estrategias para cumplir los objetivos y las metas propuestas, ayuda alinear al talento humano con la filosofía de la empresa, crea un ambiente positivo y proactivo.

Según CMI Kaplan (1997, 1999, 2001) y Arellano (1999) y otros autores, enfocan esta metodología de acuerdo a cuatro perspectivas: la financiera en donde a través de números nos generan el resultado económico de las transacciones realizadas, la del cliente a través de valor agregado que se les entrega, la del proceso interno en la cual se identifican los procesos que se llevan a cabo de una manera excelente para mejorarlos y estandarizar la estrategia, la del aprendizaje y crecimiento esta perspectiva está relacionada con la infraestructura, las personas, sistemas , procedimientos, empresa para generar un crecimiento.

Por lo tanto podemos decir que el CMI, permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y las estrategias aplicadas para resultados eficaces y eficientes, también ayuda a tomar decisiones preventivas, esta metodología se utiliza a través de un sistema informativo en donde se automatiza la información y los datos que resultan de los indicadores antes mencionados.

## **CAPITULO III**

### **3.1 Análisis de las Empresas Turísticas de Alojamiento**

Las empresas hoteleras constituyen una actividad fundamental dentro del desarrollo de los destinos turísticos líderes en el mundo; y dentro de este ámbito, la calidad de los servicios prestados por los establecimientos hoteleros juega un rol importante, siendo en la mayor parte de los casos, la base para su sostenibilidad económica, en un mercado con clientes cada vez más exigentes.

El factor más importante en la calidad de los servicios turísticos de alojamiento es saber satisfacer las expectativas de los turistas, sean nacionales o extranjeros; es por eso, que las empresas hoteleras deben apostar a la implementación de sistemas de gestión de calidad, que permitan promover la mejora continua de los servicios y productos entregados, mediante la estandarización de procesos y actividades, con un involucramiento de todo el personal de la organización desde la alta gerencia hasta el más humilde de los trabajadores.

Otro aspecto dentro del sector hotelero es la internacionalización de los mercados lo que significa que existe la necesidad de revisar y replantear mecanismos y herramientas para el funcionamiento eficiente y eficaz del sector hotelero. Las herramientas globales que ofrece el internet, a través de páginas especializadas, presentan una bandeja de alternativas al turista al momento de elegir un destino, y a su vez dónde hospedarse en dicho destino, lo cual exige al sector hotelero esforzarse más por captar a ese cliente, quién busca un mejor costo-beneficio. En ese sentido el constante y significativo crecimiento de la planta hotelera a nivel del Ecuador y particularmente de la ciudad de Cuenca requiere adaptarse a las necesidades de este mercado cada vez más globalizado.

El objetivo de aplicación de un modelo de gestión de calidad, adecuado a las necesidades del sector hotelero ecuatoriano, es mejorar los procesos que se llevan a cabo en la parte



Grafico 2. Entrada de extranjeros al Ecuador y visitantes extranjeros por mes



Fuente: La Experiencia Turística del Ecuador, <http://servicios.turismo.gob.ec>

Por lo tanto, a través de estos dos gráficos, podemos observar que durante el periodo 2010-2011, que son los últimos registros de estadísticas turísticas que reporta el Ministerio de Turismo del Ecuador en cuanto a visitas de turistas extranjeros, las ciudades mas visitadas fueron Quito (66%), Guayaquil (47%), Cuenca (19%), Galapagos (15%), Baños (11%). Es decir se concentran el mayor numero de visitantes en las tres ciudades principales del Ecuador, con un gasto promedio de \$1000USD, con 14 noches de pernoctación. Los principales países de los que provienen los turistas por cualquier motivación (negocios, turismo, convenciones, deportes, naturaleza, cultura, etc), son de la Region Andina y Estados Unidos.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador al año 2010, el turismo interno representó un rubro de 11 millones, generando 90.512 empleos a nivel nacional, es por ello que si bien el Turista Nacional, tiene un gasto promedio es de \$94USD por persona, con un promedio de 3 pernoctaciones, produce mayor movimiento económico en relación con el turismo extranjero, sin embargo las épocas de la demanda interna y externa no siempre son iguales

pueden ser diferentes por lo tanto llegan a complementarse en algunos casos, de esta manera se ocupan todos los productos disponibles en la oferta.

El movimiento del turismo interno o nacional esta dividido por temporadas: temporada baja (de Mayo a Noviembre) y temporada alta (Diciembre a Abril), sin embargo el comportamiento del mercado en cada ciudad es diferente, por ejemplo en la ciudad de Cuenca, los meses de febrero - marzo, abril, noviembre, son los de mayor ocupacion hotelera, en la Provincia de Santa Elena , los meses de Mayo a Septiembre por el avistamiento de ballenas jorobadas, vacaciones de la sierra, son los meses de ocupación alta.

Las motivaciones principales por las que hacen turismo los ecuatorianos son: por recreación, visita a amigos familiares, negocios, motivos religiosos, compras, salud y congresos. El gasto del turista nacional incluye: alojamiento, alimentacion, transporte, servicios culturales, recreativos y comercio. La mayor parte de los turistas nacionales no utiliza intermediacion del servicios turísticos, para movilizarse el medio de transporte utilizado generalmente es el transporte propio o público, y la referencia por la cual se guían es a través de la recomendación de amigos y familiares.

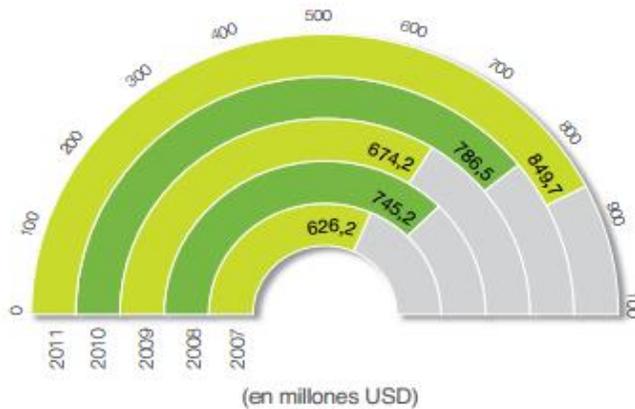
Estas son las últimas estadísticas y gráficos que se presenta en la página del Ministerio de Turismo del Ecuador, es decir existe una deficiencia en la información de estadísticas actuales para la proyección del mercado dentro de este sector.

Grafico 3. Gasto y duracion de visita



Fuente: La Experiencia Turística del Ecuador, <http://servicios.turismo.gob.ec>

Grafico 4. Ingreso de divisas por concepto de turismo



Fuente: La Experiencia Turística del Ecuador, <http://servicios.turismo.gob.ec>

Sin embargo, es evidente el crecimiento de servicios turísticos ya que basados en los datos del Ministerio de Turismo en el año 2011, se han registrado 17.8374 plazas de alojamiento en todo el país, como se puede observar en la figura 5, es decir los emprendimientos hoteleros siguen surgiendo pese al desconocimiento real de la demanda.

Grafico 5. Plazas de alojamiento 2007-2011

Año	Nro. Establecimientos	Nro. de Habitaciones	Nro. de Plazas
2007	3.213	68.805	147.025
2008	3.399	79.235	168.626
2009	3.615	72.958	159.629
2010	3.739	76.808	170.236
2011	3.935	78.907	178.374

Fuente: Experiencia Turística del Ecuador, <http://servicios.turismo.gob.ec>

Con respecto a la oferta que presenta el Ecuador, está organizada por el Gobierno Nacional por productos y destinos turísticos según el Plan PIMTE-2014, a raíz de la elaboración del PLANDETUR 2020 (2007) y cuenta con los siguientes productos: Circuitos generales, sol y playa, turismo comunitario, parques temáticos, ecoturismo y turismo de naturaleza, turismo de deportes y aventura, turismo de salud, agroturismo y turismo de reuniones y convenciones conocido también como MICE (Meetings, Incentives and Conventions).

Por la Geografía del Ecuador, para la comercialización de los productos, se divide al país en cuatro mundos, en donde por su diversidad natural, cultural, infraestructura, clima, entre otros, permite también contar con varios productos y actividades dentro de su oferta.

El primer mundo es los Andes donde sus principales destinos son: Quito, Cuenca, Otavalo, Parque Nacional Cotopaxi, La Avenida de Los Volcanes, Bosque Nublado de Mindo, Ingaipirca, Laguna de Quilotoa, Riobamba, Parque Nacional Cajas, Reserva Ecológica el Ángel, Baños de Tungurahua, Vilcabamba, Cotacachi, Reserva de la Producción Faunística Chimborazo y La Avenida de las Cascadas.

Los servicios turísticos en cuanto a empresas de alojamiento suman 1387 (62508 plazas) registrados en el Ministerio de Turismo hasta el año 2007, es decir el 43, 17% del total de establecimientos, solo el 19,82 % pertenece a la categoría de lujo y primera.

El segundo mundo es Galápagos con sus principales productos: Circuitos turísticos generales, deportes de aventura (buceo y surf), sol y playa y ecoturismo. Existen 62 alojamientos turísticos (2670 plazas) registrados hasta el 2007, es decir el 1,93% de la oferta total, no existen hoteles de lujo, solo primera que son 21.

El tercer mundo es la Amazonía con sus productos turísticos según el PLANDETUR 2020: Parque Nacional Yasuní, Reserva Ecológica Antisana, Reserva Ecológica Limoncocha, Reserva Ecológica Cayambe- Coca, Reserva de Producción Faunística de Cuyabeno,

Parque Nacional Sangay, Napo Wildlife Center , La ruta de Orellana, Lodges Amazónicos, Puyo, Ruta del Manatee, Parque Nacional Llanganates.

Los establecimientos de alojamiento suman 306 (11982 plazas) registrados hasta el 2007, es decir el 9,52% de la oferta total. Los hoteles de lujo y primera suman 51 dentro de este mundo.

El cuarto y último mundo es la Costa con productos turísticos como: Isla de la Plata, Ruta del Cacao, Banano, Café, Parque Nacional Machalilla, Guayaquil, Manta, Montañita, Bosque Petrificado de Puyango, Reserva Ecológica Cotacachi- Cayapas, Puerto López, Montecristi.

El mundo Costa tiene 1458 (69865 plazas) establecimientos turísticos de alojamiento, es decir el 45,38% de la oferta total, 353 hoteles pertenecen a la categoría de lujo y primera

El mayor número de alojamientos se concentra en la Costa y los Andes, de igual manera el número de plazas disponibles, los hoteles de lujo y primera se agrupan en primer lugar en la Costa, mayoritariamente en Guayaquil, luego en los Andes, Amazonía y Galápagos respectivamente.

De esta manera está organizada la demanda y la oferta Turística del Ecuador, que generan un gran impacto y sitúa a la actividad turística como eje de planificación productiva dentro de la Agenda Productiva del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.

### **3.1.2 Introducción y Antecedentes del nacimiento de las empresas turísticas hoteleras en la ciudad de Cuenca**

Los primeros datos que se conocen acerca del alojamiento en la ciudad de Cuenca, es la “Casa de las Posadas”, que se encuentra en San Sebastián, un claro ejemplo de la belleza arquitectónica de Cuenca. Durante la época colonial y el siglo XIX, ya existía actividades comerciales entre Cuenca y Guayaquil y es por ello su ubicación, a la entrada de la ciudad,

esta posada estaba pensada para que los viajeros y sus animales descansaran en esta casa, algunos de estos datos se mencionan en el texto de *Marcela González Ordoñez y Lodia Medina Demera, en Industria Hotelera, Reseña Histórica de la Hotelería, Servicio de Hoteles en Cuenca*, actualmente la casa es parte del Patrimonio de la ciudad y funciona como museo.

Después de esta época, el turismo en la ciudad todavía no tenía auge, debido a diversos factores como la accesibilidad, viabilidad, además no existían emprendimientos ni empresas dedicadas netamente a esta actividad. A inicios del siglo XX inician los primeros empresarios turísticos, como es el caso de Miguel Deidan, inmigrante Libanés fue propietario del Hotel Royal que data de 1920, que se ubicó frente a la Gobernación que luego fue destruido.

Al año siguiente en 1921 abre el Gran Hotel Azuayo, en 1924 el Patria Gran Hotel, en 1930 el Cantábrico, el Colombia, el Ecuador, entre otros se puede de igual manera mencionar al Hotel París y en 1942 nace el Hotel Crespo uno de los hoteles más importantes de la época que se mantiene hasta la actualidad en una construcción que data de 180 años de antigüedad, propiedad de la familia Kouperman- Jaramillo. (*Sanisaca Carlos, Manual Operativo de Procesos para Hoteles, Mayo 2012*)

Después del breve desarrollo de varios alojamientos turísticos en la ciudad de Cuenca, pocos años después, nace el Hotel El Dorado, siendo un hotel nuevo e innovador, con este nacen Hotel Presidente, Italia, Conquistador. Para el año 2000 aparecen en nuestra ciudad los denominados hoteles boutique, que coincide con la declaración de Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanidad, el 1 de Diciembre de 1999. Los hoteles boutique son originarios de Estados Unidos de América, son generalmente lujosos, diferentes a las grandes cadenas ya que se ofrece un nivel de servicios personalizados y algunas veces únicos, son más pequeños y están contruidos en casas antiguas, entre algunos hoteles tenemos: Mansión Alcázar, Santa Lucía y Carvallo. La Mansión Alcázar es el primer hotel boutique, pertenece a la familia Vásquez Alcázar y se localiza en una vivienda que antiguamente perteneció a Enrique Cordero, hijo del Ex-Presidente Sr. Luis Cordero. La

decoración interior es de principios de siglo, muebles y objetos de la época, su actual dueña es Rocío Vásquez, ex ministra de Turismo, en la Presidencia de Jamil Mahuad.

Otro establecimiento que nace en la misma época es el Hotel Santa Lucía, esta casa fue construida en el año 1859 por el Gobernador de la Provincia Don Manuel Vega Dávila, y perteneció a esta familia por más de cien años. En 1999 inicia su restauración para la creación del hotel a manos de la Familia Vintimilla, que de igual manera se caracteriza por incorporar elementos de confort para un servicio personalizado.

Para el año 2003 nace el Hotel Carvallo de la misma tendencia de los hoteles antes mencionados, en una casa de estilo republicano con marcada tendencia francesa.

En los siguientes años y paralelamente al desarrollo del turismo en el Ecuador, han incrementado el número de alojamientos en la Ciudad de Cuenca y la Provincia del Azuay teniendo hoy en día según el Catastro del Ministerio de Turismo (2013), 137 alojamientos calificados como turísticos de diversas categorías y sus diferentes subgrupos.

### **3.1.3 Clasificación y fundamentación legal**

Según el Reglamento General de las Actividades Turísticas, decreto Ejecutivo 3400, publicado en el Registro Oficial 726 del 17 de diciembre del 2002, en el capítulo I se denominan a los alojamientos como: “los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios”

En el artículo 2. nos indica que: “las Categorías de los alojamientos serán fijadas por el Ministerio de Turismo por medio de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten”

Segun del Art. 3 la clasificación de los alojamientos consisten en los siguientes grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1. Hoteles.

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones.

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas)..

Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros.

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Para entender de mejor manera la Clasificación de Hoteles y su definición revisaremos que significa el primer subgrupo del alojamiento hotelero.

Hotel es todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo.

- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos.
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

Los Hoteles pueden Clasificarse según: Estrellas (de 1 a 5), Letras (de E a A), Clases (de la cuarta a la primera), Diamantes y "World Tourism" que son a nivel mundial sin embargo varía según la ciudad y país en donde se encuentren, ya que los criterios tomados para otorgar estas clasificaciones se basan en diferentes aspectos, sin embargo existen un estándar de requisitos a cumplir para ingresar en un subgrupo respectivo.

La Hotelería basa su gestión tanto financiera como funcional en el control de costos de producción, se manejan una serie de tarifas, basadas en cambios de temporada (alta, media y baja).

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Además en el Art. 9 del Reglamento General de Actividades Turísticas del Decreto Ejecutivo 3400 del Registro Oficial 726 del 17 de Diciembre del 2002, indica que los hoteles de Cinco y cuatro estrellas deberán cumplir lo siguiente:

- a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes.
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos.

- c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados.
- d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa.
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

El artículo 10 del mismo reglamento menciona los requisitos que deben tener los establecimientos de cinco estrellas, y son las siguientes:

- a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios. El Jefe de Recepción y el Primer Conserje conocerán, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español. El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la Conserjería.
- b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento. Habrá como mínimo una camarera por cada doce habitaciones.
- c) De habitaciones que deberá tener personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

- d) El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.
- e) El Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones deberá conocer, además del español, el idioma inglés.
- f) De comedor, que estará atendido por el "Maitre" o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas. Los jefes de comedor deberán conocer, además del español, el idioma inglés.
- g) Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.
- h) La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos.
- i) Telefónico, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer, además del español, el idioma inglés.
- j) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento.
- k) Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación.
- l) Médico debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera.

En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno. Estos aspectos y servicios serán considerados para evaluar y determinar el cumplimiento de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca.

### **3.2 Análisis de la calidad en las actividades de alojamiento en la Ciudad de Cuenca.**

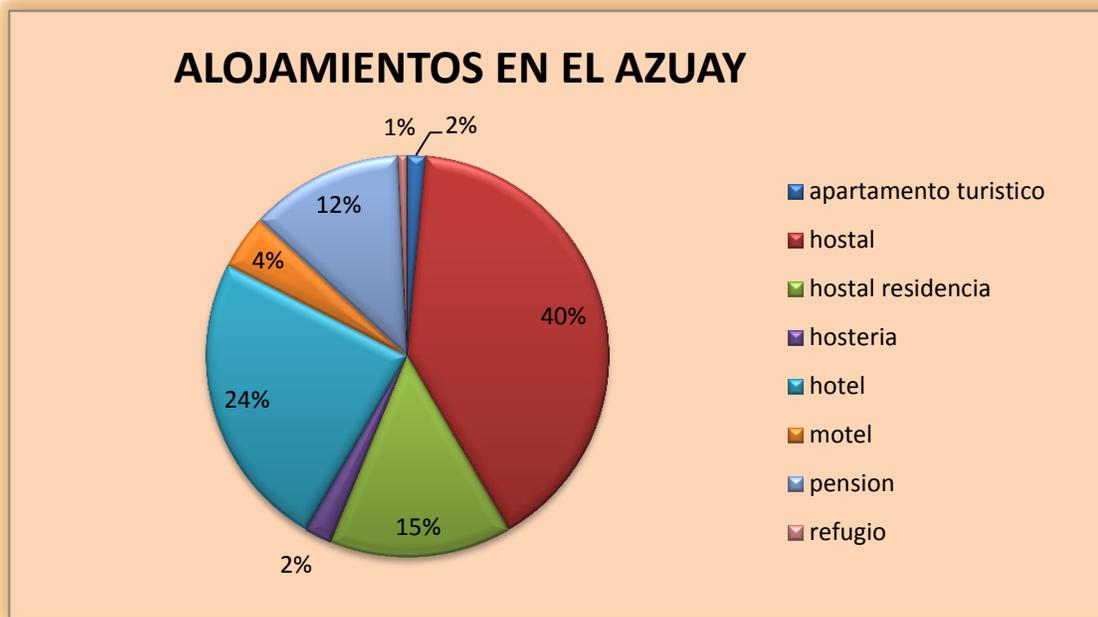
Para poder obtener datos actuales reales, acerca de la calidad en las actividades turísticas dentro del alojamiento, se ha revisado el catastro de actividades turísticas del Ministerio de Turismo, a base de este documento se realizó encuestas a los establecimientos de lujo y primera según el número de la muestra determinada en el I Capítulo de la investigación; cabe acotar que el día a día dentro del sector me ha permitido tener una visión de la prestación de servicios dentro de la ciudad de Cuenca, la cual necesita reingenierías y actividades innovadoras para mejorar la ventaja competitiva dentro y fuera del potencial destino turístico Ecuador.

#### **3.2.1 Análisis de datos**

Se ha tomado en cuenta los siguientes datos según el catastro del Ministerio de Turismo Coordinación Zonal 6, los alojamientos se representan en el siguiente cuadro :

Apartamento turístico	2
Hostal	55
Hostal residencia	20
Hostería	3
Hotel	33
Motel	6
Pensión	17
Refugio	1

Grafico 6. Alojamientos en el Azuay



Fuente: Catastro turístico del Ministerio de Turismo, Coordinación Zonal 6

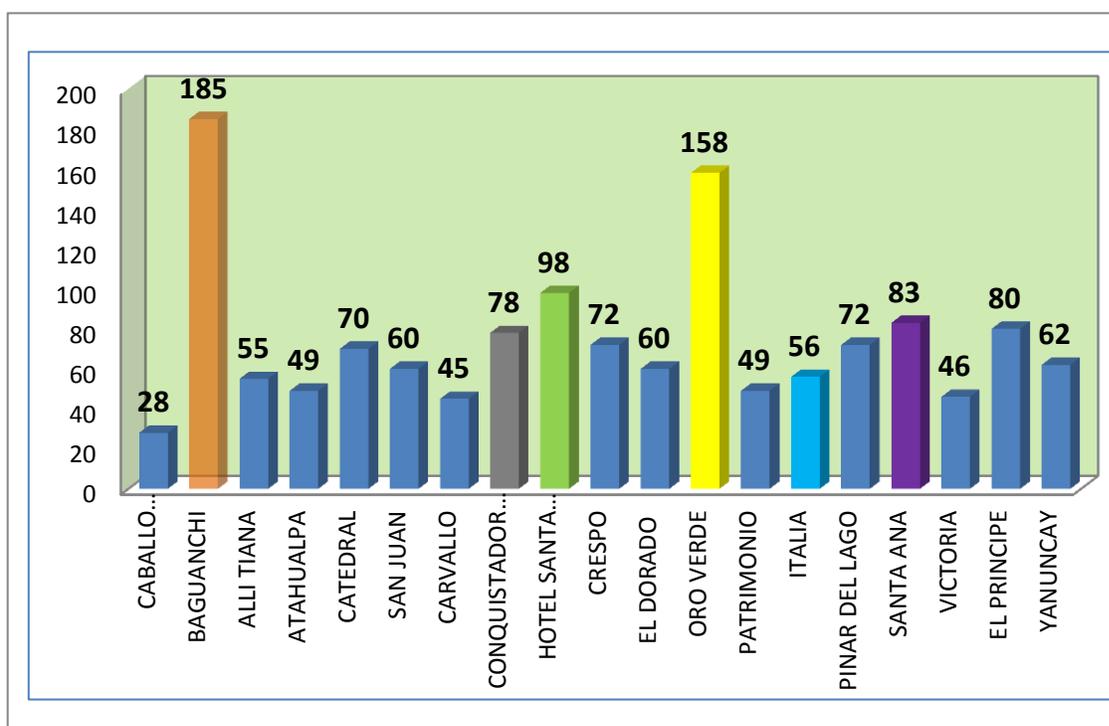
Entre los establecimientos de alojamiento ubicados en la ciudad de Cuenca, se escojen los hoteles y hosterías de primera, ya que tienen una capacidad en plazas superior a otros establecimientos hoteleros, por lo tanto existe una complejidad en su organización y desarrollo de actividades.

Entre ellos tenemos:

HOTELES Y HOSTERIAS DE PRIMERA		
1	CABALLO CAMPANA	28
2	BAGUANCHI	185
3	ALLI TIANA	55
4	ATAHUALPA	49
5	CATEDRAL	70
6	SAN JUAN	60
7	CARVALLO	45
8	CONQUISTADOR EL No. 1	78
9	HOTEL SANTA MONICA	98
10	CRESPO	72
11	EL DORADO	60

12	ORO VERDE	158
13	PATRIMONIO	49
14	ITALIA	56
15	PINAR DEL LAGO	72
16	SANTA ANA	83
17	VICTORIA	46
18	EL PRINCIPE	80
19	YANUNCAY	62

Gráfico 7. Alojamientos Azuay primera y lujo



Fuente: Ministerio de Turismo, Coordinación Zonal 6

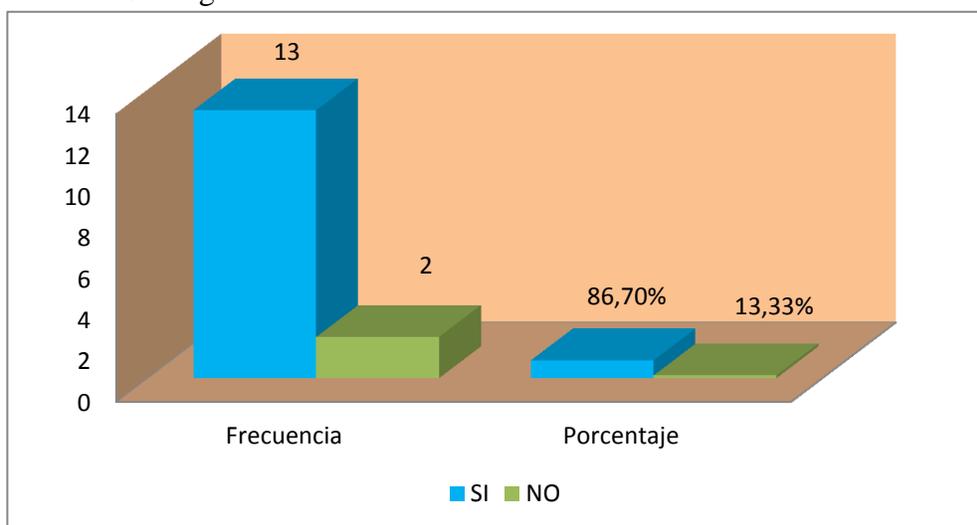
Se realizó un estudio de campo a través de encuestas personales y directas a empresarios hoteleros y encargados administrativos de hoteles y hosterías considerados como primera y lujo. De los 19 hoteles y hosterías que pertenecen a este grupo, solo 15 se pudieron obtener información, ya que 3 establecimientos hoteleros no quisieron proporcionar la información. La aplicación de las encuestas se realizó con la finalidad de determinar la situación actual de los establecimientos hoteleros en cuanto a la aplicación de modelos de calidad, los

procesos que se llevan a cabo, normas y certificaciones. El diseño del cuestionario está compuesto por preguntas cerradas. Para la tabulación de las encuestas se utilizó el programa SPSS. Los resultados de la encuesta aplicada son los siguientes:

**1. Dentro de su empresa se realiza la gestión por procesos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,70%	86,7	86,7
	NO	2	13,33%	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafico 8. Pregunta 1.



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

De las encuestas aplicadas el 86,70% respondieron que si realizan gestión por procesos dentro de su empresa; sin embargo según mi apreciación, las 13 personas que contestaron afirmativamente no tenían un conocimiento claro de lo que significaba el desarrollo de este modelo de gestión.

2. Que procesos considera los más importantes dentro del desarrollo de su empresa entre los siguientes:

### RESERVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	93,30%	93,3	93,3
	NO	1	6,70%	6,7	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### CHECK IN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	80,00%	80,0	80,0
	NO	3	20,00%	20,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### CHECK OUT

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	80,00%	80,0	80,0
	NO	3	20,00%	20,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### HOUSE KEEPING

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	60,00%	60,0	60,0
	NO	6	40,00%	40,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### COMPRAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	73,30%	73,3	73,3
	NO	4	26,70%	26,7	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### MANEJO DE ALIMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	80,00%	80,0	80,0
	NO	3	20,00%	20,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### TALENTO HUMANO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,70%	86,7	86,7
	NO	2	13,30%	13,3	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### MANTENIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	80,00%	80,0	80,0
	NO	3	20,00%	20,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### CONTABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,70%	86,7	86,7
	NO	2	13,30%	13,3	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

### OTROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	20,00%	20,0	20,0
	NO	12	80,00%	80,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

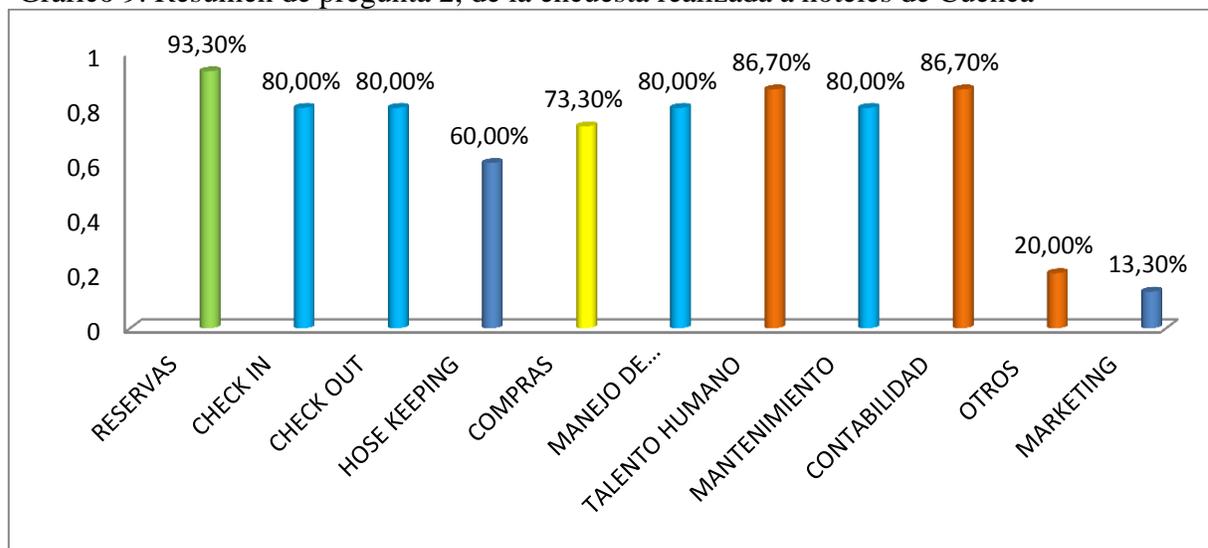
### CUAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MARKETING	13	86,70%	86,7	86,7
		2	13,30%	13,3	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

Tabla 1. Resumen de pregunta 2, de la encuesta realizada a hoteles de Cuenca.

Reservas	93,30%
Check in	80,00%
Check out	80,00%
House keeping	60,00%
Compras	73,30%
Manejo de alimentos	80,00%
Talento humano	86,70%
Mantenimiento	80,00%
Contabilidad	86,70%
Otros	20,00%
Marketing	13,30%

Gráfico 9. Resumen de pregunta 2, de la encuesta realizada a hoteles de Cuenca



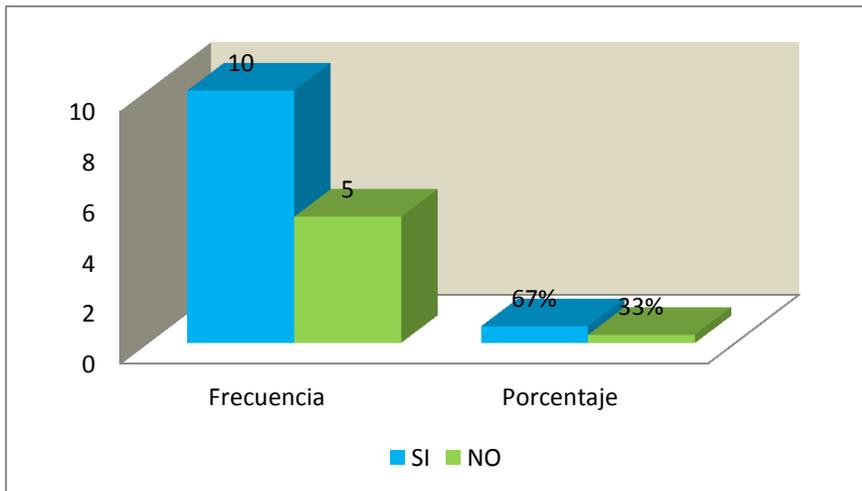
Fuente: Encuesta elaborado por Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

Mediante este análisis y a través del gráfico podemos observar que el 93.30% considera que la reserva es el proceso más importante de la empresa, talento humano y contabilidad se encuentran con un 86,70%, mientras los procesos de check in, check out, manejo de alimentos, mantenimiento tienen un 80,00% de importancia, house keeping el 60%, otros no mencionados en las encuestas y marketing con 13,30%.

### 3. Conoce acerca de las normas de calidad y certificaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	67%	66,7	66,7
NO	5	33%	33,3	100,0
Total	15	100%	100,0	

Gráfico 10. Pregunta 3



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

## PORQUE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	10	60,0	60,0	60,0
	Ayudan a llevar de una mejor manera la calidad del servicio	1	6,7	6,7	73,3
	Falta de información	1	6,7	6,7	80,0
	Son mínimas diferencia en la categorización de este servicio	1	6,7	6,7	86,7
	Son nuevas	1	6,7	6,7	93,3
	Son nuevas formas de control de calidad que recién se están implementando en la ciudad	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

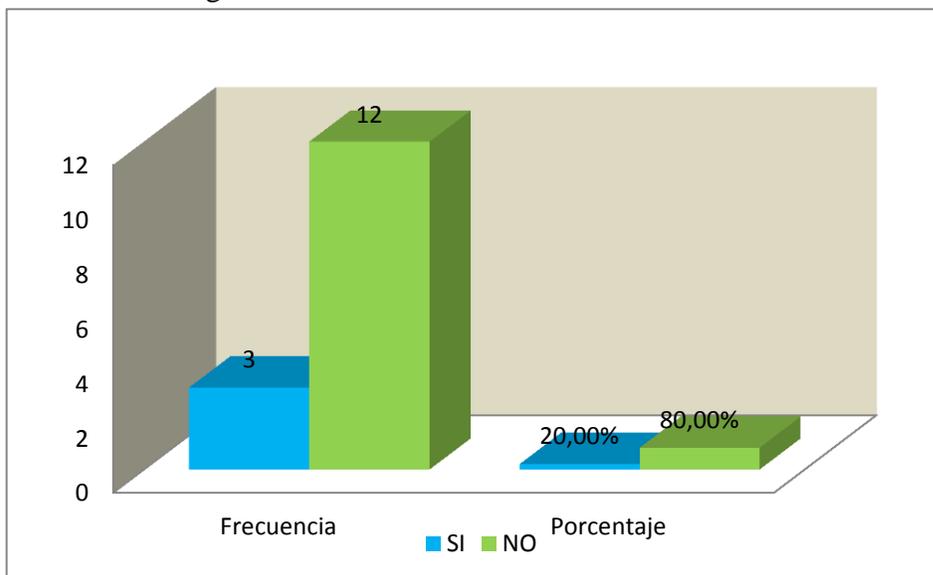
En el análisis el 67% de los establecimientos conoce acerca de las normas de calidad o ha escuchado sobre otros procedimientos para la aplicación de certificaciones; el 33% no conoce de ninguna norma o certificación. Las razones por las cuales 5 de los establecimientos no conocen acerca de las normas son porque no existe información que permita acceder y enterarse de cómo realizar una norma o certificación, además se cree que son nuevas formas de control que las entidades públicas pueden aplicar al sector.

#### 4. Ha implementado normas, certificaciones de calidad, indique cuales

##### ISO 9001:2008

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	20,00%	20,0	20,0
	NO	12	80,00%	80,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

Grafico 11. Pregunta 4.



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

El 20% de los establecimientos afirman que si poseen la norma ISO 9001:2008, al ser hoteles de Lujo que consideran que es de suma importancia como ventaja competitiva a nivel nacional e internacional, el Hotel Santa Ana indica poseer la Certificación ISO 9001:2008, al igual que el Hotel San Juan ISO900/2000 y el Hotel Dorado posee la norma ISO 9001:2008.

#### ISO 14001:2004

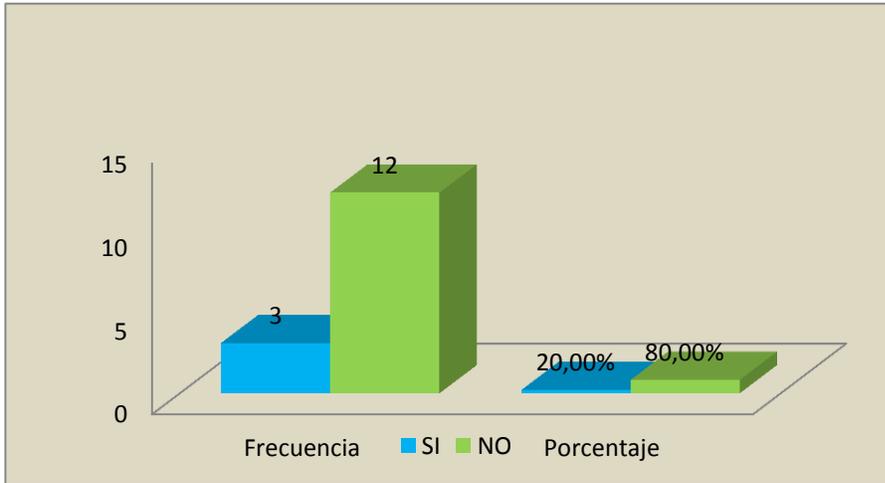
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	15	100,00%	100,0	100,0

El 100% de los encuestados no han aplicado esta norma.

#### SMART VOYAGER

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	20,00%	20,0	20,0
NO	12	80,00%	80,0	100,0
Total	15	100,00%	100,0	

Grafico 12. Pregunta 4



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

El 20% de los establecimientos encuestados afirman poseer esta certificación entre los cuales está el Hotel Victoria que tiene el Smart Voyager al igual que el Hotel San Juan y El Hotel Conquistador.

**BIOSPHERE HOTELS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	100,00%	100,0	100,0

**RAIN FOREST**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	100,00%	100,0	100,0

**EMAS ECO MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	100,00%	100,0	100,0

## NORMAS Q

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	100,00%	100,0	100,0

## MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA PYMES

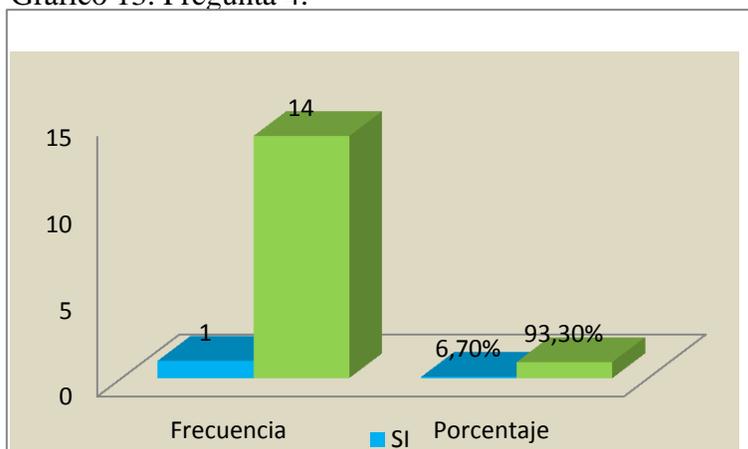
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	15	100,00%	100,0	100,0

El 100% de los establecimientos respondieron no conocer en lo más mínimo las siguientes normas y certificaciones: Biosphere Hotels, Rain Forest, Emas Eco Management and Audit Scheme, Normas Q de Calidad, Modelo EFQM de Excelencia para Pymes, a pesar que existe amplia información mediante a web y otros canales de comunicación. Los dueños y trabajadores de los hoteles en su mayoría afirmaron no conocer a profundidad, que además por el día a día, no se dan el tiempo necesario para averiguar acerca de la aplicación de las mismas.

## GESTION POR PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,70%	6,7	6,7
	NO	14	93,30%	93,3	100,0
Total		15	100,00%	100,0	

Gráfico 13. Pregunta 4.



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca.

EL 6,7% de los establecimientos afirman haber aplicado gestión por procesos en su hotel, es decir 1 de los 15 lugares encuestados está seguro que los modelos de gestión como estrategia para que sus procesos sean efectivos y generen un mejor servicio está basado en la aplicación de este modelo el hotel que aplica este modelo es el hotel El Dorado.

#### OTROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	20,00%	20,0	20,0
	NO	12	80,00%	80,0	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

#### CUAL

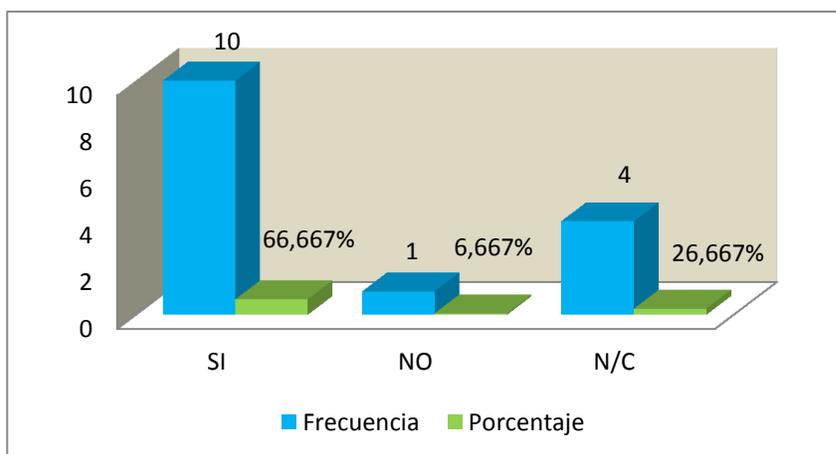
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		12	80,00%	80,0	80,0
	CyD	1	6,66%	6,667	86,667
	NORMAS INTERNACIONALES DE LA CADENA ORO VERDE	1	6,66%	6,667	93,333
	TRIP ADVISOR	1	6,66%	6,667	100,0
	Total	15	100,00%	100,0	

El hotel Victoria afirma poseer una Certificación C y D; el hotel Oro Verde posee un modelo propio de normas Internacionales que maneja a nivel nacional en todas las cadenas Oro Verde; el Hotel San Juan considera al Trip Advisor, que es más bien una herramienta de publicidad para medir la calidad de los hoteles; sin embargo este último se basa en comentarios de los servicios realizados por los establecimientos y los huéspedes después de haber recibido el servicio.

**5. En caso de no poseer ninguna certificación le interesaría aplicar un sistema de calidad para su establecimiento.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	66,667%	66,667	66,667
	NO	1	6,667%	6,667	73,333
	N/C	4	26,667%	26,667	100,000
	Total	15	100,00%	100,0	

Gráfico 14. Pregunta 5.



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

PORQUE		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válidos		5	33,3	33,3	33,3
	Es necesario el mejoramiento de la empresa	1	6,7	6,7	40,0
	Estándares de calidad mayor prestigio ante el público	1	6,7	6,7	46,7
	Genera reconocimiento a la empresa a más de brindar seguridad al cliente	1	6,7	6,7	53,3
	La empresa busca mejorar su calidad	1	6,7	6,7	60,0
	Nos estandariza y nos dan parámetros para la satisfacción del cliente	1	6,7	6,7	66,7
	Para brindar mejor atención al cliente	1	6,7	6,7	73,3
	Para un mejoramiento constante y estar de acuerdo a estándares internacionales	1	6,7	6,7	80,0
	Permite reflejar en que estándares se encuentra el hotel	1	6,7	6,7	86,7
	Significaría más costos	1	6,7	6,7	93,3
	Trabajamos con empresas internacionales y uno de los requisitos es contar con estas certificaciones	1	6,7	6,7	100,0
	total	15	100,0	100,0	

El 66,66% es decir 10 de los 15 establecimientos encuestados estaría dispuesto aplicar normas, certificaciones o modelos que permitan mejorar la calidad del servicio. Dentro de las razones se encuentran: mejora de la empresa, reconocimiento a nivel internacional, y garantía de calidad, con lo cual se atraería a más clientes nacionales e internacionales. Uno de los 15 establecimientos (6,66%), considera que esto significaría muchos costos para la empresa y el 26,66%, es decir 4 de los 15 establecimientos tienen dudas sobre los beneficios que traería a la empresa, además la encuesta se ve afectada ya que 2 de las personas encuestadas no ejercen poder de decisión como la parte administrativa y gerencial.

6. En caso de implementar normas, certificaciones de calidad, modelos de calidad a su establecimiento cuales de la siguiente lista implementaría (puede señalar más de una opción según su importancia).

**ISO 9001:2008**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	13,3%	13,3	13,3
	NO	13	86,7%	86,7	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**ISO 14001:2004**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	13,3%	13,3	13,3
	NO	13	86,7%	86,7	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**SMART VOYAGER**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	13,3%	13,3	13,3
	NO	13	86,7%	86,7	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**BIOSPHERE HOTELS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,7%	6,7	6,7
	NO	14	93,3%	93,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**RAIN FOREST**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,7%	6,7	6,7
	NO	14	93,3%	93,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**EMAS ECO MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,700%	6,7	6,7
	NO	14	93,300%	93,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**NORMAS Q**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,7%	6,7	6,7
	NO	14	93,3%	93,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA PYMES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	20,0%	20,0	20,0
	NO	12	80,0%	80,0	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**GESTION POR PROCESOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	26,7%	26,7	26,7
	NO	11	73,3%	73,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

**OTROS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	6,7%	6,7	6,7
	NO	14	93,3%	93,3	100,0
	Total	15	100,000%	100,0	

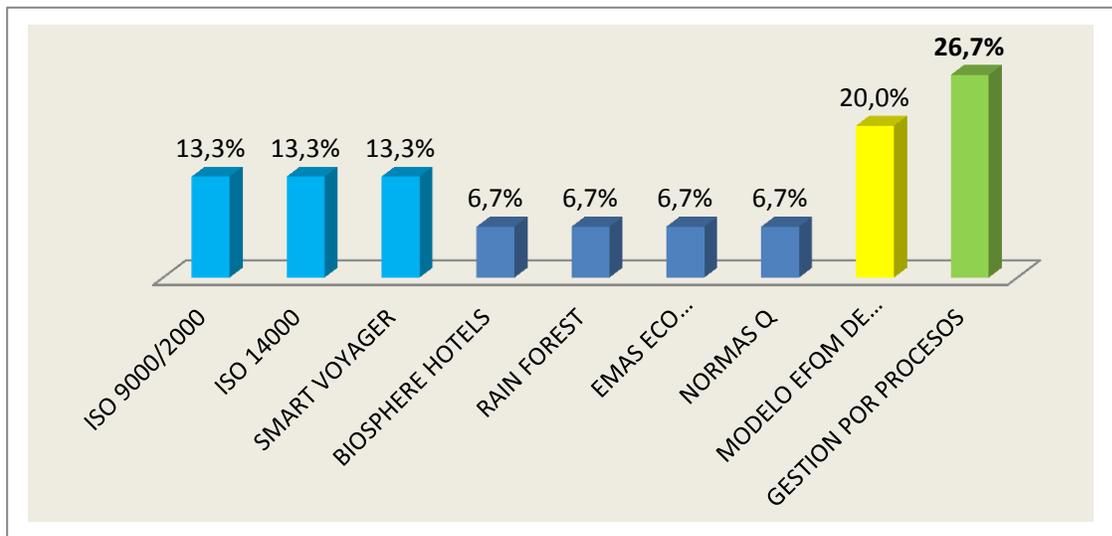
### CUAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	13	86,667%	86,667	86,667
ACORDE REALIDAD ECONOMICA DEL PAIS	1	6,667%	6,667	93,333
NO CONTESTA	1	6,667%	6,667	100,000
Total	15	100,000%	100,0	

Tabla 2. Resumen pregunta 6.

ISO 9000/2000	13,3%
ISO 14000	13,3%
SMART VOYAGER	13,3%
BIOSPHERE HOTELS	6,7%
RAIN FOREST	6,7%
EMAS ECO MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME	6,7%
NORMAS Q	6,7%
MODELO EFQM DE EXCELENCIA PARA PYMES	20,0%
GESTION POR PROCESOS	26,7%

Grafico 15. Pregunta 6, resumen



Fuente : Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca.

El 26,7 % es decir 4 de los 15 establecimientos les interesa aplicar la Gestión por procesos, el 20%, 3 de los 15 establecimientos les interesa aplicar el Modelo EFQM, el resto de establecimientos escogieron el resto de opciones dentro del listado, siendo a Gestión por Procesos la de interés según los resultados.

**7. Señale las condiciones con las que cuenta su establecimiento de la siguiente lista:**

Cuenta con asistente de gerencia para atender los reclamos de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	80,0%	80,0	80,0
	NO	3	20,0%	20,0	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Ofrece a los huéspedes dos o más variedades de desayunos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	93,3%	93,3	93,3
	NO	1	6,7%	6,7	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	66,7%	66,7	66,7
	NO	5	33,3%	33,3	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Cajas fuertes en cada habitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	33,3%	33,3	33,3

NO	10	66,7%	66,7	100,0
Total	15	100,0%	100,0	

Posee instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa y cambio de ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	100,0%	100,0	100,0

El jefe de recepción y el primer conserje conocen, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	60,0%	60,0	60,0
NO	6	40,0%	40,0	100,0
Total	15	100,0%	100,0	

Posee ama de llaves auxiliada por camareras cuyo número coincide con un mínimo de una camarera por cada 12 habitaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	60,0%	60,0	60,0
NO	6	40,0%	40,0	100,0
Total	15	100,0%	100,0	

Personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	53,3%	53,3	53,3
	NO	7	46,7%	46,7	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Las comidas y bebidas en las habitaciones son atendidas por un mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	40,0%	40,0	40,0
	NO	9	60,0%	60,0	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Posee "maitre" o jefe de comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	53,3%	53,3	53,3
	NO	7	46,7%	46,7	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Los jefes de comedor conocen, además del español, el idioma inglés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	26,7%	26,7	26,7
	NO	11	73,3%	73,3	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Ofrece una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	60,0%	60,0	60,0
	NO	6	40,0%	40,0	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	26,7%	26,7	26,7
	NO	11	73,3%	73,3	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Posee servicio telefónico llamadas nacionales e internacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,7%	86,7	86,7
	NO	2	13,3%	13,3	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Posee servicio de lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	100,0%	100,0	100,0

Médico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	73,3%	73,3	73,3
	NO	4	26,7%	26,7	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

### Máscara y equipos de oxígeno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	26,7%	26,7	26,7
	NO	11	73,3%	73,3	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Posee todas estas funciones: jefe de recepción y el capitán de botones ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros.

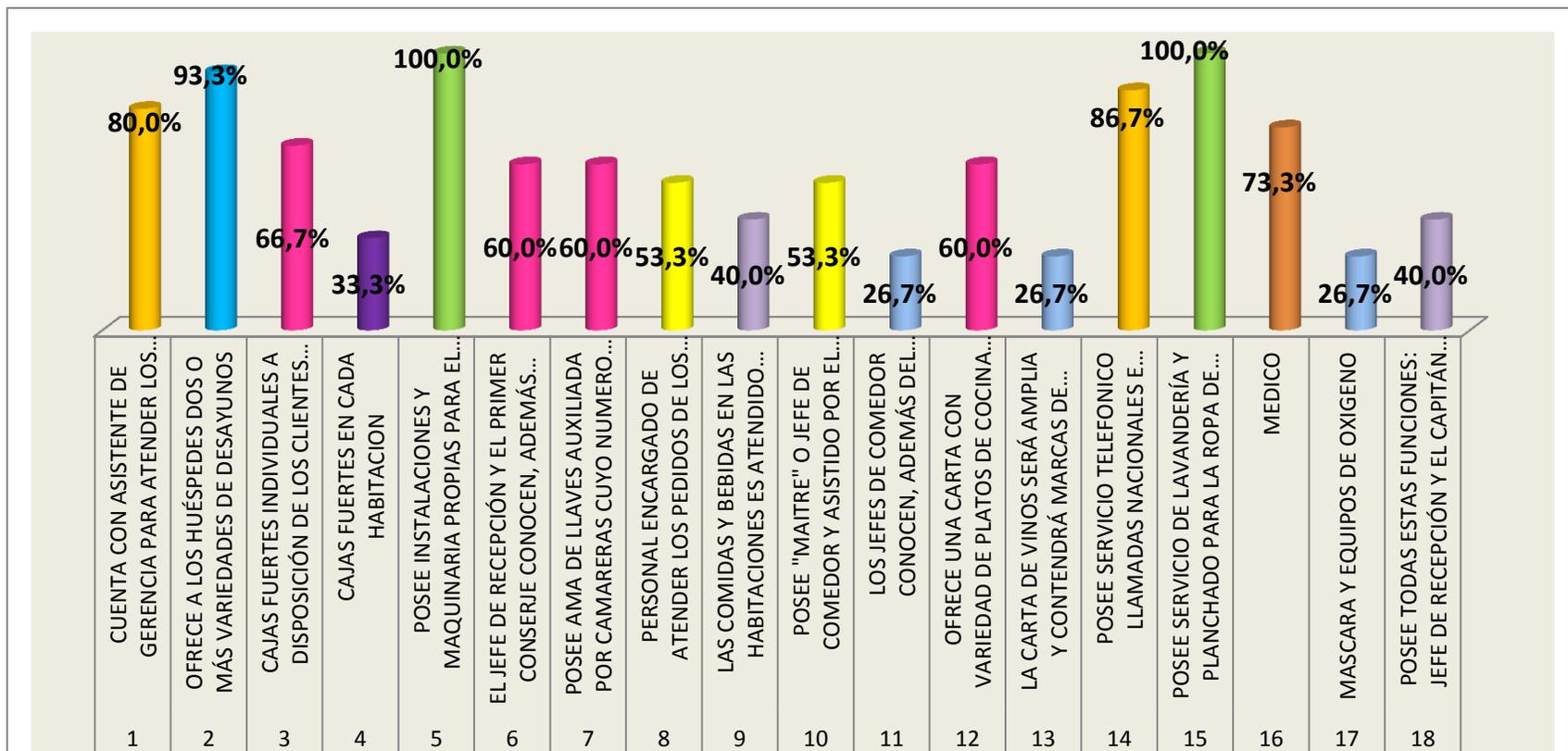
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	40,0%	40,0	40,0
	NO	9	60,0%	60,0	100,0
	Total	15	100,0%	100,0	

Tabla 3. Resumen datos pregunta 7

1	Cuenta con asistente de gerencia para atender los reclamos de los clientes	<b>80,0%</b>
2	Ofrece a los huéspedes dos o más variedades de desayunos	<b>93,3%</b>
3	Cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas	<b>66,7%</b>
4	Cajas fuertes en cada habitación	<b>33,3%</b>
5	Posee instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa y cambio de ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche	<b>100,0%</b>
6	El jefe de recepción y el primer conserje conocen, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español	<b>60,0%</b>
7	Posee ama de llaves auxiliada por camareras cuyo número coincide con un mínimo de una camarera por cada 12 habitaciones	<b>60,0%</b>
8	Personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas	<b>53,3%</b>

9	Las comidas y bebidas en las habitaciones es atendido por un mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios	<b>40,0%</b>
10	Posee "maître" o jefe de comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas	<b>53,3%</b>
11	Los jefes de comedor conocen, además del español, el idioma inglés	<b>26,7%</b>
12	Ofrece una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana	<b>60,0%</b>
13	La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio	<b>26,7%</b>
14	Posee servicio telefónico llamadas nacionales e internacionales	<b>86,7%</b>
15	Posee servicio de lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes	<b>100,0%</b>
16	Médico	<b>73,3%</b>
17	Máscara y equipos de oxígeno	<b>26,7%</b>
18	Posee todas estas funciones: jefe de recepción y el capitán de botones ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros	<b>40,0%</b>

Grafico 16. Pregunta 7



Fuente: Encuesta elaborada Daniela Orellana para Hoteles de Cuenca

Las 18 características fueron recogidas del Reglamento General de Actividades Turísticas publicado en el Registro Oficial 726 el 17 de Diciembre del 2002 y se encuentra vigente en la que en su Art.9 y 10, en donde se indica que los hoteles de lujo y primera deberán cumplir con estas características y servicios como mínimo para ser categorizados como tales, sin embargo como podemos observar en los datos que el **100%** ofrece los siguientes servicios: poseen instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa y cambio de ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche y posee servicio de lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes, el **93,33%** ofrece a los huéspedes dos o más variedades de desayunos, el **86,7%** posee servicio telefónico de llamadas nacionales e internacionales, el **80%** de los establecimientos cuenta con asistente de gerencia para atender los reclamos de los clientes, el **73,3%** cuenta con médico, el **66,7%** cuenta con cajas fuertes individuales a disposición de los clientes, el **60%** tiene los siguientes servicios: el jefe de recepción y el primer conserje conocen, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español, posee ama de llaves auxiliada por camareras cuyo número coincide con un mínimo de una camarera por cada 12 habitaciones, ofrece una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana, el **53,3%** posee personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas y posee "maître" o jefe de comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas, el **40%** posee todas estas funciones: jefe de recepción y el capitán de botones ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros y las comidas y bebidas en las habitaciones es atendido por un mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios, el **33,3 %** posee cajas fuertes en cada habitación, el **26,7%** tiene jefes de comedor conocen, además del español, el idioma inglés, además máscara y equipos de oxígeno y una carta de vinos amplia y con marcas de reconocido prestigio, a través de este análisis podemos observar que los requerimientos mínimos según las normativas del Ministerio de Turismo el Ecuador no se cumplen a cabalidad dejando un vacío grande en el servicio de la Ciudad de Cuenca.

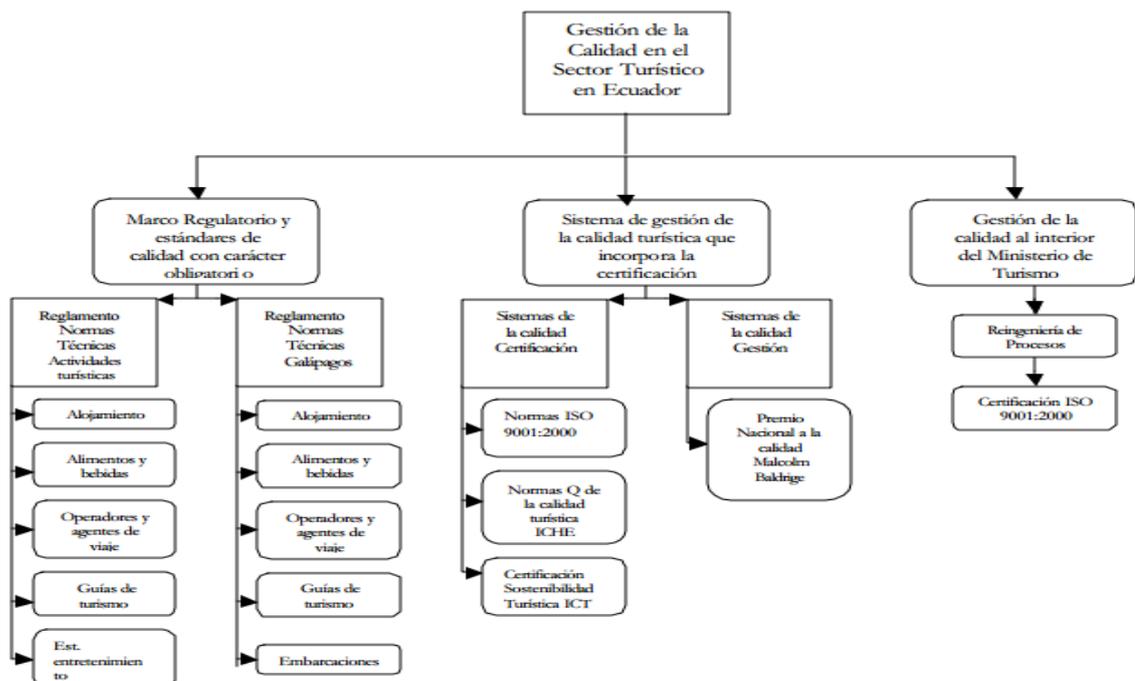
### 3.2.2 Análisis de los sistemas de gestión aplicados en el sector hotelero

Sistemas de la Calidad: Se establece que es el conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de un establecimiento. (cfr. Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pymes de España, ICHE, Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos, pág. 24)

Certificación: Mediante la certificación de sistemas de la calidad, el Organismo de Certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa con algún modelo de sistema de la calidad.

Las principales normas, certificaciones de calidad que se aplican al sector hotelero, que se encuentran existentes son las siguientes en el Sistema de Gestión de la Calidad del Ministerio de Turismo se presenta de la siguiente manera:

Gráfico 17. Sistema de Gestión de la Calidad.



Fuente: Ministerio de Turismo, Coordinación Zonal 6

Dentro del Capítulo II del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo, en las disposiciones Transitorias se cita que:

las normas técnicas y reglamentos especiales por actividad y por modalidad que se han determinado en este reglamento con el objeto de regular la actividad turística a nivel nacional será formulada, consultada y expedida, por el Ministerio de Turismo, a través de acuerdo ministerial, en un plazo no mayor a 24 meses, contados a partir de la publicación de este reglamento general, en el Registro Oficial y mientras se expiden los reglamentos especiales y normas técnicas referidas en la disposición transitoria primera de este reglamento, se utilizará para todos los efectos legales consiguientes, la clasificación y categorización de este reglamento

Dentro del PLANDETUR 2020, se plantea la necesidad imperiosa de construir normas de calidad, seguridad jurídica y protección del consumidor de los servicios turísticos, como actividad principal está la elaboración de un Reglamento de alojamiento y de las demás actividades turísticas, que contengan las normas técnicas por actividad, tomando como referencia normas internacionales con adaptación a la realidad ecuatoriana.

Por lo tanto el Sistema de Gestión de Calidad Turística que implica certificación que no es de carácter obligatorio es la que se encuentra vigente y dentro de las cuales se indican las siguientes:

UNE-EN ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

UNE-EN ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Existe de igual manera el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que es aplicable para hoteles del Ecuador; otra de las referencias dentro de la calidad de los establecimientos turísticos especialmente de los hoteles es el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006) es una iniciativa pública de la Secretaria General de Turismo, que apuesta a la calidad como factor de diferenciación para mejorar la oferta

turística para lo cual tienen diferentes programas y proyectos entre los cuales existen diferentes sistemas de calidad específicos para diversos subsectores turísticos.

Es necesario mencionar que la Marca Q es el programa más evidente de todo el Sistema, el ICTE es el organismo que gestiona y administra la marca, autoriza el uso y controla su uso, las normas Q pueden implementarse en establecimientos turísticos en el Ecuador, para los establecimientos interesados se lo realiza con financiación extranjera o con un contraparte nacional.

Otros sistemas de calidad son el Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA), que involucra la protección y conservación del medio ambiente, al ser el sector turístico una área que está en estrecha relación con el ambiente se han desarrollado modelos de gestión aplicables a los hoteles que permitan cuidar las riquezas naturales que posee los espacios en donde se ha montado la planta turística, en Cuenca es necesario cumplir con un estudio de impacto ambiental que constituye una acción preventiva para el cuidado del medio ambiente, las normativas y ordenanzas son aplicadas a todas las actividades socio-económicas, sociales y deportivas, entre algunos modelos de gestión ambiental se encuentran: Eco Management and Audit Scheme (EMAS), Biosphere Hotels , ISO 14001:2004.

Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC), es un proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, este proceso ha sido aplicado principalmente en la industria alimentaria, farmacéutica y cosmética, pero al ser la actividad de alimentos y bebidas un sector importante dentro de la hotelería y el turismo en general ya que existe el manejo directo con los alimentos, en donde la higiene alimentaria es la regla máxima que debe exigir en un establecimiento turístico, ya que el mal manejo de estas normas pueden traer consecuencias graves para esta industria y pueden terminar con el negocio.

En la ciudad de Cuenca, no existe ninguna iniciativa ni pública ni privada que influya y exija la aplicación de normas de calidad, mejora continua, ni manejo de gestión de procesos; estas son opcionales, existen encuestas de satisfacción que realiza el

Ministerio de Turismo, buzones de sugerencias, encuestas que realizan los mismos hoteles, por lo que la aplicación de cualquiera de estas iniciativas se establecen los valores mínimos a alcanzar por los hoteles, no implica necesariamente la sustitución de procesos ni la redefinición de los sistemas existentes, es por ello que en múltiples ocasiones la categoría de los establecimientos no están en concordancia con los estándares de servicio, como se pudo demostrar a través del análisis del sector, por lo tanto afectan la calidad de servicio. Por ello la necesidad urgente que a través de la aplicación de estos sistemas se pueda cumplir, con los estándares y procedimientos para cada categoría y luego de ser certificados podrían utilizar una marca de calidad hotelera.

### **3.3. Herramientas y técnicas para la mejora de la calidad aplicadas al sector turístico**

#### **3.3.1. Desarrollo de Resultados**

La propuesta para la ciudad de Cuenca se basa en los resultados obtenidos a través de las encuestas, la misma que requiere una reingeniería, que permita no solo mejorar la calidad de los servicios, sino empezar a obtener certificaciones, aplicar modelos de sistemas de calidad para mejorar la competitividad y entregar un servicio responsable y profesional.

Se ha escogido la gestión por procesos ya que es un paso importante y de mayor alcance, dentro del establecimiento, que ayuda aplicar procesos de acuerdo a sus necesidades, estos procesos deben ser efectivos y permitir el desarrollo de la empresa.

La siguiente propuesta, después de haber revisado y analizado varias certificaciones, normas, sistemas de calidad aplicadas al turismo y al sector hotelero, está basada en que, el primer paso, que debe realizarse en un hotel 4 y 5 estrellas, es la Gestión por Procesos.

Para empezar, se debe determinar cómo está organizada la empresa, los procesos que sigue y cuáles son los responsables de los diferentes departamentos. Para ello se determina un organigrama que muestre los departamentos en orden jerárquico además de los sub departamentos y los encargados de cada uno de ellos, ya que con esto se determina los procesos que se realizan y sobre los cuales se desarrollaran, para poder implementar el sistema de calidad no es necesario levantar todos los procesos, basta con levantar los que son realmente fundamentales y generan un valor agregado al cliente.

Es necesario además establecer cuáles son las políticas dentro de la empresa, para la aplicación de la gestión por procesos, estas políticas responderán a los objetivos que tiene la organización para obtener resultados de calidad.

Lo óptimo sería que tanto las políticas basadas en los objetivos de la empresa causen impactos positivos en la empresa y se vean reflejados en la calidad de servicio; el eficiente desarrollo de la parte operativa se reflejará en resultados financieros efectivos.

Una parte importante a considerar es la selección, reclutamiento y formación de personal, ya que al ser parte de una empresa de servicios, el recurso humano es una pieza fundamental dentro del negocio. Un personal entrenado, motivado, con funciones claras dentro de los procesos de la empresa, son quienes permiten el buen desempeño de un hotel puesto que son los principales mediadores entre los clientes y el mercado objetivo. Este factor puede incluso ser determinante en la decisión de un cliente en regresar o no al hotel.

Es por ello que es necesario realizar un mapa de procesos del alojamiento en cualquiera de sus subcategorías, los procesos deben ser divididos según los objetivos que se tienen en cada empresa, ya que no existe un modelo estándar de mapa de procesos a seguir sino que cada establecimiento adapta a sus necesidades.

Entre los principales procesos podemos citar inicialmente los macro-procesos, se ha identificado los siguientes:

- Contabilidad

- Administración
- Gerenciamiento
- Talento Humano
- Mantenimiento
- Inventarios
- Alimentos y bebidas
- Hospedaje

Como subprocesos del Proceso de Hospedaje se puede citar los siguientes:

- Reservas
- Check in
- Check out
- Recepción
- Habitaciones
- Facturación de habitaciones y restaurante
- Compras materia prima
- Bodegas
- Lavandería
- Ama de llaves

Después de haber determinado los procesos del hotel, es necesario realizar un mapa de cada uno de los procesos, especialmente en los cuales se va aplicar e implementar el sistema de calidad; cada mapa de los procesos tiene un objetivo principal y además entradas, salidas, indicadores y recursos que permiten el manejo, control y desarrollo del proceso.

Por ejemplo para el proceso de reservas el objetivo principal es recibir a los huéspedes, acogerlos, responder con eficacia los requerimientos y expectativas. Los insumos o entradas que recibe este proceso son: el sistema en donde se encuentran las reservas, los datos de los clientes, registro de habitaciones, sugerencias y quejas. Como salidas tenemos: reservas confirmadas y facturas.

Cabe recalcar que existe tres tipos de procesos: claves, estratégicos y de apoyo.

Los procesos claves son aquellos que permiten la operatividad de la actividad y principalmente dentro de la hotelería los más sustanciales son: alojamiento, alimentos y bebidas. Estos procesos son los principales dentro de una empresa ya que a través de ellos se determinan los planes y se gestiona el desarrollo del hotel, aquí se obtienen los principales resultados que permiten tener las decisiones del camino a seguir dentro de la organización, para el correcto funcionamiento, cumpliendo las expectativas económicas del dueño o dueños y satisfacer las expectativas de los clientes o huéspedes

Los procesos estratégicos son los que establecen políticas, estrategias, planes de acción, para desarrollar de mejor manera los procesos claves y pueden ser: gerencia, marketing y ventas.

Los procesos de apoyo en cambio son los que sirven de soporte a todos los demás procesos, como: recursos humanos, inventarios, mantenimiento.

Con la clasificación de los procesos y el levantamiento del mapa de los mismos, es necesario de igual manera realizar un control del avance y cumplimiento de los objetivos de los procesos para lo cual se debe establecer los indicadores correspondientes, estos indicadores deben ser medibles, controlables y entendibles. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar.

Por ejemplo dentro del proceso de reservas se mide su efectividad, a través de las cotizaciones enviadas efectivas, es decir si este indicador nos mostrará si el propósito de este proceso se está cumpliendo.

Una vez realizada la clasificación de los procesos se realiza un cuadro en el que se identifique diferentes actividades que contengan los requisitos mínimos que exigen los clientes con los procesos propuestos para poder desarrollar un plan de acción, para poder obtener un resultado se valora cada requisito, esta es una herramienta que contienen los procedimientos y recursos que deben ser aplicados para los procesos.

Los procesos en los que se debe efectuar acciones urgentes, son los que mantienen estrecha relación con los clientes, en donde los requisitos mínimos solicitados son:

- Instalaciones adecuadas: limpias, seguras, cómodas, cálidas.
- Calidad de Servicio al cliente: rápido y eficiente.
- Buena atención y buen producto de hospedaje: recurso humano capacitado y con actitud, cuartos cómodos y limpios.
- Buena atención y buen producto de A&B: recursos humano capacitado y amable, manejo adecuado de alimentos y variedad de menús.

Un proceso muy importante dentro de la empresa es inventario y compras, que no siempre se lo considera en todos los establecimientos turísticos hoteleros, pero a través del control de las compras, se puede controlar los costos, la relación comercial, de responsabilidad con la calidad de los productos, la puntualidad, la respuesta de rapidez ante la demanda, tecnología y plazos de crédito permitirán generar de una relación de confianza y fidelidad dentro de la cadena clientes-proveedores.

Por último es necesario generar un departamento de control y gestión de procesos dentro de la empresa, en donde se realice auditorías de la calidad interna, que se encargaría del control permanente y responsable basado en los objetivos generados por la dirección.

La auditoría de calidad interna, es la actividad que nos permite evaluar todas las herramientas están siendo aplicadas según los parámetros establecidos dentro del sistema de calidad, los cuales deben estar acorde a las bases y planes establecidos por la dirección del hotel. Este tipo de auditorías debe realizarse en periodos de tiempo regulares en función de la situación del hotel o de la importancia de las actividades que se desarrollan y de acuerdo a un cronograma de auditorías. Si se mantienen los procesos controlados, evaluados y en constante actualización se puede realizar una auditoria externa que permita medir de una manera independiente previo a la aplicación de cualquier certificación o implementación de las normas de Calidad, estas ya involucran empresas especializadas en la realización de estos procesos.

## **CAPITULO IV**

### **4. Gestión por procesos caso explicativo en la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi.**

#### **4.1. Datos Informativos**

##### **4.1.1 Nombre y descripción de la organización**

La Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi se encuentra ubicada en los alrededores de la ciudad de Cuenca vía Monay –Paccha. La ubicación es perfecta ya que se puede disfrutar de la naturaleza paz y tranquilidad a solo 15 minutos del centro de la ciudad de Cuenca.

##### **4.1.2 Productos principales**

Dentro de la actividad turística, según lo define la Ley de Turismo del Ecuador en el art. 43, de las actividades del turismo, se encuentran las siguientes previstas por la ley: alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, transportación, operación e intermediación, cualquier empresa que preste los mencionados servicios tendrá que sujetarse a las disposiciones que le correspondan y será considerada una empresa turística.

El emplazamiento desarrollado corresponde a una o más actividades como alimentos y bebidas, alojamiento, convenciones de toda índole, definiendo al establecimiento como una Hostería y Centro de Convenciones.

Centro de Convenciones, como actividad de intermediación, así lo indica el reglamento de actividades turísticas, que permite a las sociedades comerciales ya sean personas naturales o jurídicas dedicadas a la prestación de servicios como organizadoras de eventos congresos, convenciones, ferias, seminarios, y reuniones similares en sus etapas de gerenciamiento, planeación promoción y realización como

la asesoría y /o producción de estos certámenes en forma total o parcial, establecido en el art. 3 literal e de la Ley de Turismo del Ecuador.

El emplazamiento turístico tiene una extensión de 5 hectáreas aproximadamente. Su clima es frío con una temperatura que varía entre 17° / 5°C. Es un lugar acogedor, en donde se pueden realizar diferentes actividades, cuenta con varios y potenciales servicios en el Sector Baguanchi de la Parroquia de Paccha, cantón Cuenca de la Provincia del Azuay.

**Tipo de negocio o empresa:** Es un establecimiento que presta servicios de:

- Alojamiento 60 habitaciones: simples, dobles, triples y comunitarias.
- Alimentación y bebidas -servicio de catering
- Transporte: Transfer in /Transfer out
- Actividades recreacionales: senderos, canchas deportivas
- Coordinación de Eventos: empresariales, sociales, corporativos y familiares.

### **Alojamiento**

La Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi cuenta con un emplazamiento de 16 habitaciones VIP: simples, matrimoniales, dobles, incluye baño privado, agua caliente, TV, Wireless, con capacidad para 32 personas.

44 habitaciones estándar incluyen baño privado, agua caliente, con capacidad para 100 personas en habitaciones dobles y triples

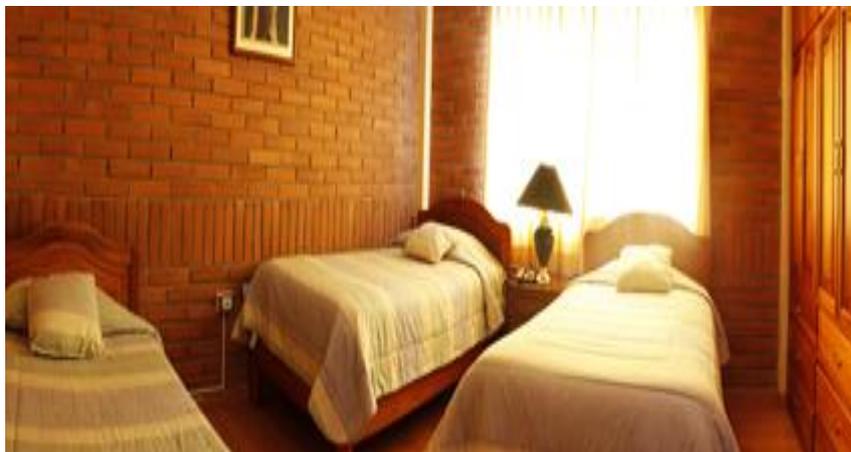
2 bloques de habitaciones comunitarias con capacidad para 48 personas.

Foto 1. Habitaciones matrimoniales



Fuente: Daniela Orellana.

Foto 2. Habitaciones triples.



Fuente Daniela Orellana

### **Restaurante y Cafetería.**

El restaurante posee una capacidad de 50 personas, baterías sanitarias de acuerdo a su capacidad, los menús de alimentos y bebidas que se ofrece a los clientes y empresas públicas y privadas, constan de una variedad de platos de la galardonada cocina nacional e internacional.

Foto 3. Restaurante



Fuente Daniela Orellana

### **Recepciones**

La Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi cuenta con el emplazamiento necesario para asegurar el éxito de eventos empresariales o reuniones sociales. Dispone de amplios salones con todo el equipo de apoyo para comodidad y tranquilidad del cliente.

### **Salones**

Los salones que conforman las instalaciones son cuatro y son utilizados según la capacidad del evento y la temática que requieran los clientes, están distribuidos de la siguiente manera:

Salón para eventos Baguanchi / capacidad de 400 personas.

Salón Dos Columnas 340 m<sup>2</sup> / capacidad de 100 a 200 personas.

Salón Guadalupe 240 m<sup>2</sup> / capacidad de 50 a 70 personas.

Salón El Valle 150 m<sup>2</sup> / capacidad de 20 a 45 personas.

Foto 4. Salón Baguanchi



Fuente Daniela Orellana

#### **4.2. Antecedentes**

El Centro de Espiritualidad ubicado vía Monay Paccha sector Baguanchi, fue construido en el año 2005, como centro para retiros espirituales, religiosos, convivencias y capacitaciones, esta organización realizaba actividades sin fines de lucro, de esta manera funcionó hasta el año 2010, hasta que en abril del 2011, se constituye legalmente como una compañía que presta servicios de alojamiento, alimentación y eventos bajo la clasificación otorgada por Ministerio de Turismo como: Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi de primera.

Su sostenibilidad económica estaba sufragada hasta el año 2009 por la Universidad Politécnica Salesiana, desde la fecha hasta la actualidad y dentro del marco de la Ley Orgánica de la Educación Superior art.39 que manifiesta:

**La Prohibición de competencia desleal.-** Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa. En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias

exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

Por solicitud de la Universidad Politécnica Salesiana, se ha realizado una intervención de forma y fondo, con el propósito de generar auto sustentabilidad y auto sostenibilidad a través de una actividad productiva, que permita mantener y manejar el establecimiento a través de estrategias empresariales, sociales y comunitarias de desarrollo de negocios turísticos. Para lo cual se planifico varias fases de intervención: diagnostico, análisis, estabilización y manejo del Establecimiento.

Bajo estas especificaciones y requerimientos de la actual ley, nace en Abril del año 2011, CENCOBA CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI CIA LTDA, empresa que se encarga de prestar servicios turísticos a diferentes tipos de mercado y que está basada en la ley de turismo, debe cumplir con la obtención de todos los permisos otorgados por el organismo pertinente de regulación de este tipo de establecimientos que es en el Azuay está regido por la Gerencia Regional Austro del Ministerio de Turismo, que otorgara L.A.F (Licencia Anual de Funcionamiento) y todos los permisos correspondientes al tipo de empresa constituida.

Esta compañía con personería jurídica está conformada por los siguientes socios: Universidad Politécnica Salesiana, Comunidad Salesiana de Yanuncay y Sociedad Salesiana en el Ecuador. Su Presidente Dr. Edgar Loyola, Gerente y Representante Legal el Ing. Juan Fernando Paredes Roldán. La principal actividad de esta compañía es la de administrar los bienes propiedad de la Universidad Politécnica Salesiana y realizar actividades propias de una empresa hotelera.

De esta manera debido al alto desarrollo de las actividades industriales y turísticas que incluso ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, conlleva a que solo

los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia, el poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente.

Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo, a través de la organización de los procesos y actividades que se desarrollan en el interior de la empresa, de esta manera se satisface las necesidades de los clientes, es decir su estándar mínimo y se puede llegar a superar sus expectativas, que se representa de forma subjetiva a través del servicio. Superar los requerimientos básicos de los clientes, son los elementos que generan valor agregado al producto o servicio.

### **4.3. Justificación**

En la mayor parte de empresas y de igual forma en el área turística se maneja una estructura piramidal, que hoy en día esta gestión tradicional, no genera resultados enfocados a un cliente contento, feliz y fiel de un producto o servicio, es decir cada persona que forma parte de una empresa y de un sistema de procesos, realiza su trabajo sin creer y mucho menos saber los objetivos y resultados que se desea; por ello la alta dirección a través de la gestión por procesos puede enfocarse en desarrollar una organización con una calidad total en cada operación, en cada proceso, en cada transacción.

Es de vital importancia tomar en cuenta que, los elementos que constituyen y dan vida a una empresa, va desde el talento humano comprometido con los procesos, clientes, tecnología y sobre todo procedimientos que generen resultados productivos. El trabajo en equipo es otro factor fundamental ya que ningún director de departamento es responsable de generar un resultado de calidad sino cada dueño de los procesos, por lo tanto es necesario reconocer que se encuentran en primer lugar los procesos y después la organización que sirve de base para hacerlos operativos.

Cada uno de los procesos encierra un sistema de funciones y estas a la vez actividades que están agrupadas en áreas funcionales, de esta manera la aplicación de la gestión por procesos significa que cada operación que se realiza en dichos procesos sea:

coordinada, eficiente, eficaz, responsable por lo tanto productiva, obviamente la responsabilidad sigue siendo de un dirigente que coordina los procesos, aunque no participe directamente en los mismos.

Las personas que participan en los procesos no deben pensar en cómo sobresalir ante el jefe, ¡ya no!, sino enfocarse en por qué y para quien realiza el trabajo, las actividades que ejecutan contribuyen al resultado final, por lo tanto todos los esfuerzos se concentran en los resultados de los procesos, no en una tarea personal.

La aplicación de la Gestión de los procesos permite a una empresa reconocer que las transacciones diarias que realiza, deben estar enfocadas a un solo objetivo, además se puede identificar procesos en los que se pueda reconocer las ventajas competitivas, se puede también medir las transacciones que se realizan dentro de la organización, si realmente son productivas o no , permitiendo de esta manera que el cliente externo este satisfecho.

#### **4.4. Objetivos: General y Específicos**

##### **4.4.1 Objetivo General**

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

##### **4.4.2 Objetivo Específicos**

- Reducir los costos internos innecesarios de las actividades sin valor agregado.
- Acortar los plazos de entrega y reducir tiempos de ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente

- Revisar, levantar, estudiar, definir, redefinir y mejorar los procesos internos del centro de convenciones Baguanchi, compartiendo conocimientos en la búsqueda de métodos de trabajo eficaz, funcional y estandarizado.

#### **4.5. Misión y visión Empresarial.**

Filosofía empresarial:

**Misión: Posicionar** a la Hostería y Centro de Convenciones, en los próximos 4 años como una alternativa en Cuenca y el Sur del Ecuador a ser visitada por empresas, grupos, familias y personas que quieran tener una experiencia que alimenten su mente, cuerpo y espíritu.

**Visión:** Baguanchi Hostería y Centro de Convenciones por su *alta calidad* de los servicios que preste, se convierta en la primera opción a ser tomada en cuenta y a su vez sea un activador de desarrollo económico y empleo para la comunidad y su parroquia.

#### **4.6 Gestión de Recursos, comunicación y sensibilización**

La empresa CENCOBA CIA LTDA, es una empresa nueva como se ha mencionado anteriormente. Sus recursos están abiertos a la innovación y mejora de los servicios para obtener los mejores resultados y de esta manera incrementar sus ventas.

Para poder llevar a cabo la aplicación de la gestión por procesos, se ha contado con la apertura del Gerente, quién cree en las reingenierías y cambios en pro del desarrollo de la empresa. Por lo tanto para la implementación de este modelo, se ha requerido el involucramiento de todo el personal, además de recursos tecnológicos, financieros, entre otros.

Esta herramienta facilita tomar mejores decisiones a los propietarios de la empresa, mejorando la relación con proveedores, sociedad, clientes, como la interrelación que se muestra a continuación:

Grafico 20. Partes involucradas en una empresa turística.



Fuente [http://es.wikipedia.org/wiki/archivo:stakeholder\\_\(es\).png](http://es.wikipedia.org/wiki/archivo:stakeholder_(es).png)

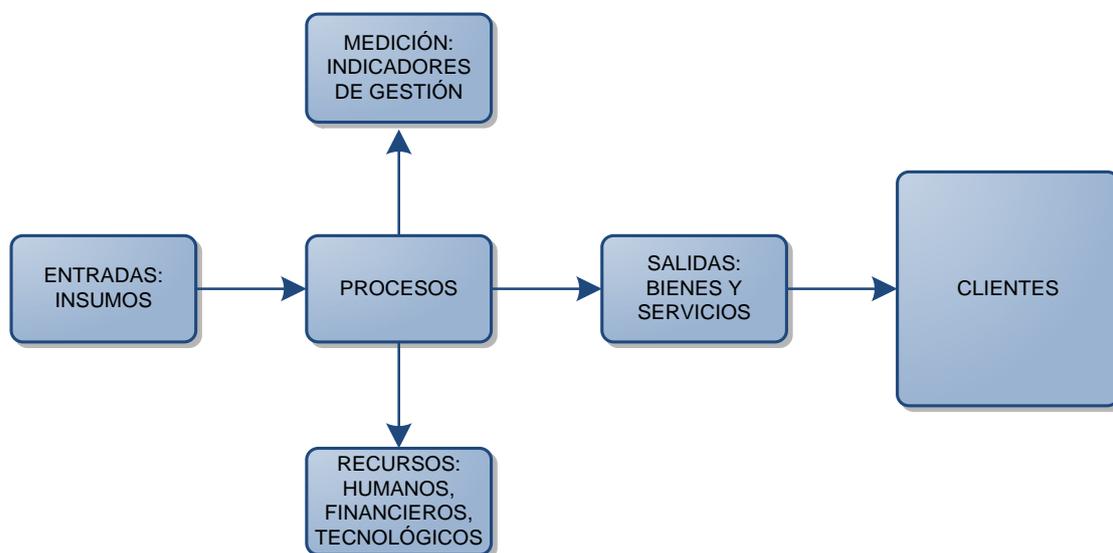
De esta manera podemos observar, que la intervención de la gestión por procesos permite trabajar de una manera armónica entre todas las partes interesadas de la cadena. Cuando los procesos están documentados, organizados y controlados, existe un balance integral.

#### **4.6.1. Identificación de los recursos necesarios**

CENCOBA es una organización que posee una estructura que permite cumplir con la misión y visión empresarial planteada en el punto 4.5. La aplicación de la gestión por procesos es una herramienta de mejora para que la gestión que se viene realizando sea óptima y efectiva. Por lo tanto los recursos para transformar el servicio, en un servicio de calidad involucran todos los elementos básicos para el desarrollo de los procesos como entradas, controles, recursos, salidas y las interacciones que existen entre los mismos.

A través del siguiente grafico (21) se ha plasmado los recursos que se pretenden poner en valor, para obtener los resultados que le empresa se ha planteado, los recursos que posee son las herramientas para elaborar los productos (platos, bebidas, eventos, etc) que al final se entregan con un servicio al cliente, mediante la combinación del producto y servicio.

Grafico 21. Identificación de recursos necesarios.



Fuente: Daniela Orellana

#### 4.6.2. Estrategia de comunicación y sensibilización

A través de la comunicación escrita como consta en el Anexo N° 2, la gestión de la Gerencia CENCOBA CIA LTDA, siempre “ha estado abierta a los nuevos cambios y desafíos dentro del sector turístico”, por lo tanto encarga a la administración, el desarrollar esta implementación de la gestión por procesos, es decir la alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación, así como con la mejora continua, para lo cual se ha reunido al equipo de trabajo inicialmente con los jefes de área, que se los ha denominado los principales dueños de los procesos, comunicándoles lo que se va a realizar y el apoyo que se necesita, de esta manera se redujo la escala jerárquica y se conformó equipos de trabajo designados para proporcionar lo necesario para el levantamiento de los procesos, para poder involucrar además a nuestros proveedores se ha utilizado el canal de los pagos para comunicar lo que se está realizando en la empresa.

Durante las tareas realizadas para llevar a cabo este proceso, el equipo ha demostrado mucha responsabilidad, puntualidad y compromiso.

## **4.7 Análisis situacional de la Hostería Baguanchi**

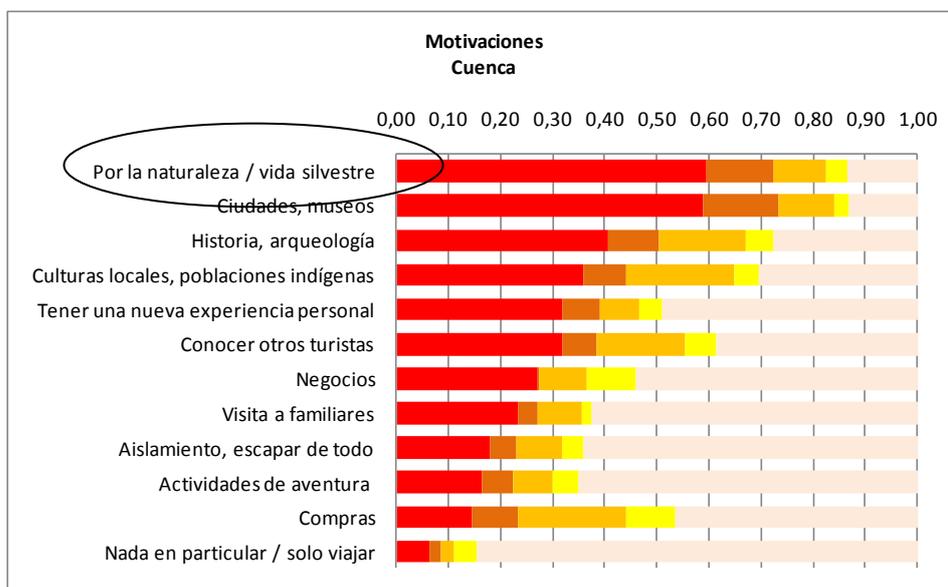
### **4.7.1. Mercado y Clientes**

Se ha hecho una revisión reciente del plan estratégico de turismo para Cuenca, el mismo que permite conocer la demanda y oferta del mercado, para encaminar de mejor manera el establecimiento, que recoge estudios del año 2011, con los resultados de la demanda y oferta turística actual y potencial.

En cuanto al mercado que capta la ciudad de Cuenca el promedio de gasto diario es de 27, 15 dólares con una permanencia de 3 días en el destino fuera y dentro del destino, es decir el mercado actual turístico es de menor expendio.

Las motivaciones de los visitantes actuales son naturaleza, museos y menor en tercer lugar por historia y arqueología. Lo que permite determinar que los objetivos enfocados para el establecimiento se encuentran dentro de las motivaciones demandadas por el mercado turístico, buscando el cliente actual, un espacio natural con excelencia en sus servicios comodidad y buena gastronomía.

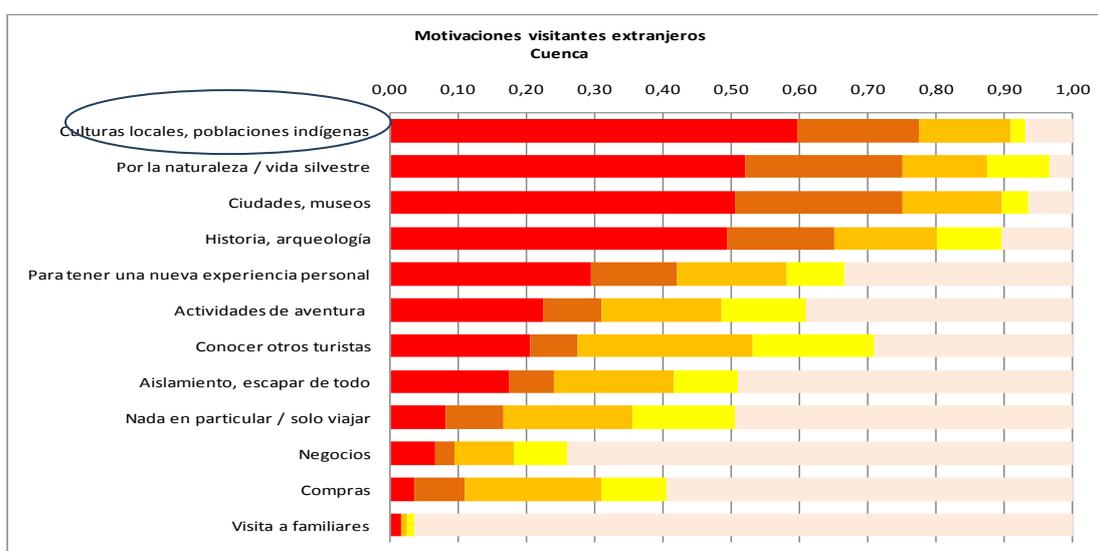
Grafico 22. Motivaciones demanda real nacional



Fuente: borrador plan estratégico de turismo de Cuenca 2011.

Los visitantes extranjeros actuales y potenciales están más orientados a las culturas, seguidos por la naturaleza, las ciudades, museos, la historia y arqueología, que son los recursos, elementos y características que se pueden encontrar en el destino Cuenca, las principales motivaciones estan plasmadas en el siguiente cuadro:

Grafico 23. Motivaciones demanda real extranjeros



Fuente: borrador plan estratégico de turismo de Cuenca 2011.

En este segundo grafico podemos observar que la motivación de los turistas extranjeros para venir al destino es de igual manera por naturaleza y vida silvestre localizada, colocada como segunda motivación. A través de estas motivaciones se puede concluir que el establecimiento cumple con los requerimientos que solicita la demanda.

### **Canales de compra**

Los canales de compra utilizados para escoger un destino de viaje son para los turistas nacionales similares para los turistas extranjeros: las recomendaciones de familia, amigos u otros turistas y los *sitios web*, son las dos fuentes de información más importantes, seguidas por los documentales en televisión.

Para el fomento y promoción del destino de cualquier destino turístico sea este a nivel de ciudad o empresarial, se debe tomar en cuenta que las recomendaciones entre familiares y amigos, como primera fuente de información a la hora de escoger un destino de viaje es un recordatorio de la importancia de proveer experiencias de calidad en los prestadores de servicio del destino.

Es por ello que el objetivo principal de una empresa de servicios turísticos hoteleros, es proveer al visitante de una experiencia única y de calidad a través de sensaciones de comodidad y sensaciones gastronómicas, que son las experiencias sensoriales que quedan en la retina y recuerdo de nuestro cliente.

El incremento de la importancia de los sitios web como fuente de información para el mercado nacional muestra una tendencia de la demanda al uso de esta herramienta, para decidir sus destinos de viaje, es por ello que es importante generar una buena inversión para mantener las herramientas web vigentes, ya que este medio es la carta de presentación y venta del establecimiento.

De esta manera podemos observar que el CENCOBA, con una visión turística propende a alinear sus objetivos, hacia una demanda real, además que crea una alternativa de trabajo y una nueva experiencia para la gente que se beneficia de sus servicios, en un lugar que encierra tradiciones, paisajes andinos e historia, rodeado por comunidades cercanas que realizan actividades agrícolas, artesanales y ganaderas.

Es importante mencionar que CENCOBA CIA LTDA, es una empresa joven y que se encuentra en continuo crecimiento, razón por la cual está abierta a realizar cambios constantes, si así lo requiere el mercado, en beneficio de mejorar la calidad de servicio, al momento cuenta con información estructurada dentro del ámbito comercial lista para ser usada en la toma de decisiones, sin embargo están dentro del esquema tradicional, considerando esta situación se ha realizado un análisis que contiene información real tanto de la empresa como del mercado con el que se trabaja actualmente, los análisis fueron realizados en el año 2013.

A continuación se presenta las siguientes matrices, las mismas que según su contexto podrían servir como base al momento para estructurar planes de mejora y que de igual manera permiten conocer la situación de la empresa interna y externamente.

Matrices desarrolladas:

- Matriz de Factores Internos y Externos
- Matriz FODA
- Matriz BCG
- Matriz IE
- Mapa perceptual de Baguanchi vs las otras instituciones.

Gráfico 24. Matriz de Factores Internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
CENCOBA CIA LTDA				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	IMPACTO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS (de cada departamento, tener un enfoque de la cadena de valor)</b>				
1, Personal comprometido en generar un excelente nivel de satisfacción en el cliente.	0,10	10%	4	0,4
2, Gran capacidad para resolver imprevistos.	0,05	5%	3	0,15
3, Apertura de directivos para impulsar proyectos	0,10	10%	3	0,3
4. Precios competitivos	0,05	5%	2	0,1
5. Infraestructura y mobiliario completo para eventos sociales.	0,15	15%	3	0,45
<b>TOTAL</b>				<b>1,4</b>
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	IMPACTO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>DEBILIDADES (de cada departamento, tener un enfoque de la cadena de valor)</b>				
1, Falta de comunicación en la cadena de valor.	0,15	15%	2	0,3
2, Descoordinación en ciertos aspectos en contratación del servicio.	0,15	15%	2	0,3
3, Falta de desarrollo de información de los clientes	0,15	15%	1	0,15
4, Bajos niveles de recordación de la marca BAGUANCHI.	0,10	10%	3	0,3
<b>TOTAL</b>				<b>1,05</b>
<b>TOTAL EFI</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>		<b>2,45</b>

Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana.

Una vez valorada la Matriz de Factores Internos EFI, se obtuvo una calificación total de 2,45 puntos, lo que determina que la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi, está utilizando de manera regular sus fortalezas con el fin de afrontar sus debilidades.

Grafico 25. Matriz de Factores Externos.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>CENCOBA CIA LTDA</b>				
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1. Potencial en el crecimiento en la demanda vinculada a capacitaciones y eventos empresariales.	0,30	30%	2	0,6
2, Buen nivel de reconocimiento de Baguanchi de su segmento de mercado los cuales generan boca a boca	0,15	15%	3	0,45
3, Mercados fuera de la provincia con gran potencial.	0,2	20%	3	0,6
	0,65			
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1. Completencia con un alto nivel de posicionamiento.	0,1	10%	2	0,2
2, Clientes más informados y exigentes por menos precio.	0,05	5%	3	0,15
3. Acciones políticas en empresas públicas restringen el desarrollo de eventos fuera de sus instalaciones.	0,20	20%	3	0,60
	0,35			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>2,6</b>

Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana.

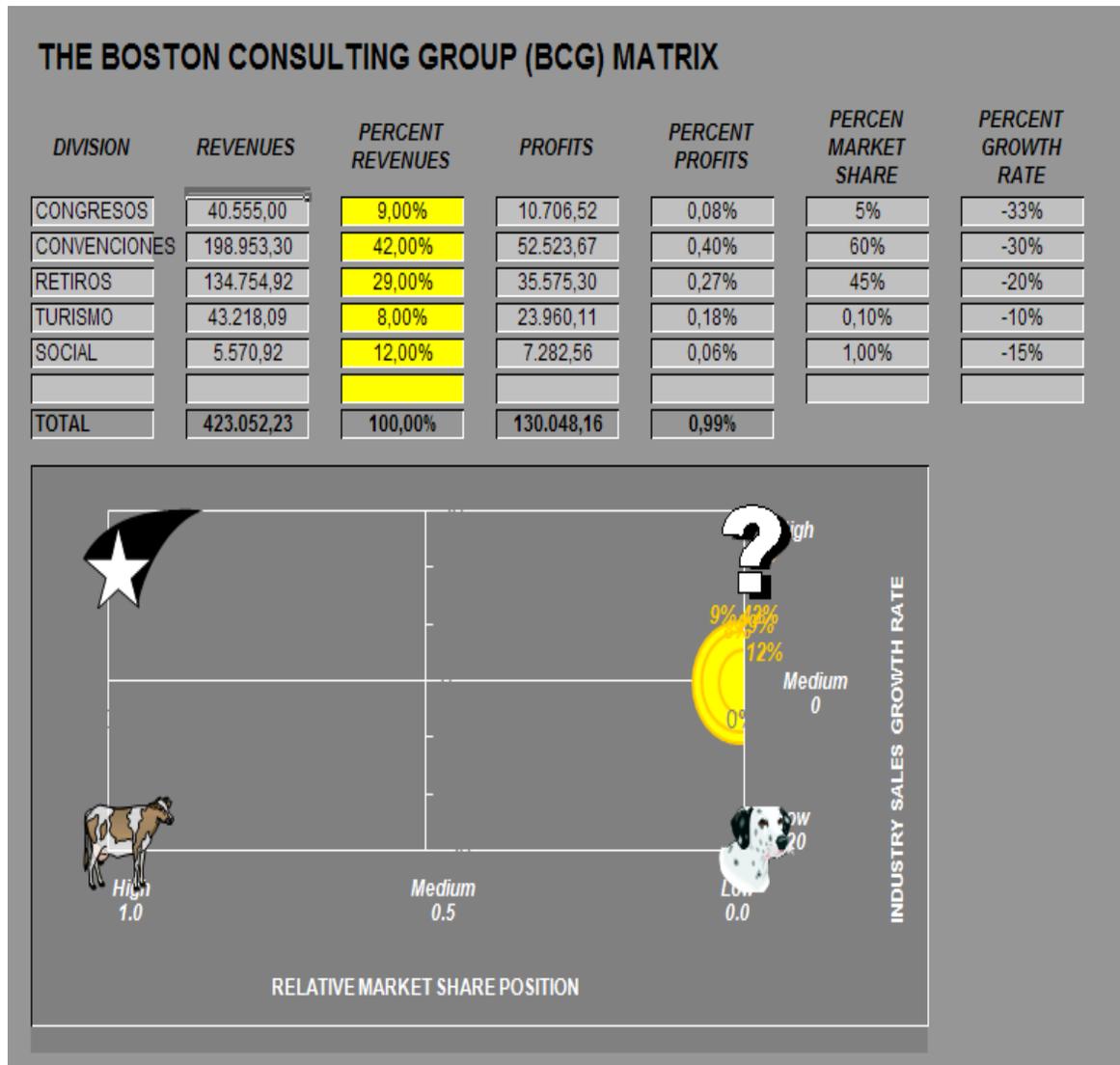
Al considerar la calificación obtenida de la matriz EFE, la misma que es de 2,6; se considera que la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi está aprovechando las oportunidades existentes en el mercado y minimizando así los efectos negativos de las amenazas, sin embargo es importante obtener una calificación superior a 3 puntos en la presente matriz. Por lo cual nos indica que todavía tenemos algunos aspectos que tratar para atenuar los efectos de las amenazas.

Gráfico 26. Matriz de FODA.

	<p><b>*F* FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1, Personal comprometido en generar un excelente nivel de satisfacción en el cliente.</li> <li>2, Gran capacidad para resolver imprevistos.</li> <li>3, Apertura de directivos para impulsar proyectos</li> <li>4, Precios competitivos</li> <li>5. Infraestructura y mobiliario completo para eventos sociales.</li> </ol>	<p><b>*D* DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1, Falta de comunicación en la cadena de valor.</li> <li>2, Descoordinación en ciertos aspectos en contratación del servicio.</li> <li>3, Falta de desarrollo de información de los clientes</li> <li>4, Bajos niveles de recordación de marca</li> </ol>
<p><b>*O* OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial en el crecimiento en la demanda vinculada a capacitaciones y eventos empresariales.</li> <li>2, Buen nivel de reconocimiento de Baguanchi de su segmento de mercado los cuales generan boca a boca</li> <li>3, Mercados fuera de la provincia con gran potencial.</li> </ol>	<p><b>*FO* RESULTANTES</b></p> <p>F1 F3 F5-01: Aprovechar la infraestructura, el talento humano y apoyo por parte del directorio de BAGUANCHI, con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.</p> <p>F1 F4 F5 - O2: Potencializar la imagen de marca de BAGUANCHI actual (sustentarla a través de un buen costo beneficio) y hacerla crecer en nuevos segmentos.</p> <p>F5 - O3: Aprovechar la capacidad instalada de BAGUANCHI, para ampliar la participación de mercado en mercados fuera.</p>	<p><b>*DO* RESULTANTES</b></p> <p>D1 D2-O1: Dado el crecimiento en la demanda de nuestros segmentos de mercado, es un motivo muy importante para resolver desfases internos que tienen gran implicación en la calidad de servicio al cliente.</p> <p>D3-O1 O2: Al momento no existe información actualizada y clasificada sobre nuestro clientes, al revertir esta situación, nos permitirá conocer más de cerca sus necesidades con el fin de generar un excelente servicio potencializando aún mas la marca Baguanchi.</p>
<p><b>*A* AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completencia con un alto nivel de posicionamiento.</li> <li>2, Clientes más informados y exigentes por menos precio.</li> <li>3. Acciones políticas en empresas públicas (suponen buenos prospectos de clientes) restringen el desarrollo de eventos fuera de sus instalaciones, dado el factor económico..</li> </ol>	<p><b>*FA* RESULTANTES</b></p> <p>F1 F4 F5 - A1: Mantener y desarrollar las ventajas competitivas (personal e infraestructura y precios convenientes) las cuales son elementos claves para competir con empresas de la competencia.</p> <p>F1 F2 F3 . O3: Aprovechar el talento y compromiso del personal con el fin de generar productos acorde a los requerimientos de segmentos potenciales de mercado.</p>	<p><b>*DA* RESULTANTES</b></p> <p>D1 D2 - A2: Dado que los clientes tienen un nivel de exigencia alto, es de vital importancia mejorar aspectos vinculados a los procesos que se siguen dentro de la cadena de valor y la manera cómo se ofrece el servicio.</p> <p>D3-A2: Para mantener el nivel de satisfacción de clientes exigentes, es muy importante conocerlos muy de cerca, de esta manera nos permitirá incluso superar sus expectativas.</p>

Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana

Grafico 27 Matriz BCG.



Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana

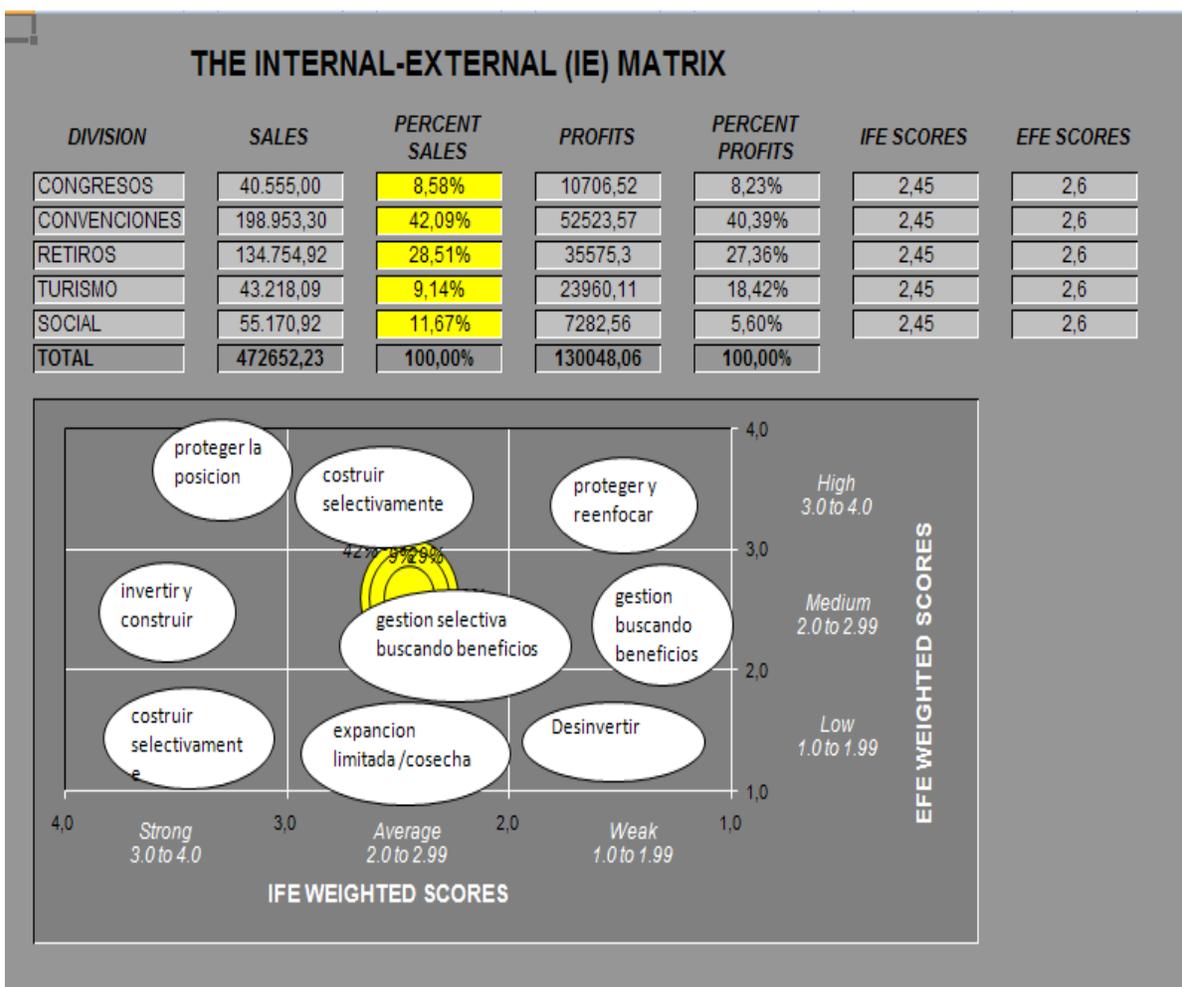
Nota: Los porcentajes de participación en el mercado se los determinó por número de clientes captados por CENCOBA vs el mercado en su conjunto (datos aproximados determinados en investigación). Para determinar el índice de crecimiento en la participación en el mercado se comparó el número de clientes captados durante el 2012 vs el 2013, del cual se registra una disminución del número de clientes captados. Es importante mencionar que si bien CENCOBA ha generado ingresos más altos durante el 2013, se podría mencionar que su participación en el mercado ha decrecido.

Interpretación:

La matriz BCG, nos permite gráficamente visualizar en el cuadrante, en el cual se encuentra dividida nuestra cartera de productos, a su vez esta nos asiente configurar estrategias que hagan que los productos se muevan hacia el mejor cuadrante, que es el de productos estrella.

Al revisar la matriz generada, podemos visualizar que la línea de productos que maneja actualmente CENCOBA, se encuentra en el límite entre productos incógnita y perro, al mantener esta situación, se debe generar estrategias que permitan mantener una posición más elevada del mercado, lo cual generará mayores ingresos.

Gráfico 28 Matriz IE.



Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana

Nota: Los valores considerados en la presente matriz, se los tomó del ejercicio fiscal 2012, este período supone una base comparable para el análisis de la situación actual de CENCOBA, no se tomó en consideración el ejercicio fiscal del 2013 debido a que se realizaron eventos que se podría considerar atípicos.

Interpretación:

Analizando la Matriz de Factores Internos y Externos, nos muestra que se encuentran dentro del cuadrante que recomienda estrategias enfocadas en la gestión selectiva buscando beneficios, las mismas que pueden ser:

- Desarrollo de mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto

#### **4.7.2. Recursos organizacionales.**

El objetivo de toda empresa dentro de un mercado es ser rentable y sustentable para ello, es necesario que durante su inicio como organización, vaya ganando y desarrollando varios recursos para el correcto funcionamiento, es por ello que en la organización, existen recursos tangibles y recursos intangibles, que se ha adquirido durante este periodo de existencia.

Se ha clasificado a los Recursos de la empresa según la referencia de clasificación que hace Chiavenato (2008).

Entre los Recursos Materiales están las instalaciones, que como hemos podido ver en las descripciones anteriores, cuenta con un edificio adecuado y equipado para prestar los servicios determinados, en un ambiente natural, además poseen oficinas para el desarrollo de cada proceso, con respecto a los Recursos Técnicos y Tecnológicos se utiliza un sistema arrendado de hotelería y back office para realizar y registrar varios procesos con los clientes, conjuntamente con las herramientas para las actividades de producción de la materia prima, procesos de finanzas, ventas y administrativos.

Dentro de los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa, según la base legal de los arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo y Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo están los siguientes requerimientos: la Licencia de Funcionamiento de Turismo, el permisos sanitario y certificados de salud de los empleados según la base legal determinada en Código de la salud, del Reglamento de Tasas en el Ministerio de Salud, además es necesaria la Patente para la operación de la actividad que está basada en la Ley de Régimen Municipal y Código Municipal del respectivo cantón y por ultimo como requerimiento básico, el permiso de Bomberos según la base legal de la ley de defensa contra incendios del art. 35 y su Reglamento en el art. 40.

A continuación se detalla los permisos, obligaciones tributarias, obligaciones patronales y otras contribuciones:

Tabla 4. Permisos, Tasas, Contribuciones y Otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento.

<b>PERMISOS</b>	<b>A QUIEN SE DEBE PAGAR /CUMPLIR LA OBLIGACION</b>	<b>FRECUE NCIA DE PAGO</b>	<b>SI/NO CUM PLE</b>	<b>AL AÑO 2013</b>
Registro de Actividad turística	Ministerio de Turismo	1 vez	SI	2013
Licencia Única de Funcionamiento	Ministerio de Turismo / municipio	anual	SI	2013
Permiso Sanitario	Ministerio de Salud	anual	SI	2013
Certificado de Salud Empleados	Ministerio de Salud	anual	SI	2013
patente	Municipio	anual	SI	2013
Bomberos	Bomberos	anual	SI	2013
Estudio de Impacto Ambiental	CGA	anual	SI	2013

#### **OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

Declaración del Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	anual	SI	2013
Anexos Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	anual	SI	2013
Anticipo de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul/sep.	SI	2013
Retenciones a la Fuente -Renta	Servicio de Rentas Internas	mensual	SI	2013
Impuesto al Valor Agregado IVA	Servicio de Rentas Internas	mensual	SI	2013

Anexos Transaccionales IVA Y RENTA	Servicio de Rentas Internas	mensual	SI	2013
------------------------------------	-----------------------------	---------	----	------

## **OBLIGACIONES PATRONALES**

	Empleados	anual	SI	2013
Presentar planilla de pago 14vo sueldo	ministerio de Trabajo	anual	SI	2013
Décimo tercero sueldo	Empleados	anual	SI	2013
Presentar planilla de pago 13vo sueldo	Ministerio de Trabajo	anual	SI	2013
Fondos de Reserva	IESS	anual	SI	2013
pagar el 15% utilidades a empleados	Empleados	anual	SI	2013
presentar planilla de pago 15% utilidades	Ministerio de Trabajo	anual	SI	2013
uniformes al personal	Empleados	anual	SI	2013
Remuneraciones a Empleados	Empleados	mensual	SI	2013
Aporte al Seguro Social Empleados	IESS	mensual	SI	2013
Pago del 10% a empleados	Empleados	mensual	SI	2013
Registrar Personal discapacitado según número de empleados	Ministerio de Trabajo	anual	SI	2013

## **OTRAS OBLIGACIONES**

Contribución del 1x1000 de los activos fijos (FMPTE)	Ministerio de Turismo	anual	SI	2013
Presentación Balances según Normas NIFF	Superintendencia de Compañías	anual	SI	2013
impuesto Predial	Municipio	anual	SI	2013
Impuesto a los Activos Totales (1,5 por mil )	Municipio	anual	SI	2013
Matriculación de Vehículos	EMOV	anual	SI	2013

Fuente: Federación Hotelera del Ecuador- AHOTEC. Elaborado por: Daniela Orellana

Estas herramientas son instrumentos necesarios para la coordinación de los recursos, simplemente sin estos requisitos la empresa no puede funcionar, aun así el recurso humano tenga la mejor predisposición para entregar un servicio de calidad. Para mayores detalles

acerca de estos requisitos, que también se aplica a las empresas de alojamiento se describen en el Anexo 3.

Con respecto a los recursos humanos existe una persona encargada de la organización, capacitación, planificación del recurso humano, además se posee herramientas como: el Reglamento Interno de Trabajo y una Guía de Asesoramiento Laboral, que establecen derechos y obligaciones como lo cita en sus artículos:

Art. 3.- “Dada la especialidad en el tipo de trabajo de la empresa, es fundamental la absoluta dedicación y necesaria preparación y adiestramiento por parte del personal que labora en la misma” (pág.2)

Art. 4.- “La empresa proporcionará a los trabajadores un ambiente y condiciones de trabajo adecuados, así como beneficio de orden socioeconómicos de acuerdo a las posibilidades de que ella disponga y estará dispuesta a ayudar y estimular a sus trabajadores para el desarrollo de las actividades de cada uno de ellos en sus respectivas funciones” (pág. 2)

Art. 5.- “Tanto la empresa como los trabajadores se sujetan en forma estricta, al fiel cumplimiento de este reglamento interno, el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los y las trabajadoras para cuyo efecto la empresa exhibirá el presente Reglamento en lugares de acceso continuo por parte de los y las trabajadoras” (pág. 2)

Art. 6.- “El presente Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Dirección Regional de Trabajo, es norma reguladora en las relaciones de la empresa y sus trabajadores, existiendo por lo mismo la obligación de su cumplimiento y el acatamiento de todas y cada una de sus disposiciones y sin que su incumplimiento excuse a ningún trabajador de esta Empresa” (pág.2)

Dentro de esta guía está presente varios procedimientos para:

- ✓ Ingreso y admisión de personal.
- ✓ La jornada de trabajo.

- ✓ Vacaciones licencias, y permisos.
- ✓ Del pago de salarios y remuneraciones.
- ✓ Del pago de salarios y remuneraciones.
- ✓ Obligaciones y prohibiciones de la empresa.
- ✓ Sanciones y su procedimiento.

Es decir se cuenta con una organización basada en dos ejes: capacitación constante, normativas de derechos y obligaciones de los trabajadores y de la empresa, sin embargo es necesario crear procesos que generen incentivos para los trabajadores. En cuanto a los recursos financieros, se cuenta con una liquidez necesaria para el desarrollo de todas las actividades, no se posee créditos o préstamos bancarios, ni ningún pago mayor pendiente.

Cabe recalcar de igual manera al ser CENCOBA, una empresa administradora su principal objetivo es la planeación, dirección y control por lo que, requiere que todos los recursos estén aprovechados de manera óptima, por lo que se realiza una planificación de los recursos y actividades antes de cualquier proceso, durante el desarrollo del servicio de igual manera se utilizan los procesos establecidos y se está implementando un control para obtener una retroalimentación de lo planeado, ejecutado y utilización de los recursos se vean reflejados en la calidad de servicio, se utilizan herramientas como registros que se cruzan con bodegas que va de la mano, con el control de los recursos claves que es donde más se desperdicia y existe fuga de dinero.

Por lo tanto los recursos utilizados en la Hostería los componen capacidades, factores, tangibles e intangibles, tecnología entre otros.

#### **4.7.3. Competencia.**

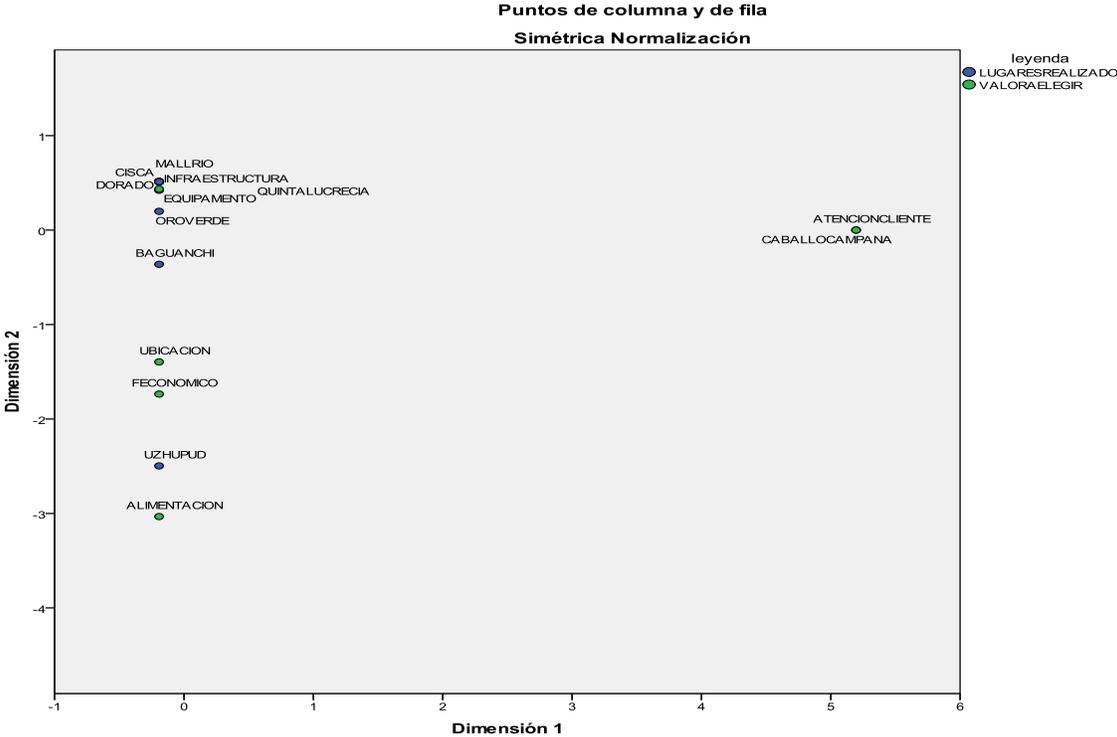
##### **Posicionamiento de La Hostería Baguanchi**

Con el fin de conocer como está siendo identificada CENCOBA dentro del mercado de convenciones, se aplicaron varias encuestas, entre varias empresas, el modelo de encuesta utilizado está en el anexo 4, a partir del estudio exploratorio se obtuvo el siguiente mapa de

posicionamiento dentro del cual se identifican a las diferentes instituciones que ofrecen servicio de alquiler de salones y alimentación y catering en la Ciudad de Cuenca.

La variable de clasificación utilizada, se determinó mediante la identificación del atributo más valorado al momento de elegir un lugar para el desarrollo de un evento destinado para capacitaciones o eventos empresariales.

Grafico 29 Posicionamiento Baguanchi



Fuente: CENCOBA, responsable: Daniela Orellana.

**Interpretación:**

Los criterios de equipamiento van muy de la mano al momento de analizar y decidir por un lugar para el desarrollo de un evento empresarial, así lo podemos ver en el mapa de posicionamiento pues existe una distancia mínima de proximidad entre las variables. Dentro de las instituciones que son identificadas como excelentes en cuanto al manejo óptimo de equipamiento e infraestructura son: Hotel el Dorado, Mall del Río, Quinta Lucrecia y Hotel Oro Verde. Por el contrario podemos identificar que Hostería Caballo Campana se lo identifica particularmente por una excelente atención al cliente.

Por su parte el Centro de Convenciones Baguanchi, no se encuentra identificado fuertemente con ningún atributo de servicio, lo podemos observar en el mapa de posicionamiento, pues la distancia de proximidad con respecto a los diferentes atributos del servicio es lejana. Existen variables como ubicación, factor económico y alimentación que no están siendo asociados fuertemente con una institución en particular, es decir, son variables claves para desarrollar posicionamientos fuertes.

Una vez analizadas:

- Matriz de Factores Internos y Externos
- Matriz FODA
- Matriz BCG
- Matriz IE
- Mapa perceptual de Baguanchi vs las otras instituciones.

Tomando en consideración la tendencia para el año 2014, durante el próximo año se sugiere tomar estrategias apegadas a lo que propone un perfil conservador, dentro del cual se pueden seguir los lineamientos de las siguientes estrategias:

**Desarrollo de mercado:** Este tipo de estrategia busca captar nuevos segmentos de mercado utilizando la línea de servicios que actualmente ofrece CENCOBA. El respaldo del estudio consultado se basa en el sistema de información sobre capacitación laboral y formación profesional. El Ecuador tiene una necesidad creciente de capacitación, la misma que se extiende a las provincias de todo el país costa, sierra y oriente. Para lo cual, la empresa cuenta con recursos como infraestructura, personal y socios estratégicos, necesarios para la captación de mercados fuera de la provincia.

**Penetración de mercado:** Esta estrategia se focaliza en incrementar la participación de mercado de una línea de servicios que ofrece actualmente CENCOBA, aplicada al segmento de convenciones y paseos corporativos; así como retiros y encuentros institucionales.

Considerando el dato de que en el Azuay existen 28000 empresas, de las cuales aproximadamente el 30% capacita a sus empleados, lo que supone 8400 empresas, de las

mismas que como dato referencial durante el 2013 hemos tenido una captación de 15 empresas (0.01%), da como referencia que se tiene muchos clientes por captar aún.

**Desarrollo de producto:** Hacer una reingeniería de los servicios que ofrece CENCOBA, aplicar modelos de gestión que aseguren la calidad de servicio, los mismos que estarán encaminados a los segmentos de mercado con los cuales se trabaja actualmente.

El principal segmento de mercado con referencia al tema turístico con el que trabaja CENCOBA es el segmento de turistas del Perú, para la aplicación de esta estrategia, se sugiere innovar en el servicio con el fin de que el turista, por su condición de turista disfrute de nuevas experiencias durante su estadía, esto generará boca a boca facilitando así la venta de paquetes turísticos al operador.

#### **4.7.4. Responsabilidad social corporativa**

La empresa CENCOBA CIA LTDA no tiene un programa de responsabilidad corporativa establecida dentro de la empresa, sin embargo se ha tomado como base el Estudio de Impacto Ambiental Expost de la actividad económica del Centro de Convenciones Baguanchi, aprobada en Abril 2013 y realizada por el Arq. Carlos Meneses Zea, Consultor Ambiental; ya que muchos de los aspectos referidos en este documento son aplicados en la empresa para generar el menor impacto posible en el momento de transformar la materia prima, de igual manera se ha enfocado de generar fuentes de trabajo, con personal propio de la zona.

La actividad que desarrolla CENCOBA, está sujeta y regida por las normativas legales y de arquitectura según el Plan de Ordenamiento Territorial para el uso y ocupación del suelo urbano, esto fue corroborado ya que fueron aprobados los planos de Ampliación y Reordenación Arquitectónicos el 6 de Diciembre del 2010. Es decir cumple con todas las normativas legales a pesar de que se encuentra en un predio rural.

Los procesos que contiene este estudio han sido analizados en todos los ámbitos funcionales de sus diversos procesos operativos: alimentos y bebidas, eventos, hospedaje

que se realizan sin ningún contratiempo a una escala no mayor del 60% de su total potencial de funcionamiento según la capacidad de las instalaciones. De igual manera cabe recalcar nuevamente, que se ha comprobado que participan activamente los moradores del sector de la siguiente forma, el 25% de los trabajadores son empleados fijos dentro de la empresa.

Todos los factores evaluados por parte del consultor cumplen con buenas prácticas de producción limpias, los procesos que se realizan dentro de un esquema de funcionalidad práctica y concreta, el personal está capacitado para utilizarlo correctamente, sin embargo existen ciertos aspectos irrelevantes y puntuales que deben ajustarse.

Entre algunas determinaciones consideradas para el uso y ocupación del suelo urbano, descritas en la ordenanza para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Impacto Ambiental dentro de la Jurisdicción del cantón Cuenca , que según el art. 134 indica acerca de las categorías: “tercera categoría capacidad entre 150 y 500 usuarios, los accesos principales podrán estar alejados de la calle y los espacios públicos, siempre que se comunique por dos pasajes de sección no menor a cinco (5) metros, con salidas a sus extremos y siempre que los edificios colindantes a los pasajes se ajusten a los requerimientos del reglamento contraincendios”

El art 139 se refiere a la altura libre de cualquier punto desde el piso hasta el cielo raso que es de 3 metros mínimo, el art 140 acerca de la ventilación indica que el volumen mínimo del local se calculara a razón de tres m<sup>3</sup>, por espectador o asistente, debiendo asegurarse en todo caso un perfecto sistema de ventilación, sea natural o mecánica, que asegure la permanente pureza y renovación del aire y su superficie útil será de 1m<sup>2</sup> por usuario, en cuanto a la iluminación citado en el art. 141 esta deberá proveerse a este con un sistema independiente de iluminación con seguridad para todas las puertas, corredores o pasillos de las salidas de emergencia. Esta iluminación permanecerá en servicio todo el tiempo que dure el desarrollo del espectáculo o función, el art 151 nos indica acerca de las puertas de acceso comunicaran directamente con la calle o con pórticos, portales o arquerías abiertas a dichas calles y estarán a nivel de la acera a la que comunicaran sin interposiciones de

gradas, cumpliendo con todas estas normativas mencionadas incluidas art. 152 y 153 respectivamente.

Con respecto a las edificaciones del Alojamiento que se determinan en los siguientes artículos:

Art. 175 en donde de igual manera indica la clasificación de los establecimientos hoteleros especiales y rústicos no hoteleros que se clasificaran en atención a las características y calidad de sus instalaciones y por los servicios que prestan de la siguiente manera:

1. Hoteles
  - 1.1 Hotel
  - 1.2 Hotel Residencial
  - 1.3 Hotel Apartamento
2. Pensiones, hostales, hostales residenciales
3. Paradores, moteles, refugios
4. Establecimientos hoteleros especiales
5. Establecimientos turísticos no (extra hoteleros)
  - 5.1 Ciudades vacacionales
  - 5.2 Campamentos
  - 5.3 Apartamentos, villas, cabañas
  - 5.4 Otros

Se ha tomado como base la definición de hotel que presenta el art 176 que indica que es todo establecimiento que de modo profesional y habitual preste al Público en general servicio de alojamiento, comidas y bebidas y disponga de un mínimo de 30 habitaciones.

El art. 177 hace referencia a la aprobación previa, los planos arquitectónicos de los nuevos establecimientos hoteleros, deberán obligatoriamente con el visto nuevo del CETUR, antes de someterlos a la respectiva aprobación municipal. Es un requisito para ser enviado a la municipalidad.

Art. 179 Comedores: “los comedores tendrán ventilación al exterior o en su defecto contarán con dispositivos para la renovación del aire”

Art. 180 Pasillos: “el ancho mínimo exigido en los pasillos podrá ser reducido en un 15% cuando solo existan habitaciones a un solo lado de aquellos”

Art. 181 Servicios Sanitarios: “Las paredes y suelos estarán revestidos de material de fácil limpieza, cuya calidad guardara relación con la categoría del establecimiento”. En los establecimientos clasificados en la categoría de cinco, cuatro y tres estrellas los baños generales tanto de hombres como de mujeres tendrán puerta de entrada independiente, con un pequeño vestíbulo o corredor antes de la puerta de ingreso a los mismos.

Deberán instalarse servicios higiénicos en todas las plantas en las que existan salones, comedores y otros lugares de reunión.

Art. 182.- Dotación de Agua.- “El suministro de agua será como mínimo de 200, 150 y 100 litros por persona al día en los establecimientos de cinco, cuatro y tres estrellas, respetivamente y de 75 litros en los demás, un 20% del citado suministro será de agua caliente. La obtención del agua caliente a una temperatura mínima de 55grados centígrados, deberá producirse de acuerdo a lo recomendado por la técnica moderna en el ramo”

Art. 183.- Generador de Emergencia: “los establecimientos de cinco estrellas existirá una planta propia de fuerza eléctrica y de energía capaz de dar servicio a todas y cada una de las dependencias, en los de cuatro y tres estrellas, existirán también una planta de fuerza y energía capaz de suministrar servicios básicos a las áreas sociales”.

Foto 5. Generador de Luz



Fuente Daniela Orellana

Art. 185.- Tratamiento y eliminación de Basuras, primero la recolección y almacenamiento de basuras para su posterior retiro de carácter público, se realiza en forma que queda a salvo de la vista y exenta de olores, y segundo cuando no se realiza el servicio con carácter público, debe contarse con medios adecuados para la recolección, transporte y eliminación final, mediante los procedimientos eficaces garantizando en todo caso la desaparición de restos orgánicos.

Todos los artículos mencionados han sido cumplidos a cabalidad por la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi como se lo determina en el siguiente análisis:

Desechos sólidos.- Se determinó en conjunto con los dueños de los procesos el tipo de desechos que produce CENCOBA en sus actividades diarias, en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Ficha de desechos

MATERIALES	DESCRIPCION	PROCESO	CANTIDAD M3/SEMANA	PRESENTACION	DISPOSICION FINAL
basura	orgánica	cocina	0,75	bolsa	contenedor metálico en el exterior

basura	inorgánica	cocina	0,32	bolsa	contenedor metálico en el exterior
lavazas	orgánica	cocina	0,12	tacho	se retira del lugar en vehículo de una moradora del lugar
basura	orgánica no reciclable	hospedaje	0,20	bolsa	contenedor metálico en el exterior

Fuente: Estudio de impacto Ambiental Ex pos de la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi 2012

A través de una ficha de registro se hace la entrega de lavazas donde se registra la fecha, hora y medida del tacho de lavazas entregado en kilos, nombre de quien entrega y nombre de quien recibe.

Foto 6. Contenedor de lavasa



Fuente: Daniela Orellana

Los desechos producidos y embolsados, se los ubica en un contenedor metálico con tapa que se encuentra ubicada en la parte exterior del predio a un costado interno frente a la vía

principal, para que sea retirado por el recolector de la Empresa EMAC los días lunes, miércoles y viernes respectivamente.

El volumen de basura se determinó por el tamaño de los recipientes, calculados tres retiros semanales, da como resultado un volumen total de 1.39 m<sup>3</sup> por semana de basura, las mismas que de igual manera son depositados en las bolsas plásticas con los colores correspondientes para ser retirados por los recolectores.

Además en el interior de la Hostería Baguanchi, existen tachos de basura para los clientes, ubicados en todos los espacios principales o puntos de reunión, en la parte exterior también se tiene tachos en los cuales se diferencia el tipo de desecho.

Posee puntos ecológicos para el depósito de basura en el exterior:

Foto 7. Tachos de basura clasificadores de basura



Fuente: Daniela Orellana

Con respecto al ruido al encontrarse la Hostería en un lugar apartado de la urbe y con una superficie de 48213 m<sup>2</sup>, su emplazamiento y equipamiento está debidamente zonificado dentro del predio, el local donde se realizan los eventos es el único que produce un ruido, cuando se desarrolla la actividad sin embargo al encontrarse alejado, además que los materiales son sólidos, las paredes son de ladrillo revestido, su cubierta de cemento recubierta de teja de arcilla, las ventanales y puertas de vidrio templado 10mm, evita que gran parte del sonido salga al exterior, es decir no se provoca difusión del ruido para la otras instalaciones, por lo tanto no hay ruido que afecte a las viviendas colindantes, por lo tanto no existe impacto.

Los gases del ambiente que emiten emanación de gases son las siguientes instalaciones: el generador y la cocina. El generador está ubicado en la parte exterior en una caseta con paredes de hormigón armado, puertas metálicas con un sistema de ventilación propio, este es prendido una vez a la semana por 15 min para su respectivo mantenimiento, esta máquina desprende un humo negro por 30 segundos pero luego se mantiene estable en donde no existe mayor presencia de monóxido de carbono, la cocina en cambio tiene hornillas en donde la combustión es a base de gas licuado y tiene un extractor ubicado al exterior y en la parte superior de la cubierta por medio de una chimenea que por la corriente de aire y la vegetación son dispersas en el área inmediata del mismo lugar, sin causar ninguna molestia mayor.

CENCOBA además recicla los materiales, que ya no son utilizados dentro de cocina y dentro de hotelería, por ejemplo en cocina por tráfico y uso se dan de baja artículos como ollas, sartenes, cucharones, bandejas las mismas que son ocupadas por el área de mantenimiento como macetas.

Además posee un invernadero que contiene diversa variedad de plantas medicinales y verduras que permiten desarrollar ciertos programas de conciencia de cuidado del medio ambiente a los niños que visitan el lugar.

Foto 8. Invernadero Baguanchi.



Fuente Daniela Orellana

Con respecto a la salud y seguridad ocupacional, CENCOBA cuenta con 40 personas que laboran distribuidos en los diversos procesos, todos están asegurados al IESS, el ambiente de trabajo es confortable, se posee en cada área de servicio baterías de servicios higiénicos para uso exclusivo del personal, de varones y mujeres, áreas de descanso en la planta superior con casilleros para el cambio de vestimenta y baño en cada habitación, todos poseen el uniforme necesario para el desarrollo de las actividades.

Los horarios de trabajo fueron aprobados por la Secretaria Regional de Trabajo del Austro, en el que aprueba el horario de trabajo de 07:00 a 15:00 y de 14:30 a 22:30 para el personal de las áreas operativas.

Foto 9. Equipo CENCOBA.



Fuente Daniela Orellana

#### **4.7.5. Entorno en general.**

La vía de acceso a CENCOBA, es desde la vía rápida Autopista Cuenca-Azogues, desde el Hospital del IESS se ingresa por la vía Paccha- Baguanchi-Cuenca, es una carretera de dos carriles con carpeta asfáltica y obras, se encuentra en perfecto estado, en el km 4.5 existe una ramificación que es una vía secundaria de 8.30 metros con carpeta asfáltica regular con obras de alcantarillado, es la vía principal de acceso al Local.

Foto 10. Entrada principal Baguanchi



Fuente Daniela Orellana

Con respecto al transporte, tanto de transporte particular liviano como transporte público para este sector son de buen nivel ya que las vías analizadas están en buen estado operativo, existe transporte público urbano por medio de líneas que sirven desde el centro de la Ciudad a Baguanchi cada 15 minutos hasta las 19 horas, de igual manera el flujo vehicular inter parroquial es liviano durante el transcurso del día, pudiendo observar que desde las 7:00 hasta las 8:00 son las horas pico, así como desde las 18:30 a las 19:00, este tráfico vehicular no se puede considerar bajo ningún punto aglomerante.

Los factores socioeconómicos determinados al ser un predio rustico, que se encuentra en un área de influencia inmediata a la ciudad de Cuenca. Se encontró los siguientes usos:

- Vivienda
- Taller de mecánica industrial
- Taller de mármol
- Taller automotriz de vehículos livianos

- Actividades agrícolas
- Huertos frutales
- Actividades de ganadería a pequeña escala

#### **4.8. Identificación de Procesos**

Durante esta etapa se realizó una lista de todos los procesos que realiza CENCOBA, además se identificó cuáles son los bienes y servicios que requieren para generar los procesos, entre los cuales se han detallado los siguientes:

- a) Administración con los siguientes procesos: órdenes de compra, órdenes de requisición, análisis de proveedores, informes mensuales, firma de cheques, aprobación de registro de marcaciones y sueldos, pago 10%.
- b) Gerencia: directrices y políticas, firma de cheques
- c) Ventas y Marketing: visita al cliente, organización de convenciones, relaciones públicas.
- d) Alimentos y Bebidas: pedidos/ órdenes de compra, recepción de pedidos, producción de alimentos, bodega, manual de alimentos y bebidas.
- e) Hotelería con los principales procesos: reservas, check in, check out, lavandería, ama de llaves.
- f) Atención al Cliente: desarrollo de eventos, organización de personal, organización de espacios, requerimientos.
- g) Contabilidad: generación de roles, generación de cheques, proceso de facturas de compra, retenciones, balances, asientos, diarios, mayores, cartera, bancos, roles, activos, caja chica, proveedores.

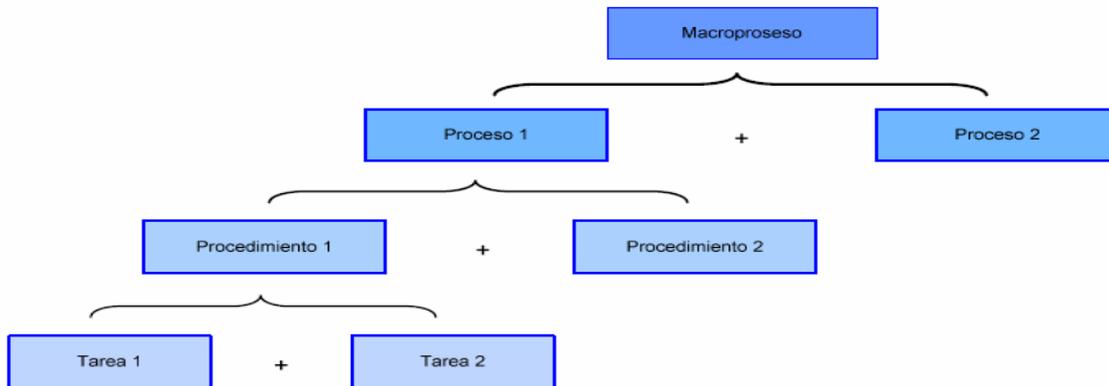
- h) Talento Humano: reclutamiento y selección del personal, revisión de marcaciones, política salarial, salida del personal.
- i) Mantenimiento: bodegas, mantenimiento de instalaciones, jardinería.
- j) Inventarios: inventario de bodegas, inventario y codificación de activos, inventario de stock hotelería, inventario de papelería.
- k) Guardianía: revisión de espacios, recepción de novedades nocturnas.
- l) Mensajería: entrega y cobro de pagos.

En el mapa de procesos se puede reflejar todos los procesos que componen el sistema de la empresa para realizar el servicio para lo cual fueron constituidos, el mapa de procesos que se ha levantado, contiene las principales actividades para que sea fácil de visualizar, además de los procesos registrados se escogerán solo algunos de cada proceso para la aplicación y ejemplificación.

Al identificar los procesos en el mapa se encontraron que algunos procesos no estaban tomados en cuenta como importantes, pero al reunirse con el equipo de trabajo se recolecto la información a través de entrevistas para la identificación de los mismos y de esta manera entender la labor operativa, actividades, tareas, requerimientos.

Es necesario recalcar que una característica de los procesos es que, al colocarlos en el mapa de procesos se puede tener una lectura rápida, ordenada atendiendo a juicios solo de jerarquía por importancia del proceso.

Gráfico 31. Rediseño de los procesos



Fuente: MIDEPLAN. Guía para el Rediseño de Procesos. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica, 2007.

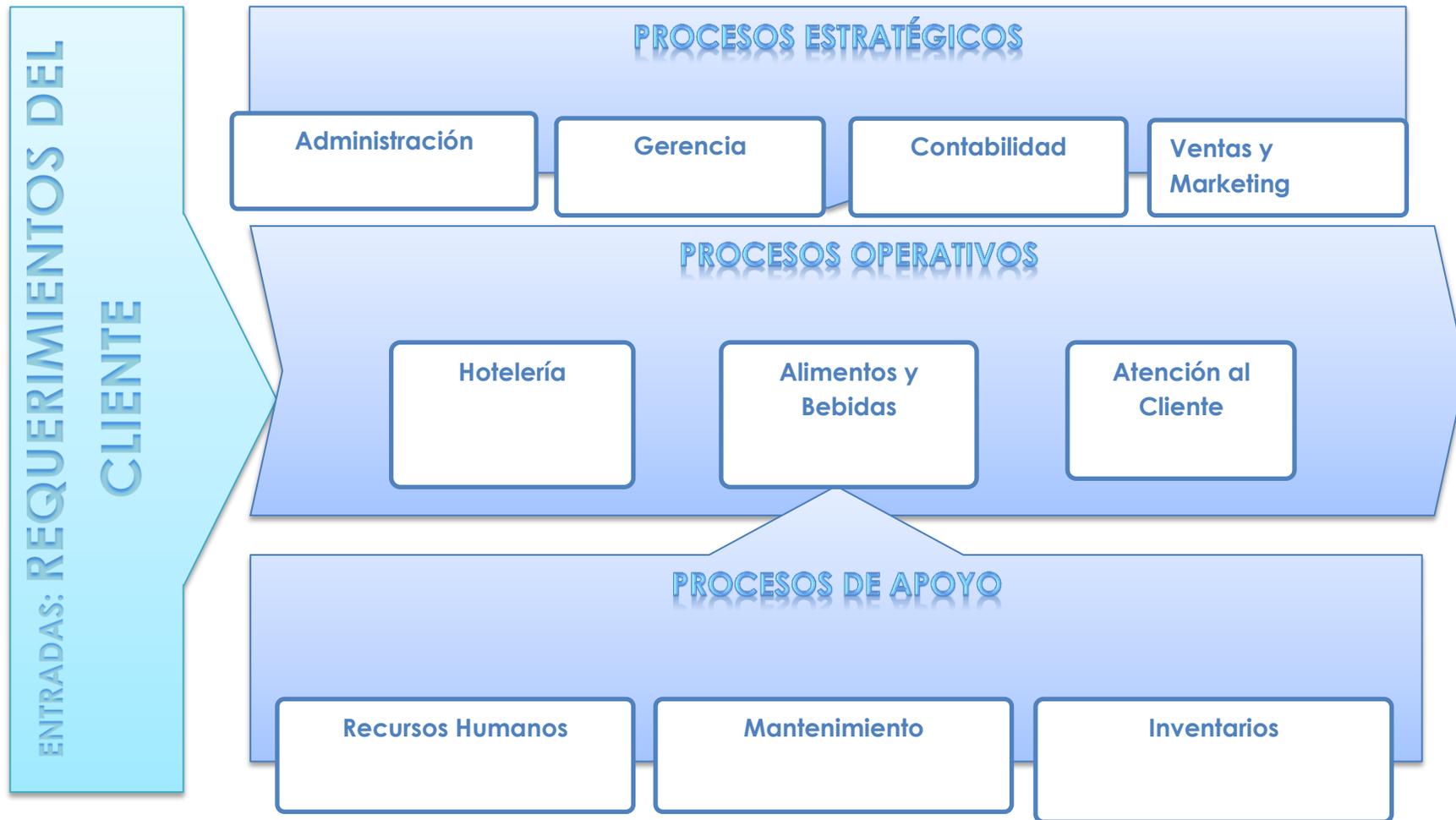
El mapa de procesos levantado que se presenta a continuación, ya está clasificado por los diferentes tipos de procesos y se los ha ordenado de la siguiente manera:

Procesos estratégicos: Gerencia, administración, ventas y marketing, por considerarse macro procesos que permiten definir las estrategias y objetivos de la organización.

Procesos claves: Hotelería, alimentos & bebidas y atención al cliente, por ser procesos que mediante los cuales, se puede añadir valor para el cliente, incurren directamente en la satisfacción del cliente, los hemos nombrado también, los procesos operativos.

Procesos de apoyo: recursos humanos, mantenimiento e inventarios, estos procesos son de apoyo, ya que son el soporte para el control y mejora de todos los procesos.

Grafico 32. Mapa de Procesos



Elaborado por: Hostería Baguanchi, responsable: Daniela Orellana.

Grafico33. Mapa de procesos con procedimientos.



Elaborado por: Hostería Baguanchi. Responsable: Daniela Orellana

Se han considerado varios requisitos, que con el día a día dentro de la actividad turística hotelera se puede verificar tangiblemente, y otros requisitos legales que están presentes dentro de las principales características para el desarrollo de la hotelería en el Reglamento de Actividades Turísticas del Ecuador y también fueron consideradas en las encuestas a los hoteles de lujo y primera con un número mayor de plazas a 60 aplicadas en la ciudad de Cuenca que constan las siguientes especificaciones:

Se ha considerado los procesos en donde se debe cumplir con todas estas características y son el producto real de venta y servicio del negocio. Los procedimientos y tareas deben estar claros, por lo cual se desarrollaron algunos procesos que permitieron ejemplificar con la metodología y levantamiento de información para la aplicación de la presente investigación.

Tabla 6. Cuadro general de requisitos mínimos

REQUISITOS	DESCRIPCION	Gere ncia	Adm inistr ación	Contabil idad	venta s	Mar ketin g	hosped aje	A& B	Eve nto s	T. Hum ano	Mant enimi ento	Inven tarios
Instalaciones Adecuadas	limpias, cómodas, seguras, cálidas	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-
calidad servicio cliente	rápido/eficiente	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-
buen a atención/buen producto hospedaje	Recurso Humano capacitado, amable, cuartos cómodos, limpios, seguros	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-
buen a atención/buen producto A&B	Recurso Humano capacitado, amable, variedad alimentos, manejo de alimentos	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-

Fuente: Daniela Orellana.

Quedando el siguiente cuadro:

Tabla 7. Cuadro general de procesos principales

<u>REQUISITOS</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>hospedaje</u>	<u>A&amp;B</u>	<u>T. Humano</u>
Instalaciones Adecuadas	limpias, cómodas, seguras, cálidas	X	X	X
Calidad de servicio al cliente	rápido/eficiente	X	X	X
Buena atención/buen producto hospedaje	Recurso humano capacitado, amable, cuartos cómodos, limpios	X	X	X
Buena atención/buen producto A&b	Recurso humano capacitado, amable, variedad alimentos, manejo de alimentos	X	X	X

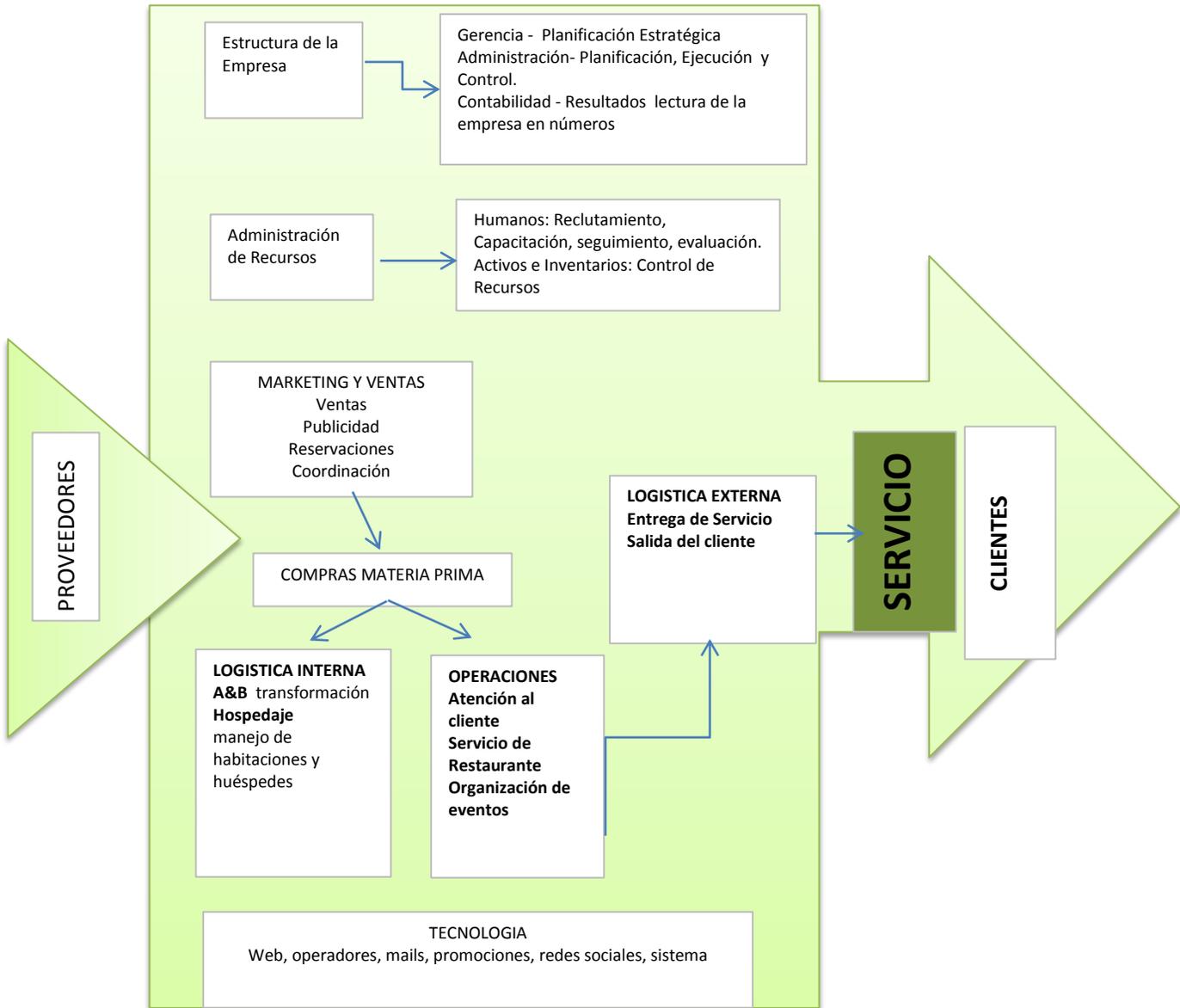
Fuente: Daniela Orellana

En este cuadro, están plasmados los principales requisitos básicos para el buen funcionamiento de un establecimiento hotelero, el enfoque basado en procesos y la identificación de los mismos, permite que los procesos se desarrollen de forma organizada, coordinada, optimizando, la satisfacción de las partes interesadas, que integran la cadena de valor.

#### **4.8.1. Cadena de valor**

Se realiza un levantamiento general a nivel macro de los procesos que la organización ejecuta, identificando interacciones, componentes y asegurando que las tareas relevantes estén incluidas en el análisis. Se empiezan a identificar oportunidades de mejora en cuanto a estructura, procesos, objetivos y trabajo en conjunto.

Grafico 34. Cadena de valor de CENCOBA CIA LTDA.



Elaborado por: Daniela Orellana

Se han identificado actividades primarias como la transformación de los productos que empieza desde las operaciones para la compra de la materia prima una vez confirmado el evento, los pedidos u órdenes de compra, recepción, control y almacenamiento, distribución de los productos dependiendo de la actividad, luego el procesamiento en el caso de la materia prima para cocina es transformada a través de la receta y orden de función, el caso de hospedaje productos de limpieza, amenities, blancos son necesario para

el desarrollo del producto para convertirse en servicio. Por lo general un buen servicio es la mejor carta de presentación del producto, lo que permite realizar un manejo de marketing y ventas de mejor manera, las políticas y estrategias de venta se generan desde gerencia y administración para siempre mejorar las características del producto y evitar en estas etapas primarias el desperdicio de los recursos.

Como actividades de apoyo que se realizan en la Hostería se encuentra el manejo de los recursos humanos, reclutamiento, contratación, capacitación y motivación, además del control de los recursos físicos como activos de toda la Hostería a través de un proceso de inventarios, el desarrollo de tecnología, sistemas, redes se las contrata externamente, las actividades de finanzas y contabilidad de igual manera ayudan a las actividades primarias para que se desarrollen con mayor facilidad y permiten conocer costos y liquidez de la empresa entre sus principales reportes.

Es necesario recordar que una empresa es un conjunto de procesos en el que actúan empleados, clientes y proveedores, la cadena de valor visualiza la organización interna, para el análisis de los procesos se revisa desde la materia prima hasta el producto o servicio final, en cada uno de los procesos y actividades se debe agregar valor para el cliente y para la organización.

#### **4.8.2 Metodología de elaboración y gestión de procesos CENCOBA.**

A través de la presente metodología se pretende crear, mantener y administrar los procesos de los productos de CENCOBA con su respectiva documentación, además estructurar los procesos internos de CENCOBA bajo un esquema de gestión por procesos enfocados al beneficio del cliente y diseñar procesos más eficientes estructuralmente dentro de la empresa, para ello se describen algunos términos y definiciones que se utilizarán en el desarrollo de esta metodología, se detallan algunos conceptos relacionados a la gestión por procesos tomados de la Norma ISO 9001:2008.

1. **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
2. **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso
3. **Actividad:** cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso, las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.
4. **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
5. **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
6. **Indicador:** parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados o bien variables intrínsecas del proceso. Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y operativos.
7. **Macro proceso:** conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.
8. **Proceso crítico.-** es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.
9. **Instrucción:** descripción documentada de una actividad o tarea.

#### **4.8.3. Políticas para el Manejo de la Gestión por Procesos**

Para la aplicación de este proceso CENCOBA definirá dentro de su estructura organizacional, una unidad de apoyo encargada de la gestión de los procesos, la cual en base a las aprobaciones de la alta administración de la institución será responsable de crear,

modelar, mantener procesos simples y eficientes que generen valor a los clientes internos y externos. Esta unidad se denomina departamento de organización y procesos.

Cada proceso tendrá un responsable denominado administrador, dueños o propietario del proceso, que será la persona que tenga la más alta jerarquía para la toma de decisiones relacionadas directamente con el proceso.

El departamento de organización y procesos deberá realizar y mantener actualizado el inventario de procesos debidamente estructurado con la siguiente información:

- a) Área
- b) Código
- c) Nombre del proceso
- d) Tipo de proceso
- e) Fecha de creación
- f) Fecha de aprobación
- g) Dueño del proceso

Los manuales de procedimientos internos, se elaborarán y/o actualizarán de acuerdo a:

- a) Disposiciones de los organismos de control.
- b) Requerimientos de la alta dirección y/o dueños de los procesos por modificaciones o mejoras de los mismos.
- c) Si existe una reingeniería o mejora continua de un proceso o procesos, el rediseño de dicho proceso o procesos ameritará que se modifiquen los procedimientos vigentes o se incorporen nuevos procedimientos.

#### **4.8.3.3 Políticas de gestión de procesos**

El departamento de organización y procesos establecerá un modelo de procesos que refleje cómo se organiza la institución para cumplir su misión. Es decir que genera trabajo por procesos y no por funciones.

La gestión de procesos comprende:

- a) El mapeo de todos los procesos de CENCOBA.
- b) El diseño o documentación de los procesos;
- c) La difusión de los procesos;
- d) El seguimiento y medición de los procesos;
- e) La mejora continua de los mismos.

#### **4.8.3.2 Políticas de definición y responsabilidades de los dueños de los procesos**

El departamento de organización y procesos definirá por cada proceso o conjunto de procesos que cumplen un mismo propósito quien es el dueño de proceso. El dueño del proceso es responsable de su desempeño y del cumplimiento de los objetivos del área a su cargo, teniendo control sobre el proceso desde el principio hasta el final. La necesidad de crear este departamento es verificar periódicamente la aplicación de los procesos, proponer mejoras y/o controles e informar los resultados a la alta administración.

Las responsabilidades de los dueños del proceso son:

- a) Determinar el cumplimiento de los objetivos para gestionarlos y mejorarlos.
- b) Proponer mejoras y controles en los procesos y procedimientos relacionados.

- c) Garantizar que cada persona integrante del área, conozca la parte del proceso que corresponden a sus funciones.
- d) Realizar el cálculo del o los indicadores de gestión que rigen los procesos a su cargo y proponer acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados.
- e) Aprobar los cambios y actualizaciones que se realicen en los procesos
- f) Verificar el cumplimiento de los controles establecidos en los procesos
- g) Evaluar periódicamente el conocimiento de las políticas y procedimientos por parte de todas las personas que intervienen en el proceso garantizando su entendimiento de acuerdo a sus funciones.
- h) Solicitar y coordinar con la unidad de procesos, el análisis y rediseño de un proceso que a su juicio no esté desempeñándose correctamente.

#### **4.8.3.8 Políticas de documentación de procesos**

Los procesos de CENCOBA serán documentados por la unidad de organización y procesos bajo una estructura de manuales de procesos, instructivos y anexos, que contendrán el contexto, descripción y detalles de los procesos críticos. También serán graficados utilizando técnicas de diagramación de flujos.

Todos los manuales, procedimientos e instructivos deberán contener un lenguaje sencillo y en el contexto operativo de los clientes internos. Los responsables de los procesos / procedimientos o instructivos deberán estar acorde al Organigrama vigente de CENCOBA.

#### 4.8.3.9 **Políticas de medición de los procesos**

La gestión de optimización de procesos se realiza a través de la evaluación de los indicadores de gestión diseñados para este fin. La unidad de organización y procesos incluirá dentro de cada manual de procedimientos, los indicadores de su desempeño para la medición y seguimiento, en base a los cuales se tomarán acciones correctivas para la mejora continua.

Las mediciones de los procesos e indicadores de gestión se realizarán de acuerdo a la periodicidad de los mismos, con los reportes de los diversos sistemas de información que tiene la organización. El responsable de cada área o dueño del proceso deberá efectuar el seguimiento y realizar las mediciones correspondientes de los indicadores de su área y presentar los resultados al área de organización y procesos.

En el caso de que no se alcancen los resultados esperados, el gerente/ responsable del proceso establecerá la gestión o acciones correctivas a implementar, para asegurarse de lograr los resultados planificados.

#### 4.8.3.10 **Políticas de seguimiento de los procesos establecidos**

El seguimiento permanente de que los procesos diseñados, establecidos y difundidos sean aplicados en la Institución, será responsabilidad del dueño del proceso, y el departamento de organización y procesos actuará como apoyo, cada uno dentro de su competencia.

#### 4.8.3.11 **Políticas de mejora continua de los procesos**

El dueño del proceso deberá estar comprometido con la mejora continua de los mismos para la consecución de los objetivos propuestos, mediante el diseño e implementación de acciones correctivas y preventivas y las actividades de mejora para los mismos.

Adicionalmente, se revisarán y analizarán los procesos introduciendo mejoras o cambios, siempre bajo los parámetros de la satisfacción del cliente externo o interno. Para el mejoramiento continuo se tomará como base el análisis de los indicadores de desempeño y el efecto de las acciones correctivas y preventivas propuestas.

Para el mejoramiento de procesos se deberá realizar lo siguiente:

- a) Analizar y evaluar la situación existente para identificar áreas de mejora.
- b) Establecer objetivos para la mejora.
- c) Identificar y evaluar las posibles soluciones para lograr los objetivos
- d) Solicitar aprobación para implementación de las acciones y/o cambios (cuando se requiera de acuerdo a la magnitud).
- e) Implementación de la propuesta.
- f) Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de las acciones tomadas para comprobar que se han alcanzado los objetivos.
- g) Formalizar los cambios

En el caso de que la implementación de las mejoras requiera establecer un nuevo procedimiento o política o la actualización de los mismos, deberá comunicar al área de Organización y Procesos para solicitar el cambio o actualización.

El resultado del mejoramiento continuo será: incrementar la eficacia, reducir costos operativos, reducir cargas de trabajo, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo

los plazos de procesamiento y entrega final del producto o servicio al cliente interno o externo.

#### **4.8.3.12 Políticas de aprobación de los cambios en los procesos**

Los manuales de procesos deberán ser revisados inicialmente por el funcionario dueño del proceso a cargo del área y registrado su visto bueno, hasta en 5 días laborables de solicitada la revisión. Se solicitará la revisión por un máximo de 3 ocasiones:

Primer requerimiento de revisión: será enviado al funcionario Dueño del proceso. El plazo para responder es de 5 días laborables.

Segundo requerimiento de revisión: será enviado al funcionario Dueño del proceso, con copia a Administración. El plazo para responder es de 3 días laborales.

Si no recibe la respuesta hasta el tercer requerimiento, se comunicará a la Gerencia General para tomar las acciones correspondientes.

En caso de conflicto de intereses en la definición de políticas, el área de organización y Procesos pondrá a consideración de todos los involucrados, las políticas para su análisis y llegar a un acuerdo para la aprobación.

La aprobación final del documento sea este manual, procedimiento o instructivo, se realizará mediante firma del documento del procedimiento y del acta de aprobación por parte del administrador y el gerente.

#### **4.8.3.13 Políticas de control de cambios en los procesos**

Es responsabilidad del área de organización y procesos llevar el registro de las versiones, fechas de aprobación y elaboración de actualizaciones de todos los documentos que se genere en el área.

Al momento de emitir un manual de políticas y procedimientos la codificación en lo referente al número de versión de un determinado “documento”, se lo realizará de la siguiente manera:

- a) Si es una actualización a un documento existente, y ésta actualización **no** supera el 50% de cambios, se realizará de la siguiente manera:

Versión existente: **Versión 1.0**

Versión actualización: **Versión 1.1**

- b) Si es una actualización a un documento existente, y esta actualización supera el 50% de cambios, se realizará de la siguiente manera:

Versión existente: **Versión 1.0**

Versión actualización: **Versión 2.0**

- c) Cuando se trate de un documento nuevo, se lo realizará de la siguiente manera:

Versión de Arranque: **Versión 1.0 (Documento Original)**

#### 4.8.3.14 **Políticas de difusión y comunicación oficial de los cambios en los procesos**

El área de organización y procesos deberá difundir los cambios en los manuales de procesos, procedimientos, formularios y anexos, aprobados a través de correo electrónico destinado para este fin, dirigido a todo el personal involucrado en el proceso.

Será responsabilidad del dueño del proceso hacer cumplir los procedimientos descritos en los documentos publicados, al personal a su cargo.

#### 4.8.4. Mapa de Procesos: Entradas y salidas de procesos

El mapa de procesos, en la gestión de procesos muestra cómo están organizados, y cómo funcionan de forma interrelacionada los procesos CENCOBA, para atender las necesidades del cliente.

##### Descripción del mapa de procesos:

**Entradas:** son las demandas de los clientes en el mercado.

**Salidas:** son los productos y servicios que ofrece CENCOBA a sus clientes.

Una vez identificados los mismos, la institución debe proceder a mejorar los factores que afectan la calidad del servicio: la actitud del personal y la interacción que tiene un cliente con los procesos de la institución, con lo cual se conforman los ciclos de servicios.

**Procesos:** representan como opera la institución.

Grafico 35. Procesos



Fuente: Daniela Orellana

La estructura Documental de todos los instrumentos formales del CENCOBA, elaborados por el área de organización y procesos deberá presentarse de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 8. Estructura documental de los instrumentos.

METODOLOGÍAS	PROCESOS	INSTRUCTIVOS
1. Objetivo 2. Términos y Definiciones 3. Políticas 4. Descripción de la metodología 5. Anexos (si hubiera)	1. Índice 2. Control de Revisión 3. Términos y Definiciones 4. Objetivo 5. Alcance 6. Responsabilidades 7. Distribución y acceso 8. Lista de Anexos 9. Indicadores 10. Proceso (diagrama de flujo y descripción) 11. Anexos	1. Objetivo 2. Descripción Operativa 3. Anexos (si hubiera)

Elaborado por: Daniela Orellana

En el proceso de elaboración de manuales se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La estandarización de la estructura, formato y contenido de los diferentes tipos de documentos.
- b) La elaboración de diagramas de flujo en los que se organice gráficamente en carriles las actividades distribuidas por responsable con su respectiva descripción.

Los Manuales de Procesos que se desarrollaran para la empresa tendrán el siguiente formato:

## Encabezado

- Fecha de Aprobación: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.
- Versión: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.
- Código: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.

Letra	Descripción
<b>P</b>	Procedimiento
<b>I</b>	Instructivo
<b>M</b>	Metodología

- Título “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 14pto, mayúsculas, negrita, con el color personalizado obtenido de la mezcla Rojo: 0, Verde: 128 y Azul: 128.
- Nombre del Procedimiento: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 14pto, negrita, y letra color blanco. El relleno del cuadro de texto será de color personalizado obtenido de la mezcla Rojo: 0, Verde: 128 y Azul: 128.

Fecha de Aprobación:	Versión:	Código:
		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>Nombre del Procedimiento</b>		

## Pie de página

- La frase: “Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada”: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.
- Número de página: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.

## **Carátula:**

- Encabezado y pie de página, como se lo describió anteriormente.
- Índice: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto, negrita.
- Cuerpo del Índice: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.
- Control de Revisión: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto, negrita.
- Cuerpo de la tabla de Control de Revisión: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.
- La Frase: “EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN).” : Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 8pto.
- Firmas: Tipo de letra Century Gothic, Tamaño 10pto.

## **4.9. Documentación de procesos**

### **4.9.1. Levantamiento de información y mediciones.**

Como la empresa se encuentra legalmente conformada ya se ha venido desarrollando las actividades de servicio de alimentos y bebidas y hospedaje durante tres años como Hostería, es decir los procesos que se realizan ya tienen objetivos y funciones, sin embargo no existe un manual de procesos como herramienta de control y de estandarización de procesos.

Es por ello que se ha diseñado ciertas herramientas para que los trabajadores puedan desarrollar las funciones que les corresponden de una manera más formal y escrita, lo que permite asegurar que la ejecución de las labores sea correcta.

Para el levantamiento de los procesos se ha entrevistado a cada uno de los dueños de los procesos, quienes han descrito cuales son la actividades que realizan para la elaboración de sus tareas, además se ha revisado fichas que utilizan técnicas que tienen la información a realizar.

Se ha utilizado la siguiente ficha:

Tabla. 9. Levantamiento de Procesos

Nombre de la Institución:		Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi			
Responsable de la ejecución del procedimiento:		Bodeguera			
Nombre del proceso / procedimiento:		Pedidos			
Nombre del producto principal que genera el proceso:		Alimentos elaborados y pre elaborados			
levantado por:		Daniela Orellana			
fecha:		11 de Noviembre del 2013			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsables Unidad	Administrativa	Punto de Control	Sugerencias para mejoras
1	Recibir el pedido de materia prima en la Recepción de Restaurante	Bodeguera			
2	Verificar el estado de los productos	Bodeguera			Registrar en una ficha
3	Revisar peso, calidad y que esté de acuerdo a la Orden de Compra	Bodeguera			
4	Recibir Facturas, verificar que los datos sean correctos	Bodeguera			

5	Clasificar los productos y colocar en las diferentes bodegas	Bodeguera				
6	Verificar si son productos perecibles para proceso de empaque.	Bodeguera / Chef Ejecutivo				

Elaborado por: Daniela Orellana

#### 4.9.2. Caracterizaciones de procesos.

Los procesos de la empresa mientras más se los conozcan, cómo funcionan y cuáles son sus características, se pueden identificar sus puntos críticos y de qué manera se pueden mejorar, por lo que es necesario entender y volver a mencionar las características que tienen los mismos como:

Efectividad.- debe satisfacer las necesidades de los clientes y lograr generar una experiencia turística positiva.

Eficiencia.- que los recursos utilizados para realizar los procesos sean los correctos para resultados eficientes.

Flujo.- Métodos para transformar el input en output.

Costos.- los gastos que pertenecen al proceso.

A través de estas características, se puede identificar los procesos que deben mejorar y además constituyen, un termómetro para conocer y evaluar tanto al cliente interno como externo.

Ahora bien, se ha notado que en cierta implementación de procesos, por más perfectos que sean, depende mucho de la lógica y actitud de las personas que desarrollen los procesos. La creatividad y valor agregado son valores fundamentales para lograr una mejora en los mismos.

Tabla 10. Caracterización de los Procesos

<b>REQUISITOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>hospedaje</b>	<b>A&amp;B</b>	<b>T. Humano</b>
Instalaciones Adecuadas	limpias, cómodas, seguras, cálidas	Habitaciones seguras, limpias, confortables, cálidas	Cocina, bodegas, equipos, salones limpios, con las herramientas necesarias.	oficinas, vestidores, comedor y espacios del personal limpios y confortables
Calidad de servicio al cliente externo /interno	rápido/eficiente	Atender las peticiones del huésped de forma oportuna. Mantener las habitaciones según las normas del alojamiento	Atender las peticiones de los clientes de forma oportuna a través de la toma de comandas correcta. Dar seguimiento del cliente	Capacitación Continua
Buena atención/buen producto hospedaje	Recurso Humano capacitado, amable, cuartos cómodos, limpios	Recibir al Huésped con amabilidad, correcto Check in y Check out, informarle oportunamente de servicios y horarios		
Buena atención/buen producto A&B	Recurso Humano capacitado, amable, variedad alimentos, manejo de alimentos		Alimentos y Bebidas preparadas con un buen manejo de alimentos y calidad en los mismos, recetas creativas, calidez en la atención.	

Elaborador por: Daniela Orellana

En este cuadro podemos observar la caracterización de los procesos que se han escogido para el caso de ejemplificación dentro de la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi, para lo cual se ha considerado estos elementos para luego ser plasmados en el manual de procedimientos de cada uno de los procesos que se realizan dentro de la Hostería, que contiene objetivo, alcance, responsabilidades, distribución y acceso, Anexos e indicadores como se muestra en el siguiente ejemplo:

<b>Objetivo</b>
Determinar los pasos que se deben seguir en el proceso de recepción de pedidos.

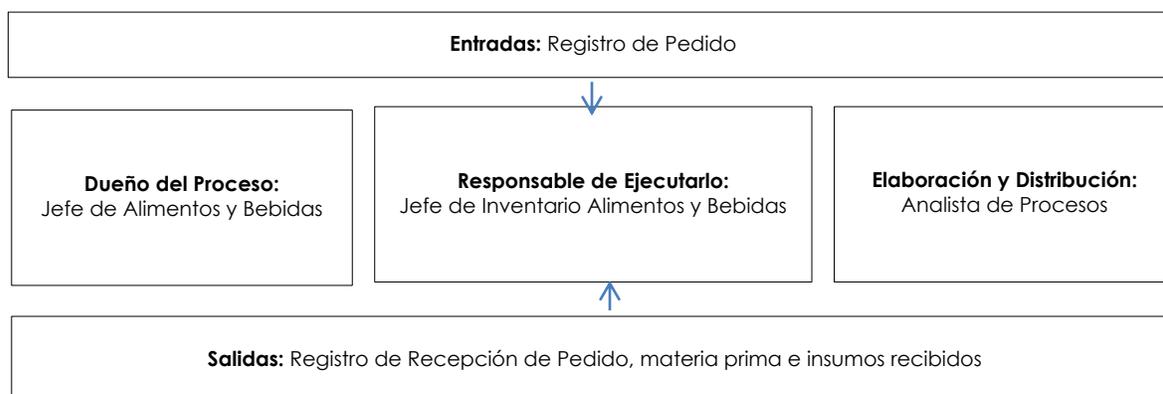
Colocamos el principal objetivo para el que se está realizando el proceso.

### Alcance



Se registra el inicio es decir como comienza el proceso que procedimiento es y el final para delimitar en donde termina el proceso.

### Responsabilidades



Para las responsabilidades registramos las entradas es decir el Registro que evidencia el pedido, las salidas que son el registro aprobado de haber recibido la materia prima e insumos. Además se establece el dueño del Proceso y el Responsable en este caso la persona que realiza la actividad de registrar la materia prima bajo la supervisión del dueño del proceso, la elaboración y distribución lo realiza el analista del proceso.

Distribución y Acceso
Jefe de Alimentos y Bebidas(Acceso) Jefe de Inventario Alimentos y Bebidas ( Acceso) Sous Chef (Acceso) Analista de Procesos (Custodia)

En este punto se establece que personas tendrán el acceso a los documentos para su revisión.

Anexos		
Número	Código	Nombre
1	R-AB-01-00	Registro de Recepción de Pedidos

Se registra los documentos que son las herramientas para realizar el proceso.

Indicadores				
NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	META
Registro de Recepción de Pedidos efectivos	Jefe de Alimentos y Bebidas	Recepción de Pedidos efectivos/recepción de Pedidos totales	Mensual	

Los indicadores estarán establecidos por su nombre, responsable, forma de cálculo, la periodicidad y la meta a cumplir

#### 4.9.3 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos recoge todos los análisis de los documentos que se han elaborado, el mapa de procesos en donde se muestra la interacción de los procesos, las características de los procesos, diagramas de flujo de los procesos, procedimientos y actividades, especificaciones, registros, instructivos.

Cada uno de los procesos tiene su grado de complejidad desde el levantamiento y organización de la información en donde su descripción debe ser muy específica sin olvidar detalles importantes en las actividades que necesitan, el número de procedimientos debe ser adecuado para que el documento garantice el entendimiento del mismo.

#### **4.9.3.1 Diagramas funcionales de flujo de proceso**

##### **Diagramas de flujo:**

El “Diagramas de flujo” corresponderá a la representación gráfica y dinámica de secuencia de actividades descritas en el capítulo de procedimientos de cada manual de procesos, que será elaborado mediante el programa que CENCOBA dispone para este propósito.

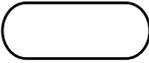
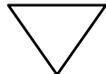
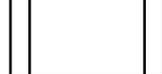
Este gráfico señala los pasos que se ejecutan en cada proceso respectivo, cargo responsable que lo realiza y los registros que se van elaborando a medida que avanza el proceso hasta su fin. En los manuales exclusivos de políticas, manuales de usuario, e instructivos no existirán diagramas de flujos.

El tipo del diagrama de flujo es de funciones cruzadas, en la columna izquierda se colocará el diagrama de flujo, en la columna central se colocará el nombre del responsable de esa actividad, y en la columna derecha la descripción operativa de dicha actividad.

Para el texto de la columna responsable, descripción y formato, se utilizará tipo de letra Century Gothic tamaño 8.

##### **Simbología de diagramas de flujos**

Para su elaboración se utilizarán los siguientes símbolos:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Comienzo o final del proceso
	Conector con otros procedimientos dentro de la misma página.
	Actividad: tarea o actividad llevada a cabo durante el procedimiento
	Decisión/bifurcación: indica puntos en que se toman decisiones sí o no.
	Datos: ingreso de datos en el sistema
	Documento: se utiliza para hacer referencia a la elaboración de documentos.
	Archivo: se utiliza para indicar archivo de información o documentos.
	Conector con otros procesos o procedimientos, indicador de página siguiente
	Proceso predefinido: indica una etapa del proceso o una serie de pasos que corresponden a otros procedimientos.
	Direcciones de pasos o flechas: muestran dirección y sentido del flujo del proceso conectando los símbolos.

### 4.9.3.2 Procedimientos

#### Procedimientos

Describe en orden cronológico las actividades necesarias para el desarrollo del procedimiento, según el diagrama de flujo. La descripción deberá contestar a las preguntas: ¿Quién lo hace?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace?

#### Anexos

Se identifican los anexos tales como los formatos, reportes, pantallas del sistema, etc. que se precisen para la utilización del procedimiento.

#### Codificación

Para realizar la codificación de un manual / proceso / instructivo, relacionado con los diferentes procesos se efectuará de la siguiente manera:

- a. Se describirá la letra M, P, I en primer lugar según corresponda al tipo de documento: metodología, proceso o instructivo; luego,
- b. Se procederá a escribir la/s inicial/es del área a la que corresponde ese proceso.
- c. Posteriormente se colocará el número del proceso correspondiente a esa área y finalmente la versión vigente.

**P - XXX -01 - 1.0**

#### Redacción

En la descripción de las **tareas** se utilizará un **verbo imperativo**. Al momento de describir las tareas la tercera persona (singular y plural) en el imperativo afirmativo aparecerá con un cambio de la **vocal final**, según se detalla a continuación:

<b>TIPO</b>	<b>FORMA CORRECTA</b>	<b>EJEMPLO EN SINGULAR</b>
Verbos que terminen en “AR”	el imperativo (singular/plural) termina en “E”/”EN”	SOLICITAR: SOLICITE
Verbos que terminen en “ER”/ “IR”	el imperativo (singular/plural) termina en “A”/”AN”	PROCEDER: PROCEDA RECIBIR: RECIBA

En la redacción de los procedimientos, se considerará:

Se deberá respetar el orden jerárquico y secuencia de la descripción de una actividad, utilizando numeración en cada una. En caso de condicionantes, utilizar una pequeña sangría para detallar lo que se hace en caso de “SI” y “NO”.

En cuanto a las seguridades del documento, una vez terminado el manual y recogidas las respectivas firmas de aprobación, este se convertirá a formato PDF con el fin de que no sea modificado por terceros. El archivo fuente en word será custodiado por el departamento de organización y procesos, el mismo que reposará en el computador del área de organización y procesos.

La actualización de los documentos será anualmente, el área de organización y procesos realizará una revisión de los procesos con los dueños de los procesos para en caso de requerirlo, realizar las actualizaciones correspondientes.

Para la aplicación y casos de ejemplificación dentro de la empresa CENCOBA CIA LTDA, los manuales de procedimientos recogen todas las herramientas descritas anteriormente, describiendo los siguientes procesos: Check in, Check out, Reservas, Emisión de Pedidos en Alimentos y Bebidas, Reclutamiento y Selección del Personal, Pago de Salarios, Salida del Personal.

### Check In

#### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3

#### Control de Revisión

##### Registro de Cambios en el Documento

Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	01/09/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN)

#### Términos, Definiciones y Siglas

**Check In:** Proceso de inscripción de un huésped en un hotel

\_\_\_\_\_  
Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Aprobado por:

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Check In

#### Objetivo

Establecer los pasos necesarios para realizar el Check In de un Cliente

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Jefe de Hotelería (Acceso)  
Recepcionista ( Acceso)  
Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

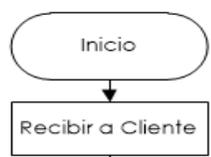
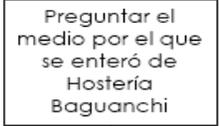
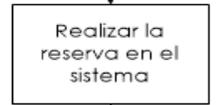
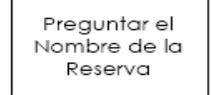
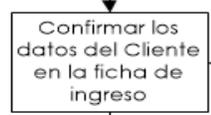
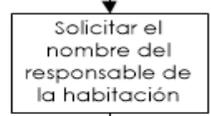
Número	Código	Nombre
--------	--------	--------

#### Indicadores

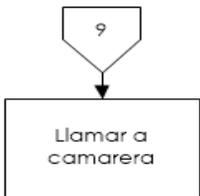
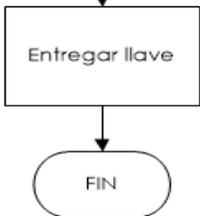
NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIORIZIDAD	META
--------	-------------	------------------	--------------	------

Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.

## Check In

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/Referencia
1		Recepcionista	Reciba cordial y atentamente al cliente. Dé la bienvenida al cliente.	
2		Recepcionista	Pregunte al cliente si tiene una reserva de habitación. ¿Cliente tiene reserva? SI: Proceda al paso 5 NO: Proceda al paso 3	
3		Recepcionista	Pregunte al cliente el medio por el cual logro conocer la hostería. Brinde información sobre habitaciones, tarifas y servicio adicionales de la hostería.	
4		Recepcionista	Solicite información sobre la estadía: Cédula, Apellido, Nombre, Dirección, Procedencia, Nacionalidad, Empresa, Teléfono, Profesión, # de personas, Tipo de habitación, precio, ingreso, estadía, salida, Notas.	
5		Recepcionista	Ingrese en el sistema y realice la reserva de las habitaciones según los requerimientos del cliente.	<b>Referencia:</b> Sistema Practisis Módulo Reservas
6		Recepcionista	Pregunte a nombre de quién se emitió la reserva.	
7		Recepcionista	Confirme que la reserva emitida se encuentre ingresada en el sistema. Verifique si la reserva se dio con anticipo, vía web o con carta de compromiso.	<b>Referencia:</b> Sistema Practisis Módulo Reservas
8		Recepcionista	Revise que los datos del huésped contenidos en la reserva sean los correctos, en caso de ser necesario realice los cambios pertinentes o complete los datos faltantes en la ficha de ingreso o en el sistema.	<b>Referencia:</b> Sistema Practisis Módulo Reservas
9		Recepcionista	Solicite el nombre de la persona que se hará cargo de los gastos de la habitación, y coloque en el sistema el nombre del responsable de la cuenta	
				

## Check In

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
10		Recepcionista	Llame a la camarera para que dirija al huésped a su habitación	
11		Camarera/ Recepcionista	Dirija al huésped a la habitación asignada, y brinde una pequeña explicación de los servicios y del funcionamiento de los equipos que dispone la habitación.	
12		Camarera/ Recepcionista	Entregue la llave de la habitación asignada	



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Check Out

#### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3

#### Control de Revisión

Registro de Cambios en el Documento		
Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN)

#### Términos, Definiciones y Siglas

**Check Out:** proceso de salida del huésped de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

\_\_\_\_\_  
Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Aprobado por:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Check Out

#### Objetivo

Establecer los pasos necesarios para realizar el Check Out de un Cliente

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Jefe de Hotelería (Acceso)  
 Recepcionista ( Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

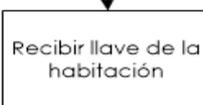
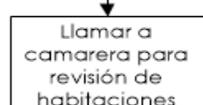
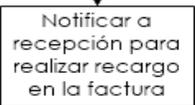
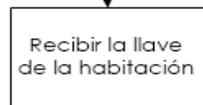
Número	Código	Nombre

#### Indicadores

NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIORIZIDAD	META

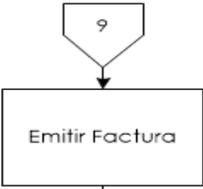
Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.

## Check Out

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
1		Recepcionista	Confirme la salida del cliente cuando este llega a recepción.	
2		Recepcionista	Reciba la llave de la habitación.	
3		Recepcionista	Realice el Check Out correspondiente en el sistema.	<b>Referencia</b> Sistema Practisis
4		Recepcionista	Llame a camarera, e indique el # de las habitaciones que están siendo desocupadas.	
5		Camarera	Revise que se encuentren en la habitación el juego de toallas y control remoto (en caso de habitaciones con televisión), además revise si no existen pertenencias olvidadas por los huéspedes.	
6		Camarera	¿Existen daños en la habitación? SI: Proceda al paso 6 NO: Proceda al paso 7	
7		Camarera	Notifique a recepción los daños encontrados en la habitación	<b>Registro</b> R-H-04-00 Registro de Habitaciones
8		Recepcionista	Reciba la llave de la Habitación	
9		Recepcionista	Solicite los datos a nombre de quién se emitirá la factura.	
				

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Check Out

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
10		Recepcionista	Realice la factura en el sistema incluyendo todos los valores y servicios prestados durante la estadía. En caso de que exista recargo por daños o pérdidas, incluya también esos valores.	<b>Referencia</b> Sistema Practisis  <b>Registro</b> R-H-03-00 Factura Hospedaje
11		Recepcionista	¿La reserva es personal? SI: Proceda al paso 13 NO: Proceda al paso 12	
12		Recepcionista	Gestione el cobro a crédito, ingresando en el sistema como reserva particular.	
13		Recepcionista	Realice el cobro por el valor de la factura.	
14		Recepcionista	Entregue la llave de la habitación asignada	



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reservas

#### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3
Anexos	5

#### Control de Revisión

Registro de Cambios en el Documento		
Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN)

#### Términos, Definiciones y Siglas

**Reserva:** Bloqueo individual o grupas de espacios en unidades de alojamiento.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reservas

#### Objetivo

Establecer los pasos necesarios para realizar una reserva de hospedaje.

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Jefe de Hotelería (Acceso)  
 Recepcionista ( Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

Número	Código	Nombre
1	R-H-01-00	Cotización de Hospedaje
2	R-H-02-00	Ficha de Función

#### Indicadores

NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODECIDAD	META
% de Reservas Efectivas	Jefe de Hotelería	# Reservas Efectivas/ # Reservas Total	Mensual	



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reservas

Flujo	Responsable	Descripción	Formato/Referencia
1	Recepcionista	Reciba la llamada del cliente, y pregunte la fecha y el número de personas para las que se desea contratar el alojamiento.	
2	Recepcionista	Ingrese en el sistema y verifique la capacidad disponible  ¿Existe Disponibilidad de habitaciones, para el número de huéspedes que desean alojarse?  SI: Proceda al paso 5. NO: Proponga una fecha alternativa al cliente	
3	Recepcionista	Proponga una fecha alternativa para el cliente, de acuerdo al calendario de reservas.	
4	Recepcionista	Reciba respuesta de cliente.  ¿Cliente aprueba la fecha propuesta?  SI= Proceda al paso 5 NO= Fin del proceso	
5	Recepcionista	Solicite los datos adicionales cliente, para generar la cotización del hospedaje: Nombres Mail Nombre de la Empresa Número de Teléfono Número de personas Número de días a hospedarse Alimentación Uso de Instalaciones Tipos de Habitación	
6	Recepcionista	Genere cotización según los requerimientos del cliente, y envíe vía mail al cliente la información. Comunique al cliente que para efectuar la reserva debe realizar un anticipo del 30% del valor total del servicio. La validez de la cotización es de 8 días a partir de la fecha de emisión.	Anexo 1 R-H-01-00 Cotización Hospedaje
7	Recepcionista	¿Cliente recibió la cotización?  SI: Proceda al paso 8 NO: Reenvíe la cotización	



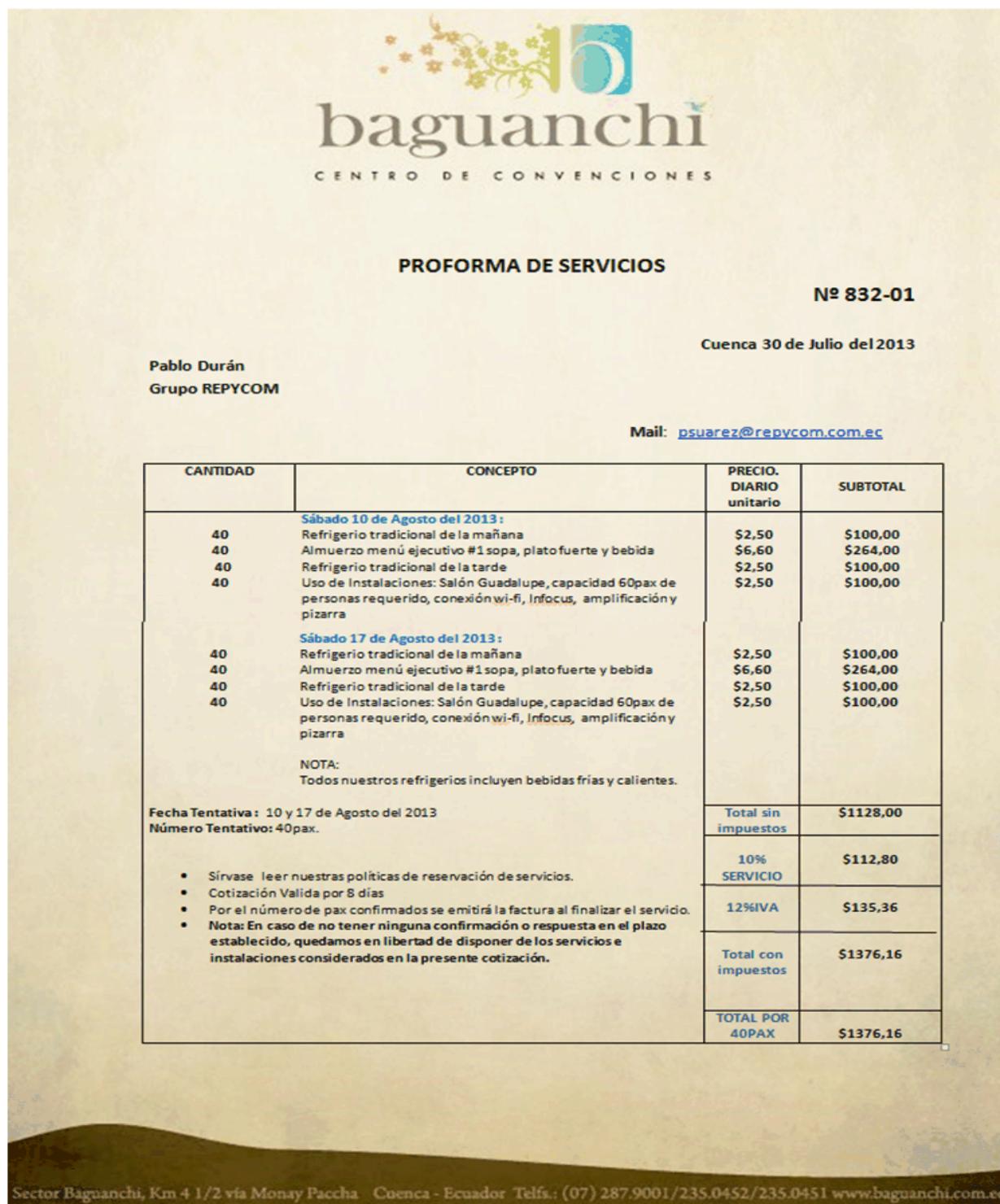
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reservas

No.	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/Referencia
8		Recepcionista	Revise la aprobación la cotización por parte del cliente. ¿Cliente aprueba cotización? SI: Proceda al paso 6 NO: Fin del proceso.	
9		Recepcionista	Verifique si el cliente desea realizar alguna modificación a su cotización. SI: Realice Cambios en la cotización NO: Proceda al paso 11	
10		Recepcionista	Realice modificaciones en la cotización, según la petición del cliente.	Anexo 1 R-H-01-00 Cotización Hospedaje
11		Recepcionista	Verifique que se haya realizado el pago el anticipo a través de la cuenta del banco, en el caso de empresas públicas se recibe la carta de compromiso, según las políticas de reservas. ¿Cliente ha realizado pago? SI: Proceda al paso 12 NO: FIN	
12		Recepcionista	Realice un seguimiento al cliente, solicite información adicional sobre el hospedaje para poder generar la hoja de función.	Anexo 1 R-H-01-00 Cotización Hospedaje
13		Recepcionista	Genere la Hoja de Función, ingresando todos los requerimientos del cliente	Anexo 2 R-H-02-00 Hoja de Función
14		Recepcionista	Entregue la Ficha de Función a las distintas áreas	
15		Recepcionista	Ingrese al sistema Practisis, a la opción Reservas, ingresando toda la información de la reserva del cliente.	

## Reservas

## Anexo 1: Cotización de Hospedaje



**PROFORMA DE SERVICIOS**

**Nº 832-01**

Cuenca 30 de Julio del 2013

Pablo Durán  
Grupo REPYCOM

Mail: [psuarez@repycom.com.ec](mailto:psuarez@repycom.com.ec)

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO. DIARIO unitario	SUBTOTAL
	<b>Sábado 10 de Agosto del 2013 :</b>		
40	Refrigerio tradicional de la mañana	\$2,50	\$100,00
40	Almuerzo menú ejecutivo #1 sopa, plato fuerte y bebida	\$6,60	\$264,00
40	Refrigerio tradicional de la tarde	\$2,50	\$100,00
40	Uso de Instalaciones: Salón Guadalupe, capacidad 60pax de personas requerido, conexión wi-fi, Infocus, amplificación y pizarra	\$2,50	\$100,00
	<b>Sábado 17 de Agosto del 2013 :</b>		
40	Refrigerio tradicional de la mañana	\$2,50	\$100,00
40	Almuerzo menú ejecutivo #1 sopa, plato fuerte y bebida	\$6,60	\$264,00
40	Refrigerio tradicional de la tarde	\$2,50	\$100,00
40	Uso de Instalaciones: Salón Guadalupe, capacidad 60pax de personas requerido, conexión wi-fi, Infocus, amplificación y pizarra	\$2,50	\$100,00
	NOTA: Todos nuestros refrigerios incluyen bebidas frías y calientes.		
	Fecha Tentativa : 10 y 17 de Agosto del 2013 Número Tentativo: 40pax.		
		Total sin impuestos	\$1128,00
		10% SERVICIO	\$112,80
		12%IVA	\$135,36
		Total con impuestos	\$1376,16
		TOTAL POR 40PAX	\$1376,16

- Sírvase leer nuestras políticas de reservación de servicios.
- Cotización Valida por 8 días
- Por el número de pax confirmados se emitirá la factura al finalizar el servicio.
- Nota: En caso de no tener ninguna confirmación o respuesta en el plazo establecido, quedamos en libertad de disponer de los servicios e instalaciones considerados en la presente cotización.

Sector Baguanchi, Km 4 1/2 vía Monay Paccha Cuenca - Ecuador Telfs.: (07) 287.9001/235.0452/235.0451 [www.baguanchi.com.ec](http://www.baguanchi.com.ec)



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reservas

#### Anexo 2: Hoja de Función (Recepción)

		<b>FICHA DE RESERVACION</b> Nº <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>																	
<b>DATOS GENERALES</b>																			
EMPRESA:		CIUDAD:																	
NOMBRE:		TELF. FIJO:																	
E-MAIL:		FAX:																	
DIRECCION:																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>PAX</b></td> </tr> <tr> <td>ADL:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CHD:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>		<b>PAX</b>		ADL:		CHD:		TOTAL:	0	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>FORMAS DE PAGO</b></td> </tr> <tr> <td>EFFECTIVO:</td> <td>T. CREDITO:</td> </tr> <tr> <td>CHEQUE:</td> <td>OTROS:</td> </tr> <tr> <td>DEPOSITO:</td> <td>ANTICIPO:</td> </tr> </table>		<b>FORMAS DE PAGO</b>		EFFECTIVO:	T. CREDITO:	CHEQUE:	OTROS:	DEPOSITO:	ANTICIPO:
<b>PAX</b>																			
ADL:																			
CHD:																			
TOTAL:	0																		
<b>FORMAS DE PAGO</b>																			
EFFECTIVO:	T. CREDITO:																		
CHEQUE:	OTROS:																		
DEPOSITO:	ANTICIPO:																		
HOSPEDAJE:		MANTENIMIENTO:																	
ALIMENTACION:		H. LLEGADA																	
OBSERVACIONES:		H. SALIDA																	
EMITIDO POR:		FECHA: 02/12/2013																	





# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## Reservas

### Anexo 2: Hoja de Función (Alimentos y Bebidas)



### FICHA DE FUNCION - ALIMENTOS Y BEBIDAS

Nº 0000000000

EMPRESA: 0		CIUDAD: 0	
CONTACTO: 0		TELEFONO: 0/0	
HOSPEDAJE NO			
HORA LLEGADA: Sábado 00/Ene/00 12:00 AM			
HORA SALIDA: Sábado 00/Ene/00 12:00 AM			

FECHAS	1			2			3			4			5			6			7			Sábado 00/Ene/00		
	CANT.	TARIFA	H. SER.																					
DESAYUNOS	ADL																							
REFRIGERIOS 1	ADL																							
REFRIGERIOS 2	ADL																							
CENAS	ADL																							
	CHD																							
EXTRAS:																								

OBSERVACIONES PARA COCINA:	OBSERVACIONES PARA SALONES:
----------------------------	-----------------------------

SALON:	CROQUIS SALONES:
MESAS:	EN FORMA DE U SILLAS Y DOBLE MESAS
SILLAS:	
PROYECTOR:	
PIZARRA:	
OTROS:	
MANTELERIA:	
BEBIDAS:	
OBSERVACIONES PARA SALONES:	

EMITIDO POR: 0	FECHA: 02/12/2013
----------------	-------------------



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## Reservas

### Anexo 2: Hoja de Función (Menús)

FECHAS		1		2		3		4		5		6		7	
		Sáb 00/Ene	<=A/N=>												
DESAYUNO		0	<=A/N=>												
REFRIGERIOS 1		0	<=A/N=>												
ALMUERZOS		0	<=A/N=>												
REFRIGERIOS 2		0	<=A/N=>												
CENAS		0	<=A/N=>												
EMITIDO POR: 0															
FECHA: 02/12/2013															



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## Reservas

### Anexo 2: Hoja de Función (Mantenimiento)

# FICHA DE FUNCION - MANTENIMIENTO

Nº 00000000000



EMPRESA: 0	CIUDAD: 0
CONTACTO: 0	TELEFONO: 000 - 000 - 000

HORA LLEGADA:

sábado
00/ene/00
12:00 AM

HORA SALIDA:

sábado
00/ene/00
12:00 AM

	PAX
ADL	0
CHD	0
TOTAL:	0

OBSERVACIONES:

EMITIDO POR: 0

FECHA: 02/12/2013



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## Reservas

### Anexo 2: Hoja de Función (Transfer)

## FICHA DE FUNCION - TRANSFER

Nº 00000000000



EMPRESA: 0	CIUDAD: 0
CONTACTO: 0	TELEFONO: 000 - 000 - 000

HORA LLEGADA:

Sábado
00/Ene/00
12:00 AM

HORA SALIDA:

Sábado
00/Ene/00
12:00 AM

PAX	
ADL	0
CHD	0
TOTAL:	0

OBSERVACIONES:

EMITIDO POR: 0

FECHA: 02/12/2013

### **Preparación de Personal para Proceso de Limpieza**

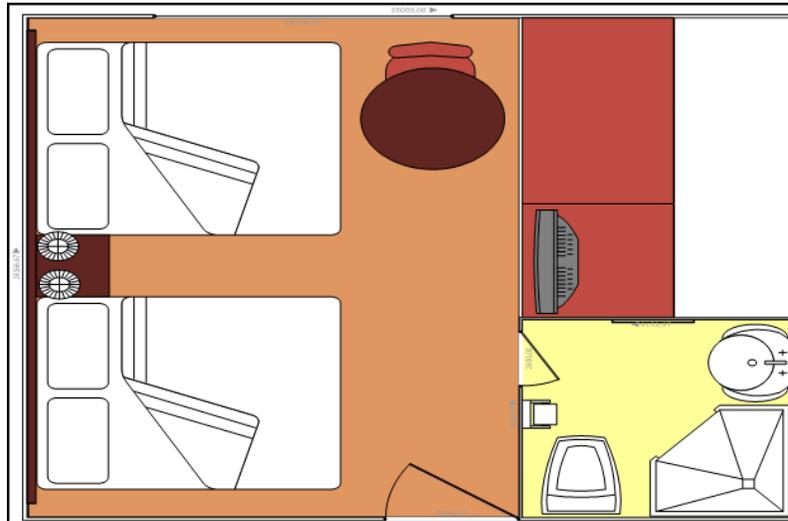
1. Colóquese la vestimenta adecuada para poder desempeñar su trabajo (uniforme: chaqueta, pantalón, zapatos negros), esta debe estar limpia y presentable.
2. Revise su imagen personal y aseo, mantenga siempre sujeto el cabello, y cubierto con una malla o diadema, se recomienda el uso de aretes pequeños, maquillaje suave, nada llamativo
3. Prepare los implementos para la limpieza :
  - Cubeta o balde
  - Rociador con líquido desinfectante, desengrasante y/o cloro
  - Estropajo
  - Limpión
  - Limpión para polvos
  - Cepillo
  - Guantes
  - Escoba
  - Trapeador
  - Rollos de papel de baño
  - Fundas para la basura
  - Blancos (en caso de ser necesario)
4. Tome el juego de llaves de las habitaciones asignadas y diríjase las instalaciones

### **Actitudes y Comportamiento**

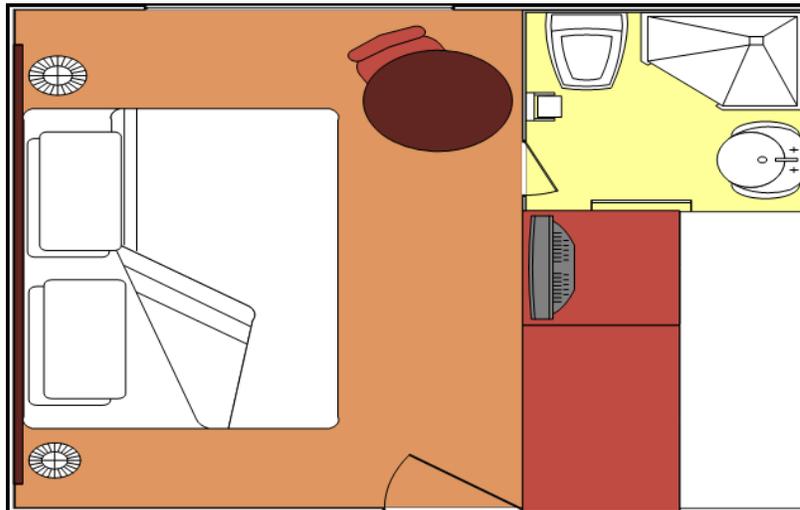
- Cordialidad y Amabilidad con los huéspedes
- Sentido común e iniciativa para la resolución de problemas
- Discreción y Prudencia en el manejo de la información

**Layout de los distintos tipos de Habitaciones**

**Habitación Ejecutiva Doble**

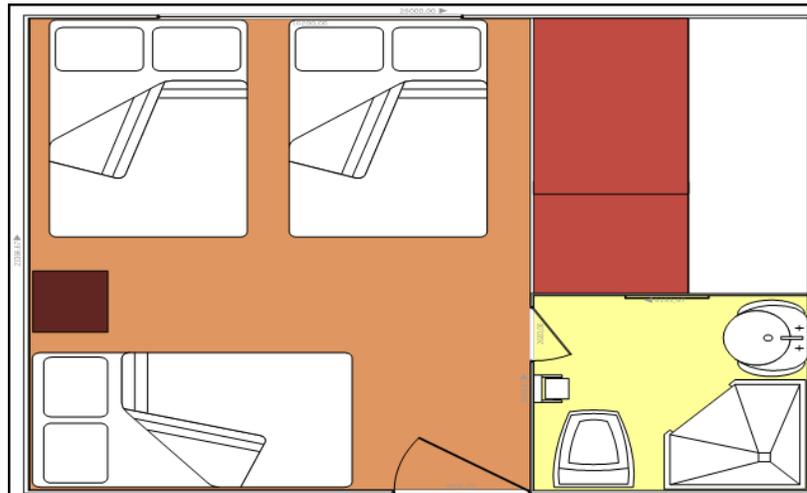


**Habitación Ejecutiva Matrimonial**

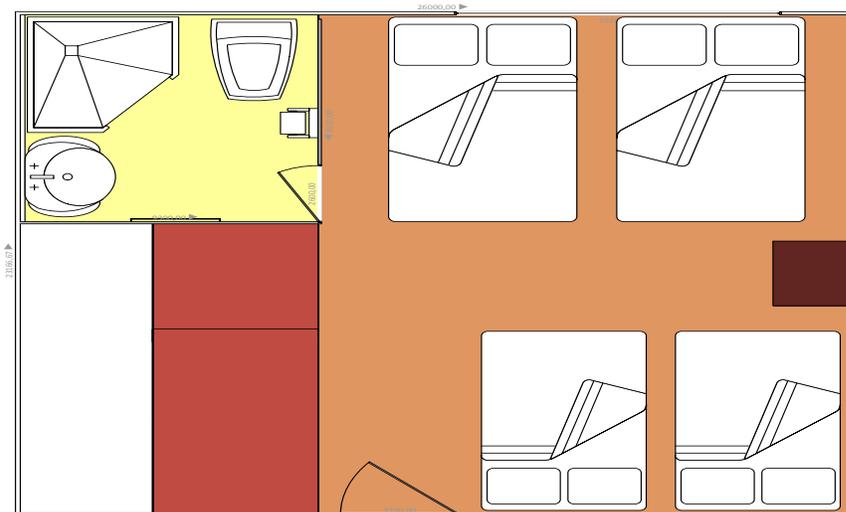


**Layout de los distintos tipos de Habitaciones**

**Habitación Estándar Triple**

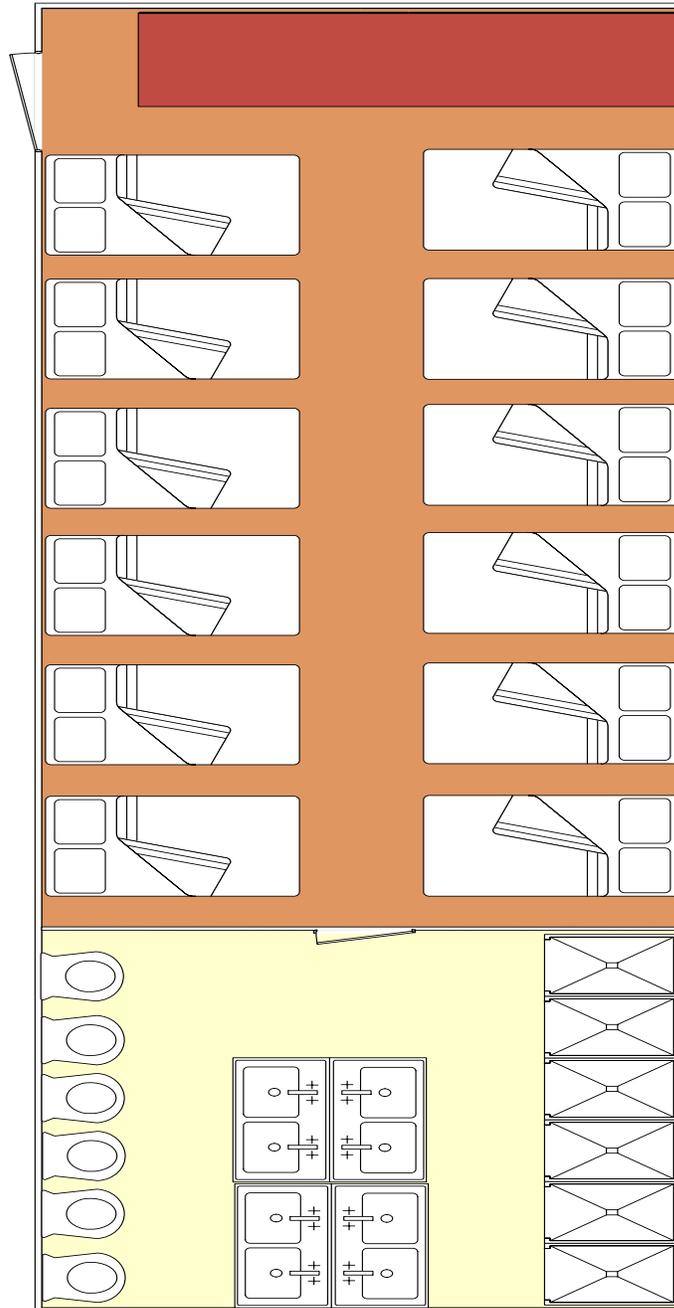


**Habitación Estándar Cuádruple**



**Layout de los distintos tipos de Habitaciones**

**Habitación Comunitaria**



## Instructivo de limpieza de habitaciones

Código: I-H-01-00

Fecha Aprob:  
15/01/2014

### LIMPIEZA PARCIAL DE HABITACIONES

Área/Zona	Descripción de Actividad	
<b>Entrada</b>	Visualizar el letrero, si tiene cualquiera de las siguientes leyendas: "Por favor no molestar" o " Please Do not disturb" no se procederá a realizar la limpieza en ese momento.	
	Visualizar el letrero, si tiene cualquiera de las siguientes "Por favor limpie la habitación" o "Clean my room please" ingrese a la habitación.	
	En caso de no existir el rótulo golpee la puerta para cerciorarse que la habitación esté vacía, e ingrese a la habitación.	
	Al ingresar a la habitación, deje la puerta entreabierta para empezar a realizar su actividades	
<b>Baño</b>	<b>Ducha (parte interior)</b>	Llene un balde con agua
		Humedezca las superficies internas de la ducha
		Coloque el líquido desengrasante en paredes, puertas y piso de la ducha.
		Restriegue con el estropajo las superficies de la ducha para eliminar la suciedad.
		Enjuague las superficies limpiadas con abundante agua
		Escorra el agua y seque las superficies
	<b>Ducha (parte exterior)</b>	Humedezca las superficies externas de la ducha
		Coloque el líquido desengrasante en puertas y piso de la ducha.
		Restriegue con el estropajo las superficies de la ducha para eliminar la suciedad.
		Enjuague las superficies limpiadas con abundante agua.
		Escorra el agua y seque las superficies
	<b>Lavamanos</b>	Humedezca la superficie del lavamanos, las llaves de agua y jabonera
		Coloque el líquido desengrasante en el lavamanos, llaves y jabonera
		Restriegue con el estropajo las superficies y las llaves para eliminar la suciedad.
		Enjuague las áreas limpiadas con abundante agua.
		Seque completamente las superficies, llaves y jabonera de forma que queden brillantes
	<b>Inodoro</b>	Coloque el líquido desengrasante en todo el inodoro
		Restriegue con el cepillo las áreas internas y externas
Enjuague las superficies limpiadas con abundante agua		
Seque las superficies con un limpión o franela		

	Coloque un nuevo rollo de papel higiénico y realice el dobléz en punta del extremo del papel
	Limpie en la tapa del dispensador de papel con un limpión, para eliminar cualquier tipo de huellas y dejarlo brillante
	Coloque los amenities y las toallas en el lugar indicado
	Retire la funda la basura, y ciérrela.
	Coloque una funda nueva en el bote de la basura
<b>Camas</b>	Visualizar el lugar donde se encuentra el hablador de cambio de sábanas, si este se encuentra sobre la cama, proceda a cambiarlas, caso contrario proceda con los siguientes pasos del instructivo.
	Retire objetos y pertenencias del huésped que se encuentren sobre la cama
	Retire el juego de sábanas de la cama
	Sacuda todas las piezas del juego de sábanas (en caso de que el cliente no haya requerido el cambio)
	Sacuda las frazadas/duvet
	Tender la cama nuevamente, dejando completamente extendidas las sábanas y frazadas/duvet.
	Colocar nuevamente las pertenencias del huésped ordenadamente en un lugar visible
<b>Muebles</b>	Revise que los closets y cajones no tengan basura
	Limpie los polvos de closets y cajones con un limpión para polvos
<b>Piso</b>	Retire la basura que puedan recogerse
	Barra todo el suelo de la habitación, retirando todos los muebles
	Trapee todo el suelo de la habitación ( en caso de ser necesario)
Verifique que las luces se encuentren apagadas, el momento de la salida cierre la puerta con llave.	

**Emisión de Pedidos****Índice**

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3
Anexos	5

**Control de Revisión**

Registro de Cambios en el Documento		
Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA, NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN).

**Términos, Definiciones y Siglas**

\_\_\_\_\_  
Elaborado por:

\_\_\_\_\_  
Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Aprobado por:

## Reclutamiento y Selección de Personal

### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3

### Control de Revisión

Registro de Cambios en el Documento		
Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN).

### Términos, Definiciones y Siglas

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Emisión de Pedidos

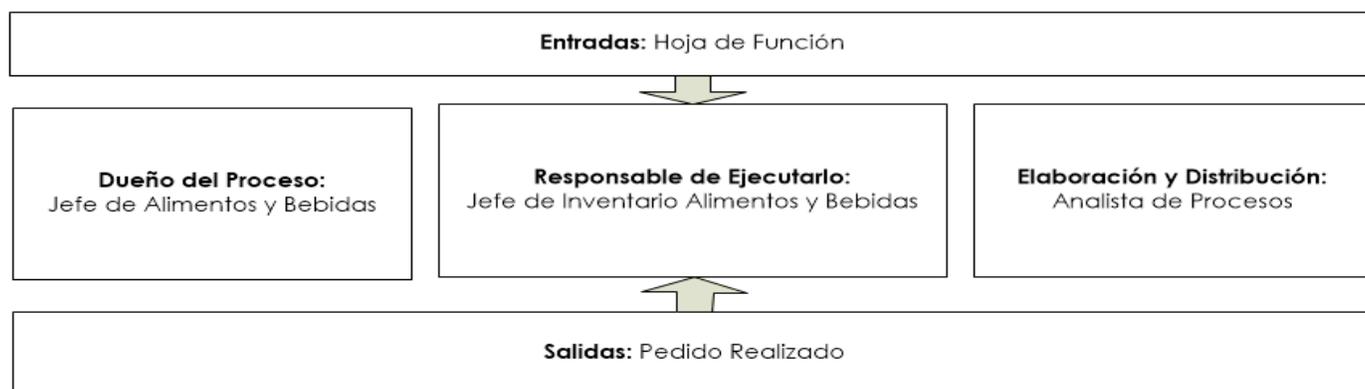
#### Objetivo

Determinar el procedimiento para la emisión de pedidos de materia prima e insumos.

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Jefe de Alimentos y Bebidas(Acceso)  
 Jefe de Inventario Alimentos y Bebidas ( Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

Número	Código	Nombre
1	R-AB- 06-00	Registro de Pedido
2	R-E-01-00	Hoja de Función
3	R-AB-07-00	Orden de Compra

#### Indicadores

NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODECIDAD	META
	Jefe de Alimentos y Bebidas		Mensual	

Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Emisión de Pedidos

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
1		Chef	Reciba de hotelería o del departamento de eventos la Hoja de Función con el detalle de los menús, con 72 horas de anticipación en caso de una convención o capacitación , y 8 días de anticipación en caso de un evento social	Referencia Anexo 2 Hoja de Función R-E-01-00
2		Chef	¿Se encuentra detallado el menú para el evento en la hoja de función? SI: Proceda al paso 4 NO: Proceda al paso 3	
3		Chef	Realice una propuesta de menú para el evento	
4		Chef	Realice el requerimiento de materia prima e insumos, determinando las cantidades según el número de PAX confirmados para el evento. Verifique si en bodega existe alguno de los ingredientes requeridos	Anexo 1 Registro de Pedido R-AB-06-00
5		Chef	Entregue al Jefe de Inventarios, la orden de requerimiento.	Anexo 1 Registro de Pedido R-AB-06-00
6		Chef	¿Se realizará compra? SI: Proceda al paso 7 NO: Proceda al paso 9	
7		Recepcionista	Realice la orden de compra detallando los items necesarios, solicitados por el chef.	Anexo 3 Orden de Compra R-AB-07-00
8		Chef	Adquiera los productos solicitados en los locales autorizados como proveedores.	
9		Recepcionista	Realice llamada a proveedor para solicitar la materia prima e insumos solicitados.	

## Emisión de Pedidos

## Anexo 3: Orden de Compra

Orden de Compra

### Nueva Orden de Compra

**Proveedor:** GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA 2887070 **Fecha Pedido:** 23/01/2014  
**Locación:** CENTRO DE CONVENCIONES BAG **Fecha Entrega:** 23/01/2014  
**Pedido Por:** ZEA MOLINA MARIA BELEN **Observaciones:**

**Productos:** 0

Producto	Empaque	Cant	Pr. Unit	Desc. (%)	Total	IVA(S/N)

SubTotal s/IVA 0,00 Descuento 0,00  
 Sub Total s/IVA 0 Descuento 0,00  
 SubTotal c/IVA 0 Sub Total c/IVA 0  
 I.V.A. 0  
**TOTAL 0**

hp LaserJet 1320 PCL 5e

Costo Promedio  Última Compra

TMU     

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Reclutamiento y Selección de Personal

#### Objetivo

Establecer los pasos necesarios para la contratación de personal.

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Responsable de Recursos Humanos (Acceso)  
 Administrador (Acceso)  
 Gerente (Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

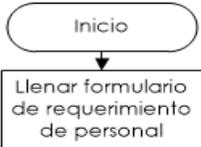
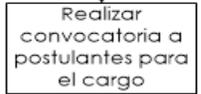
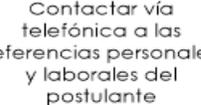
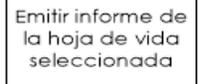
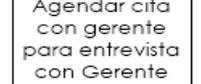
Número	Código	Nombre
--------	--------	--------

#### Indicadores

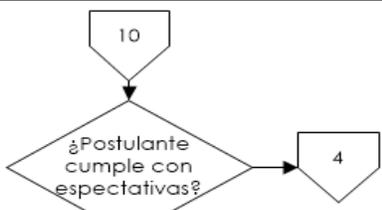
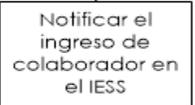
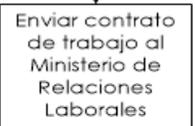
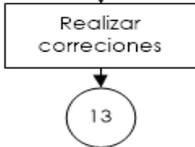
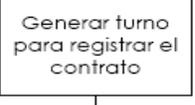
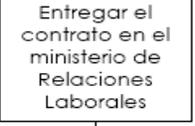
NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIODECIDAD	META
--------	-------------	------------------	--------------	------

Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.

## Reclutamiento y Selección de Personal

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
1		Jefe de Área	Llene el Formulario de requerimiento de personal, con la información requerida en el formato y entréguelo a Administración.	<b>Anexo 1</b> Formato Requerimiento de personal
2		Gerente	Llene el Formulario de requerimiento de personal, con la información requerida en el formato y entréguelo a Administración.	
3		Responsable Dpto Recursos Humanos	Realice la convocatoria o llamado a los postulantes que cumplan con las características y cualidades requeridas en el formulario de requerimiento de personal.	<b>Referencia</b> Sistema Practisis
4		Responsable Dpto Recursos Humanos	Reciba las hojas de Vida de los postulantes al cargo y revíselas para seleccionar los posibles candidatos.	
5		Responsable Dpto Recursos Humanos	Contacte vía telefónica a las referencias personales y laborales detalladas en la hoja de vida del postulante y reciba comentarios sobre el candidato.	
6		Responsable Dpto Recursos Humanos	Emita el informe de la hoja de vida seleccionada y entregue a administración y convoque a postulante para entrevista con el Administrador	
7		Administrador	Entreviste a postulante, y confirme la información emitida en el informe de la hoja de vida del mismo.	
8		Administrador	¿El postulante cumple con las expectativas y requerimientos del cargo? SI: Proceda al paso 9 NO: Proceda al paso 4	
9		Administrador	Agende una cita con el gerente, para que el postulante pueda ser entrevistado.	
10		Gerente	Realice entrevista a postulante al cargo, evalúe sus capacidades y confirme si es apto para desempeñar el cargo.	
				

## Reclutamiento y Selección de Personal

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
11		Gerente	<p>¿El postulante cumple con las expectativas para desempeñarse en el cargo?</p> <p>SI: Proceda al paso 11 NO: Proceda al paso 3</p>	
12		Responsable Dpto Recursos Humanos	Notifique el ingreso del nuevo colaborador al IESS, con la documentación correspondiente, y realice demás trámites para el ingreso.	<b>Referencia</b> www.iess.gov.ec
13		Responsable Dpto Recursos Humanos	Envíe el documento del contrato de trabajo al Ministerio de Relaciones laborales, para su revisión.	
14		Responsable Dpto Recursos Humanos	<p>Revise las notificaciones enviadas por el Ministerio de Relaciones Laborales</p> <p>¿Existen observaciones o correcciones que se deben realizar?</p> <p>SI: Proceda al paso 14 NO: Proceda al paso 15</p>	
15		Responsable Dpto Recursos Humanos	Realice correcciones según las observaciones y comentarios enviados por el Ministerio de Relaciones Laborales y luego proceda al paso 12.	
16		Responsable Dpto Recursos Humanos	Genere un turno en el Ministerio de Relaciones laborales para entregar el contrato.	
17		Responsable Dpto Recursos Humanos	Imprima el documento del contrato laboral una vez aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	
18		Responsable Dpto Recursos Humanos	Entregue el contrato aprobado en las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales, en el día y a la hora pactadas en la cita	
19		Responsable Dpto Recursos Humanos	Reciba el contrato aprobado por el Ministerio y archívelo con toda la documentación necesaria.	



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Pago de Salarios

#### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3

#### Control de Revisión

##### Registro de Cambios en el Documento

Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN)

#### Términos, Definiciones y Siglas

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Pago de Salarios

#### Objetivo

Establecer los pasos necesarios para realizar el pago de salarios a los colaboradores de CENCOBA, Cía Ltda.

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Responsable de Recursos Humanos (Acceso)  
 Administrador (Acceso)  
 Contabilidad (Acceso)  
 Gerente (Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

#### Anexos

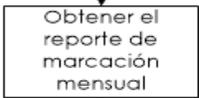
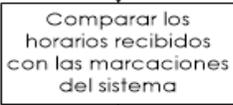
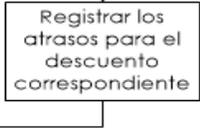
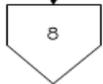
Número	Código	Nombre
--------	--------	--------

#### Indicadores

NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIORIZIDAD	META
--------	-------------	------------------	--------------	------

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Pago de Salarios

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
1		Responsable Dpto Recursos Humanos	Reciba los horarios de trabajo semanales de las distintas áreas. A partir de la fecha de envío el jefe de área dispone de 48 horas para efectuar y notificar algún cambio. A fin de mes junte todos los horarios correspondientes a ese mes.	
2		Responsable Dpto Recursos Humanos	Ingrese al sistema Practis y obtenga un reporte de las marcaciones del personal del mes correspondiente,	<b>Referencia</b> Sistema Practis
3		Responsable Dpto Recursos Humanos	Revise que las marcaciones registradas por el sistema concuerden los horarios enviados por los jefes de área.	
4		Responsable Dpto Recursos Humanos	¿Existen inconsistencia o diferencias entre las marcaciones y los horarios?  SI: Proceda al paso 5 NO: Proceda al paso 6	
5		Responsable Dpto Recursos Humanos	Verifique en las grabaciones de las cámaras la presencia del personal, en casos puntuales, en los que el personal no haya podido registrar su entrada o salida según su horario, se puede justificar este hecho.  En el caso de que el colaborador trabajó y registró su jornada de trabajo pero no consta en el horario de trabajo se debe verificar también en cámaras y corroborar con el jefe de área, y recibir la justificación de esa jornada de trabajo.	
6		Responsable Dpto Recursos Humanos	¿Existen atrasos registrados en el sistema de marcación? SI: Proceda al paso 7 NO: Proceda al paso 8 NOTA: se ha definido un tiempo de 5 minutos de tolerancia para la hora de entrada del personal	
7		Responsable Dpto Recursos Humanos	Registre en el reporte de marcación los atrasos del personal, para el posterior descuento.	
				

## Pago de Salarios

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
8		Responsable Dpto Recursos Humanos	¿Existen horas extras laboradas por el personal registradas en el sistema de marcación?  SI: Proceda al paso 9 NO: Proceda al paso 10	
9		Responsable Dpto Recursos Humanos	Adicione las horas extras en los casos que amerite y estén justificados, para el pago correspondiente.	
10		Responsable Dpto Recursos Humanos	Genere el reporte de marcaciones de cada colaborador, con el análisis respectivo de horarios y atrasos.	
11		Responsable Dpto Recursos Humanos	Entregue reporte de marcaciones a administración para revisión y aprobación.	
12		Administrador	Revise reporte de marcaciones.	
13		Administrador	¿Aprueba reportes? SI: Proceda al paso 13 NO: Proceda al paso 14	
14		Administrador	Realice observaciones sobre los descuentos o pagos de horas extras del personal.	
15		Administrador	Realice el cobro por el valor de la factura.	
16		Auxiliar Contabilidad	Ingrese en el sistema Practisis, el total de horas laboradas por cada colaborador	<b>Referencia</b> Sistema Practisis
				

Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.

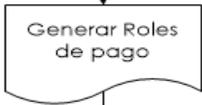
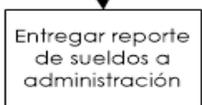
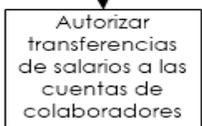
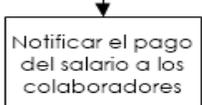
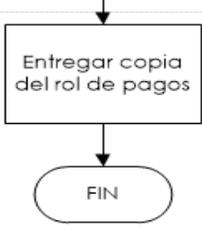
17



Auxiliar Contabilidad Reporte en la página web del IESS, la variación de sueldos por horas extras.

**Referencia**  
Www.iess.gov.ec

## Pago de Salarios

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
17		Auxiliar Contabilidad	Reporte en la página web del IESS, la variación de sueldos por horas extras.	<b>Referencia</b> Www.iess.gov.ec
18		Auxiliar Contabilidad	Genere los roles de pago del personal, con los ingresos y egresos correspondientes.	
19		Auxiliar Contabilidad	Entregue reporte de sueldos a Administración para su revisión	
20		Administrador	Revise y apruebe los roles de pago de los colaboradores.	
21		Gerente General	Autorice transferencias bancaria para el pago de salarios a los colaboradores	
22		Responsable Dpto Recursos Humanos	Notifique el pago de los salarios al personal, a través de la presentación de los roles de pago.	
23		Responsable Dpto Recursos Humanos	Entregue una copia del rol de pago al colaborador para constancia de los valores depositados en su cuenta.	



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Salida de Personal

#### Índice

Índice	1
Control de Revisión	1
Términos, Definiciones y Siglas	1
Objetivo	2
Alcance	2
Responsabilidades	2
Indicadores	2
Distribución y Acceso	2
Lista de Anexos	2
Diagrama de Flujo	3

#### Control de Revisión

Registro de Cambios en el Documento		
Versión	Descripción del Cambio Realizado	Fecha
1.0	Documento Original	27/11/2013

EL PRESENTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE CENCOBA NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE ALGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O FÍSICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN EL CONSENTIMIENTO POR ESCRITO DEL GERENTE DE CENCOBA.

#### Términos, Definiciones y Siglas

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Salida de Personal

#### Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios que deben seguirse para desarrollar el proceso de salida del personal.

#### Alcance



#### Responsabilidades



#### Distribución y Acceso

Responsable de Recursos Humanos (Acceso)  
 Administrador (Acceso)  
 Gerente (Acceso)  
 Analista de Procesos (Custodia)

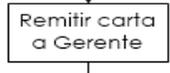
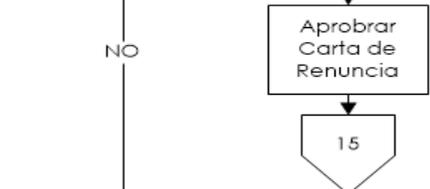
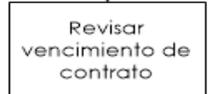
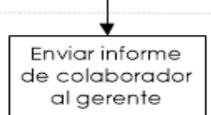
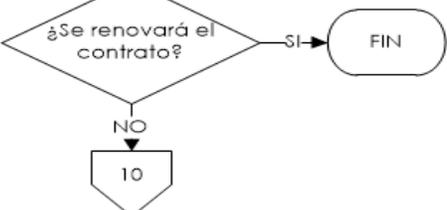
#### Anexos

Número	Código	Nombre
--------	--------	--------

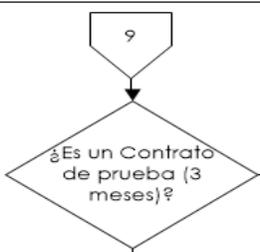
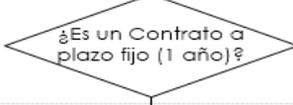
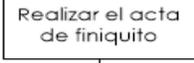
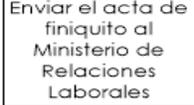
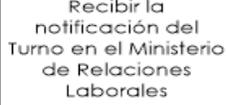
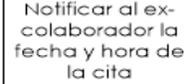
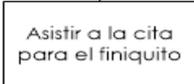
#### Indicadores

NOMBRE	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	PERIORIZIDAD	META
--------	-------------	------------------	--------------	------

### Salida de Personal

No.	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/Referencia
1		Responsable Dpto Recursos Humanos	Analice el método de salida del colaborador.	<b>Anexo 1</b> Formato Requerimiento de personal
2		Responsable Dpto Recursos Humanos	Analice si la salida es por renuncia. SI: Proceda al paso 3 NO: Proceda al paso 5	
3		Responsable Dpto Recursos Humanos	Remita carta de renuncia a Gerente	
4		Gerente	Analice la carta recibida y emita su aprobación al contenido de la misma	
5		Responsable Dpto Recursos Humanos	Revise en el calendario, las fechas de vencimiento de los contratos del personal, separe las que están próximas a vencer.	
6		Responsable Dpto Recursos Humanos/ Jefe de Área	Realice evaluación de desempeño del personal próximo a desvincularse de la organización, los evaluadores serán los jefes de área y personal de mayor rango con los que el colaborador haya tenido más relación al desempeñar su trabajo. Deben existir al menos 3 evaluaciones	<b>Anexo 2</b> Formato Evaluación de Desempeño
7		Responsable Dpto Recursos Humanos	Realice el informe de ingresos del colaborador, debe contener: - Reporte del total percibido por remuneraciones - Beneficios de ley - Comisiones por Servicio (10%)	
8		Responsable Dpto Recursos Humanos	Envíe informe de ingresos de colaborador al Gerente.	
9		Administrador	Agende una cita con el gerente, para que el postulante pueda ser entrevistado.	

## Salida de Personal

	Flujo	Responsable	Descripción	Formato/ Referencia
10		Gerente	¿El contrato que va a finalizar es un contrato de prueba, es decir tiene una duración de 3 meses? SI: Proceda al paso 11 NO: Proceda al paso 3	
11		Responsable Dpto Recursos Humanos	Notifique al trabajador el término de la relación laboral	<b>Referencia</b> Www.ies.gov.ec
12		Responsable Dpto Recursos Humanos	¿El contrato que va a finalizar es un contrato a plazo fijo, es decir tiene una duración de 1 año? SI: Proceda al paso 14 NO: Proceda al paso 3	
13		Responsable Dpto Recursos Humanos	Notifique al colaborador el término de la relación laboral, a través del asesor legal de la organización. Esta notificación se realiza con dos meses de anticipación al término del contrato	
14		Responsable Dpto Recursos Humanos	Reporte al IESS la salida del colaborador.	
15		Responsable Dpto Recursos Humanos	Realice el acta de finiquito, con los cálculos de los valores correspondientes a vacaciones y los beneficios de ley, según la duración del contrato.	
16		Responsable Dpto Recursos Humanos	Envíe el documento correspondiente al acta de finiquito de la relación laboral al Ministerio de Relaciones Laborales	
17		Responsable Dpto Recursos Humanos	Reciba la notificación de la fecha y hora de la cita en el Ministerio de Relaciones Laborales para la firma del acta de finiquito.	
18		Responsable Dpto Recursos Humanos	Notifique la fecha y hora de la cita al ex-colaborador.	
19		Responsable Dpto Recursos Humanos	Asista a la cita fijada en el Ministerio de Relaciones laborales, con el cheque y la documentación pertinente, realice el trámite de pago y reciba todas las firmas requeridas en el documento.	
				

Este documento impreso y sin firmas es una copia no controlada.

Este documento, muestra la metodología planteada y las herramientas que han sido utilizadas para mostrar de forma explicativa, los elementos que conforman la gestión por procesos, donde se encuentran entradas, salidas, recursos necesarios, responsables de los procesos, descripción, anexos y formatos de referencia entre otros. Se aplicaron además flujogramas a fin de facilitar la comprensión de las actividades que muestran los materiales y servicios que entran y salen de cada proceso, la secuencia de las operaciones y las decisiones que deben ser tomadas por las personas que realizan los procesos.

La utilidad de estos documentos, no es obligatoria en forma pero si en contenido en la ISO 9001, ya que la implementación de la misma demanda se identifiquen los procesos, que se disponga de fichas de procesos, entre otras.

#### **4.10. Análisis de procesos**

##### **4.10.1. Análisis de desempeño de procesos a partir de requerimientos clave y con el uso de herramientas de mejoramiento continuo.**

Los procesos identificados de la empresa CENCOBA CIA LTDA, no pueden ser analizados todos al mismo tiempo, por lo que se prioriza algunos procesos especialmente los que están dentro de los procesos claves, ya que van relacionados directamente con el servicio al cliente.

De los procesos levantados a través de la presente metodología, la organización debe analizar y evaluar los mismos, de tal manera que se pueda definir, si éstos generan valor agregado, si contribuyen a la misión de la empresa o si es necesario realizar cambios totales del proceso, y de esta forma poder definir indicadores claros y consistentes, para mejorar la calidad de los servicios.

El resultado de la evaluación debe ser permanente, ya que permite que se identifiquen soluciones, barreras y oportunidades para mejorar los procesos. Para analizar estos

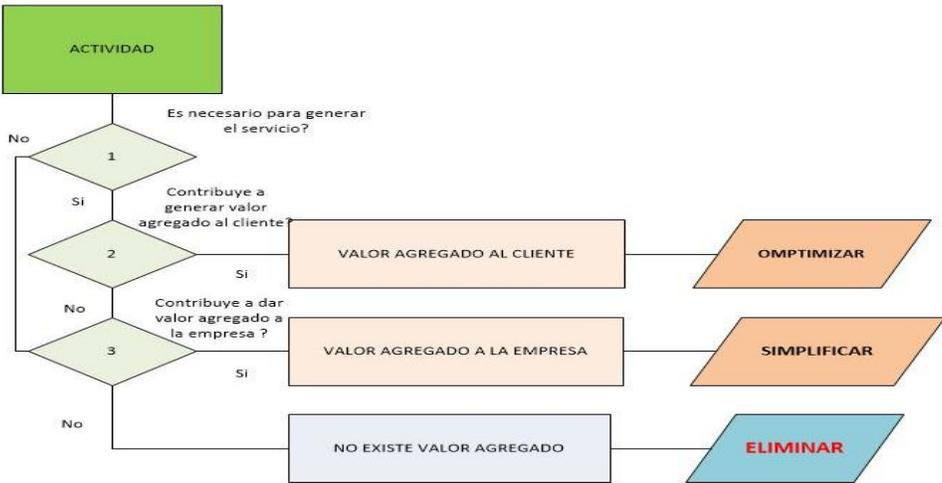
elementos se sugiere se utilice el análisis de causa raíz y simplificación de los servicios, ya que en el sector Hotelero necesita soluciones inmediatas y oportunas para los clientes.

**4.10.2 Análisis de valor agregado de actividades.**

El flujo que se presenta a continuación describe como se puede realizar el análisis del valor agregado a través de un diagrama, en primer lugar nos preguntamos si la actividad es necesaria para generar el producto o servicio, si es necesaria, continuamos al paso #2, sino nos preguntamos si la actividad genera valor en la organización, si agrega valor debe ser simplificada, sino debe eliminarse.

En el paso 2 nos preguntamos si esta actividad contribuye a satisfacer al cliente, si la actividad genera un valor agregado para el cliente, se debe optimizar y potenciar, si la respuesta es no, nos preguntamos ahora si esta actividad contribuye al trabajo de la organización, si contribuye, esta genera un valor agregado dentro de la empresa y debe simplificarse, si no contribuye, esta debe eliminarse. Con los resultados del análisis podemos completar el trabajo de análisis de mejora continua conjuntamente con el proceso establecido a continuación:

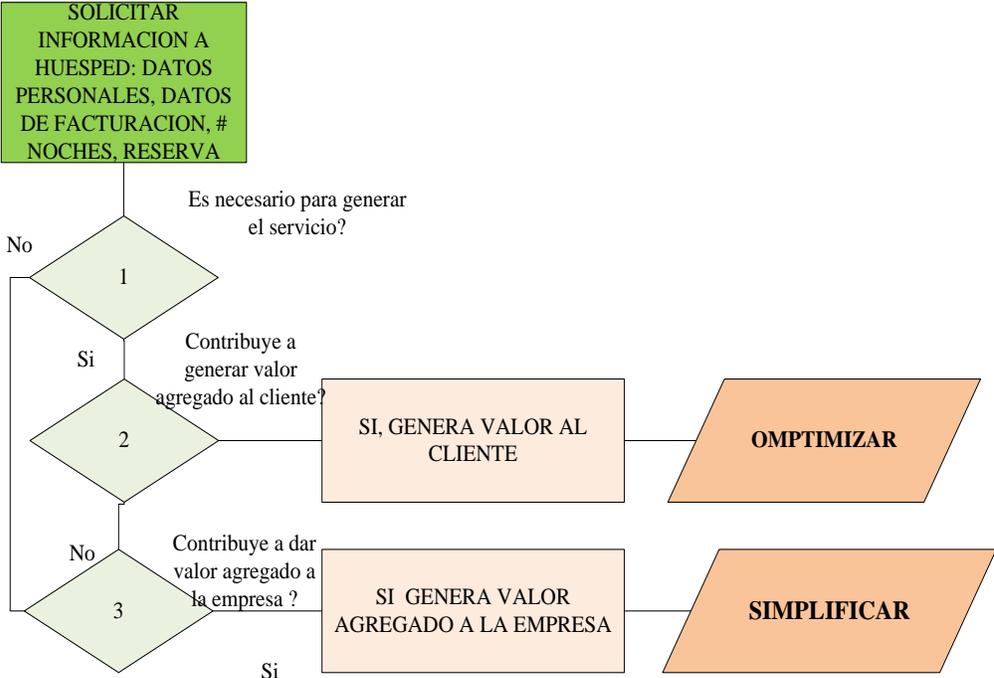
Grafico 36. Diagrama de valor agregado



Fuente: Gestión por procesos, técnica metodológica de implementación, Iván Coronel, MBA, MGLE, Ing. Químico, 2012

Para ejemplificar con algunas actividades dentro de los principales procesos levantados en hotelería, alimentos y bebidas, que son los dos procesos claves para la prestación de los servicios, se indica los siguientes cuadros:

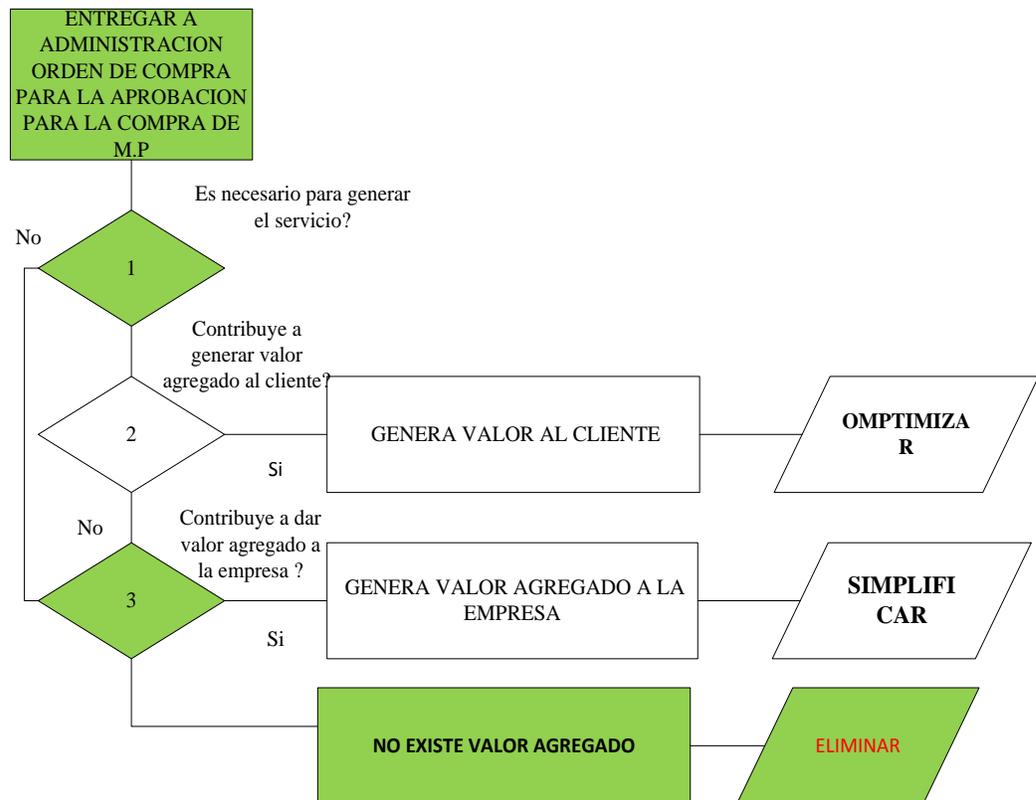
Grafico 36. Ejemplificación del diagrama de valor agregado del proceso de check in.



Fuente: Gestión por procesos, técnica metodológica de implementación, Iván Coronel, MBA, MGLE, Ing. Químico, 2012.

Dentro del Proceso de Check in es fundamental solicitar al huésped todos los datos necesarios y adicionales ya que a partir de este punto se conocerá al cliente y se podrá generar a través de los datos entregados y percibidos del cliente, generar una experiencia en su estadía placentera, por lo tanto existe a través de esta actividad un valor agregado para el cliente, y para la empresa de igual manera, se ha llegado a simplificar la recepción de datos a través de la solicitud vía mail de estos datos, de esta manera cuando llega el huésped su check in es rápido y con la información necesaria.

Grafico 37. Ejemplificación del diagrama de valor agregado del proceso de emisión de pedidos.



Fuente: Gestión por procesos, técnica metodológica de implementación, Iván Coronel, MBA, MGLE, Ing. Químico, 2012.

En el área de alimentos y bebidas, para la emisión de los pedidos es necesario la aprobación de administración de las órdenes de compra, para pedir la materia prima para transformar los productos, sin embargo esta actividad fue sugerida ser eliminada ya que no generaba valor agregado ni al cliente, ni a la empresa, ya que las órdenes de compra se basan en las recetas cargadas al sistema, con recetas estandarizadas, a base de esto genera el sistema las órdenes de compra según el número de personas, al esperar la aprobación de la administración para su pedido se atrasan otros procesos como verificación de la calidad del producto, peso, cantidad, ingreso a bodega para la preparación de los alimentos. Estos pedidos son confrontados por administración al momento de realizar el proceso de pago.

### 4.10.3. Propuesta de mejoras

Considerando que el mejoramiento continuo es una metodología sistemática, que permite a la empresa crear y analizar progresos importantes dentro de la aplicación de la gestión por procesos, mejorando de forma interna y externa a la organización.

Por la dinámica de la actividad hotelera y turística, donde su temporalidad está muy marcada y actúan con factores dentro de un mercado flexible y sensible, se ha determinado que, el método para la aplicación de la propuesta de mejoras sea el de **solución de problemas en proceso**.

Como se lo menciono anteriormente, en el momento de servicio el cliente exige soluciones inmediatas que no requiere de la aplicación de métodos complejos, la siguiente metodología utiliza la cadena continua de actividades que se realizan dentro de los procesos, para después de evaluar si estas generan valor agregado y facilitan el trabajo en equipo, y de esta manera lograr la mejora.

El método requiere identificar el problema, caracterizar, analizar, determinar qué tipo de acción se debe aplicar, ejecutar la acción, verificar, mejorar el resultado y estandarizar.

Con el fin de documentar todas las mejoras realizadas en la organización se propone la realización de un formato que comprende todos los pasos antes mencionados:

En la parte inicial se deben colocar los datos principales para ese caso, lo que incluye la fecha y el tipo de hallazgo, si es no conformidad mayor, menor u observación, a continuación se coloca el origen del hallazgo, si fue auditoría interna, algún proceso interno, observación de un cliente u otra fuente.

Después de colocar el nombre del hallazgo o problema, se debe describir a profundidad el mismo, acompañado de la firma del auditor o la persona que solicita.

En la parte de corrección o acción inmediata se coloca la iniciativa de mejora, es decir una leve idea de lo que se hará, esto luego será desarrollado detalladamente, acompañado de un costo aproximado, en caso de requerirse.

Para el análisis se debe fijar una fecha para la reunión, el equipo de solución, la descripción del problema y el análisis de causa raíz para proponer las contramedidas.

En la etapa de implementación se debe detallar el tipo de acción (correctiva, preventiva y oportunidad de mejora) y la descripción del qué, quién y cuándo se va a realizar, en este caso, el costo real si el caso lo amerita; seguido del nombre y firma de compromiso de los miembros del equipo de solución.

Como parte final para la verificación, se debe evaluar si la acción fue efectiva o no, y detallar si se puede proponer otra oportunidad de mejora, además del nombre y la firma del responsable, la fecha de verificación, en caso de requerir una extensión del plazo, se debe colocar en observaciones, la causa del requerimiento y del plazo.

La ficha es la siguiente:

Tabla 11. Acciones correctivas y preventivas.

		<b>Acciones Correctivas y Preventivas</b>		Código:		
				Fecha de Aprobación:		
EMISIÓN	Fecha:					
	Hallazgo No.					
	Tipo de Hallazgo:		<input type="checkbox"/> No conformidad Mayor <input type="checkbox"/> No conformidad Menor <input type="checkbox"/> Observación			
	Origen: <input type="checkbox"/> Auditoría Interna <input type="checkbox"/> Proceso interno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Otro: _____					
	Referencia o estándar no aprobado:					
	Descripción del hallazgo					
Auditor o quién solicita la ACP			Auditado			
Nombre y Firma			Nombre y Firma			
CORRECCIÓN	Corrección o Acción Inmediata:					
			Costo (Si aplica):			
ANÁLISIS	Análisis de la causa raíz (Referirse a las herramientas de Análisis publicadas):					
	Fecha:					
	Equipo de solución		Descripción del problema o riesgo potencial:			
Causa Raíz						

	<b>Tipo de acción</b>	<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo?</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Oportunidad de Mejora			
	<input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Oportunidad de Mejora			
	<input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Oportunidad de Mejora			
<b>*Costo de todo el plan</b>		<b>Costo (Si aplica):</b>		
Nombre y firma del equipo de solución:				
<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>Verificación de la acción</b> ¿Fue la acción efectiva? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No      -----> Nueva oportunidad de mejora _____			
	Nombre y firma de quién verifica		Fecha de verificación: _____	
	*Máx. 30 días después de la documentación			
*En caso de requerirse una ampliación de este plazo, debe documentarse en las observaciones la razón				
<b>Observaciones</b>				

Elaborado por: CENCOBA, responsable Daniela Orellana



Para el análisis de datos, es necesaria una documentación que nos permita obtener los datos básicos, por lo se sugiere conveniente introducir en los procedimientos el uso de los siguientes documentos:

- a) Registro de Pedidos.- Este documento es necesario debido a que, todos los pedidos solicitados a través de las órdenes de compra, deben cumplir con todas las especificaciones necesarias para optimizar la materia prima y disminuir el desperdicio, así como para optimizar los recursos.
- b) Registro de recepción de los pedidos.- Con el propósito de implementar un mayor control de los estándares de la materia prima, además de poder analizar la calidad, peso y demás especificaciones, hemos visto la necesidad de implementar este registro.
- c) Registro de preproducción y almacenaje.- Este documento permite tener un control de la elaboración de porciones de los productos, mediante el empaclado al vacío, se puede tener un producto que puede ser utilizado en cualquier momento, los datos que contiene esta ficha son producto, peso inicial, proceso y etiquetado.
- d) Registro de Producción.- Esta ficha se considera importante ya que contiene las recetas para la elaboración de los platos dentro proceso de alimentos y bebidas, la misma que registra la preparación, ingredientes y cantidad con la que se producen los alimentos.
- e) Registro de sobrantes.- En esta ficha se registra los productos que han sobrado después de elaboración de los alimentos, para lo cual se cuenta o se pesa y se anota su destino, con la aprobación del dueño del proceso.
- f) Check list de limpieza de utensilios de cocina.- Esta ficha considera de igual manera que todos los utensilios y herramientas para la preparación de los alimentos queden en orden y completamente limpios, esta supervisión está a cargo del bodeguero/a.





Tabla 15. Registro de Preproducción y Almacenaje

	<b>Registro de Preproducción y Almacenaje</b> <b>Alimentos y Bebidas</b>			Código: R-AB-02-00
				Fecha Aprob: 09/01/2014
Fecha:				
Producto	Peso inicial	Desperdicio (Kg)	Proceso	Etiquetado
				<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES:</b>				
_____		_____		_____
Resp.de Proceso		Jefe de Área		Jefe de Inventario

Elaborado por: CENCOBA, responsable Daniela Orellana





Tabla 18. Check list de Limpieza de Utensilios

 <b>baguanchi</b> <small>HOSTELIA Y CENTRO DE CONVENCIONES</small>	<b>Check List de Limpieza de Utensilios</b> <b>Alimentos y Bebidas</b>	Código: R-AB-05-00
		Fecha Aprob: 09/01/2014
<b>Fecha:</b>		
<b>Estado</b>	<b>Realizado</b>	
Lavados	<input type="checkbox"/>	
Secos	<input type="checkbox"/>	
En su lugar	<input type="checkbox"/>	
<b>OBSERVACIONES:</b>		
_____	_____	_____
Resp.de Proceso	Jefe de Área	Jefe de Inventario

Elaborado por: CENCOBA, responsable Daniela Orellana

## CAPITULO V

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

La información obtenida a través de la fundamentación teórica y la investigación acerca de la gestión de procesos se ajustan a las necesidades administrativas y estratégicas del sector hotelero que aporta interna y externamente al desarrollo empresarial turístico, por lo tanto mejora el destino turístico al que pertenece.

Por otra parte el sector hotelero en la ciudad de Cuenca tiene un crecimiento significativo de actividades de alojamiento en el año 2013; lo que significa que aumenta la amplia oferta hotelera que tiene la ciudad, todos ellos apuntan a una categoría de lujo y primera, en donde el principal objetivo es cumplir con un servicio de calidad y sobretodo que sea económicamente rentable para los inversionistas.

Por ello la calidez empírica entregada a los clientes por muchos años ha permitido un flujo de turistas, pero no de forma permanente, por lo tanto es necesario que la infraestructura, planta hotelera, acompañada de todos los atributos de la ciudad, sean profesionales y de esta manera estén acorde a las tendencias tecnológicas de hoy en día y sobretodo exista un gran compromiso de entregar una oferta de calidad. Cada establecimiento debe analizar su organización y su servicio, ya que existe un vacío grande en la categorización que posee cada hotel, además la mayor parte de hoteles no poseen certificaciones, ni aplicación de normas.

Es necesario de igual manera un riguroso control por parte del Ministerio de Turismo, para la calificación de la actividad hotelera.

Al analizar los establecimientos hoteleros de lujo y primera de la ciudad de Cuenca se puntualiza que, es necesario la aplicación de la gestión por procesos, que permita al recurso humano, facilitar los objetivos que tienen las empresas, a través de la ejecución de los procesos estandarizados. Si bien los modelos que se manejan en cada empresa no son iguales, existen documentos base que permiten desarrollar estrategias y planes de acción

para mejorar la atención a los huéspedes, conseguir el bienestar y satisfacción de los colaboradores del hotel. La implantación de la gestión por procesos es un requerimiento básico para las empresas que buscan la constante satisfacción de los clientes y la mejora de los procesos.

La planta turística hotelera cuenta con el 80% de lo que el reglamento de actividades turísticas exige, la mayor parte de empresas no posee implementación de normas de calidad, ni certificaciones, ni gestión por procesos, pero si planes de acción que permiten aplicar acciones correctivas con respecto al servicio. Otra observación es que el personal a cargo del manejo de los establecimientos hoteleros como Gerentes y Administradores no cuenta con el respaldo de un título que ampare su conocimiento

Con respecto al análisis práctico aplicado a la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi, tras varios estudios, observaciones y levantamiento de información, la aplicación de la gestión por procesos, ha constituido un cambio de gran importancia, ya que se ha concebido de una manera más organizada, controlada y planificada el manejo de todos los procesos, además ha mejorado el trabajo en equipo al conocer documentadamente los procesos que se deben desarrollar y los objetivos de los mismos, por lo tanto constituye un modelo de consulta para la parte empresarial.

### **Recomendaciones**

Cuando se haya analizado, evaluado, estandarizado e implementado los procesos, los resultados obtenidos deben reflejar el incremento de actividades que producen valor agregado y la eliminación de procesos innecesarios, además la eliminación de desperdicios y subutilización de recursos para lo cual se ha sugerido una serie de tablas y fichas que permitan controlar su desarrollo.

La evaluación permanente y a corto plazo, es importante ya que en un tiempo corto, que es cómo funciona la dinámica de la actividad hotelera, se puedan lograr las metas propuestas de los principales procesos, los mismos que se reflejaran en el incremento de participación en el mercado local y nacional, logrando la fidelidad de los clientes actuales y permitirá captar nuevos clientes.

La presente investigación es una orientación hacia una visión que permita el desempeño de la empresa, hacia la excelencia de prestación de calidad de los servicios turísticos, que aporten directamente al destino.

La propuesta desarrollada, a través de las fichas y metodología planteada permite además incursionar en certificaciones, implementación de Normas entre otras.

Se sugiere que las herramientas desarrolladas sean comunicadas y puestas en práctica por todo el personal, especialmente los manuales de procedimientos.

## Bibliografía

Publicación: El turismo de tercera generación el Centro De Conocimiento En Comunidad, el domingo, 10 de marzo de 2013 a la(s) 15:24 ·Un post de Esther Mascaró. 01 FEBRERO, 2013.

Chen, M. (1999). Total Quality Management: Lecture Notes. San Diego State University, SDSU IDS 744/464, Fall 1999. Montezuma Publishing, Aztec Shops, San Diego State University, San Diego, CA. USA.

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.

Beltrán, J (1999): Indicadores de Gestión (herramientas para lograr la competitividad). 3 R Editores, Colombia.

Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis. Editorial Díaz Santos S.A., Madrid, España.

Ishikawa, K (1988): ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Ediciones Revolucionarias, La Habana, p 209.

Rodríguez Ocampo, A.: "Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco" en Contribuciones a la Economía, mayo 2009

Mascaró., Esther. 3 de febrero de 2013. <<http://www.facebook.com/#!/notes/centro-de-conocimiento-en-comunidad/el-turismo-de-tercera-generaci%C3%B3n/314917441964131>>.

Albert S. Torrents, Francisco G, Ignacio Arcusa P. Manual Práctico de Diseño de Procesos Productivos. Ediciones Días de Santos S.A. Madrid.2004

45 Requisitos Previos del sistema APPCC. Seguridad Alimentaria (2ª Edición) pag. 5- 17 "Marco Teórico de los hoteles".

Reglamento General de Actividades, Decreto 3400

<http://jcvalda.wordpress.com/2011/01/31/importancia-de-la-gestion-de-procesos-en-las-empresas-exitosas/>.

FERNÁNDEZ, Mario A. El control fundamento de la gestión por procesos. Editorial ESIC, 1996. Procesos 102.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. ENCUESTAS A LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**COPIAS**

## ANEXO 2.



Cuenca, 6 de enero 2014.

Lcda.

Daniela Gabriela Orellana Lliguaipuma

ADMINISTRADORA

CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI CIA LTDA

Un cordial Saludo, como es de su conocimiento la Gestión de esta Gerencia ha sido estar a la vanguardia de los nuevos cambios y desafíos en servicios turísticos para crear un producto diferenciador y con los mejores estándares de calidad, es por ello que se le ha encargado a Ud. el desarrollo de la aplicación de la Gestión por procesos, que permita optimizar los recursos para lograr la consolidación de la Hostería y Centro de Convenciones Baguanchi, como una de las mejores opciones a nivel local y nacional en servicio de convenciones, alojamiento y alimentos y bebidas, para ello cuenta con el apoyo y todo el contingente de la empresa para su desarrollo. De igual manera solicito que los resultados obtenidos en encuestas y estudios externos realizados por Ud sean facilitados a la empresa CENCOBA CIA LTDA para que haga uso de los mismos de la manera que requiera.

Por lo tanto se autoriza a Ud. a utilizar de manera adecuada los resultados obtenidos sabiendo que la empresa CENCOBA CIA LTDA es dueña de su autoría, pudiendo aplicar solamente para la Maestría en Planificación Turística de la Universidad del Azuay.

Atentamente,

Ing.

Juan Fernando Paredes Roldan

GERENTE GENERAL

CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI CIA LTDA.

## ANEXO 3



### FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN	FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO	QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR
--	-------------------------------------	------------------------------

#### PERMISOS

Registro Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas
Licencia Única de Funcionamiento Turismo	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Permiso Sanitario	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Certificados de Salud empleados	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Patente	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Licencia Ambiental (Quito)	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Declaración de Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas
Anticipo Impuesto a la Renta	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep	P. Naturales y Jurídicas
Retenciones en la Fuente – Renta	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Impuesto al Valor Agregado – IVA	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Impuesto Consumos Especiales – ICE	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Declaración Patrimonial	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales

#### OBLIGACIONES PATRONALES

Décimo Cuarto Sueldo	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Décimo Tercero Sueldo	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Presentar planilla de pago 13vo. Sueldo	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Fondos de Reserva	IESS	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Pagar 15 % utilidades a empleados	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Presentar planilla de pago 15 % utilidades	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Uniformes para el Personal	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Remuneraciones a empleados	Empleados	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Aportes Seguro Social Empleados	IESS	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Repartir 10 % por Servicio	Empleados	Mensual	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
Presentar Planilla de pago 10 % por servicio	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/ Utili	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina	Ministerio de Trabajo	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
Tener dispensador de preservativos	Ministerio de Salud	Permanente	P. Naturales y Jurídicas

#### OTRAS CONTRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTÉ)	Ministerio de Turismo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Contribución 1 x mil activos reales	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
Presentar balances	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
Impuesto a los Activos Totales (1.5 x mil)	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Impuesto Predial	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Matriculación de vehículos	Jefaturas de Tránsito	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Revisión Técnica Vehicular (Quito)	Municipio – CORPAIRE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Contratar SOAT para vehículos	Aseguradoras calificadas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Derechos autores y compositores (SAYCE)	SAYCE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Derechos productores fonogramas (SOPROFON)	SOPROFON	Anual	P. Naturales y Jurídicas
Teléfono	Empresa Telefónica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Agua Potable	Empresa Agua Potable	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Energía Eléctrica	Empresa Eléctrica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Reportes estadísticos	Ministerio Turismo	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
Reportes de Huéspedes	Varias Instituciones	Diario	P. Naturales y Jurídicas
Impuesto a los Espectáculos Públicos	Municipios	Ocasional	P. Naturales y Jurídicas
Tasa Servicios Turísticos	Municipio de Quito	Mensual	P. Naturales y Jurídicas

#### (\*) VENTANILLA UNICA TURISTICA - PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DEL CANTON QUITO

UN SOLOPAGO: A partir de enero del 2007, el representante de cada establecimiento turístico acudirá POR UNA SOLA VEZ a cualquiera de los diversos centros de recaudación que tiene el Municipio de Quito (Ventanillas de Recaudación de las Administraciones Zonales, Banco Pichincha, Banco Bolivariano, Banco Pacifico, Banco de Guayaquil, BANRED o SERVIPAGOS) y pagará la Patente Municipal, tasa de turismo (Licencia Única Anual de Funcionamiento), aporte anual a CAPTUR, Permiso de Bomberos y Tasa de Certificado Ambiental por GPA. El plazo para el pago de este valor es hasta el 31 de marzo de cada año. Usted podrá cancelar a través de la tarjeta Master Card o Diners Club en las Administraciones Zonales, y puede diferir este pago en las mensualidades que prefiera.



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

UN SOLO TRAMITE: Con el comprobante de pago, el establecimiento turístico se acercará a las Ventanillas Unicas Turísticas que inicialmente funcionarán en 3 sitios de Quito. 1. Corporación Metropolitana de Turismo (García Moreno 1201 y Mejía) 2. Administración Zonal Norte (Amazonas y Pereira) 3. Oficinas de CAPTUR (Patria y Amazonas, Ed. COFIEC)

En estas ventanillas junto con el Comprobante de Pago entregará el "Formulario de solicitud de Autorización de Funcionamiento" debidamente lleno e inmediatamente les será entregada la Licencia Única Anual de Funcionamiento que incluye los Permisos de Funcionamiento Sanitario, de Bomberos y de Medio Ambiente.

INSPECCION UNIFICADA: La Municipalidad, a través del Formulario Unico realizará UNA INSPECCION UNIFICADA y verificación anual de cumplimiento de todas las obligaciones legales, normas técnicas y reglamentarias a las que se someten los establecimientos turísticos.  
Llame al 1800 456 789 y conozca los valores a pagar ó conéctese con [www.quito-turismo.com](http://www.quito-turismo.com) o [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)

Enlaces:

#### REGISTRO ACTIVIDAD TURISTICA

Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.  
Plazo: Máximo 30 días después del inicio de la actividad  
Obligación: Obtener el Registro de Turismo en el Ministerio de Turismo.  
Sanción: El no registro se sanciona con USD 100,00 y clausura del establecimiento

#### LICENCIA FUNCIONAMIENTO TURISMO

Base Legal: Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.  
Plazo: hasta el 28 de febrero  
Obligación: Renovar Licencia Unica Anual de Funcionamiento en el Ministerio de Turismo o Municipio respectivo, según corresponda  
Sanción: La no renovación se sanciona con clausura del establecimiento

#### PERMISO SANITARIO

##### CERTIFICADOS DE SALUD EMPLEADOS

Base Legal: Código de la salud; Reglamento de Tasas  
Plazo: hasta el 30 de marzo  
Obligación: Renovar el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud.

#### PATENTE

Base Legal: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo Cantón  
Plazo: hasta el 31 de enero  
Obligación: Pagar Patente Municipal en respectivo Municipio

#### RÓTULOS Y PUBLICIDAD EXTERIOR

Base Legal: Código Municipal del respectivo Cantón (Quito R.O. 183 de 03/10/03)  
Plazo: hasta el 31 de marzo en Quito, en otras ciudades el que establezca el Municipio  
Obligación: Obtener Permiso en respectivo Municipio

#### BOMBEROS

Base legal: Ley de Defensa contra incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art. 40)  
Plazo: hasta el 31 de marzo  
Obligación: Renovar Permiso Anual de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

#### LICENCIA AMBIENTAL: Registro / Reportes / Auditorías / Certificado ... (solo Quito)

Base legal: Ordenanza Metropolitana 213 " Del Medio Ambiente ". Capítulo V: Del Sistema de Auditorías Ambientales y Guías de Prácticas Ambientales"

##### Registro (solo 1 vez)

Plazo: hasta el 30 / Dic / 2005 (Art. II.382.12)  
Sujetos: Todos los establecimientos que prestan servicio de alojamiento (Art. II.382.13)  
Obligación: Registrarse en Coordinaciones Ambientales Zonales del Municipio de Quito  
Sanción: Por no registrarse > 2 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima) > hoteles de 5 y / 4 \*  
Por no registrarse > 1 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima) > demás hoteles



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

#### Reportes de caracterización de descargas y emisiones (obligación anual)

Plazo: Durante el mes de noviembre.  
Sujetos: Todos los establecimientos de alojamiento que generen descargas, emisiones o vertidos  
Obligación: Presentar los reportes de caracterización de sus descargas y emisiones  
Sanción: Por no presentar reportes > 5 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)

#### Auditoría Ambiental (solo 1 vez)

Plazo: Hasta el 9 / Feb / 2006  
Sujetos: Hoteles de 5\* y 4\*  
Obligación: Presentar Auditoría Ambiental AA (incluye Plan de Manejo Ambiental) a las Entidades de Seguimiento, para revisión / aprobación. Costos: AA \$ 1.000,00 / Revisión \$ 3 RBUM \$ 450,00  
Sanción: Por no presentar Auditoría > 20 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)

#### Certificado Ambiental para Auditorías Ambientales

Trámite: Previa la aprobación de la Auditoría Ambiental y el pago por concepto del Certificado Ambiental, la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente emitirá el Certificado Ambiental respectivo, el cual es válido por dos años.  
Sujetos: Hoteles de 5\* y 4\*  
Obligación: Tramitar el Certificado Ambiental en la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente del Municipio de Quito y cancelar 0,5 RBUM en la Administración Zonal respectiva  
Sanción: Por no obtener el Certificado Ambiental > 10 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima) Art II.382.30 literal a)

#### Auditoría Ambiental de Cumplimiento

Plazo: Un año después de haber presentado la Auditoría Ambiental y posteriormente cada dos años.  
Sujetos: Hoteles de 5\* y 4\*  
Obligación: Realizar Auditoría Ambiental de Cumplimiento  
Sanción: Por no presentar Auditoría Ambiental de Cumplimiento > 20 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)

#### Seguimiento Auditoría Ambiental de Cumplimiento

Plazo: Un año después de haber presentado la Auditoría Ambiental y posteriormente cada dos años.  
Sujetos: Hoteles de 5\* y 4\*  
Obligación: Gestionar que las Entidades de Seguimiento realicen seguimiento a la Auditoría Ambiental de Cumplimiento. (Costo \$ 6 RBUM \$ 900.00)  
Sanción: Por no presentar Auditoría Ambiental de Cumplimiento > 20 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)

#### Guía de Prácticas Ambientales

Plazo: hasta el 12 / Ene / 2006  
Sujetos: Todos los establecimientos que generen descargas, emisiones o vertidos  
Obligación: Cumplir e implementar los lineamientos contenidos en la Guía de Prácticas Ambientales  
Sanción: 2 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)

#### Certificado Ambiental para Guía de Prácticas Ambientales

Plazo: hasta el 12 / Ene / 2006  
Sujetos: Todos los establecimientos que generen descargas, emisiones o vertidos  
Obligación: Cumplir e implementar los lineamientos contenidos en la Guía de Prácticas Ambientales  
Sanción: Suscripción Acta de Compromiso / Tramitar el Certificado Ambiental  
Ningún establecimiento registrado, sujeto a las GPA, podrá operar sin el Certificado Ambiental.  
Por no contar con el Certificado Ambiental > 2 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)  
Por incumplir Acta de Compromiso > > 2 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)  
Trámite: Solicitar a la respectiva Coordinación Ambiental Zonal > 1. Verificación de Cumplimiento de la GPA.  
2. Informe de cumplimiento. 3. Emisión de Certificado Ambiental

NOTA: Para el caso de los establecimientos que deben cumplir con la Guía de Prácticas Ambientales (GPA), deben acudir hasta el 12 de enero del 2006 a su respectiva Coordinación / Administración Zonal del Municipio para suscribir la Acta de Compromiso correspondiente, con lo cual se amplía el plazo hasta el 12 de abril para la implementación y cumplimiento cabal de lo dispuesto en la GPA.



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

NOVENO DIGITO DEL RUC	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA			ICE Y RETENCIONES EN LA FUENTE	IMPUESTO A LA RENTA Y DECLARACION PATRIMONIAL		ANTICIPOS IMPUESTO A LA RENTA	
	MENSUAL	SEMESTRAL			PERSONAS NATURALES	SOCIEDADES	1er. ANTICIPO	2do. ANTICIPO
		1er. SEMESTRE	2do SEMESTRE					
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero	10 del mes siguiente	10 de marzo	10 de abril	10 de julio	10 de septiembre
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero	12 del mes siguiente	12 de marzo	12 de abril	12 de julio	12 de septiembre
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero	14 del mes siguiente	14 de marzo	14 de abril	14 de julio	14 de septiembre
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero	16 del mes siguiente	16 de marzo	16 de abril	16 de julio	16 de septiembre
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero	18 del mes siguiente	18 de marzo	18 de abril	18 de julio	18 de septiembre
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero	20 del mes siguiente	20 de marzo	20 de abril	20 de julio	20 de septiembre
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero	22 del mes siguiente	22 de marzo	22 de abril	22 de julio	22 de septiembre
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero	24 del mes siguiente	24 de marzo	24 de abril	24 de julio	24 de septiembre
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero	26 del mes siguiente	26 de marzo	26 de abril	26 de julio	26 de septiembre
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero	28 del mes siguiente	28 de marzo	28 de abril	28 de julio	28 de septiembre

#### Notas:

- (1) La Declaración Patrimonial es obligatoria únicamente para las personas naturales cuyo monto de activos totales al primero de enero de cada año, supere los 100.000 dólares estadounidenses.
- (2) Las declaraciones patrimoniales correspondientes a los años 2008 y 2009 se presentarán en el mes de mayo del 2009, considerando el noveno dígito de la cédula de ciudadanía o identidad (1 el 10, 2 el 12, 3 el 14, 4 el 16, 5 el 18, 6 el 20, 7 el 22, 8 el 24, 9 el 26 y 0 el 28 del mes de mayo)

### ANEXOS TRANSACCIONALES

NOVENO DIGITO DEL RUC	FECHAS DE VENCIMIENTO DE ANEXOS		
	Anexo Transaccional	Anexos RDEP	Anexos ICE
	MES SUBSIGUIENTE	AÑO SIGUIENTE	TRIMESTRE SIGUIENTE
1	10	10 de febrero	10 de enero – abril – julio – octubre
2	12	12 de febrero	12 de enero – abril – julio – octubre
3	14	14 de febrero	14 de enero – abril – julio – octubre
4	16	16 de febrero	16 de enero – abril – julio – octubre
5	18	18 de febrero	18 de enero – abril – julio – octubre
6	20	20 de febrero	20 de enero – abril – julio – octubre
7	22	22 de febrero	22 de enero – abril – julio – octubre
8	24	24 de febrero	24 de enero – abril – julio – octubre
9	26	26 de febrero	26 de enero – abril – julio – octubre
0	28	28 de febrero	28 de enero – abril – julio – octubre
INTERNET	Último día del mes		



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

#### DECIMACUARTA REMUNERACIÓN

Base legal: Código del Trabajo (Art. 113 > reforma sg. R.O. No. 75 del 2.05.2007 > Ley No. 2007-77)  
Plazo: hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular  
hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Oriente.  
Obligación: Pagar Décimo Cuarto Sueldo

"Art. 113.- *Derecho a la decimacuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.*

*La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.*

*Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimacuarta remuneración al momento del retiro o separación."*

#### PRESENTAR PLANILLA DE PAGO 14to. SUELDO

Base Legal: Reglamento sobre información del Pago de Remuneraciones Adicionales y Utilidades (Art. 5)  
Reglamento para el pago y legalización de la 13ra., 14ta. Remuneraciones y del 15 % de participación de Utilidades. (Acdo. 366 R.O. 285 de 6/Jun/2006) Art. 4.  
Plazo: hasta el 30 de abril en las regiones de la Costa e Insular  
hasta el 30 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente  
Obligación: Presentar en Dirección, Subdirección o Inspectorías del Trabajo, Reporte de pago del Décimo Cuarto Sueldo

#### DECIMATERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO

Base legal: Código del Trabajo (Art. 111)  
Plazo: hasta el 24 de diciembre  
Obligación: Pagar Décimo Tercer Sueldo

"Art. 111.- *Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.*

*La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.*

(Art. 95.- *Sueldo o salario y retribución accesoria.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.*

*Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décima tercera, décima cuarta y décima quinta remuneraciones, la compensación salarial y la bonificación complementaria, y el beneficio que representan los servicios de orden social.)*

Art. 112.- *Exclusión de la decimatercera remuneración.- El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo."*

#### PRESENTAR PLANILLA DE PAGO 13er. SUELDO

Base Legal: Reglamento sobre información del Pago de Remuneraciones Adicionales y Utilidades (Art. 5)  
Reglamento para el pago y legalización de la 13ra., 14ta. Remuneraciones y del 15 % de participación de Utilidades (Acdo. 366 R.O. 285 de 6/Jun/2006) Art. 2.  
Plazo: hasta el 8 de enero del año siguiente  
Obligación: Presentar en Dirección, Subdirección o Inspectorías del Trabajo, Reporte de pago del Décimo Tercer Sueldo

#### FONDO DE RESERVA

Base legal: Código del Trabajo (Art. 201)  
Plazo: hasta el 30 de septiembre  
Obligación: Pagar Fondos de Reserva al IESS



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

" Art. 196.- *Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.*

*El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.*

*La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95."*

(Art. 95.- *Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.*

*Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décima tercera, décima cuarta y décima quinta remuneraciones, la compensación salarial y la bonificación complementaria, y el beneficio que representan los servicios de orden social.)*

*Todo empleador de carácter privado y público tiene la obligación legal de depositar en el IESS los fondos de reserva por cada uno de los trabajadores que estén a su cargo o servicio, por más de un año, el depósito corre a partir del segundo año.*

*Los empleadores depositarán en el IESS, sección A privados y Obreros hasta el 30 de septiembre de cada año y su cómputo corre desde el 1 de Julio del año anterior hasta el 30 junio del año posterior. Para los servidores públicos se depositará en el IESS hasta el 30 de marzo de cada año. Su período corre del 1de enero al 31 de diciembre de cada año. El fondo de reserva equivale a la doceava parte de la remuneración percibida por el trabajador durante un año de servicio, su computo es de acuerdo al Art. 95 del Código del Trabajo.*

#### **PAGAR 15 % UTILIDADES A EMPLEADOS**

Base legal: Código del Trabajo (Art. 97 y 105)

Reglamento para el pago y legalización de la 13ra., 14ta. Remuneraciones y del 15 % de participación de Utilidades (Acdo. 366 R.O. 285 de 6/Jun/2006) Arts. 5 al 21

Plazo: hasta el 15 de abril

Obligación: Pagar Utilidades a empleados

#### **PRESENTAR PLANILLA DE PAGO 15 % UTILIDADES**

Base legal: Código del Trabajo (Art. 105)

Reglamento para el pago y legalización de la 13ra., 14ta. Remuneraciones y del 15 % de participación de Utilidades (Acdo. 366 R.O. 285 de 6/Jun/2006) Arts. 5 al 21. - Reforma Reg. (Acdo. 029 . R.O 37 de 9/Mar/2007)

Plazo: hasta el 30 de abril

Obligación: Pagar Utilidades a empleados

#### **UNIFORMES PARA EL PERSONAL**

Base legal: Código del Trabajo (Art. 42, No. 29)

Obligación: Suministrar cada año uniformes para el personal

#### **REMUNERACIONES A EMPLEADOS**

Base legal: Código del Trabajo (Arts. 83, 86, 87 y 96)

Plazo: último día del mes

Obligación: Pagar Remuneraciones a empleados

#### **APORTES SEGURO SOCIAL EMPLEADOS**

Base legal: Código del Trabajo (Art. 42)

Plazo: hasta el 15 de cada mes

Obligación: Pagar al IESS planilla de aportes del seguro social de empleados (patronal y personal)

Pagar al IESS planilla de descuento por préstamos de empleados

#### **REPARTIR 10 % POR SERVICIO**

Base legal: Decreto No. 1269, R.O. 295 de 25/10/71 (vigente > crea el 10 %); Ley 2002-97 (Ley de Turismo reforma Decreto 1269), R.O. 733 Sup. de 27/12/02 (vigente); Acuerdo No. 0007 – MINTRA (Reglamento), R.O. 36 de 8/03/07 (vigente > reglamenta recaudación, control y reparto)

Plazo: hasta el 15 del mes siguiente al cual corresponde el pago

Obligación: Repartir 10 % por servicios a los empleados (Ver Informativo)

#### **PRESENTAR PLANILLA DE PAGO 10 % POR SERVICIO**

Base legal: Acuerdo No. 0007 (Reglamento), R.O. 36 de 8/03/07 (vigente > reglamenta recaudación, control y reparto)

Plazo: En las fechas que se entrega el reporte por pago del 13ro., 14to. y Utilidades. (ver cuadro)

Obligación: Entregar copias de las planillas de pago del 10 % por servios en Inspectorías de Trabajo de su respectiva jurisdicción (Ver Informativo)





## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

FECHAS DE ENTREGA DE COPIAS DE PLANILLAS DE PAGO DEL 10 % SERVICIOS – TIP  
EN LAS DIRECCIONES, SUBDIRECCIONES O INSPECTORÍAS DEL TRABAJO

Años	Se entrega	Para Costa e Insular	Para Sierra y Oriente
2007	Con declaración Utilidades	Planillas de enero a marzo / 2007, entregar hasta el 30 / Abril / 2007	
	Con declaración 14to. Sueldo	-	Planillas de abril a agosto / 2007, entregar hasta el 30 / Septiemb/ 2007
2008	Con declaración 13er. Sueldo	Planillas de abril a noviembre del 2007, entregar hasta el 8 / Enero / 2008	Planillas de septiembre a noviembre del 2007, entregar hasta el 8 / Enero / 2008
	Con declaración Utilidades	Planillas de diciembre 2007 a marzo 2008, entregar hasta 30 / Abril / 2008	
	Con declaración 14to. Sueldo	-	Planillas de abril a agosto / 2008, entregar hasta el 30 / Septiemb/ 2008
2009	Con declaración 13er. Sueldo	Planillas de abril a noviembre del 2008, entregar hasta el 8 / Enero / 2009	Planillas de septiembre a noviembre del 2008, entregar hasta El 8 / Enero / 2009

**NOTAS:**

- Los establecimientos que no hayan entregado en el 2007 las planillas del 10 % en las Inspectorías de Trabajo, deberán hacerlo hasta el próximo 8 de enero del 2008, junto con el reporte del 13er. Sueldo.
- Este cuadro fue elaborado por AHOTEC para facilitar el cumplimiento de esta obligación.

**APLICAR PORCENTAJE DE DISCAPACITADOS EN NOMINA**

Base legal: Ley Reformatoria al Código del Trabajo / Registro Oficial No. 198 Del 30 de Enero de 2006.  
Ley sobre Discapacidades / Reglamento General a la Ley sobre Discapacidades  
Plazo: 2007 > 1% / 2008 > 2 % / 2009 > 3 % / 2010 > 4 % - Ver cuadro  
Obligación: Contratar trabajadores discapacitados  
Sanción: 10 RBMU (Remuneración Básica Unificada Mínima) > US\$ 2000,00 para el 2008

NÚMERO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE SE DEBE CONTRATAR	
Obligación	Periodo
Si la empresa tiene 25 trabajadores, 1 discapacitado	del 31 de enero del 2006 al 30 de enero del 2007
Por cada 100 trabajadores, 1 discapacitado	del 31 de enero del 2007 al 30 de enero del 2008
Por cada 100 trabajadores, 2 discapacitados	del 31 de enero del 2008 al 30 de enero del 2009
Por cada 100 trabajadores, 3 discapacitados	del 31 de enero del 2009 al 2 de enero del 2010
Por cada 100 trabajadores, 4 discapacitados	del 31 de enero del 2010 en adelante

NOTA: Este cuadro fue elaborado por AHOTEC para una mejor comprensión de esta obligación.

**TENER DISPENSADOR DE PRESERVATIVOS**

Base legal: Acdo. 396 de 5 /01/2007; Acdo. 299 de 20/06/2007 (reforma el Acdo. 396); Acdo. 680 de 12/11/2007 (reforma el Acdo. 299) > Art. 2, literal b); Arts. 14 y 16  
Plazo: dentro de los 180 primeros días de cada año. Para el 2008 hasta el 28 de junio. (El control del cumplimiento de esta obligación se realizará conjuntamente con el control sanitario del 2008).  
Obligación: Tener un dispensador de preservativos en el baño público del establecimiento, a costa del usuario

**CONTRIBUCIÓN 1 X MIL A LOS ACTIVOS FIJOS (FMPTE)**

Base legal: Ley de Turismo (Art. 40) y su Reglamento General de Aplicación (Art. 77)  
Plazo: hasta el 31 de julio de cada año  
Obligación: Pagar en el Ministerio de Turismo la contribución del 1 por mil a los activos fijos

**CONTRIBUCIÓN 1 X MIL ACTIVOS REALES**

Base legal: Ley de Compañías (Arts. 449, 450 y 451)  
Plazo: hasta el 30 de septiembre de cada año  
Obligación: Pagar contribución a la Superintendencia de Compañías (1 por mil a los activos reales) al año de funcionamiento  
Nota: Nueva Tabla para 2008 / R.O. 401 DE 12.08.08 / (ver Circular AHOTEC 073-2008)

**PRESENTAR BALANCES**

Base legal: Ley de Compañías (Art. 20)  
Plazo: hasta el 30 de abril de cada año  
Obligación: Presentar a la Superintendencia de Compañías Balance Anual, estado de Pérdidas y Ganancias; memorias e informes de los administradores y de organismos de vigilancia; nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

#### **IMPUESTO A LOS ACTIVOS TOTALES (1,5 X MIL)**

Base legal: Ley 006 de Control Tributario Financiero (Arts. 32 y 34)  
Plazo: hasta 30 días laborables después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta.  
Obligación: Pagar al respectivo Municipio (1,5 por mil a los activos totales)

#### **IMPUESTO PREDIAL**

Base Legal: Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo Cantón  
Plazo: hasta el 31 de junio (sin recargos)  
Obligación: Pagar al respectivo Municipio el Impuesto Predial

#### **MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS**

Base Legal: Ley Impuesto a los Vehículos (Art. 8)  
Plazo: hasta el 31 de julio (sin recargos)  
Obligación: Matricular vehículos en respectiva Jefatura Provincial de Tránsito

#### **REVISIÓN TECNICA VEHICULAR (solo QUITO)**

Base legal: Ordenanza Metropolitana 146 "Del Medio Ambiente". Capítulo. III: Para el control de la contaminación vehicular.  
Plazo: Los vehículos que circulen en el Distrito Metropolitano de Quito de propiedad pública o privada, deberán ser sometidos a la revisión técnica vehicular conforme al siguiente calendario, dependiendo del último dígito de la placa: 0 en marzo, 1 en abril, 2 en mayo, 3 en junio, 4 en julio, 5 en agosto, 6 en septiembre, 7 en octubre, 8 en noviembre, 9 en diciembre  
Obligación: Realizar la Revisión Técnica Vehicular  
Sanción: Multa mensual acumulativa de USD \$ 10,00 (Art. II.379)

#### **CONTRATAR SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO (SOAT) PARA VEHICULOS**

Base legal: Ley de Tránsito y Transporte Terrestre / Reglamento para el SOAT.  
Plazo: Hasta el 31 de marzo de cada año  
Obligación: Contratar SOAT con empresas aseguradoras  
Sanción: No podrá matricular vehículos

#### **DERECHOS AUTORES Y COMPOSITORES**

Base Legal: Ley de Propiedad Intelectual; Pliego Tarifario: Res 009 (R.O. 290 de 22/03/01)  
Plazo: hasta el 30 de abril (con descuento - Convenio)  
Obligación: Pagar a SAYCE derechos por difusión pública de música (Consultar Convenio FENACAPTUR-SAYCE)

#### **DERECHOS PRODUCTORES DE FONOGRAMAS**

Base Legal: Ley de Propiedad Intelectual; Pliego Tarifario: Res. 021 (R.O. 653 de 2/09/02)  
Plazo: hasta el 30 de abril (con descuento - Convenio)  
Obligación: Pagar a SOPROFON derechos de productores de fonogramas ([Consultar Convenio AHOTEC-SOPROFON](#))

#### **REPORTES ESTADISTICOS**

Base Legal: Ley de Turismo (Art. 57); Reglamento de Aplicación Ley de Turismo (Art. 58); Ley de Cámaras de Turismo y su Reglamento  
Plazo: hasta el 10 de cada mes  
Obligación: Remitir al Ministerio de Turismo ó Gerencias Regionales o Provinciales la información estadística de ocupación

#### **REPORTES DE HUESPEDES**

Base Legal: Código Penal (Art. 605, No. 1 y 2); Ley de Migración (Art 32)  
Plazo: Diario  
Obligación: Remitir reporte de huéspedes a: Intendencia General de Policía; Dirección Provincial de Salud; Policía Técnica Judicial; Migración; Dirección Nacional de Investigación; Seguridad Pública; INTERPOL (Consultar formato de reporte)  
El reporte de huéspedes debe contener al menos la siguiente información: No. habitación ocupada por el huésped, Nombres y Apellidos del huésped, No. de cédula o pasaporte, nacionalidad, domicilio, procedencia, estado civil, profesión, clase de visa otorgada por Migración, fecha y hora de ingreso, fecha y hora de salida.

#### **IMPUESTO POR ESPECTÁCULOS PUBLICOS**

Base Legal: Ley Orgánica de Régimen Municipal (Art. 378)  
Obligación: Pagar diez por ciento sobre el valor del precio de las entradas vendidas de los espectáculos públicos



## FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

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

#### TASA SERVICIOS TURISTICOS

Base Legal: Ordenanza 243 – Municipio de Quito (R.O. 290 de 7/03/08)

Plazo: Mensual (hasta el 15 del mes siguiente)

Obligación: Los titulares de los establecimientos de alojamiento turístico deberán recaudar, declarar y pagar las tasas recaudadas en el mes inmediatamente anterior al de la fecha de declaración. Los titulares de los establecimientos turísticos registrarán en los comprobantes de venta, al momento de su emisión, separadamente y luego de las liquidaciones tributarias pertinentes, la tasa devengada, y efectuarán la correspondiente recaudación del valor de las tasas. No se aplicará el impuesto al valor agregado sobre el monto de la tasa generada.

Los titulares de los establecimientos turísticos transferirán directamente los valores recaudados por concepto de la tasa de alojamiento a la cuenta que se habilite para el Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico del Distrito Metropolitano de Quito. Esta obligación habrá de cumplirse hasta el día 15 de cada mes por los valores recaudados en el mes inmediatamente anterior a la fecha de declaración.

Cuando el contribuyente pague la tasa por medio de tarjeta de crédito, los cargos que aplica el administrador de la tarjeta de crédito o quien lo represente serán descontados del valor recaudado.

Cuota: Las tasas deben exigirse por aplicación de una tarifa fija por el número de pernoctaciones que se haga en los establecimientos de alojamiento turístico. La cuota se determinará de acuerdo con la siguiente tabla:

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| - Establecimientos de lujo              | USD/pernoctación = 2,00 |
| - Establecimientos de primera categoría | USD/pernoctación = 1,00 |

Los recursos económicos que provengan de la aplicación de la tasa ingresarán al Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico del Distrito Metropolitano de Quito.

Establecimientos obligados: El tributo se causa en razón del número de pernoctaciones, contadas por número de noches y por habitación ocupada, que haya hecho el usuario en los siguientes tipos y subtipos de establecimientos de alojamiento:

- Hoteles de 5 estrellas o lujo y Hoteles de 4 estrellas o primera categoría; y,
- Hoteles residencia de 4 estrellas o primera categoría;
- Hotel apartamento de 4 estrellas o primera categoría;
- Hostal de 3 estrellas o primera categoría;
- Hostal residencia de 3 estrellas o primera categoría; y,
- Hosterías de 3 estrellas o 1ra. categoría; todos situados dentro del territorio del D.M. de Quito.

Se entiende por pernoctación cada noche que una habitación sea ocupada en el establecimiento. Se considerará que una habitación ha sido ocupada en el establecimiento, al menos por una noche (una pernoctación), desde el registro de ingreso del usuario, aun cuando se hubiese registrado la salida del usuario en el mismo día.

No se genera la tasa en el caso de alojamiento de cortesía o por concesión de gratuidades.

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

Investigación y Elaboración: Diego Utreras Hidalgo, Director Ejecutivo AHOTEC

Fuente: Registros Oficiales, Archivos AHOTEC

La reproducción total o parcial de este documento está permitida, previa autorización del Autor.  
Derechos reservados 2009 ®

**ANEXO 4. ENCUESTA A CLIENTES DE CENCOBA CIA LTDA**

## ENCUESTA NO.

Luego de un atento y cordial saludo, le solicito muy comedidamente nos colabore llenando la siguiente encuesta, la información será manejada con reserva y será utilizada para la ejecución de proyectos.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

GENERO: F  M

ESTADO CIVIL: Soltero  Casado  Viudo

RANGO DE EDAD EN LA QUE SE ENCUENTRA: 20-29 años  30-39 años  40 a más

1. ¿Dentro de su institución realizan eventos empresariales fuera de las instalaciones de la empresa?

Sí  No

2. ¿Con qué frecuencia usted realiza eventos empresariales?

mensualmente  trimestralmente  semestralmente  anualmente o más

3. ¿En qué lugares ha realizado sus eventos empresariales?

.....  
.....

4. ¿Qué tipo de eventos realizan más comúnmente?

Convenciones	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Paseos / Agasajos	<input type="checkbox"/>
Lanzamientos productos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Señale qué tipo de evento: \_\_\_\_\_

5. Del factor **Infraestructura**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Amplia capacidad y comodidad (salones y parqueo)	<input type="checkbox"/>
Estética e imagen	<input type="checkbox"/>
Áreas recreativas y deportivas	<input type="checkbox"/>

6. Del factor **Ubicación**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Distancia corta a la ciudad	<input type="checkbox"/>
Entorno tranquilo y seguro	<input type="checkbox"/>
Fácil acceso	<input type="checkbox"/>

7. Del factor **Equipamento**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Equipos Audiovisuales (proyector, pantallas gigantes, sonido y amplificación)	
Mobiliario (pupitres, bancas, mesas y pizarras)	
Conexión Wifi y suficientes tomas de energía eléctrica disponibles	

8. Del factor **Alimentación**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, , siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Variedad de menús (desayuno, breaks, almuerzos y cenas)	
Capacidad de atención según el número de asistentes.	
Sabor e higiene en los alimentos	

9. Del factor **Atención al cliente**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Amabilidad y cordialidad.	
Asesoría y conocimiento sobre eventos	
Capacidad para resolver inconvenientes	

10. Del factor **Económico**, califique del 1 al 3 los siguientes factores, , siendo 1= más importante, 2=medianamente importante y 3= menos importante, asigne una calificación diferente a cada factor.

Precio	
Facilidades de pago	
Descuentos y promociones	

11. Al momento de elegir un lugar para realizar un evento, cual de los siguientes aspectos influye más en su decisión. En una escala del 1 al 6 califique los siguientes factores, siendo 1=más importante y 6=menos importante. Asigne un valor diferente a cada categoría

INFRAESTRUCTURA	UBICACIÓN	EQUIPAMIENTO	ALIMENTACION	ATENCION AL CLIENTE	FACTOR ECONOMICO
Amplia capacidad y comodidad (salones y parqueo)	Distancia a la ciudad	Equipos Audiovisuales (proyector, pantallas gigantes, sonido y amplificación)	Variedad de menús (desayuno, breaks, almuerzos y cenas)	Amabilidad y cordialidad.	Precio
Estética e imagen	Entorno tranquilo y seguro	Mobiliario (pupitres, bancas, mesas y pizarras)	Capacidad de atención según el número de asistentes.	Asesoría y conocimiento sobre eventos	Facilidades de pago
Áreas recreativas y deportivas	Fácil acceso	Conexión Wifi y suficientes tomas de energía eléctrica disponibles	Buen sabor e higiene en los alimentos.	Capacidad para resolver inconvenientes durante el desarrollo del evento	Descuentos y promociones



12. Califique el desempeño de las siguientes empresas con relación a los atributos planteados en el siguiente cuadro. Asigne 1 a la empresa que más se asocie con cada atributo y 3 a la que menos se asocia con tal atributo.

ATRIBUTOS:	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Infraestructura adecuada			
Ubicación adecuada			
Tecnología disponible			
Alimentación de calidad			
Excelente atención al cliente			
Precios y Tarifas cómodas			

13. ¿Ha escuchado hablar del Centro de Convenciones Baguanchi?  
(en el caso de ser negativa su respuesta la presente encuesta termina)
- Si  No

14. A través de qué medio ha oído hablar sobre el Centro de Convenciones Baguanchi:

Revista	<input type="checkbox"/>
Vallas	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Amigos/Familiares	<input type="checkbox"/>

15. ¿Ha participado en algún evento realizado en el Centro de Convenciones Baguanchi?
- Si  No

16. Recomendaría usted el Centro de Convenciones Baguanchi a familiares y amigos para sus eventos sociales y empresariales.

Si  No

Agradecemos por su colaboración.

## OTROS ANEXOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES

El principal objetivo, es el de mantener siempre disponibles para su alquiler todas las habitaciones y áreas públicas del establecimiento, asegurando de garantizar el respeto a la integridad del diseño original de la decoración.

Ello implica:

1.LIMPIEZA

2.CONFORT

3.ATRACTIVO

#### **Funciones y responsabilidades**

La Gobernanta/ Ama de Llaves, como el dueño del proceso, tiene bajo su mando un importante equipo humano. Es responsable ante la Dirección del Hotel y debe cumplir su cometido bajo tres objetivos básicos:

#### **A. SERVICIO**

Asegurar que todas las áreas están disponibles para su uso y alquiler productivo.

#### **B. CALIDAD**

Controlar que se mantienen estrictamente las normas de calidad marcadas por la Empresa.

#### **C. PRODUCTIVIDAD**

Asegurar que el trabajo se lleva a cabo dentro de los márgenes de gastos preestablecidos por la Dirección en el presupuesto anual para su Departamento.

Solamente podrá alcanzar estos tres objetivos si conoce a fondo su trabajo, tiene capacidad de liderazgo, y disposición para asumir responsabilidades ante la empresa.

Para proceder con el manual de procedimientos de Ama de Llaves se tomó el tiempo de una de las personas que realiza la limpieza de la habitación llegando a limpiarla en 30 minutos (habitación doble) este tiempo no implica preparación de blancos ni de amenities, de esta manera se pudo establecer un tiempo prudencial de una camarera en el Centro de Convenciones Baguanchi siendo este de **40 minutos** por habitación Doble como normativa dentro de la limpieza de las habitaciones, tiempo que puede ir decreciendo con el entrenamiento oportuno de esta área.

Por el tiempo tomado, se calcula que una persona podría arreglar un bloque completo por día, son 12 habitaciones por bloque, lo que implica 5 horas y veinte minutos sin contar pasillos, si ponemos 45 minutos por pasillo y tomando en cuenta que son dos, se calcula que se necesita 1 hora con treinta minutos, si damos 30 minutos para almuerzo tenemos un total de 7 horas con veinte minutos, teniendo el personal 40 minutos para:

- Recibir el informe de recepción
- Contar y equipar el carro de servicio con sábanas y amenities
- Llevar los blancos a los bloques correspondientes

La empresa está en una etapa de creación en la cual se oferta un servicio tanto de hospedaje como de alimentación los cuales deben cumplir con todas las normas establecidas dentro del área turística, los huéspedes son personas que conocen o recibieron hospedaje en otros lugares.

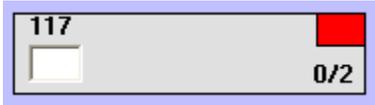
El personal de recepción tiene que comunicar a la persona encargada del área de pisos de las habitaciones:

- Habitaciones ocupadas
- Habitaciones libres
- Habitaciones que están pendientes por ser limpiadas (en caso de que el huésped dejó la habitación en un horario en cual no se disponía de servicio de limpieza)
- Habitaciones que estas por llegar.

El sistema utilizado por la hostería PRACTISIS permite tener un reporte de la misma de la siguiente manera:

Hay tres colores que definen el estado de las habitaciones: 1) Gris: no ocupada ni reservada; 2) Amarillo: Habitación con reserva y bloqueada; y, 3) Verde: Habitación Ocupada con el Huésped.

Habitación Libre



Habitación Reservada o Bloqueada



Habitación Ocupada



Cuando una habitación está reservada u ocupada, el nombre del huésped sale en el cuadro de color, el ½ significa que existe un solo huésped en una habitación doble o matrimonial, esto es importante ya que permite preparar todos los materiales necesarios para la limpieza y equipamiento de la misma, para la limpieza de las habitaciones se lleva un control a través de una ficha de control a cada persona mediante la cual se puede comunicar las novedades en cada habitación, antes ,durante y después del hospedaje donde apuntara el bloque que limpio, el número de habitaciones que limpio y todas las novedades que existieren,

	<b>REPORTE DIARIO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES</b>				Código:		
					Fecha de Aprobación:		
<b>FECHA:</b>				N°			
<b>RESPONSABLE:</b>				<b>HORA INICIO:</b>			
<b>TURNO:</b>				<b>HORA FIN:</b>			
UBICACION	TIPO DE LIMPIEZA						OBSERVACIONES / NOVEDADES
	LT	LP	LT	LP	LT	LP	
<b>BLOQUE 1</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	1	2	3	4			
PLANTA BAJA DERECHA	1	2	3	4			
PLANTA ALTA	1	2	3	4			
<b>BLOQUE 2</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	1	2	3	4			
PLANTA BAJA DERECHA	1	2	3	4			
PLANTA ALTA	1	2	3	4			
<b>BLOQUE 3</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	1	2	3	4			
PLANTA BAJA DERECHA	1	2	3	4			
PLANTA ALTA	1	2	3	4			
<b>BLOQUE 4</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	1	2	3	4			
PLANTA BAJA DERECHA	1	2	3	4			
PLANTA ALTA	1	2	3	4			
<b>BLOQUE 5</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	1	2	3	4			
PLANTA BAJA DERECHA	1	2	3	4			
PLANTA ALTA	1	2	3	4			
<b>BLOQUE 6</b>							
PLANTA BAJA IZQUIERDA	LT		LP				
	Comunitarias						
PLANTA BAJA DERECHA	LT		LP				
	Comunitarias						
<b>CABAÑA</b>							
	LT		LP				
Firma Camarera				Firma Responsable de Área			

### Check list para limpieza de habitaciones

- ✓ Cargar los materiales en los carritos de limpieza para el número determinado de habitaciones designadas
- ✓ Utilizar el uniforme correcto, incluyendo el gorro
- ✓ Utilizar gafetes con el respectivo nombre y apellido de la persona
- ✓ Colocar vasos en las habitaciones
- ✓ Abrir las ventanas y dejar que las habitaciones se ventilen antes de proceder a limpiarlas
- ✓

✓ Crear una conciencia de trabajo, responsabilidad y fidelidad hacia la empresa para la que trabajan

LAVANDERIA

RECEPCION

RESERVAS

**Proceso de Reserva:**

**El cliente contacta a las instalaciones:** El cliente contacta a la hostería para obtener información sobre los servicios, tarifas y planes.

**Se le brinda información:** Se le debe brindar información sobre beneficios, tarifas, restricciones y formas de pago es decir brindamos la información sobre las políticas de la Hostería.

Se le solicita anticipo del 30% si es empresa privada y carta de compromisos si es empresa pública.

**Confirmación y bloqueo de fecha:** Se lo puede realizar vía telefónica, depósito bancario, y además se le brinda indicaciones de horarios de check in y check out.

## **MANUAL DE PROCESOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Después de determinar los procesos de alimentos y bebidas, se ha podido recoger varias herramientas que permitirán desarrollarse en forma constante las actividades a través de este manual, que permite al dueño de los procesos de Alimentos y Bebidas organizar a su equipo de trabajo que está conformada organizacionalmente por un Jefe de Cocina, un Sous Chef, dos Cocineros, 5 ayudantes de cocina, dos vajilleros y una bodeguera.

Al jefe de Cocina luego de los procesos de Reservas y Confirmación del mismo, le llega una Orden Diaria de Trabajo denominada ORDEN DE FUNCION, que contiene lo siguiente:

- Número de Personas y número de días que permiten realizar la Previsión y pedidos a mercado.
- Menús confeccionados
- 1º puesta a punto.
- 2º puesta a punto.
- Servicio
- Desvarase.

### **MANEJO DE BODEGAS**

CENCOBA cuenta con 4 bodegas y una bodega master, para manejar de mejor manera estos espacios el sistema utilizado por la Hostería lleva un control, antes de indicar el manejo de las mismas es necesario entender algunos conceptos claves:

**Formulación.-** se refiere a la creación de la receta estándar en el sistema, con toda la materia prima que involucra la elaboración de un plato, es por eso que permite el descargo de inventario que se tiene en bodega cada vez que se orden un producto, pero existen cuatro tipos de formulaciones el producto final que está ya listo para la venta que se compone de materia prima y pre-elaborados, un combo que la componen dos productos finales, un pre-elaborado que está elaborado con materia prima pero se utiliza para realizar un producto final como por ejemplo las bases o las salsas, por ultimo otros productos que no involucran materia prima necesariamente y se utilizan sin existir una elaboración como el hielo por ejemplo.

Hay que tomar en cuenta dentro de la formulación el porcentaje de desperdicio que tiene al elaborarse el producto con el fin de costear de forma correcta el producto y que en la bodega se registren los descargos correctos, se recomienda de igual manera usar porciones.

Unidad de formulación.- se considera la unidad mínima de un producto para el uso, son medidas estándar para cada producto como por ejemplo estas son las que se utilizan dentro de la Hostería.

- Pesos de Cocina → Unidad de Formulación: Gramo
- Líquidos de Cocina → Unidad de Formulación: Mililitro
- Licores → Unidad de Formulación: Onza / Trago
- Paquetes o Grupos de Unidades → Unidad de Formulación: Paquetes
- Unidad también será utilizado como unidad de formulación

La carne de cualquier tipo tendrá como unidad el gramo

El aceite, el vinagre tendrá como unidad al mililitro

Las latas de conservas, de atún, colas tendrán como unidad la unidad.

Un paquete de cucharas tendrán como unidad de formulación paquete, este último generalmente se utiliza para la requisición y ajuste de las bodegas.

**Unidad de empaque.-** se refiera al tipo de unidad que entrega el Proveedor el producto que se compra.

Producto	Unidad de Formulación	Unidad de Empaque
Carne	gramo	Kilo
Pollo	gramo	Libra
Gaseosa	unidad	Unidad
Gaseosa	unidad	Docena
Vodka	trago	Botella

Por ejemplo:

El sistema de la Hostería maneja un empaque pre-determinado que será el que aparezca en los informes de bodega.

**Equivalencias.-** Existen muchas probabilidades en tener muchos empaques por cada producto por ello siempre existe una relación entre la unidad de formulación y las diferentes unidades de empaque. Hay que buscar que las conversiones o equivalencias sean compatibles.

Producto	Unidad Formulación	de	Unidad Empaque	de	Equivalencia
Carne	gramo		Kilo		1000 gramos - 1 Kilo
Pollo	gramo		Libra		454 gramos - 1 Libra
Gaseosa	unidad		Unidad		1 unidad – 1 Unidad
Gaseosa	unidad		Docena		12 unidades – 1 Docena
Vodka	trago		Botella		16 tragos – 1 Botella

La equivalencia siempre será constante.

Los productos que se encuentran a la venta permiten establecer un control, como por ejemplo si a la venta tengo un jugo de mora y dentro de la formulación tengo como materia prima moras y agua, esto afectara directamente al sistema de compras traspasos y control.

Otro aspecto importante es la profundidad de la formulación ya que a más de los ingredientes considerados en la formulación existen unidades mucho más complejas, es por ello que a mayor control unitario del costo en inventarios, existe mayor complejidad en el control, si se considera menos ingredientes sino los más relevantes existe menor control unitario del consto pero mayor facilidad en el control es por eso que se ha establecido la segunda opción como Política de Productos del Establecimiento, sin embargo está planteada la siguiente matriz que tiene los siguientes grados :

## Matriz de Profundidad de Formulación de un Alimento

### o Bebida para Sistemas de Costos

Nivel de Formulación	Concepto	Productos Considerados	Control Unitario	Facilidad de Aplicación
1	Formulación Superficial con los Componentes + Caros	Carne, Mariscos, Vodka, Whiskey	Mínimo	Simple
2	Formulación con los Componentes Principales	Carnes, Papas, Vodka, Gaseosa	Medio	Medio
3	Formulación con todos los productos menos los Marginales	Carnes, Papas, Vegetales, Vodka, Gaseosas, Agua	Alto	Complejo
4	Formulación con todos los componentes	Carnes, Papas, Vegetales, sal, aceite, Vodka, Limón, Sal, Agua	Exacto	Difícil

La selección de la Profundidad de Formulación afecta directamente a los procesos de requisición y trasпасos, costeo de productos y control de bodega.

## MANUAL DE COMPRAS

Una vez que se ha analizado la ficha de función de cada huésped o grupo que llega a la hostería los menús que requieren, y luego de revisar el estado de las bodegas con los alimentos solicitados, se procede a realizar la Provisión necesaria, esto se lo realiza a través del sistema que muestra lo siguiente:



Para realizar la orden de compra se ingresa al historial de compras y se encuentra la opción O.DE COMPRA que muestra la siguiente pantalla:



Para realizar una Orden de Compra, se ingresa en la opción "**Nuevo**", la pantalla aparece vacía, por lo que se deberá escoger el proveedor, por quien está siendo realizado el pedido, y la fecha de entrega del mismo.

Después se procede a ingresar el producto que se requiere comprar se deberá escoger el empaque que necesitamos y se ingresa la cantidad del producto.

Orden de Compra

### Nueva Orden de Compra

**Proveedor** EBC COCA COLA      **Fecha Pedido** 07/03/2007  
**Locación** Old West Bar Pizzeria      **Fecha Entrega** 22/03/2007  
**Pedido Por** CEVALLOS LUISA      **Observaciones**

**Productos**

Producto	Empaque	Cant	Pr. Unit	Desc. (%)	Total
SPRITE	BOTELLA 2 LT	3	0,48		1,44
FANTA	BOTELLA DE 2 LT	10	1,07		10,7
	BOTELLA DE 2 LT				
	BOTELLA DE 300CC				

**Total US\$** 12,14     
 **Subtotal US\$** 12,14  
**Descuento US\$** 0  
**IVA US\$**  0

EPSON TM-U220D Receipt






Automáticamente el sistema da el precio unitario y el total de cada producto, estos valores son precios promedios que da el sistema de acuerdo al historial de compras del producto requerido o ingresado.

La opción descuento se utiliza solo si el proveedor da este tipo de promociones y se debe ingresar en porcentaje, el descuento será sobre el total del producto.

Una vez ingresados todos los productos de compra se debe grabar la operación y se imprime, en el caso de no este creado un producto que se desea ingresar en la orden de compra se presionar el Botón "Productos" e ingresar el mismo.

Una vez que los productos llegan con la orden de compra respectiva, fecha, empaque, unidades correctas luego de ser revisados por el bodeguero la calidad y condiciones entregadas se procede a ingresar la compra para lo que se utiliza de igual manera el sistema, se ingresa en la pantalla de historial de compras y se presiona nueva, se llenan todos los datos requeridos con respecto a la facturación

- Nombre del Proveedor
- Tipo de Comprobante
- Autorización SRI
- Factura Caduca (Fecha en la que vence la factura presentada por el proveedor)

- Serie y # de Factura
- Fecha de Ingreso (Es muy importante ingresar la fecha en la que los productos fueron ingresados físicamente a bodega)
- Vencimiento de la factura
- Bodega de Ingreso (se selecciona a la que se ingresa los productos). Generalmente todos los productos de compra ingresan a la Bodega Master para luego ser transferidos a las otras Bodegas.

**Nuevo Detalle de Compras**

Registro # **00000000**

Proveedor: [ ] Tipo de Comprobante: [ ] Autorización SRI: [ ] Factura Caduca: marzo /2007

Serie: [ ] # Factura: [ ] Fecha Ingreso: 07/03/2007 Vencimiento: 07/03/2007 Bodega de Ingreso: [ ]

Ultimo Precio: 0.00

Cod.Bar.	Cantidad	Producto	Presentacion	Precio	SubTotal	IVA(S/N)
						Si

SubTotal s/IVA: 0.00 Descuento: 0.00  
Sub Total s/IVA: 0

SubTotal c/IVA: 0 Descuento: 0.00  
Sub Total c/IVA: 0  
I.V.A.: 0

Otros: 0.00  
**TOTAL** 0

Asignar Retención Imprimir Productos Proveedores Grabar Menú Principal

Una vez ingresados estos datos generales de la compras, en la línea blanca horizontal de la parte inferior se ingresara la compra.

Pasan a formar parte de las bodegas que tiene la Hostería y posteriormente los alimentos serán utilizados para la elaboración de los platos.

Cuando se trabaja dentro de bodegas existen tres tipos de reportes que genera el sistema de la Hostería de gran utilidad.

**Control de Ajustes.**- reporte que muestra todas las transacciones realizadas por ajustes o traspasos de productos, puede controlar cada movimiento de estos.

**Costos de Materia Prima.**- reporte que muestra un listado de todos los productos o materia prima con costos de los mismos.

**Costo Totales.**- este reporte muestra un listado de productos con el costo por unidad de cada uno de ellos y el total de los mismos.

Existe también en el sistema una opción denominada Físico que sirve para verificar todas las existencias de productos que se tienen en las bodegas, para poder realizar ajustes de inventario físico, para ver los valores, costos de productos, cuando se visualiza el stock de una bodega se puede realizar ajustes por inventario Físico, es decir se ingresan las cantidades reales de productos en las bodegas y el ajuste es la diferencia en positivo o negativo de acuerdo a la cantidad del sistema y el físico real.



Equivalencias

**Inventario de Bodegas y Sistema de Ajustes**

Filtrar por:

Corte a la Fecha: 08/03/2007 Bodega: Bodega de Consumo Ver Datos

Producto: Categoría: TODAS

Detalle de Bodegas					
Producto	Presentacion	Cantidad	Físico	Ajuste	
ACEITE VEGETAL	GALON	1,00			
AGUA CON GAS	Und	35,00	10,00	25,00	
AGUA FILTRADA	1 und	0,00	1,00	-1,00	
AGUA SIN GAS	Und	16,00	16,00	0,00	
AJÍ SACHET	und	5,00	2,00	-3,00	
AZÚCAR	funda de 1 kilo	0,00	2,00	-2,00	
AZÚCAR IMPALPABLE	FUNDA 500 GRAMOS	500,00	20,00	480,00	
AZÚCAR VENDING	und	23,00	0,00	23,00	
BANANO	und	23,00	5,00	18,00	
BOCADITO CARNE	UNIDAD	80,00	100,00	-20,00	
BOCADITO POLLO	UNIDAD	80,00	100,00	-20,00	
BOLLYUCAS	und	96,00	90,00	6,00	
BOTELLON	20 LT	1,00	3,00	-2,00	
CAJA DE PIZZA	und	1,00	25,00	-24,00	
CAJAS DE BOLLYUCAS	Und	35,00	100,00	-65,00	
CAJAS DE PAN	Und	65,00			
CAPPUCCINO VAINILLA	funda de 1300 gr	0,93			
CAPPUCCINO VENDING	funda de 1300 gr	296,93			
CINTA REGISTRADORA IMPRESORA	Und	1,00			

130

\\DSEDAVID\Samsung ML-1200 Series Und Formulacion

Cardex Ejecutar Ajuste Act.Cardex Imprimir Costo Valorado Historial Menú Principal

Otra de las funciones es el Cardex, esta opción sirve para verificar los movimientos de entrada y salida y saldo de cada producto que se manejan dentro de los productos y formulaciones



**Ver Kardex**

**Producto**  
AZUCAR

**Inicio** 11/09/2005 0:00:00

**Final** 11/10/2005 23:00:00

**Bodega** Bodega Master

Aceptar Cancelar

# MANUAL DE COCINA

## CAPÍTULO 1 HIGIENE PERSONAL

### Requerimientos generales del personal

Cuidar la higiene y aseo personal, procurando utilizar limpia y adecuadamente la indumentaria y los utensilios propios de la actividad que desempeña y de uso exclusivo para su trabajo.

Por lo que todos los colaboradores del área de Alimentos y Bebidas deben:

- Emplear el uniforme asignado a su respectiva función, limpio y en correctas condiciones de uso.
- Usar camiseta blanca al interior del uniforme de ser necesario, a causa de bajas temperaturas o condiciones climáticas similares.
- Usar el delantal plástico cuando realiza la tarea de lavado de planta, pisos, paredes, ollas, vajilla, lavado y pelado de verduras.
- No usar anillos, manillas, cadenas, reloj o aros, que pueden caer en la preparación y causar contaminación e incluso un accidente de trabajo.
- Usar cofia, birrete o gorro para el cabello mientras permanezcan en la cocina.
- El uniforme no debe ser empleado fuera del ambiente de trabajo.
- No se puede ingresar, transitar o permanecer en la cocina con otra ropa que no sea el uniforme.
- Debe utilizarse el calzado apropiado, calzado de seguridad antideslizante.
- La ropa de trabajo como así también los guardapolvos debe estar totalmente abrochados
- No está permitido el uso de llaveros prendidos de los uniformes
- Observación: Cada funcionario debe tener como mínimo 2 mudas de ropa para que de esta forma tenga diariamente en condiciones higiénicas su uniforme.

**Observación:** Cada funcionario debe tener como mínimo 2 mudas de ropa para que de esta forma tenga diariamente en condiciones higiénicas su uniforme.

### Aspectos de Presentación y Aseo Personal

#### Cuerpo

- El baño debe ser diario y preferentemente antes de las actividades
- No usar perfumes
- Usar desodorantes personales suaves

#### Dientes

- Mantener la higiene bucal

## Barba/Cabello

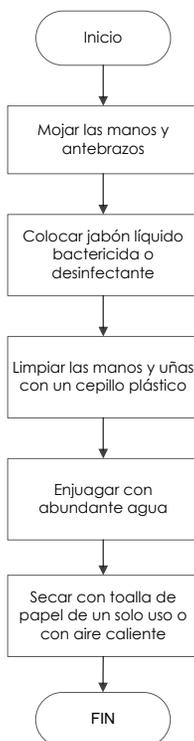
- Los funcionarios masculinos mantendrán sus cabellos cortos y diariamente deben rasurarse la barba antes de tomar servicio
- El personal femenino sin excepción debe recoger su cabello con una cofia, redecilla o gorro.
- Los funcionarios deben lavar con frecuencia diaria sus cabellos, conservándolos en el interior de la cofia o gorro.

**Observación:** Se prohíbe peinar los cabellos en el ambiente de trabajo.

## Manos y Uñas

- Las uñas deben estar cortas, limpias y libres de esmalte.
- Las manos son el principal vehículo de transmisión de microorganismos porque están en contacto con diferentes objetos que pueden albergar agentes contaminantes, por eso es necesario un correcto lavado de manos, con agua caliente y jabón o detergente adecuados antes de incorporarse a su puesto de trabajo, tantas veces como requieran las condiciones de trabajo, después de una ausencia o de haber realizado actividades ajenas a su cometido específico, y en el intervalo entre una actividad y otra cuando se están manipulando distintos tipos de alimentos dentro de la cocina.

### Flujograma de Lavado de Manos



Lavado adecuado de manos en los siguientes casos:

- Luego de manipular alimentos crudos y antes de tocar alimentos cocidos.
- Al tocar el tarro de basura
- Al atender el teléfono
- Al saludar con la mano
- Al tocar ingredientes o elementos ajenos a la elaboración, preparación o distribución.
- Al tocar el equipamiento
- Al ordenar la heladera
- Antes y después de ir al baño.

En caso de que exista una lesión cutánea que pueda estar o ponerse en contacto directa o indirectamente con los alimentos, al manipulador afectado se le facilitará el oportuno tratamiento y una protección con vendaje impermeable, en su caso.

El local debería disponer de un botiquín de primeros auxilios, para el tratamiento inmediato de cortes, quemaduras o lesiones, debiéndose verificar con regularidad que el botiquín este completo y los medicamentos no estén vencidos.

### **Prohibiciones**

Relativas al personal manipulador.

Se prohíbe durante el ejercicio de la actividad:

- Fumar y masticar goma de mascar.
- Comer en el puesto de trabajo.
- Utilizar prendas de trabajo distintas a las reglamentarias
- Estornudar o toser sobre los alimentos.
- Cualquier otra actividad que pueda ser causa de contaminación de los alimentos.

Todas las visitas deben:

- No se puede ingresar, transitar o permanecer con ropa de calle en la cocina.

## **CAPÍTULO 2 - HIGIENE DE LOS ALIMENTOS**

### ***Recepción de Materia Prima e Insumos***

Todas las materias primas destinadas a la preparación de alimentos y bebidas deben ser inspeccionadas por el jefe de inventario y el jefe de cocina, con la presencia del encargado o gerente de local, cuando sea necesario, a fin de evaluar la calidad y estado de conservación de los alimentos. Se deberá verificar la fecha de vencimiento de todos los productos.

Para el control de los proveedores, en la recepción se debe disponer de un registro de recepción de materia prima en el que deben constar los siguientes apartados: la descripción del producto, la cantidad y el estado, con esto proceso se logra:

- Establecer una calidad estándar de los productos y materia prima solicitados.
- Mejorar el control de la materia prima, para facilitar el manejo de los inventarios y evitar los desperdicios.

Objetivos y necesidades de la zona de recepción:

Objetivos

- Tener un mejor control de la mercadería recibida
- Lograr mayor exigencia a los proveedores.
- Garantizar la higiene en el manejo y almacenamiento de los productos y materia prima.

Para lo cual es necesario:

- Un espacio con equipamiento adecuado para esta actividad.
- Comprobación del pedido.
- comprobación de la nota de entrega de la mercancía

Transporte de Mercadería

### **Condiciones de Transporte**

Deberá observarse criterios como la higiene de vehículo y las condiciones de higiene del entregador.

### **Criterios para evaluar la calidad de la recepción**

Criterios para Evaluar la calidad de la Recepción
---

Conformidad de las Temperaturas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congelados: *18° C a *20° C</li> <li>• Refrigerados : 0° C a 5° C</li> </ul>	Embalajes cerrados y no dañados
Cierre de las puertas del transporte	Equipo de frío en funcionamiento (cuando corresponda)
Circulación de aire alrededor de los productos	Limpieza del material de transporte e interior de vehículo
Limpieza en los uniformes del personal	Verificar fecha de vencimiento de los productos

### **Calidad y especificaciones**

Todos los productos recibidos deben pasar por el test sensorial (aroma, sabor, color, etc.) verificando la temperatura y condiciones de embalaje.

Se debe verificar que los productos estén dentro de la fecha válida para el consumo.

### **Almacenamiento de Productos Perecibles**

#### **Carnes**

Congeladas: deben ser mantenidas a temperatura máxima de \*18° C.

Refrigeradas: deben ser mantenidas a temperatura de 0 a 5° C.

- Las carnes deben estar identificadas por su tipo, cantidad y fecha de recepción.
- Serán retiradas de su embalaje original acondicionándolas en recipientes adecuados e higienizados y cubiertos con papel film o en su defecto empacados al vacío.
- En caso de carnes al vacío se mantendrán en su envase original, colocándolas en recipientes adecuados cuidando de no hacer perforaciones
- Las carnes almacenadas en envases plásticos deben almacenarse en pequeños lotes a fin de favorecer la circulación del frío
- Deben definirse zonas dentro del área de refrigeración. En las estanterías más bajas se colocarán los productos crudos, en las estanterías del medio los productos pre elaborados y en las estanterías superiores los alimentos cocidos
- No mezclar envases primarios, secundarios y terciarios (embalaje de transporte con envase de contacto con el alimento)

### **Productos Lácteos**

- Deben estar rotulados con su fecha de recepción y almacenados a temperatura entre 0° C y 5° C
- Se deben apilar de manera que exista buena circulación de aire
- El yogurt, leche y derivados lácteos serán almacenados en su embalaje original, cuidando de no llevar suciedad a la cámara. En caso de requerirse serán lavados antes del ingreso a las mismas.

### **Huevos**

- Los huevos deben ser retirados de sus cajones de madera originales o exigir envase termo-contráible.
- Deben ser mantenidos en maples descartables, los cuales luego de su uso deben ser descartados
- Retirar los huevos quebrados o dañados
- Almacenarlos en una temperatura de 6° C a 8° C Evitar dejarlos a temperatura ambiente.

### **Hortalizas y Frutas**

- Se retirarán de su embalaje original (cajas, cartones, bolsas) inmediatamente después de la recepción
- Se acondicionarán en recipientes plásticos debidamente higienizados y separadas por clase
- Se almacenarán con una temperatura de 6° C a 8° C
- Las verduras congeladas se mantendrán a temperatura de \*18° C

### **Consideraciones Generales**

- Mantener las puertas de las heladeras y de las cámaras siempre cerradas
- Conservar el orden interno teniendo en cuenta la siguientes distribución: a) estantes superiores: alimentos cocidos; b) estantes intermedios: alimentos pre elaborados; c) estantes inferiores: alimentos crudos
- Mantener los alimentos cubiertos con film
- No acondicionar los alimentos en recipientes de material reciclado ya que el mismo puede ceder sustancias tóxicas a los alimentos
- Todos los productos perecederos necesitan refrigeración
- Se realizará un control diario de las fechas de vencimiento de los productos de manera de verificar el cumplimiento de la regla FIFO (Primero en entrar, primero en salir)
- En caso de conservar una preparación alimenticia por más de 48hs. cubrir con film e identificarlo con fecha de elaboración.

## **Almacenamiento de Productos No Perecibles**

### ***Artículos de limpieza***

Los artículos de limpieza y productos utilizados para la desinfección serán almacenados en un lugar alejado de los alimentos y permanecerán debidamente identificados

### ***Descartables***

Las cajas con los descartables deben ser apiladas en forma organizada agrupándolas de acuerdo a su finalidad y en una zona específica del depósito. Cuando exista un depósito único, utilizar los descartables como barrera entre los alimentos y los productos de limpieza.

### ***Artículos Secos***

Serán almacenados en un lugar diferente de los artículos de limpieza y estarán organizados de acuerdo a tipo de alimento debiendo figurar la fecha de vencimiento y elaboración.

### **Consideraciones Generales**

- La mercadería debe ser apilada en sentido de favorecer la ventilación.
- Las etiquetas deben estar mirando hacia el frente
- La disposición de la mercadería debe ser realizada en forma práctica y racional para que el material de uso constante pueda ser guardado y retirado fácilmente
- Nunca se debe apilar la mercadería directamente sobre el piso. Colocarla sobre una tarima a 15 o 20 cm del mismo
- No permitir la presencia de objetos extraños al ámbito de trabajo
- Se deben vaciar las bolsas de plástico una vez abiertas y traspasar el contenido a un recipiente plástico con tapa e identificarlos

### **Pre-elaboración de los Alimentos**

Los alimentos pre-elaborados son aquellos que han sufrido algún proceso físico (pelado, cortado, picado, batido, pre cocción, etc.) para luego ser servidos directamente o ser sometidos a una cocción final.

### **Selección**

Todos los alimentos que fueran utilizados para la confección de los menús deben ser revalidados en cuanto a su estado de conservación (verificar las características sensoriales: sabor, olor, color y la fecha de vencimiento de los mismos)

### **Limpieza y desinfección**

Los alimentos deben ser adecuadamente higienizados con agua potable para eliminar las suciedades de todos ellos en el proceso de recepción.

Todos los alimentos que fueran utilizados para la confección de los menús deben ser revalidados en cuanto a su estado de conservación (verificar las características sensoriales: sabor, olor, color y la fecha de vencimiento de los mismos)

Todas las verduras y frutas deben ser sumergidas en una solución desinfectante de agua corriente con dos (2) gotas de cloro por litro, u otro desinfectante en concentración adecuada para tal fin. Los alimentos deben permanecer en esta solución por lo menos 15 minutos.

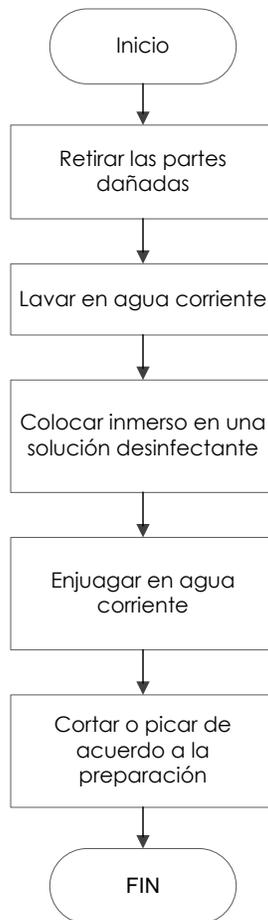
La concentración de cloro debe ser de 55 gris. de cloro activo por litro.

Es de extrema importancia observar la dilución y tiempo de inmersión en las soluciones desinfectantes y posteriormente enjuagar con abundante agua limpia.

### **Flujograma para la Limpieza y Desinfección de Verduras de Hoja**



**Flujograma para la Limpieza y Desinfección de Legumbres y Frutas**



## PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS

### Consideraciones generales

El preparar los alimentos tan cerca como sea posible del momento del servicio en una norma universal que asegura una excelente calidad (sanitaria, nutricional y sensorial)

En lo posible evitar las preparaciones previas. En el caso que sea inevitable, se almacenarán protegidas en cámara de frío (5° C) El almacenamiento adecuado luego de su cocción las protegerá de contaminación y atenúa el crecimiento de microorganismos.

Los peligros más importantes asociados a la cocción (preparaciones calientes y cocidas frías) están relacionados a la supervivencia de patógenos, debido a una cocción inadecuada. Si la cocción es realizada a temperaturas correctas ésta podrá destruir casi todos los microorganismos existentes.

Si después de la cocción, el alimento permanece a temperatura ambiente, manipulado sin cumplir las normas de higiene, se producirá su recontaminación bacteriana

Con respecto a las preparaciones frías el peligro está asociado al desarrollo de bacterias por la exposición a temperatura ambiente.

Las Preparaciones no deben permanecer a temperatura ambiente por más de 1 hora

### **Carnes y Preparaciones calientes**

Durante la cocción la temperatura interna de la carne debe alcanzar los 80° C. Se deberá controlar el cumplimiento de la misma una vez finalizada la cocción.

Las carnes se cocinarán enteras y luego de 1 hora máximo a temperatura ambiente se refrigerarán y se deben retirar cuando vayan a ser utilizadas.

### **Preparaciones frías**

Deben estar expuestas el menor tiempo posible a temperatura ambiente, permaneciendo siempre protegidas. Mantenerlas a temperatura de refrigeración de 0 a 5° C Se utilizarán utensilios adecuadamente higienizados para su montaje.

### **Distribución de los Alimentos**

Durante la distribución los alimentos deben ser mantenidos

Calientes: por encima de los 70° C

Fríos: 0° C a 5° C

### **Consideraciones Generales:**

- Mantener las preparaciones en las temperaturas adecuadas para preparaciones frías y calientes
- Disminuir al máximo el tiempo entre la preparación, el montaje y la distribución de las preparaciones
- Utilizar equipos y utensilios higienizados
- Capacitar al personal en el cumplimiento de las normas de higiene adjuntas en el manual
- Supervisar constantemente el cumplimiento de las mismas
- Evitar hablar, toser y estornudar sobre las preparaciones
- Colocar en los recipientes térmicos cantidades suficientes de alimento para cada turno del servicio, aunque signifique un mayor número de reposiciones
- Verificar que los alimentos devueltos no sean reaprovechados
- Asegurarse que los recipientes usados en las preparaciones no sean nuevamente utilizados sin una previa higienización
- Conservar los recipientes tapados cuando haya una interrupción en la elaboración o en el transporte para el abastecimiento
- Secar tablas, bandejas, cubiertos y utensilios siempre con paños limpios

- Especial atención se deberá tener sobre los recipientes que no fueran capaces de mantener las temperaturas adecuadas.

#### Manutención en caliente/frío

Para manutención en caliente, el agua del baño María debe alcanzar 85° C a 90° C Las preparaciones en su interior deben alcanzar más de 70° C. El tiempo de permanencia de las preparaciones no debe ser superior a las 2hs.

Las preparaciones frías se almacenarán protegidas con film en recipientes poco profundos (10cm) o en capas de poca altura. Si es necesario, se ajustarán los refrigeradores a una temperatura más baja y siempre se facilitará la adecuada circulación de aire.

#### Recalentamiento

El control se realiza principalmente a través del tiempo y la temperatura, el centro del alimento deberá alcanzar 73° C durante 2 minutos.

#### Tratamiento de los restos o sobras

1. Los restos o sobras se deben almacenar cubiertos con film
2. Refrigerarlas a menos de 5° C
3. Consumir dentro de las 24hs.

#### Precauciones:

Se debe tener la precaución que si la sobra sufrió exposición a temperatura ambiente por más de 1 hora y media se debe DESECHAR.

Después de la cocción o de haber vuelto a calentar, nunca conservar los restos de salsa, preparaciones con carne picada, con huevo, rellenos, preparaciones condimentadas, cremas y mayonesa.

#### Temperaturas Recomendadas

Cadena Fría	
Temperatura	Tipo de Alimento
0° C a 5° C	CARNES REFRIGERADAS (carnes al vacío)
-18° C	CARNES CONGELADAS
6° C a 8 ° C	FRUTAS, HORTALIZAS, PASTAS RELLENAS Y LACTEOS

0° C a 5 ° C	PRODUCTOS LACTOS Y FIAMBRES
0° C a 5 ° C	CARNES Y AVES
0° C a 3 ° C	PESCADOS Y MARISCOS
-18° C	ALIMENTOS CONGELADOS
Temperatura de refrigeración para distribución = 3° C a 5 ° C	

Cadena Caliente	
Temperatura	Tipo de Alimento
85° C A 90 ° C	AGUA PARA BAÑO MARIA
70° C	PREPARACIONES

Se sugiere realizar el registro diario de las temperaturas de las heladeras y cámaras.

## **Higiene del Ambiente**

### **Área de recepción**

- Debe estar constantemente limpia, sin vestigios de alimentos, incluyendo la balanza
- Mantener el área organizada evitando la presencia de materiales ajenos a la misma
- Mantener el piso siempre limpio y seco

### **Área del Mantenimiento**

Su objetivo es conservar en forma segura los productos alimenticios secos (cereales, harinas, enlatados, etc.) productos de limpieza y productos descartables.

- Los tres tipos de productos deben almacenarse en áreas separadas y señalizadas
- Deben disponerse sobre tarimas o estanterías que los mantengan separados del suelo a una distancia de 15 cm.
- Las estanterías deben estar separadas a 10 cm de las paredes del depósito
- El local debe estar bien iluminado, ventilado y libre de humedad, a fin de ofrecer buenas condiciones de almacenamiento para prevenir el deterioro de alimentos
- Deben mantenerse los pisos, estanterías y recipientes libres de restos de alimentos
- Debe prever limpieza general (paredes, pisos, vidrios, etc.) una día antes de la entrada de la nueva mercadería o cuando fuese necesario.
- Debe garantizarse que el local esté libre de roedores o insectos

### **Área de Elaboración y Producción**

- Se deben mantener todas las áreas de trabajo limpias y organizadas antes, durante y después del servicio
- No permitir la presencia de objetos ajenos al sector y efectos personales
- Mantener el piso LIMPIO Y SECO
- Deben contar con recipiente de residuos con tapa y bolsa

### **Área de Distribución**

- Mantener la organización antes, durante y después del servicio
- Mantener el Calienta Platos o Baño María limpio y organizado
- Mantener el piso LIMPIO Y SECO
- Mantener todos los recipientes limpios

### **Área de Devolución de Vajilla**

- Organizar el recibimiento de los utensilios (bandejas, vasos, platos, cubiertos, etc.) con el objetivo de facilitar el trabajo, la higiene y el orden de los mismos.
- Mantener dos recipientes separados

- a. uno para residuos de alimentos
- b. uno para descartables en general
  
- Los utensilios higienizados deben ser mantenidos en superficies limpias
- Mantener el piso limpio y sin residuos

### **Área de Vestuarios y sanitarios**

- Mantener el área organizada, limpia, seca y ventilada

Realizar una limpieza 2 veces por día desinfectando pisos, paredes y sanitarios. Utilizar agua clorada en la siguiente proporción: 2 gotas de lavandina por litro de agua (La concentración debe ser 55 grs. de cloro activo/litro.

- Remover los residuos generados en cada rutina de limpieza.

El local debe estar provisto de:

- a. Jabón líquido para manos y uñas
- b. Seca manos o toallas de papel descartable
- c. Cesto para residuos
- d. Papel higiénico
- e. Cepillo de uñas inmerso en una solución desinfectante en el caso que corresponda al personal.

### **Área de Depósito de Basura:**

- Debe ser ventilada
- Debe encontrarse aislado de todo contacto con materias primas y elementos de uso de la cocina
- Deben mantener los recipientes de residuos con tapa, en un local seco, libre de insecto y roedores
- Deben renovarse los residuos cada 4 ó 5 horas o bien el depósito debe ser refrigerado a temperatura inferior a los 10° C, lo que extiende la remoción de la basura a una vez cada 12 horas.
- Debe conservarse este lugar constantemente limpio y desinfectado.

### **Observación:**

- a. Conducir las bolsas de residuos al área de depósito de los mismos por caminos no comunes al área de manipulación de los alimentos y sin arrastrar por el piso.
- b. No permitir que las bolsas de residuos se llenen ya que no pueden ser cerradas correctamente. El cerrado de las bolsas de residuos debe ser mediante un nudo total o una cinta envoltorio permitiendo el escape del aire existente.
- c. Lavar diariamente los tarros de residuos con agua, detergente y luego desinfectarlos con 2 gotas de lavandina por cada litro de agua.

- d. Tener en consideración que las bolsas deberán ser de aproximados 200 micrones y transparentes

#### Cuidado con los Insectos y Roedores

No siempre los insectos y roedores aparecen cuando el ambiente está sucio, basta existir próximo al salón comedor algún depósito de basura, redes de desagotes, etc. La presencia de insectos y roedores es una peligrosa fuente de enfermedades.

Una plaga frecuente son las cucarachas y para poder combatirlas se necesita un insecticida de poder residual.

En los salones comedores es peligroso el uso de insecticidas y se debe utilizar cuidadosamente. Su aplicación debe estar a cargo de empresas especializadas en control de plagas.

Los roedores son peligrosos, no sólo por el continuo consumo de alimentos, sino porque pueden contaminarlos a través de las heces, orina, etc.

Para realizar la prevención contra los insectos y los roedores se utilizan 2 métodos:

#### **Métodos Mecánicos:**

Uso de mosquiteros, entradas con antesala con una cortina que reduce el acceso de los mismos, mantener los cestos tapados, las bolsas de basura bien cerradas.

#### Métodos Químicos:

Existen muchas sustancias químicas utilizadas como agentes controladores de insectos y roedores. Estas deben ser aplicadas por un técnico especializado.

#### **Observaciones:**

Antes de iniciar las actividades se deben higienizar todas las áreas de trabajo a fin de disminuir los riesgos por contaminación de insectos y roedores.

Solamente los funcionarios de empresas especializadas en Control de Plagas pueden realizar una desinfección o desratización.

## Flujogramas para el Lavado de Pisos

- Concentración de la solución desinfectante: 2 gotas de lavandina por litro de agua
- Método para la aplicación del producto: Aspersión
- Tiempos de contacto:
- Periféricas: 15 minutos
- Cocina: 2 minutos

Deben limpiarse después de cada servicio, según el siguiente procedimiento:

RETIRAR SUCIEDAD ENTERA

APLICAR DESENGRASANTE

EN PISOS, CANALETAS Y REJILLAS

ENJUAGAR CON AGUA CALIENTE

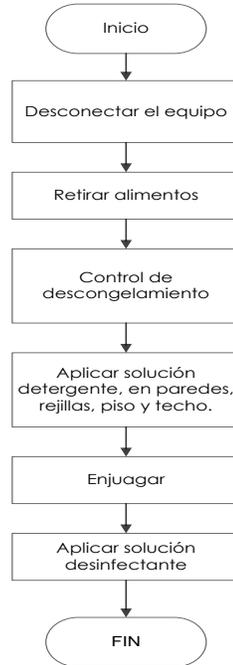
APLICAR UNA SOLUCION DESINFECTANTE (2 gotas de lavandina por litro de agua)

Observaciones:

- Las soluciones cloradas sólo pueden emplearse dentro de las 6hs. de su preparación
- Para manutención de pisos, aplicar cera diluida en la concentración indicada. Dejar secar y lustrar. Este proceso puede realizarse diariamente.
- En pisos de madera, se omite la aplicación de detergente.

Higiene de Equipos y Utensilios

## Cámaras, Heladeras y Freezer



## Observaciones

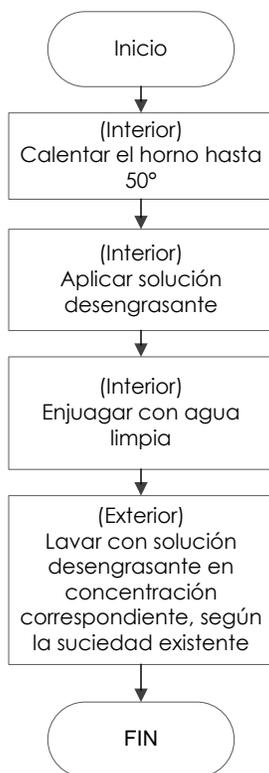
El procedimiento de limpieza y desinfección, debe realizarse en forma completa, mínimo una vez por semana y se debe realizar una mantención diaria.

- El descongelamiento debe realizarse de acuerdo a las especificaciones de cada equipo.

## Cocinas y Hornos



## Flujogramas para limpieza de Hornos



## Campanas y Filtros

### Flujograma para limpieza campanas y Filtros

#### Filtros

El procedimiento de limpieza de los filtros debe realizarse mínimo una vez por semana y se requiere una limpieza diaria para el resto de la campana

#### Limpieza por inmersión:

Retirar los filtros de la campana

Remojar en desengrasante (de 6 a 8 horas)

Enjuagar con agua limpia

Instalar nuevamente

#### Limpieza diaria:

Aplicar desengrasante con pulverizador

Cepillar vigorosamente

Enjuagar

Campana

Pulverizar la superficie de la campana con solución desengrasante

Remover la suciedad frotando con esponja

Enjuagar con agua limpia

Picadoras, Peladoras, Balanzas, Baño maría

Flujo grama para limpieza de picadoras, peladoras de papas, jugueras y balanzas

El procedimiento de lavado y desinfección debe realizarse después de cada uso y de la siguiente forma:

Desconectar el equipo

Desmontar todas las piezas móviles

Lavar las piezas móviles, limpiándolas y luego aplicando solución de detergente

Luego enjuagar con agua limpia, secar siempre con paño limpio

Aplicar solución sanitizante (2 gotas de lavandina por cada litro de agua)

En lo posible, cubrir el equipo

Flujo grama para limpieza del baño maría

El procedimiento para eliminar grasa, aceite, alimentos, suciedad orgánica se debe realizar diariamente, utilizando desengrasante y enjuagando posteriormente.

El procedimiento para eliminar suciedad inorgánica (sarro, óxido) se debe realizar mínimo, una vez al mes de la siguiente forma:

Eliminar suciedad

Llenar el depósito del baño maría, hasta cubrir con agua toda la zona y agregar

Desengrasante en concentración y tiempo según la marca comercial utilizada

Calentar hasta 60° C y esperar que los depósitos calcáreos se disuelvan totalmente

Enjuagar con agua potable. En caso de persistir restos de suciedad, repetir el proceso

#### Marmitas y Termos

##### Flujo grama para limpieza de marmitas, cafeteras y tolvas

El lavado y desinfección debe realizarse, después de cada uno, según el siguiente procedimiento:

Eliminar con agua el máximo de residuos y restos de alimentos

Aplicar interior y exteriormente, solución detergente sólo si hay exceso de grasa, se permite adicionar desengrasante en concentración adecuada

Refregar con artículo de limpieza abrasivo (fibra esponja)

Enjuagar con agua limpia

Aplicar solución sanitizante (2 gotas de lavandina por cada litro de agua)

Una vez al mes como mínimo (según necesidad) se debe realizar procedimiento para eliminar sarro:

Lavar el equipo según procedimiento anterior

Llenar con agua hirviendo hasta cubrir totalmente los depósitos existentes y agregar producto desincrustante. Esperar que el sarro se disuelva totalmente

En caso de persistir restos, repetir el proceso

Vaciar el equipo y lavar nuevamente de acuerdo al procedimiento anterior

#### Microondas

##### Flujo grama para limpieza de horno microondas

La limpieza y sanitización deben realizarse mínimo una vez al día, según el siguiente procedimiento:

Desconectar el equipo

Retirar la bandeja y lavar en solución detergente y enjuagar

Lavar el interior del horno con esponja humedecida en solución detergente

Secar con paño esponja limpio y seco

Aplicar solución sanitizante

El exterior del horno debe limpiarse sólo con esponja seca y limpia

#### Vajillas, Bandejas, Cubiertos y vasos

##### Flujo grama para el lavado de vajilla, cubiertos, vasos, bandejas, utensilios

Lavado manual:

Eliminar residuos de comida (remover con cepillo de goma o mano enguantada)

Sumergir y lavar en solución detergente, de acuerdo a la cantidad de grasa que contengan

Comenzar por lo que tiene menos grasa, lavar por separado, vasos, platos, servicios y bandejas

Enjuagar en abundante agua limpia, en lo posible caliente

Aplicar solución sanitizante

Enjuagar

Lavado con Máquina:

Recoger la vajilla, platos, vasos y bandejas y proceder a eliminar el máximo de residuos

Preparar la máquina. Verificar que las temperaturas del agua en la máquina sean las adecuadas

(65° C para el agua de lavado y 85° C para el agua de enjuague)

Es importante que tanto vajilla, loza, vasos y bandejas sean bien colocados en el porta objetos y cajas de lavado (racks)

Finalizado el proceso de lavado se debe vaciar toda el agua de la máquina, retirar las rejillas o filtros para residuos, para su limpieza. Esto puede variar según el tipo de máquina

Observaciones:

Los utensilios (cuchillos, espumadera, pinzas, espátulas, cucharas de madera, etc.) deben desinfectarse antes de su uso. Los vasos o pocillos deben colocarse boca abajo. Los platos en posición vertical. Los cubiertos lo más separados posible, o en los porta cubiertos.

Ollas, Sartenes y Cacerolas

Flujo grama para el lavado de ollas, cacerolas y sartenes

Eliminar residuos y restos de comida, lo ideal es aplicar un chorro de agua

Sumergir y lavar en solución detergente con un artículo de limpieza con superficie abrasiva

Enjuagar en abundante agua limpia, en lo posible caliente

Aplicar solución sanitizante

Enjuagar

Dejar secar en un lugar limpio y protegido de posible contaminación

#### Tablas de Picar y Cuchillos de Cocina

Flujo grama para el lavado de tablas de picar, cuchillos de cocina

Eliminar restos de alimento

Sumergir y lavar en solución detergente con un artículo de limpieza con superficie abrasiva (fibra esponja)

Enjuagar en abundante agua limpia, en lo posible caliente

Aplicar solución sanitizante (Hipoclorito de sodio)

Enjuagar

Dejar secar en un lugar limpio y protegido de posible contaminación

Antes de usar, desinfectar nuevamente.

#### Tratamiento de Residuos

Flujo grama para el tratamiento de desperdicios

Desechos de materias grasas

Vaciado de grasa en recipiente

Lavado con detergente y agua caliente

Vaciar en recipientes limpios e higienizados, con tapa

Llevar a depósito para ser retirado

Desechos de materias sólidas

Separación basura

(Material orgánico/material inorgánico)

Cartones - Elementos cortantes vidrios, latas (envolverlos previamente) Alimentos

Nota: Todos los procedimientos serán realizados con las medidas de seguridad necesarias

#### Muestras de Referencia

Las muestras de referencia son un poderoso instrumento para identificar las causas de posibles toxiinfecciones y para monitorear la calidad de nuestros productos. Se aplica a todas las preparaciones del día que elaboramos en el comedor.

Por lo tanto, su recolección debe obedecer rigurosamente a los siguientes pasos a seguir:

#### Flujo grama para la recolección de las muestras de referencia

UTILIZAR UTENSILIOS LIMPIOS Y DESINFECTADOS

RECOLECTAR 200 GR. DE MATERIA PRIMA

COLOCARLA EN LA BOLSA DE MUESTRA (EVITAR TOCAR EL INTERIOR DE LA BOLSA CON LAS MANOS)

FECHAR E IDENTIFICAR LA BOLSA DE LA MUESTRA

CONGELAR INMEDIATAMENTE LA MUESTRA

ELIMINÁNDOLAS LUEGO DE 72 HS.

#### Consideraciones finales:

- Las muestras deben ser almacenadas en freezer durante 72hs. luego de este período, pueden eliminarse. En caso de no existir un freezer refrigerarlas en heladera a 4° C.
- Deben ser recolectadas 30 minutos antes del final de la distribución. Tener la precaución que no deben guardarse con el embalaje original en el que fueron expuestas en el servicio.
- Respetar los pasos indicados por el flujo grama referente.
- En caso de sustituir alguna preparación tomar muestras de la preparación sustituta.
- Se sugiere nombrar a un responsable que diariamente realice la toma de muestras y en caso de ausencia del mismo nombrar a un reemplazante

- El control de la toma de muestras se realizará en una planilla diseñada para tal efecto

### Comidas Transportadas

Es importante resaltar que el transporte de mercadería representa un riesgo muy alto para el crecimiento bacteriano, pudiendo provocar una toxiinfección alimentaria por la asociación de los factores TIEMPO Y TEMPERATURA.

Por lo tanto debemos seguir estas normas para minimizar riesgos:

#### Pre elaboración y Elaboración

Proceder rigurosamente de acuerdo al pre elaboración y elaboración de los alimentos de acuerdo a las normas establecidas (especial atención a las temperaturas encima de 70° C para preparaciones calientes y 5° C para preparaciones frías)

#### Recipientes para Transporte

Deben ser isotérmicos de acero inoxidable u otro material adecuado con trabas para un perfecto cerrado.

Para higienizarlo proceder a lavarlo con agua y detergente finalizando la higiene con solución desinfectante.

Dentro de los recipientes térmicos todas las preparaciones deben permanecer tapadas o cubiertas con film.

#### Higiene de Manipuladores

Deben higienizarse las manos adecuadamente para el montaje de los recipientes, deben estar debidamente uniformados, no hablar, toser o respirar por encima de las preparaciones.

#### Utensilios

Deben ser lavados y desinfectados con los mismos productos utilizados para los recipientes.

Utilizar utensilios diferentes o higienizarlos antes de cada preparación, evitando el cruzamiento entre ambas preparaciones.

Nunca deben colocarse en un mismo recipiente isotérmico preparaciones frías y calientes.

#### Temperatura

Todas las preparaciones calientes deben ser acondicionadas sobre temperaturas mínimas de 70° C. Las preparaciones frías deben ser acondicionadas a por debajo de los 5° C.

Transporte (en el caso de contar con una unidad propia)

#### Vehículo

Debe estar destinado a este uso exclusivo. Debe tener refrigeración por debajo de los 5° C o ser isotérmicos.

Se deben higienizar y desinfectar luego de cada distribución.

#### Tiempo

Debe reducirse al mínimo posible el tiempo de transporte. Evitará dejar el vehículo expuesto a los rayos solares por períodos prolongados.

#### Recepción

Los puntos de distribución que tienen baño María, deben estar encendidos con dos horas de antelación al servicio, a efectos de alcanzar una temperatura de 85° C a 95.

Las preparaciones frías deben ser colocadas en la heladera hasta el momento de la distribución.

Verificar las temperaturas de recepción de las preparaciones que deben estar de acuerdo con las temperaturas recomendadas.

#### Distribución

Los locales donde se colocan los recipientes y utensilios utilizados para la distribución, deben ser debidamente lavados con agua más detergente y desinfectados posteriormente.

La persona que sirve los alimentos debe lavarse las manos previamente, utilizar guantes descartables y no debe toser, hablar o respirar sobre los alimentos. Evitar tocarlos con las manos.

Los alimentos deben permanecer cubiertos en los intervalos de la distribución.

#### Principales Puntos de Control

Puntos Críticos de Control	Criterios
----------------------------	-----------

Infraestructura de Cocina	Área de preparación, área circundante Sanitarios, utensilios, abastecimiento de agua
Control de Proveedores	Análisis sensorial (sabor, color, olor, textura) Análisis microbiológicos (realizados por laboratorios contratados)
Control de Alimentos Elaborados	Recolección de la muestra en bolsas limpias congelarlas a *18° C o refrigerarlas a 4° C
Recibimiento	Área de recepción, control de temperaturas de los productos
Almacenamiento	Ventilación. Protección contra roedores
Pre elaboración	Manipular a un máximo de una hora a temperatura ambiente
Cocción	70° C a 85° C por 5 minutos en el interior del alimento
Enfriamiento	5° C en la superficie del alimento
Refrigeración	4° C en el interior del alimento por 4 horas
Recalentamiento	73° C en el interior del alimento por 2 minutos
Distribución	Agua del baño María a 85° C a 95° C Alimentos en su interior a 70° C
Higiene de los Alimentos	Cumplir con los pasos de la desinfección
Higiene de las Manos	Lavar las manos con agua y jabón desinfectante
Higiene de Equipamientos y Utensilios	Lavar los equipos con agua, detergente, esponja y desinfectarlos con los productos estipulados

---

## SALONES

### Restaurante:

- Organización de mesas – sillas y numeración.

- Revisar Mantelería que estén limpias y en buenas condiciones.
- Revisar cubertería que estén limpias y en buenas condiciones.
- Revisar vajilla que estén limpias y en buenas condiciones.
- Revisar cristalería que estén bien pulidos.
- Limpieza:
  - Pisos: Interno y Externo.
  - Vidrios: Ventanas y Puertas.
  - Baños: Espejos y Accesorios.

Salones:

- |   |   |          |   |  |
|---|---|----------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos Columnas</li> <li>• Guadalupe</li> </ul> | } | Limpieza | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pisos: Internos y Externos.</li> <li>Vidrios Ventanas.</li> <li>Pizarrones con Accesorios.</li> <li>Baños, espejos y accesorios.</li> </ul> |
|---|---|----------|---|--|

Cafetería:

- Limpieza:
  - Pisos: internos y externos.
  - Vidrios: ventanas y puertas.
  - Baños: espejos y accesorios.
- Organización de Mesas y Sillas para Reservaciones.
- Organización de Mesas y Samovares para el Buffet.

Cuando todo el misampas en su totalidad esté listo damos servicio al cliente.

Servicios como:

- Cóctel de bienvenida.
- Desayunos.
- Refrigerios.
- Almuerzos; y/o,
- Cenas.

Compromiso:

- Respetar reglas y políticas de la empresa.
- Trabajar a conciencia para poder exigir.