ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de Licenciada y Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES:

Samantha Nicole Vargas Tacury

Roberto Emilio Tumbaco Llivichuzca

TUTOR: Mgs. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

Diseño de un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, provincia de Zamora Chinchipe.

LOJA-ECUADOR

SEPTIEMBRE 2026

Aprobación del Tutor

Yo, Enma del Cisne Jaramillo Carrión, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “Diseño de un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, provincia de Zamora Chinchipe”, Samantha Nicole Vargas Tacury y Roberto Emilio Tumbaco Llivichuzca, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



…..……

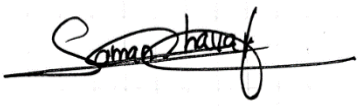
Mgs. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Autoría

Nosotros, Samantha Nicole Vargas Tacury y Roberto Emilio Tumbaco Llivichuzca declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes**.**



FIRMA AUTOR



FIRMA AUTOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo, con mucho amor a Dios, por ser mi fortaleza, guía y refugio durante cada etapa de este camino, por darme la valentía para seguir adelante cuando las fuerzas parecían faltar y protegerme para poder llegar hasta este momento que parecía tan lejano.

A mi papá, por su gran esfuerzo, sacrificio, amor y paciencia, por ser mi pilar fundamental para cumplir mis metas y haber trabajado muy duro para poder ver a sus hijas triunfar, por las llamadas realizadas para darme fuerzas y seguir. Este logro también lleva una parte de todo lo que ha hecho por mí.

A mi madre, por su amor incondicional, por acompañarme con sus palabras de aliento, su fe y sus abrazos, por ser mi apoyo en los días difíciles, por creer en mí inclusive cuando yo misma dudaba de mis capacidades, por su esfuerzo y sacrificio para poder cumplir mis metas.

A mi prometido, por acompañarme en todo este proceso, por su amor incondicional, paciencia y apoyo, por haber permanecido a mi lado durante los días de cansancio o estrés, por haberme sostenido las veces que lloraba cuando sentía que ya no podía más y por recordarme que soy fuerte y que puedo lograr cada una de las metas que me proponga.

Y finalmente, me dedico este logro a mí misma. A esa persona que dudó, lloró y sintió mucho miedo, pero que aun así no se rindió. A pesar del cansancio, las dudas y los sacrificios, siguió adelante, cada pequeño esfuerzo me fue acercando a este momento tan anhelado. Esta tesis representa más que un final, representa muchos años de aprendizaje, estudio y sueños que en algún momento esperé cumplir.

Samantha Nicole Vargas Tacury

Dedico este trabajo, con infinito amor y gratitud, a Dios. Por ser mi fortaleza, mi guía y mi refugio durante cada etapa de este camino; por darme la valentía para continuar cuando las fuerzas parecían abandonarme.

Dedico esta tesis a cada persona que, en mis momentos de mayor incertidumbre, decidió apostar por mí. A quienes vieron mi potencial y supieron de lo que era capaz mucho antes de que yo mismo tuviera el valor de creerlo.

A mis padres, por ser el ancla que me mantuvo firme. Su acompañamiento incondicional no se ha limitado a palabras, sino a la paciencia y el esfuerzo diario durante cada etapa de esta carrera. Tengo claro que este logro es un reflejo de lo que me han enseñado.

A mi hermana Ariana, mi refugio y confidente. Gracias por estar siempre ahí, a tu manera única; por cuidarme cuando lo necesitaba, por ser una fuente inagotable de inspiración y por enseñarme a mirar el mundo desde una perspectiva más amable.

A mi hermana menor, Salomé. Porque detrás de cada diferencia y discusión propia de hermanos, me has regalado la responsabilidad más hermosa: el impulso de ser un buen ejemplo para ti y convertirme en alguien a quien puedas admirar.

A mis abuelitos, mis pilares. Gracias por acompañar cada uno de mis pasos, demostrándome que su amor, sabiduría y apoyo me alcanzan sin importar si están a mi lado o a la distancia.

Y finalmente, este triunfo me lo dedico a mí. A aquel Emilio de 11, 15, 17 y 19 años. A pesar de todo lo que he vivido, de los miedos y de no haber pensado llegar tan lejos, elegí no rendirme. Seguí intentando ser mejor cada día. Esta meta es la prueba de que aquel Emilio resistió, perseveró y, finalmente, lo logró.

Roberto Emilio Tumbaco Llivichuzca

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios, por haberme guiado y dado la sabiduría para enfrentarme a cada obstáculo y superarlo con éxito, por permitirme culminar una de las etapas más importantes en mi vida sin dejarme sola.

A mi padre, por ser mucho más que mi papá: por ser mi mejor amigo y una de las personas con las que siempre he podido conversar, gracias por todos sus consejos, por cada llamada realizada, por estar pendiente de mí, por cada sacrificio y por haberme apoyado en todo momento. Sin duda, tenerte a mi lado ha sido una de las mayores bendiciones de mi vida.

A mi mamá, por ser mi compañía más fiel, mi refugio y lugar seguro a quien siempre puedo acudir, te agradezco por tu amor incondicional, paciencia y por siempre alegrarte de mis triunfos, tenerte siempre a mi lado es uno de los mejores regalos que Dios me ha podido brindar.

A mi prometido, por ser mi compañero de vida durante todo este tiempo, agradezco cada palabra de ánimo, cada abrazo, consejo y muestra de cariño. Hoy cierro un capítulo y sueño importante en mi vida, pero con ello se abre una etapa diferente, con nuevos comienzos y llena de retos, pero, con la esperanza de poder seguir compartiendo la vida contigo, tal como dice Eclesiastés 4:12 “Uno solo puede ser vencido, pero dos pueden resistir. La cuerda de tres hilos no se rompe fácilmente”, que este versículo nos recuerde siempre tener presente a Dios y permanecer unidos a pesar de las dificultades.

A mi tutora de tesis, gracias por su paciencia, tiempo, dedicación y orientación durante el desarrollo de este trabajo. Agradezco por compartirnos sus conocimientos, experiencia y correcciones para que el proyecto vaya por buen camino, su acompañamiento fue un pilar fundamental para culminar esta etapa.

Samantha Nicole Vargas Tacury

Agradezco infinitamente a Dios, por ser quien me ha permitido seguir con vida. A lo largo de este camino, a pesar de cualquier adversidad, siempre me ha cuidado, protegiendo mis pasos y dándome la oportunidad de vivir este momento.

A mis padres, Roberto y Carla, por ese apoyo incondicional en cada paso que doy. A mi papá, por tener siempre una palabra de consejo sabia y oportuna para guiarme. A mi mamá, por ser mi mayor motor y la razón principal por la que nunca me dejé rendirme.

A mis hermanas, Ariana y Salomé, por ser mi luz. Gracias por llenarme de inspiración cada día y por despertar en mí el deseo constante de querer ser alguien que también logre inspirarlas.

A mis abuelitos, Carlos, Rosa, Colón e Ismaelina, mi refugio seguro. Gracias por cada abrazo lleno de cariño, por cada comida que reconfortaba el alma después de un día difícil, y por esos consejos que siempre me ayudaron a seguir adelante.

A mi tutora de tesis, por su valiosa guía, paciencia y dedicación a lo largo de todo este proyecto. Sus conocimientos, sus correcciones precisas y su constante apoyo fueron fundamentales para darle forma y estructura a esta investigación. Gracias por el tiempo invertido, por creer en este trabajo.

Finalmente, a mis amistades. Gracias por acompañarme en este trayecto y por siempre recordarme, a través de las experiencias compartidas, aquellos momentos por los cuales verdaderamente vale la pena estar vivo.

Roberto Emilio Tumbaco Llivichuzca

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor II

Certificación de Autoría III

Dedicatoria IV

Agradecimiento VI

Índice de Contenidos VIII

Índice de Figuras XVIII

Índice de Tablas XX

Resumen 25

Abstract 26

Introducción 27

Justificación 29

Objetivos 32

Objetivo General 32

Objetivos Específicos 32

Capítulo I: Introducción al Tema 33

1.1 Contexto General del Tema de Estudio 33

1.2 Planteamiento del problema 33

1.3 Justificación 34

1.3.1 Justificación Social 34

1.3.2 Justificación Empresarial 35

1.3.3 Justificación Ambiental 36

1.4 Alcance del Proyecto 36

Capítulo II: Marco Teórico 37

2.1 Gestión por Procesos 37

2.1.1 Beneficios de la gestión por procesos en empresas hoteleras 38

2.2 Gestión por Procesos de Negocio (BPM) 41

2.2.1 Ciclo de Vida del BPM 42

2.3 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional 45

2.3.1 Clasificación de los Procesos 48

2.3.1.1 Estratégicos 49

2.3.1.2 Operativos 49

2.3.1.3 Apoyo. 50

2.3.2 Estructura organizacional y manual de Funciones 51

2.3.3 Aplicación del mapa de procesos en empresas hoteleras 54

2.4 Herramientas para la gestión de procesos 54

2.4.1 Flujograma y Simbología 55

2.4.2 BPMN 58

2.4.3 SIPOC y caracterización AS-IS / TO-BE 61

SIPOC. 61

Caracterización AS-IS / TO-BE. 62

2.4.4 Fichas y Bitácoras de procesos 63

2.5 Gestión Operativa y Satisfacción del Cliente 65

2.5.1 Estandarización de Procesos 68

2.5.1.1 Calidad del Servicio. 69

2.5.1.2 Satisfacción del Cliente. 70

2.5.1.3 Gestión de Inventarios: Kárdex y Punto de Reorden. 70

2.5.1.4 Capacidad Operativa y Utilización 72

2.5.1.4.1 Medición, riesgo y mejora continua. 73

2.5.1.5 Indicadores de Gestión: Línea Base, Meta y Semáforo 73

2.5.1.6 Tablero de Control. 74

2.5.1.7 Gestión de Riesgos en Procesos. 75

2.5.1.8 Ciclo PHVA y Mejora Continua. 76

2.5.1.9 Evaluación Ex Ante y Evaluación Incremental. 77

2.5.1.10 Análisis de Costo-Efectividad. 77

2.5.1.11 Análisis de Umbral. 78

2.5.1.12 Limitaciones de la Evaluación sin Acceso a Información Financiera. 79

Capítulo III: Diseño Metodológico 80

3.1 Enfoque de Investigación 80

3.2 Tipo de Investigación 81

3.3 Diseño de Investigación 81

3.4 Método de Investigación 82

3.5 Instrumentos de Investigación 82

3.6 Definición de la Población 84

3.7 Determinación de la Muestra 85

3.8 Tipo de Muestreo 86

3.9 Distribución Muestral 87

3.10 Tratamiento y Análisis de los Datos 87

3.11 Consideraciones Éticas 88

3.12 Metodología Design Thinking 88

3.12.1 Fase Empatizar 88

3.12.2 Fase Definir 88

3.12.3 Fase Idear 89

3.12.4 Fase Prototipar 89

3.12.5 Fase Testear (validación ex ante) 90

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA 91

4.1 Fase Empatizar 91

4.1.1 Análisis de la Entrevista al Gerente de la Hostería Castillo Real 91

4.1.2 Encuesta realizada a los posibles clientes de la Hostería Castillo Real 92

4.1.3 Encuesta aplicada a los empleados de la Hostería Castillo Real 99

4.1.4 PESTEL 106

4.1.4.1. Factor Político-Legal. 106

4.1.4.2. Factor Económico. 108

4.1.4.3. Factor Social. 109

4.1.4.4. Factor Tecnológico. 111

4.1.4.5. Factor Ecológico. 112

4.1.5 Análisis FODA 113

4.1.6 Triangulación de fuentes 114

4.2 Fase Definir 116

4.2.1 Problemática 117

4.2.2 Problema Específico 120

4.3 Fase Idear 121

4.3.1 Brainstorming 121

4.4 Fase Prototipar 123

4.4.1 Diagnóstico organizacional 123

4.4.1.1 Diagnóstico de la situación actual (AS-IS). 123

4.4.1.2 Levantamiento y caracterización descriptiva de los procesos actuales 126

4.4.2 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Castillo Real 146

4.4.2.1 Fundamento del Modelo. 146

4.4.2.1.1 Objetivo del modelo 146

4.4.2.1.2 Fundamentación metodológica. 147

4.4.2.2. Alcance del Modelo. 149

4.4.2.2.1. Direccionamiento Estratégico. 149

4.4.2.2.2 Resultado Esperado del Modelo. 150

4.4.2.2.3 Objetivos Estratégicos. 151

4.4.2.2.4 Partes interesadas. 151

4.4.2.2.5 Política de gestión por Procesos. 153

4.4.2.3 Principios de gestión por Procesos. 154

4.4.2.4 Identificación y Clasificación de Procesos de la Empresa Castillo Real. 156

4.4.2.5 Estructura de Gestión y Dueños de Proceso. 159

4.4.2.6 Mapa de Proceso. 162

4.4.2.7 Caracterización de Procesos Operativos (TO-BE — Propuesta). 164

4.4.2.8 Diseño y Documentación de Procesos. 173

4.4.2.8.1 Flujogramas. 173

4.4.2.8.2 Diagramas SIPOC. 185

4.4.2.8.3 Instructivos de trabajo. 188

4.4.2.8.4 Formatos. 209

4.4.2.8.5 Registros. 221

4.4.2.9. Gestión de Riesgos. 232

4.4.2.10 Seguimiento y Evaluación. 237

4.4.2.11 Mejora Continua. 240

4.4.2.11.1 Planificar. 240

4.4.2.11.2 Hacer. 241

4.4.2.11.3 Verificar. 241

4.4.2.11.4 Actuar. 250

4.4.2.12 Manual de Gestión por Procesos. 250

4.5 Fase Testear (validación ex ante) 254

4.5.1 Objetivo de la validación 254

4.5.2 Metodología de la validación 254

4.5.3 Resultados de la validación 256

4.5.3.1 Resultados de la validación con la dirección. 256

4.5.3.2 Resultados de la validación de resolución operativa. 258

4.5.3.3 Resultados de la validación con clientes del establecimiento. 262

4.6 Línea base para la implementación del modelo 265

CAPÍTULO V: FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA 273

5.1 Estructura Organizacional para la Implementación de la Propuesta 273

5.1.1 Estructura Organizacional 273

5.1.2 Roles y responsabilidades en la implementación del modelo 275

5.1.3 Matriz de responsabilidades 277

5.1.4 Perfil requerido para el cargo 280

5.1.5 Mecanismo de coordinación y comunicación del modelo 282

5.1.6 Fases de Implementación 283

5.1.7 Plan de capacitación 286

5.2 Capacidad para implementar el modelo 287

5.2.1 Objetivo del diseño técnico 287

5.2.2 Requerimientos técnicos 287

5.2.3 Recursos necesarios 288

5.2.4 Infraestructura y tecnología 291

5.2.5 Capacidad de implementación 291

Horas disponibles. 292

Horas requeridas. 292

Utilización de implementación. 293

5.2.6 Capacidad operativa por servicio 293

Alimentos y Bebidas. 293

Hospedaje. 295

Bienestar. 296

Eventos y Catering. 297

Compras y bodega. 299

5.2.7 Condición de factibilidad de la implementación 300

5.3 Evaluación de costo-efectividad y requerimiento presupuestario de la propuesta 301

5.3.1 Enfoque de la evaluación 301

5.3.2 Presupuesto para la implementación 302

5.3.3 Costos de sostenimiento 305

5.3.4 Requerimiento presupuestario 308

5.3.5 Composición del presupuesto 308

5.3.6 Efectos operativos previstos 310

5.3.7 Razones de costo-efectividad 311

5.3.8 Limitaciones de la evaluación 312

5.3.9 Conclusión de la evaluación 313

Conclusiones 315

Recomendaciones 317

Bibliografía 318

Anexos 329

Apéndice A. Entrevista aplicada al propietario de la Hostería “Castillo Real” 329

Apéndice B. Encuesta aplicada a clientes potenciales 359

Apéndice C. Encuesta aplicada a los empleados 369

Apéndice D. Mapa de empatía 387

Apéndice E. Árbol de problemas 388

Apéndice F. Fichas técnicas de los indicadores de Gestión 389

Apéndice G. Tabla Comparativa de Escenarios 399

Apéndice H. Guía de observación 401

Apéndice I. Guía de observación de la validación operativa 403

Apéndice J. Protocolo y ficha de prueba de llenado de documentos 404

Apéndice K. Ficha de medición inicial de línea base 406

Apéndice L Cálculo del costo laboral anual de las posiciones incorporadas 407

Apéndice M. Detalle de la inversión inicial 408

Apéndice N. Clasificación de los indicadores según el efecto esperado y el grado de atribución 410

Índice de Figuras

Figura 1: *Beneficios de la gestión por procesos* 40

Figura 2: *Ciclo de vida del Business Process Management* 45

Figura 3: *Mapa de procesos de una empresa hotelera* 47

Figura 4: *Ejemplo de Estructura organizacional para una empresa hotelera* 52

Figura 5: *Simbología para elaborar los Diagramas de Flujo* 57

Figura 6: *Ejemplo de Flujograma para el proceso de reserva y check-in en una empresa hotelera* 58

Figura 7: *Ejemplo de diagrama BPMN- Proceso de reserva en una empresa hotelera* 60

Figura 8: *Mapa AS-IS / TO-BE* 62

Figura 9: *Ejemplo de ficha de proceso* 64

Figura 10: *Ejemplo de Bitácora de procesos* 65

Figura 11: *Relación entre la gestión operativa y la satisfacción del cliente* 67

Figura 12: *Organigrama Actual de la Hostería Castillo Real* 124

Figura 13: *Estructuración documental del sistema de gestión por procesos* 148

Figura 14: *Propuesta del Mapa de Procesos de la Empresa Castillo Real* 164

Figura 15: *Flujograma de proceso de Alimentos y Bebidas PROC-OPE-01: Fase 1* 174

Figura 16: *Flujograma de proceso de Alimentos y Bebidas PROC-OPE-01: Fase 2* 175

Figura 17: *Flujograma de proceso de Bienestar PROC-OPE-02: Fase 1* 176

Figura 18: *Flujograma de proceso de Bienestar PROC-OPE-02: Fase 2* 177

Figura 19: *Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 1* 178

Figura 20: *Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 2* 179

Figura 21: *Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 3* 180

Figura 22: *Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 4* 181

Figura 23: *Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 1*.....182

Figura 24: *Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 2*.....183

Figura 25: *Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 3*.....184

Figura 26: *Organigrama Propuesto-Hostería Castillo Real*.....273

Índice de Tablas

Tabla 1: *Matriz de categorías, evidencia y contraste* 92

Tabla 2: *Frecuencia de visitas a hosterías* 93

Tabla 3: *Aspecto más importante en una hostería* 94

Tabla 4: *Calificación de la atención recibida* 95

Tabla 5: *Problemas encontrados en este tipo de establecimientos* 95

Tabla 6: *Aspectos generales que deberían mejorar las hosterías* 96

Tabla 7: *Percepción actual de las hosterías* 96

Tabla 8: *Mayor preocupación al visitar una hostería* 97

Tabla 9: *Aspectos que el cliente desearía encontrar* 98

Tabla 10: *Aspecto que genera mayor molestia* 98

Tabla 11: *Área de trabajo* 99

Tabla 12: *Tiempo de trabajo en la hostería* 100

Tabla 13: *Calificación interna de la hostería* 100

Tabla 14: *Definición de las funciones y responsabilidades* 101

Tabla 15: *Planificación y coordinación entre áreas* 101

Tabla 16: *Frecuencia de problemas administrativos identificados en la empresa* 102

Tabla 17: *Percepción del trabajo en equipo en la empresa* 102

Tabla 18: *Dificultad más frecuente en las operaciones de servicio* 103

Tabla 19: *Frecuencia de comentarios de clientes y compañeros* 103

Tabla 20: *Fortalecimiento en los colaboradores* 104

Tabla 21: *Aspectos de mejora para la hostería* 105

Tabla 22: *PESTEL-Factor Político-Legal* 106

Tabla 23: *PESTEL- Factor Económico* 108

Tabla 24: *PESTEL-Factor Social* 109

Tabla 25: *PESTEL-Factor Tecnológico* 111

Tabla 26: *PESTEL-Factor Ecológico* 112

Tabla 27: *Análisis FODA* 113

Tabla 28: *Triangulación de fuentes* 115

Tabla 29: *Fase Definir* 116

Tabla 30: *Brainstorming* 122

Tabla 31: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Diagnóstico (AS-IS)* 129

Tabla 32: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Bienestar. Diagnóstico (AS-IS)* 132

Tabla 33: *Ficha de caracterización del proceso de Hospedaje. Diagnóstico (AS-IS)* 136

Tabla 34: *Ficha de caracterización del proceso de Eventos y Catering. Diagnóstico (AS-IS)* .. 141

Tabla 35: *Matriz de partes interesadas del modelo de gestión por procesos* 152

Tabla 36: *Identificación y clasificación de los procesos de la Hostería Castillo Real* 157

Tabla 37: *Responsables de los procesos del modelo* 161

Tabla 38: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Propuesta (TO-BE)* 165

Tabla 39: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Bienesta. Propuesta (TO-BE)* . 167

Tabla 40: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Hospedaje (PROC-OPE-03). Propuesta (TO-BE)* 169

Tabla 41: *Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Eventos y Catering (PROC-OPE-04). Propuesta (TO-BE)* 171

Tabla 42: *Diagrama SIPOC consolidado de los procesos operativos* 185

Tabla 43: *Diagrama SIPOC de la interfaz Compras-Cocina* 187

Tabla 44: *Diagrama SIPOC de la interfaz Cocina-Eventos* 188

Tabla 45: *Interfaz crítica 3 Limpieza y Sanitización hacia Hospedaje* 188

Tabla 46: *Plantilla estándar institucional de instructivo de trabajo* 190

Tabla 47: *INS-OPE-01-01 — Mise en place semanal de cocina* 192

Tabla 48: *INS-OPE-01-02 — Manipulación higiénica e inocuidad alimentaria* 194

Tabla 49: *INS-OPE-02-01 — Sanitización de zonas húmedas* 196

Tabla 50: *INS-OPE-02-02 -Control de cloro y pH* 198

Tabla 51: *INS-OPE-03-01 — Protocolo de bienvenida, registro e inducción del huésped* 200

Tabla 52: *INS-OPE-03-02-Room service nocturno* 202

Tabla 53: *INS-OPE-04-01 — Montaje de salones por configuración* 204

Tabla 54: *INS-OPE-04-02 -Gestión de contingencias y escalamiento en eventos* 206

Tabla 55: *INS-APO-02-01-Recepción, almacenamiento y rotación de insumos en bodega* 208

Tabla 56: *FOR-OPE-01-01 — Comanda digital (restaurante y bar)* 211

Tabla 57: *FOR-OPE-03-01 -Hoja de registro de huéspedes* 212

Tabla 58: *FOR-APO-02-01 -Requisición interna de insumo* 213

Tabla 59: *FOR-APO-02-02-Orden de compra* 214

Tabla 60: *FOR-OPE-04-01 -Hoja de servicios de eventos (ampliada)* 215

Tabla 61: *FOR-OPE-04-02 -Lista de verificación de alistamiento y desmontaje de eventos* 217

Tabla 62: *FOR-APO-05-01 — Lista de verificación de limpieza y alistamiento de habitación* 218

Tabla 63: *FOR-EST-02-01 / 02 / 03 — Encuestas de satisfacción (estadía, restaurante y post-evento)* 219

Tabla 64: *FOR-TRA-01 - Solicitud de Acción de Mejora (SAM)* 220

Tabla 65: *Inventario de registros del modelo y responsables de custodia* 222

Tabla 66: *Registros: obligatoriedad, frecuencia y digitalización* 223

Tabla 67: *REG-OPE-01-01-Bitácora de turno de cocina* 224

Tabla 68: *REG-OPE-01-02 — Registro de temperaturas y limpieza de cocina* 225

Tabla 69: *REG-OPE-02-01-Bitácora fisicoquímica de piscinas* 225

Tabla 70: *REG-OPE-02-02 -Registro de cierre del área de bienestar* 226

Tabla 71: *REG-OPE-03-01-Registro de novedades y objetos en habitaciones* 227

Tabla 72: *REG-OPE-04-01 -Bitácora de eventos* 227

Tabla 73: *REG-APO-02-01 — Kárdex de inventario con puntos de reorden* 228

Tabla 74: *Registro de inducción del personal* 229

Tabla 75: *REG-APO-04-01 - Registro de mantenimiento de infraestructura* 230

Tabla 76: *REG-TRA-01-Registro de incidencias* 231

Tabla 77: *REG-TRA-02 -Acta de reunión semanal de coordinación* 231

Tabla 78: *Matriz de riesgos operativos: valoración, controles y planes de acción* 233

Tabla 79: *Componentes del sistema de seguimiento y evaluación del modelo* 238

Tabla 80: *Cuadro de indicadores de gestión de los procesos operativos, calibrados con referentes sectoriales de la industria HORECA* 243

Tabla 81: *Clasificación de los indicadores por nivel* 247

Tabla 82: *Tablero de arranque limitado a indicadores críticos* 249

Tabla 83: *Estructura del Manual de Gestión por Procesos (MAN-GP-01)* 252

Tabla 84: *Resultado de la validación con la dirección* 257

Tabla 85: *Tabla Comparativa de Escenarios: Entre semana vs. Fin de semana — FOR-VAL-02* 260

Tabla 86: *Distribución de las valoraciones por atributo:* 263

Tabla 87: *Desagregación por servicio.* 263

Tabla 88: *Respuesta de preguntas abiertas a clientes* 264

Tabla 89: *Línea base referencial de arranque, tomada durante la prueba de ejecución asistida, y referencia declarada en el diagnóstico* 267

Tabla 90: *Cuantificación de los cuellos de botella* 272

Tabla 91: *Matriz de responsabilidades* 278

Tabla 92: *Costos de la propuesta por cargo* 281

Tabla 93: *Fases de Implementación* 284

Tabla 94: *Plan de Capacitación* 286

Tabla 95: *Recursos Necesarios* 289

Tabla 96: *Rangos de interpretación de la utilización de implementación.* 293

Tabla 97: *Variables de capacidad de Alimentos y Bebidas.* 294

Tabla 98: *Variables de capacidad de Hospedaje.* 296

Tabla 99: *Variables de capacidad de Bienestar.* 297

Tabla 100: *Ratios de dotación de personal de servicio por formato de montaje* 298

Tabla 101: *Variables de capacidad de Eventos y Catering* 298

Tabla 102: *Variables de capacidad de Compras y bodega* 299

Tabla 103: *Presupuesto de la inversión inicial* 303

Tabla 104: *Costos recurrentes para el sostenimiento del modelo* 306

Tabla 105: *Resumen del requerimiento presupuestario* 308

Tabla 106: *Composición del costo recurrente de sostenimiento* 309

Tabla 107: *Efecto esperado de la implementación y su magnitud* 310

Tabla 108: *Razones ex ante de costo-efectividad* 311

Resumen

El presente trabajo diseña un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, ubicada en la parroquia Cumbaratza, provincia de Zamora Chinchipe. La investigación adoptó un enfoque mixto y descriptivo, con una encuesta aplicada a 386 usuarios potenciales, un censo de 14 colaboradores, una entrevista al gerente propietario, observación directa y una validación ex ante con personal operativo y 15 clientes reales. El diagnóstico evidenció dependencia del conocimiento tácito, ausencia de registros formales en procesos críticos, compras reactivas y vulnerabilidades de coordinación en periodos de alta demanda. A partir de estos hallazgos se diseñó una arquitectura de trece procesos y se documentaron en detalle cuatro procesos operativos prioritarios: Alimentos y Bebidas, Bienestar, Hospedaje y Eventos y Catering, mediante fichas TO-BE, SIPOC, flujogramas, instructivos, formatos, registros, riesgos e indicadores. El plan de implementación se estructura de manera gradual y el presupuesto determinado asciende a USD 5.885,79 de inversión inicial, USD 28.611,47 de requerimiento del primer año y USD 24.250,68 anuales de costo recurrente en régimen, cifra que incorpora las remuneraciones de las dos posiciones logísticas que el modelo requiere. Debido a que no existe una base monetaria autorizada de beneficios, la evaluación se plantea bajo un enfoque ex ante de costo-efectividad y no permite declarar rentabilidad financiera. Se concluye que el modelo dispone de una estructura técnica aplicable de forma gradual, sujeta a la verificación de líneas base, capacidad operativa y disponibilidad presupuestaria durante la implementación.

Palabras clave: gestión por procesos, BPM, estandarización operativa, sector hotelero, análisis de costo-efectividad, trazabilidad documental.

Abstract

This study designs an operational process management model for the Castillo Real Inn, located in the parish of Cumbaratza, Zamora Chinchipe province. The research adopted a mixed-methods and descriptive approach, including a survey of 386 potential customers, a census of 14 employees, an interview with the owner-manager, direct observation, and an ex-ante validation with operational staff and 15 actual customers. The assessment revealed a reliance on tacit knowledge, a lack of formal records for critical processes, reactive purchasing, and coordination vulnerabilities during periods of high demand. Based on these findings, a thirteen-process architecture was designed, and four priority operational processes—Food and Beverage, Wellness, Lodging, and Events and Catering—were documented in detail using TO-BE sheets, SIPOC diagrams, flowcharts, instructions, forms, records, risk assessments, and indicators. The implementation plan is structured in phases, and the determined budget amounts to USD 5,885.79 for the initial investment, USD 28,611.47 for the first year's requirements, and USD 24,250.68 annually for recurring costs once the system is operational—a figure that includes the salaries for the two logistics positions required by the model. Since there is no authorized monetary basis for benefits, the evaluation is conducted using an ex ante cost-effectiveness approach and does not allow for a determination of financial profitability. It is concluded that the model has a technical structure that can be implemented gradually, subject to verification of baselines, operational capacity, and budget availability during implementation.

Keywords: process management, BPM, operational standardization, hospitality sector, cost-effectiveness analysis, documentary traceability.

Introducción

El turismo constituye una de las actividades económicas con mayor capacidad de generación de empleo en la Amazonía ecuatoriana. En la provincia de Zamora Chinchipe, la oferta de alojamiento y restauración se compone mayoritariamente de establecimientos familiares de pequeña escala, cuya operación descansa en la experiencia acumulada de su personal más que en procedimientos documentados. Esta característica, que otorga flexibilidad y cercanía en el trato, expone al mismo tiempo a las organizaciones a una vulnerabilidad estructural: cuando el conocimiento operativo reside únicamente en las personas, la calidad del servicio depende de quién esté de turno y se pierde con cada rotación de personal. La Hostería Castillo Real, ubicada en la parroquia Cumbaratza del cantón Zamora, opera cuatro líneas de servicio de forma simultánea: un restaurante con capacidad para doscientas plazas, nueve habitaciones de alojamiento, un área de bienestar con piscinas y zonas húmedas, y cinco salones para eventos. Esa diversidad de servicios multiplica las interfaces entre áreas y aumenta la exigencia de coordinación, particularmente en las jornadas de fin de semana, en las que la demanda de las cuatro líneas coincide.

El diagnóstico realizado en el marco de esta investigación estableció que el establecimiento carece de documentación operativa formalizada: no dispone de kárdex para el control de inventario, ni de bitácoras que registren los controles de cocina o los parámetros fisicoquímicos del agua, ni de un registro de inducción del personal. La ausencia de estos instrumentos no significa que los controles no se realicen, sino que su ejecución no queda documentada y, en consecuencia, no puede verificarse, auditarse ni mejorarse sobre una base de evidencia.

Ante esa situación, la presente investigación se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, sustentado en el diagnóstico de sus actividades de alimentos y bebidas, bienestar, hospedaje, y eventos y catering, con el propósito

de estandarizar responsabilidades, secuencias, controles e indicadores de servicio. La gestión por procesos ofrece un marco pertinente para este propósito, por cuanto organiza la operación en torno al flujo de valor hacia el cliente y no a la división funcional del trabajo, lo que resulta especialmente adecuado en establecimientos donde un mismo colaborador interviene en varias líneas de servicio.

El documento se organiza en cinco capítulos. El primero delimita el problema, su contexto y el alcance del estudio. El segundo desarrolla el marco teórico que sustenta las decisiones metodológicas y de diseño. El tercero describe el diseño metodológico, de enfoque mixto y alcance descriptivo y propositivo, estructurado según las fases del Design Thinking. El cuarto presenta el desarrollo de la propuesta: los resultados del diagnóstico, el diseño del modelo de gestión por procesos con su sistema documental e indicadores, la validación ex ante realizada con las tres fuentes que determinan su aplicabilidad, y la línea base referencial levantada para la implementación. El quinto examina la factibilidad de implementación, comprendiendo la estructura organizacional requerida, la capacidad técnica del establecimiento y la evaluación de costo-efectividad con su requerimiento presupuestario.

Conviene precisar desde el inicio el alcance de este trabajo. La investigación produce un diseño validado ex ante, no una implementación. Los efectos que el modelo persigue se enuncian como resultados previstos y su verificación corresponde a la medición posterior a la puesta en marcha, prevista en el plan de implementación. Del mismo modo, la línea base levantada tiene carácter referencial: se obtuvo con un registro por proceso y jornada, lo que permite dimensionar el orden de magnitud de los indicadores, pero no estimar promedios ni variabilidad. Estas condiciones, junto con la ausencia de acceso a la información contable del establecimiento, se declaran de forma expresa y determinan tanto el método de evaluación adoptado como el modo en que deben interpretarse sus resultados.

Justificación

La pertinencia de la presente investigación se sustenta en tres consideraciones convergentes: la relevancia del problema abordado, la adecuación del enfoque adoptado para su resolución y el aporte metodológico que ofrece a estudios de naturaleza análoga, las cuales se articulan en un razonamiento continuo que justifica su desarrollo.

En cuanto a la relevancia del problema, la dependencia del conocimiento tácito no constituye una particularidad de la Hostería Castillo Real, sino una condición extensiva a los establecimientos turísticos de escala familiar en la región; no obstante, su tratamiento adquiere especial urgencia en este caso por dos circunstancias documentadas en el diagnóstico: la primera es la composición del equipo donde la rotación genera una pérdida recurrente de conocimiento operativo que ningún soporte documental retiene, y la segunda es la existencia de controles con consecuencia sanitaria, como la verificación de los parámetros fisicoquímicos del agua, que se ejecutan sin dejar evidencia verificable ante un eventual requerimiento de la autoridad competente.

Por otra parte, la adecuación del enfoque se justifica en que la gestión por procesos resulta particularmente apropiada para organizaciones donde la polivalencia del personal es simultáneamente una fortaleza y una fuente de ambigüedad en las responsabilidades, pues, a diferencia de los enfoques centrados en la estructura funcional, asigna la responsabilidad sobre el resultado con independencia de quién ejecute cada tarea, permitiendo conservar la flexibilidad operativa sin renunciar a la trazabilidad; además, la metodología BPM aporta un lenguaje de modelado estandarizado que hace el diseño comprensible y transferible, condición necesaria para que la documentación cumpla su función de material de inducción, mientras que la elección del Design Thinking como estructura metodológica responde a la naturaleza propositiva del trabajo, ya que su secuencia de empatizar, definir, idear, prototipar y testear permite que el diseño se

construya con los ejecutores del proceso y se valide con ellos antes de proponer su implementación, reduciendo así la resistencia al cambio y aumentando la probabilidad de adopción efectiva.

En lo que respecta al aporte metodológico, el trabajo enfrentó una restricción frecuente en investigaciones aplicadas a pequeñas empresas, consistente en la ausencia de información contable sistematizada que permita cuantificar en unidades monetarias los efectos de una propuesta de mejora; antes que estimar beneficios sin respaldo documental, optó por declarar la limitación y adoptar el análisis ex ante de costo-efectividad, que relaciona un presupuesto determinable con efectos expresados en unidades operativas verificables. Ese tratamiento constituye el principal aporte metodológico, pues los valores de partida iguales a cero, que en el diagnóstico expresan la ausencia de instrumentos de control, se convierten en el denominador que hace posible la evaluación, precisamente porque se estableció que catorce controles no existen y puede preverse que la implementación los llevaría a un estado verificable, calculándose cuánto costaría sostenerlos; el procedimiento resulta replicable en establecimientos de condiciones análogas y ofrece una alternativa defendible frente a la práctica de construir indicadores de rentabilidad sobre bases estimadas.

Finalmente, en cuanto a los beneficios esperados, para el establecimiento la implementación del modelo permitiría disponer de una operación documentada con responsabilidades definidas, controles verificables e indicadores con línea base y meta, lo que reduciría la dependencia del conocimiento individual y proveería a la dirección de información para decidir sobre una base de evidencia; estos beneficios se enuncian como resultados previstos, dado que la propuesta se encuentra en fase de diseño y validación ex ante, correspondiendo su verificación a la medición prevista en el plan de implementación, mientras que para el entorno turístico local, la disponibilidad de un modelo documentado y replicable constituye un referente

metodológico para establecimientos de escala similar, en un sector donde la gestión por procesos formalizada es poco frecuente entre empresas familiares, y las justificaciones social, empresarial y ambiental de la propuesta se desarrollan con mayor detalle en el apartado 1.3 del presente documento.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, sustentado en el diagnóstico de sus actividades de alimentos y bebidas, bienestar, hospedaje, y eventos y catering, con el propósito de estandarizar responsabilidades, secuencias, controles e indicadores de servicio.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos mediante observación, entrevista a la gerencia, encuesta al personal, registros internos y retroalimentación de clientes.

2. Mapear y caracterizar los procesos operativos prioritarios de la Hostería Castillo Real, identificando sus responsables, interfaces con procesos de apoyo, tiempos de referencia, riesgos, controles y principales cuellos de botella.

3. Diseñar la arquitectura del modelo de gestión por procesos y documentar los procesos operativos prioritarios mediante fichas, SIPOC, flujogramas, instructivos, formatos, registros e indicadores.

4. Establecer un plan de implementación del modelo con fases, responsables, capacitación, recursos, cronograma y mecanismos de seguimiento.

5. Validar la pertinencia, claridad y factibilidad operativa del modelo con la gerencia, el personal operativo y clientes reales, incorporando los ajustes derivados de la validación ex ante.

6. Determinar el requerimiento presupuestario de la propuesta mediante una evaluación ex ante de costo-efectividad, identificando la inversión inicial y los costos recurrentes necesarios para su implementación y sostenimiento.

Capítulo I: Introducción al Tema

1.1 Contexto General del Tema de Estudio

El sector turístico y hotelero articula actividades de alojamiento, alimentación, recreación y servicios complementarios cuya calidad depende de la coordinación entre áreas. En establecimientos de escala pequeña y mediana, la gestión por procesos permite ordenar dichas interacciones mediante responsabilidades, secuencias, controles y evidencias documentales.

En este contexto se ubica la Hostería Castillo Real, localizada en la parroquia Cumbaratza, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe. El establecimiento integra servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, bienestar y eventos, por lo que su operación exige una coordinación constante entre personal, recursos e información. La investigación analiza esta dinámica organizacional con el propósito de diseñar un modelo de gestión por procesos operativos ajustado a las características reales del establecimiento.

1.2 Planteamiento del problema

La Hostería Castillo Real es un establecimiento de alojamiento turístico consolidado en la provincia de Zamora Chinchipe, con tres líneas de negocio (hospedaje, restaurante y bienestar) y servicio de eventos. Pese a su posicionamiento y a contar con su equipo, su operación se sustenta en el conocimiento empírico de sus colaboradores y carece de procesos formalmente definidos, documentados y medidos.

Esta informalidad se manifiesta en deficiencias concretas identificadas en el diagnóstico: demoras en el servicio que constituyen la principal molestia percibida por el cliente y que se agudizan en los períodos de mayor afluencia (fines de semana y feriados), ausencia de registros operativos como bitácoras de cocina, kárdex de bodega y encuestas de satisfacción, lo que impide controlar la operación y sustentar decisiones en datos, superposición de funciones en los momentos

de alta demanda, derivada de una polivalencia no ordenada y compras de insumos de emergencia, originadas en la falta de planificación del abastecimiento. El factor común de estas deficiencias no es la capacidad del personal ni la infraestructura del establecimiento, sino la ausencia de un diseño de procesos que garantice la consistencia del servicio con independencia de quién lo ejecute y de las condiciones de demanda.

De sostenerse esta situación, el establecimiento queda expuesto a riesgos relevantes, la pérdida de su conocimiento operativo ante la rotación de personal, dado que ese conocimiento reside en las personas y no en la organización, el deterioro de su reputación digital, en un mercado donde la decisión del cliente se apoya crecientemente en las reseñas en línea y la limitación de su capacidad de crecer de forma ordenada. La gestión por procesos ofrece un marco para revertir esta condición, al trasladar el conocimiento tácito a un sistema documentado, con responsables definidos, estándares verificables e indicadores de desempeño.

En este contexto, la investigación responde a la siguiente pregunta:

¿De qué manera un modelo de gestión por procesos operativos puede contribuir a estandarizar y mejorar la consistencia de la operación y la experiencia del cliente en la Hostería Castillo Real?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Social

El turismo y la hospitalidad constituyen motores estratégicos para la economía y la generación de empleo en la provincia de Zamora Chinchipe. En ese contexto, el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Hostería Castillo Real se justifica socialmente por los beneficios que su eventual implementación permitiría esperar. Dichos beneficios se enuncian aquí como resultados previstos y no como efectos alcanzados, dado que la propuesta se encuentra en

fase de diseño y de validación ex ante. Desde la perspectiva laboral, se espera que la sustitución de la transmisión oral por documentación operativa (instructivos, fichas de proceso y registros), permita que los puestos que hoy dependen de la experiencia individual cuenten con criterios de ejecución explícitos, lo que facilitaría la inducción del personal nuevo y reduciría la dependencia del conocimiento tácito, señalada por el diagnóstico como una vulnerabilidad de la operación.

Desde la perspectiva de quien recibe el servicio, se espera que la estandarización de los flujos de trabajo favorezca una experiencia más predecible, particularmente en las jornadas de alta demanda, que el diagnóstico identificó como el momento de mayor variabilidad del servicio. En el plano del entorno turístico local, la disponibilidad de un modelo documentado y replicable constituye un referente metodológico para establecimientos de escala similar en la parroquia de Cumbaratza y su zona de influencia, en un sector donde la gestión por procesos formalizada es poco frecuente entre empresas familiares. La verificación de estos beneficios corresponde a la medición prevista en la Fase 1 del apartado 5.1.6 y al seguimiento de indicadores definido en los apartados 4.4.2.10 y 4.4.2.11, y excede el alcance temporal de la presente investigación.

1.3.2 Justificación Empresarial

Desde la perspectiva empresarial, se espera que el modelo de gestión por procesos contribuya a mejorar la consistencia del servicio y a reducir las deficiencias operativas identificadas en el diagnóstico, en particular las demoras de los períodos de alta demanda. Al dotar al establecimiento de procesos documentados, indicadores de desempeño y una gestión planificada del abastecimiento, la propuesta está orientada a fortalecer el control interno y a mitigar el riesgo de pérdida de conocimiento operativo asociado a la rotación de personal. Se espera que la empresa obtenga tres beneficios: primero, mitigar el costo oculto de la curva de aprendizaje ante la rotación de personal; segundo, establecer tiempos de ciclo medibles que contribuyan a optimizar la rotación

de mesas durante los picos de demanda, con un impacto potencial en el volumen de facturación; y tercero, sentar la arquitectura técnica que la gerencia considera indispensable para evaluar, a futuro, la réplica de la propuesta gastronómica en nuevas ubicaciones.

1.3.3 Justificación Ambiental

El diseño del modelo de procesos operativos incorpora controles documentales orientados al manejo responsable de los recursos del establecimiento. Entre las herramientas de gestión propuestas se incluyen, el control fisicoquímico del agua en las zonas de piscina e hidromasaje, con parámetros técnicos de verificación y registro. Adicionalmente, dada la ubicación del establecimiento en un entorno rodeado de fuentes hídricas naturales, la protocolización de estos procesos contribuye a mitigar riesgos ecológicos asociados a la operación diaria de la hostería.

1.4 Alcance del Proyecto

El presente trabajo se centra en el diseño de un modelo de gestión por procesos operativos para la Hostería Castillo Real, orientado a estandarizar responsabilidades, secuencias, controles, registros e indicadores y a fortalecer la consistencia del servicio. La investigación no comprende la implementación sostenida del modelo ni la medición longitudinal de sus efectos. Las unidades de análisis comprenden: la empresa y su estructura organizacional actual; el personal operativo de las áreas de alimentos y bebidas, hospedaje, bienestar y eventos; los clientes reales del establecimiento, consultados mediante trabajo de campo; y los posibles clientes, representados a través de una muestra de habitantes de las provincias de Zamora Chinchipe y Loja, utilizada exclusivamente para dimensionar las expectativas de posibles usuarios y no como mercado objetivo del modelo de procesos. La investigación se ejecutó en las instalaciones de la Hostería Castillo Real, ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Cumbaratza, comprendiendo el periodo de estudio mayo-agosto del 2026.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Gestión por Procesos

En un entorno empresarial caracterizado por la competitividad y las crecientes exigencias de los clientes, las organizaciones requieren modelos de gestión que permitan optimizar sus recursos y garantizar la calidad de sus servicios, en este contexto, la gestión por procesos surge como un enfoque orientado a comprender el funcionamiento integral de las organizaciones mediante la identificación, análisis y mejora continua de sus actividades, con el propósito de generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes.

En el estudio realizado por el Instituto Europeo de Posgrado (2023) "Gestión por Procesos" define un proceso como "un conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan para transformar materias primas en productos o servicios deseados, agregando valor en cada etapa" (p. 4), asimismo, señala que los resultados de un proceso pueden convertirse en insumos para otros procesos, formando una cadena continua dentro de la organización. Desde esta perspectiva, la gestión por procesos no se limita a ejecutar actividades de manera aislada, sino que busca coordinar e integrar cada una de ellas para alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficiente, cuando las empresas gestionan sus procesos de manera adecuada, logran reducir errores, optimizar tiempos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

De igual manera se suman Medina et al. (2020), sostienen que "internacionalmente, se reconoce la existencia de dos herramientas asociadas a las necesidades del control de gestión moderno: el cuadro de mando integral y la gestión por procesos" (p. 2). Este enfoque permite conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos, fortaleciendo la toma de decisiones y el desempeño institucional, la gestión por procesos representa, por tanto, un cambio en la forma tradicional de administrar las organizaciones, debido a que sustituye el enfoque

funcional por una visión integral centrada en el cliente y en la generación de valor; bajo este modelo, las actividades dejan de ejecutarse de manera independiente y pasan a integrarse en procesos que interactúan entre sí, favoreciendo la coordinación, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

> La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso debe permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir antes de que se produzca un resultado defectuoso lo cual generaría pérdidas y malestar (Lira Camargo, 2021, p. 13).

Esta afirmación evidencia el carácter preventivo de la gestión por procesos y su orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente, en consecuencia, la gestión por procesos constituye una herramienta estratégica que permite a las organizaciones optimizar sus actividades, mejorar la coordinación entre áreas y elevar la calidad de sus productos y servicios. Su aplicación resulta especialmente relevante en el sector hotelero, donde la estandarización de procesos contribuye a reducir tiempos de espera, fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la experiencia de los huéspedes.

2.1.1 Beneficios de la gestión por procesos en empresas hoteleras

La gestión por procesos ha adquirido una importancia significativa en las organizaciones modernas, especialmente en el sector hotelero, donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente constituyen factores determinantes para la competitividad, este enfoque permite visualizar a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que trabajan coordinadamente para generar valor, optimizar recursos y responder eficientemente a las necesidades de los usuarios.

> Con la Gestión por Procesos se pretende: reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente; eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades o

> tareas; optimizar el empleo de los recursos; mejorar continuamente las actividades desarrolladas. Todo ello acaba incidiendo en una mayor calidad, reducción de los plazos de entrega y costes más bajos. (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 18)

Esta perspectiva permite comprender que la gestión por procesos no solo busca ordenar las actividades internas, sino también mejorar los resultados de la organización, en el caso de una empresa hotelera, reducir la variabilidad del servicio implica que la atención al cliente no dependa únicamente de la experiencia individual de cada trabajador, sino de procedimientos claros y repetibles, de esta manera, se fortalecen la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del huésped.

Medina et al. (2020) sostienen que "la meta definitiva a alcanzar por las organizaciones es el establecimiento de un sistema de gestión con un papel predominante de sus procesos" (p. 7). Esta afirmación resalta que los procesos deben ocupar un lugar central en la administración empresarial, ya que permiten organizar el trabajo de forma más eficiente y orientada a resultados, por lo tanto, en las empresas hoteleras, este enfoque resulta especialmente importante porque el servicio se construye mediante la intervención de varias áreas conectadas entre sí. Si recepción, restaurante, cocina y alojamiento trabajan de manera aislada, pueden generarse demoras, duplicidad de funciones y problemas de comunicación, y por el contrario, cuando la gestión se estructura por procesos, cada actividad se integra dentro de una secuencia lógica que permite mejorar la coordinación interna y elevar la calidad percibida por el cliente.

Figura 1

Beneficios de la gestión por procesos



Nota. Adaptado de Gestión por procesos, por Instituto Europeo de Posgrado, 2023. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/biblioteca/pdf/gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf; de La gestión por procesos: Antecedentes y vigencia, por A. Medina, D. Nogueira, A. Sánchez y Y. Medina, 2020. https://www.researchgate.net/publication/353100869_La_gestion_por_procesos_antecedentes_y_vigencia; y de Implementación de la gestión por procesos, por J. Lira Camargo, 2021. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164

Por su parte, Lira Camargo (2021) afirma que uno de los beneficios de una adecuada mejora de procesos, se encuentra que "se disminuyen tiempos, aumentando la productividad" y "se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos" (p. 39). Por ende, estos beneficios son fundamentales en empresas de servicios, donde los tiempos de atención y la reducción de fallas influyen directamente en la experiencia del usuario, y dentro del ámbito hotelero, la disminución

de tiempos y errores permite ofrecer un servicio más ágil, ordenado y confiable. Esto resulta clave en procesos como el check-in, la preparación de alimentos, la limpieza de habitaciones o la atención de pedidos en restaurante. Por tanto, la gestión por procesos contribuye a transformar actividades rutinarias en procedimientos controlados, medibles y mejorables, favoreciendo una operación más eficiente y una mayor satisfacción del cliente.

2.2 Gestión por Procesos de Negocio (BPM)

En las últimas décadas, las organizaciones han experimentado importantes transformaciones derivadas de la globalización, los avances tecnológicos y el incremento de las exigencias de los consumidores, este entorno dinámico ha impulsado la adopción de enfoques de gestión orientados a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación empresarial.

> BPM es una disciplina de la administración centrada en el uso de los procesos empresariales como un medio importante para alcanzar los objetivos de una organización a través de la mejora, la gestión del rendimiento y la gobernanza de los procesos esenciales del negocio. (Barrera et al., 2018, p. 43)

Bajo esta premisa el BPM constituye mucho más que una herramienta tecnológica, pues representa una filosofía de gestión orientada a la mejora continua de los procesos, su implementación permite alinear las actividades operativas con la estrategia organizacional, favoreciendo una administración basada en resultados y en la generación de valor para el cliente. En empresas de servicios, como las hoteleras, este enfoque resulta especialmente útil debido a la necesidad de coordinar múltiples áreas para brindar experiencias satisfactorias a los huéspedes.

Flor Díaz (2020), sostiene que el BPM “corresponde a una metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos” (p. 154). Así mismo, la autora señala

que dichos procesos “deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua” (p. 154). Estas características evidencian que el BPM trasciende la simple documentación de actividades y se configura como un enfoque integral orientado a la mejora continua y al fortalecimiento del desempeño organizacional, desde esta perspectiva, el BPM permite que las organizaciones administren sus actividades de manera transversal, sustituyendo el enfoque funcional tradicional por una visión centrada en procesos, bajo este modelo, las diferentes áreas de la empresa dejan de operar de forma aislada y pasan a integrarse dentro de flujos de trabajo coordinados, favoreciendo la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Asimismo, Barrera et al. (2018) destacan que la aplicación de BPM “permite cambios ágiles y en tiempo real en los procesos, propiciando un mayor rendimiento y productividad de la organización y de quienes participan en los procesos” (p. 44). La capacidad de adaptación constituye uno de los principales beneficios del BPM, especialmente en sectores caracterizados por cambios constantes y elevados niveles de interacción con el cliente, es así que la posibilidad de monitorear y ajustar procesos en tiempo real facilita la toma de decisiones oportunas y promueve una mejora continua del servicio, para las empresas hoteleras, esta característica resulta fundamental, ya que permite responder rápidamente a las necesidades de los huéspedes, reducir tiempos de espera y fortalecer la competitividad del establecimiento.

2.2.1 Ciclo de Vida del BPM

La implementación del Business Process Management (BPM) requiere una secuencia estructurada de actividades que permitan gestionar los procesos organizacionales de manera sistemática, y en efecto esta secuencia es conocida como ciclo de vida del BPM, el cual comprende

un conjunto de etapas orientadas al diseño, ejecución, monitoreo y mejora continua de los procesos.

> Un ciclo de vida es un conjunto de pasos, técnicas y herramientas que permiten modelar procesos de negocio y cuyo resultado consiste en una salida para otra etapa. Con el surgimiento de las herramientas de modelado y de los BPMS cada fabricante ha incorporado su propio ciclo de vida. (Barrera, Barrientos, Santiago, y Canepa, 2018, p. 47)

El ciclo de vida del BPM se desarrolla de manera secuencial e interdependiente, ya que cada fase genera información necesaria para la siguiente, en consecuencia, las organizaciones pueden analizar sus procesos de forma integral, identificar oportunidades de mejora y ejecutar acciones correctivas orientadas a incrementar la eficiencia operativa, este enfoque cíclico favorece el aprendizaje organizacional y permite adaptar continuamente los procesos a las necesidades del mercado. Barrera et al. (2018), mencionan que un modelo de ciclo de vida de BPM se compone de cuatro fases:

> Modelado. Los procesos son identificados, diseñados y documentados con la finalidad de mejorarlos y optimizarlos. También se definen los participantes y las reglas del negocio. Implementación. Los procesos son integrados a los sistemas de la organización y posteriormente se automatizan. Monitoreo. Se analiza y monitorea, de forma constante y en tiempo real, la información generada en los procesos. Optimizado. Los procesos son mejorados por no estar bien definidos, por necesidades de la organización, o porque sus actividades no son idóneas. (p. 48)

El ciclo de vida del BPM constituye una metodología integral que permite gestionar los procesos organizacionales de manera sistemática y orientada a la mejora continua, cada una de sus fases cumple una función específica dentro de la administración empresarial: mientras el modelado

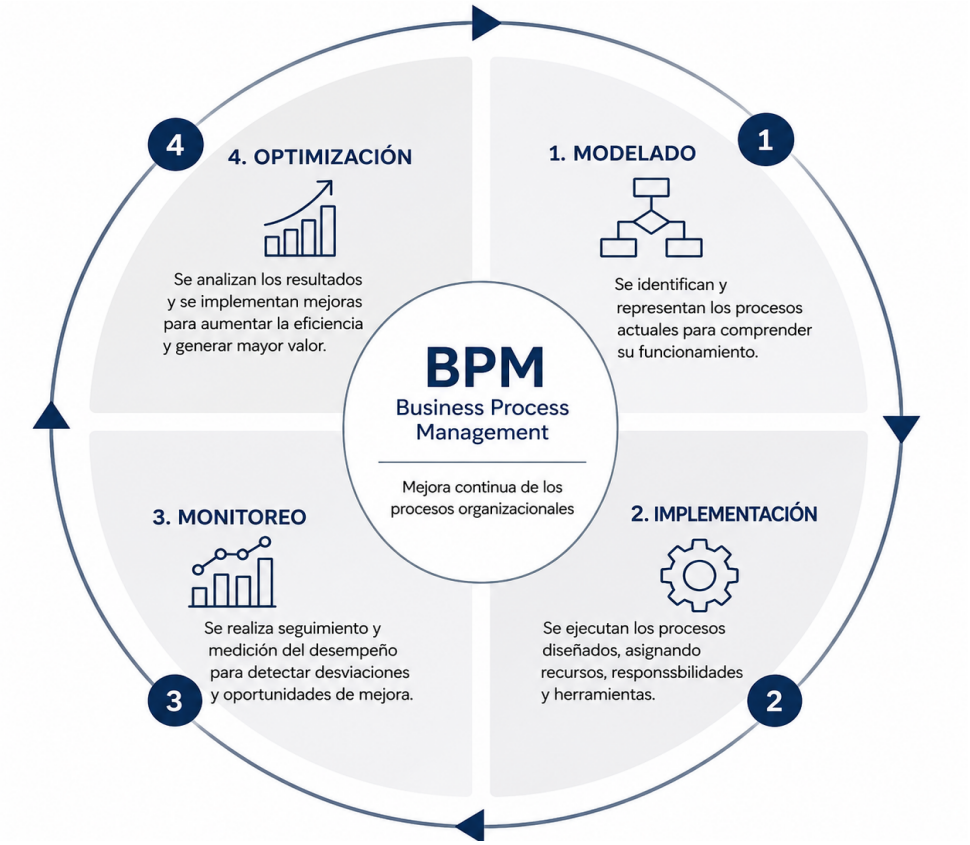
facilita la comprensión y documentación de los procesos, la implementación posibilita su integración con los sistemas organizacionales y la automatización de actividades; por su parte, el monitoreo proporciona información en tiempo real sobre el desempeño de los procesos, permitiendo detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas, y finalmente, la optimización promueve la revisión constante de las actividades desarrolladas, adaptándolas a las necesidades de la organización y a los cambios del entorno. Dentro del sector hotelero, la aplicación del ciclo de vida del BPM resulta especialmente relevante, ya que permite estandarizar operaciones, reducir tiempos de espera, fortalecer la coordinación entre áreas y mejorar la experiencia del cliente, contribuyendo así al incremento de la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

Por su parte, Flor Díaz, (2020), sostiene que los procesos deben ser "modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua" (p. 154), esta perspectiva pone de manifiesto el carácter dinámico del BPM, en el cual los procesos son objeto de evaluación permanente para garantizar su eficiencia y efectividad, la mejora continua constituye un elemento central del ciclo de vida del BPM, ya que permite introducir ajustes oportunos y responder a cambios en el entorno organizacional, en empresas hoteleras, la aplicación de este enfoque contribuye a reducir tiempos de espera, fortalecer la coordinación entre áreas y mejorar la experiencia del huésped.

Por lo tanto, el ciclo de vida del BPM proporciona una estructura metodológica para gestionar y mejorar procesos organizacionales de forma continua, su aplicación favorece la optimización de recursos, el control de operaciones y la generación de valor, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad empresarial y a la satisfacción del cliente.

Figura 2

Ciclo de vida del Business Process Management



Nota. Adaptado de "Gestión de proceso de negocio", por R. Barrera, V. Barrientos, J. Santiago y A. Canepa, 2018, Inventio, 14(32) (https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8).

2.3 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional

Las organizaciones modernas requieren herramientas de gestión que les permitan representar claramente la forma en que desarrollan actividades y cómo interactúan las diferentes áreas para alcanzar los objetivos institucionales, en este contexto, el mapa de procesos constituye una representación gráfica que facilita la comprensión del funcionamiento organizacional, identificando la relación existente entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

El mapa de procesos es un diagrama que muestra la estructura de la empresa, representando todos los procesos que la forman y sus relaciones. Para elaborarlo se deben conocer las

> interrelaciones, las entradas y las salidas de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados con relación al cliente y la salida tiene que satisfacer las necesidades del cliente (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 9).

Esta definición evidencia que el mapa de procesos constituye una herramienta que permite visualizar de manera integral el funcionamiento de una organización y las relaciones existentes entre sus procesos, la identificación de entradas, salidas e interrelaciones facilita la comprensión del flujo de actividades y permite garantizar que cada proceso se encuentre orientado a satisfacer las necesidades del cliente; dentro del ámbito hotelero, el uso de mapas de procesos resulta fundamental, ya que posibilita representar gráficamente la interacción entre áreas como recepción, alojamiento, restaurante y cocina, favoreciendo la coordinación interna y la mejora continua del servicio.

> (…) los procesos fluyen horizontalmente a través de los departamentos funcionales y es lo que permite que fructifiquen los productos, esos que compran los clientes y justifican la existencia de la organización. Sin embargo, nadie es responsable del proceso entero, con conflictos entre los departamentos para satisfacer las demandas finales de los procesos (Medina et al., 2020, p. 3).

Esta afirmación evidencia que los procesos trascienden las divisiones departamentales y requieren una adecuada coordinación entre las distintas áreas para generar valor y satisfacer las necesidades del cliente, desde esta perspectiva, la estructura organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión por procesos, debido a que define la forma en que se distribuyen las responsabilidades y se establecen relaciones de autoridad dentro de la empresa, una estructura claramente definida favorece la comunicación interna, evita duplicidad de funciones y facilita la ejecución eficiente de las actividades.

> Los procesos deben mejorarse continuamente para que resulten más competitivos. En la mejora de los procesos debe implicarse a todos sus miembros. La mejora de los procesos debe hacerse a partir del análisis de datos reales, de ahí la importancia de establecer indicadores de medida para evaluar la variabilidad, eficacia y eficiencia de los procesos. (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 23)

Figura 3

Mapa de procesos de una empresa hotelera



Nota. Adaptado de Gestión por procesos, por Instituto Europeo de Posgrado, 2023 https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/biblioteca/pdf/gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf

La mejora continua constituye uno de los principios fundamentales de la gestión por procesos, debido a que permite adaptar las operaciones organizacionales a las exigencias del entorno y a las necesidades cambiantes de los clientes, por lo que para alcanzar este objetivo, es indispensable la participación activa de todos los miembros de la organización, ya que cada colaborador interviene directa o indirectamente en la ejecución y optimización de los procesos; asimismo, el uso de indicadores de gestión proporciona información objetiva y verificable sobre

el desempeño organizacional, permitiendo identificar desviaciones, medir resultados y establecer acciones correctivas basadas en evidencia.

2.3.1 Clasificación de los Procesos

La gestión por procesos permite identificar y organizar las actividades de una organización de acuerdo con su finalidad y contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

> No todos los procesos de una organización tienen la misma incidencia en los resultados del negocio, en la satisfacción de los clientes, en la estrategia y objetivos, en los costes, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. Además, algunos están más enfocados a atender la visión de la empresa (lo que la empresa quiere llegar a ser) y otros a la misión (lo que la empresa quiere hacer). (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 8)

La clasificación de los procesos responde a la diferente contribución que cada uno realiza dentro de la organización, ya que no todas las actividades generan el mismo impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales o en la satisfacción del cliente, mientras que por un lado algunos procesos se orientan a la definición estratégica y al logro de la visión empresarial, otros se enfocan en la ejecución de actividades operativas o en el soporte de las funciones principales. Esta diferenciación permite asignar recursos de manera más eficiente, priorizar actividades críticas y fortalecer la toma de decisiones, es importante destacar el sector hotelero, reconocer la incidencia de cada proceso resulta fundamental para garantizar una adecuada coordinación entre áreas y ofrecer servicios alineados con las expectativas de los huéspedes, de esta manera, la gestión y clasificación de procesos contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, fortalecer la imagen corporativa y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.3.1.1 Estratégicos. Los procesos estratégicos están directamente vinculados con la visión de la empresa. Estos procesos permiten definir y desplegar estrategias y objetivos específicos para la producción de bienes y servicios. Algunos ejemplos de procesos estratégicos comunes incluyen: • Desarrollo de nuevos productos: La innovación en productos para cumplir con las demandas del mercado. • Gestión de la calidad: Especialmente cuando está enfocada en la prevención de errores, la satisfacción de los grupos de interés y la mejora continua. (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 8)

Los procesos estratégicos constituyen el eje directivo de una organización, ya que orientan las decisiones y acciones necesarias para alcanzar la visión institucional y asegurar el crecimiento empresarial a largo plazo, su adecuada gestión permite establecer objetivos claros, identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias que fortalezcan la competitividad en el mercado, por esta razón dentro del sector hotelero, estos procesos adquieren especial relevancia debido a que facilitan la planificación de servicios, la innovación en la oferta turística y la implementación de políticas de calidad orientadas a satisfacer las necesidades de los huéspedes, asimismo, la mejora continua y la prevención de errores contribuyen a fortalecer la imagen corporativa y consolidar ventajas competitivas sostenibles, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

2.3.1.2 Operativos. También conocidos como procesos Clave o Misionales, estos son esenciales para la misión de la organización. Constituyen la secuencia de valor añadido con la que la organización satisface las necesidades de los clientes. Ejemplo de proceso operativo es: Producción y elaboración de bienes: Transformación de materias primas en bienes que se van a comercializar. (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 8)

Los procesos operativos representan el núcleo de las actividades organizacionales, ya que son los encargados de generar valor y satisfacer las necesidades del cliente mediante la prestación de bienes o servicios, por lo tanto estos procesos tienen un impacto directo en la calidad, eficiencia y percepción del servicio recibido por los usuarios, por lo que dentro de las empresas hoteleras, los procesos operativos comprenden actividades como la recepción de huéspedes, el alojamiento, la preparación de alimentos y la atención en restaurante, las cuales influyen significativamente en la experiencia del cliente, por lo tanto una adecuada gestión de estos procesos permite optimizar recursos, reducir tiempos de espera y garantizar estándares de calidad que contribuyan al fortalecimiento de la satisfacción y fidelización de los huéspedes.

2.3.1.3 Apoyo. Los procesos de apoyo o procesos de soporte no intervienen directamente en la visión ni en la misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos. Ejemplos de procesos de apoyo específicos para la industria manufacturera son: Compras y aprovisionamiento: Adquisición eficiente de componentes y materiales necesarios. Almacenamiento y distribución: Manejo y distribución adecuada de los productos fabricados. Mantenimiento de equipos: Aseguramiento del buen estado de maquinaria utilizada en la producción de bienes. Gestión de calidad: Auditorías, inspección y control de calidad. (Instituto Europeo de Posgrado, 2023)

Aunque los procesos de apoyo no participan directamente en la generación del servicio final, su contribución resulta esencial para el adecuado funcionamiento de la organización, en este sentido estos procesos proporcionan recursos, infraestructura e información necesaria para que las actividades operativas se desarrollen de manera eficiente y continua; así también las funciones relacionadas con compras, mantenimiento, talento humano y control de calidad permiten

garantizar la disponibilidad de recursos y el correcto desempeño de las diferentes áreas empresariales.

2.3.2 Estructura organizacional y manual de Funciones

La estructura organizacional constituye un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de las empresas, debido a que permite establecer niveles jerárquicos, distribuir responsabilidades y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos institucionales, asimismo, el manual de funciones complementa esta estructura al definir de manera clara las tareas, competencias y responsabilidades asignadas a cada cargo, favoreciendo una adecuada gestión del talento humano y una mejor coordinación entre las áreas organizacionales.

> Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Delgado, Valenzuela, y Portilla, 2023, p. 76)

Esta definición permite comprender que la estructura organizacional no se limita a representar niveles jerárquicos o cargos dentro de una empresa, sino que constituye un sistema integrado en el cual cada área y colaborador cumple una función específica para alcanzar objetivos comunes, una estructura adecuadamente diseñada favorece la coordinación entre departamentos, optimiza el flujo de información y fortalece la toma de decisiones empresas hoteleras, la existencia de una estructura organizacional clara facilita la interacción entre áreas como recepción, alojamiento, restaurante y cocina, permitiendo brindar un servicio eficiente y orientado a la satisfacción del cliente.

Figura 4

Ejemplo de Estructura organizacional para una empresa hotelera



Nota. Adaptado de "Estructura organizacional de una empresa de producción gráfica", por Z. Delgado, C. Valenzuela y Y. Portilla, 2023, Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 5(4) https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208; y de "La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en organizaciones", por W. Ocampo, N. Huilcapi y A. Cifuentes, 2019, *RECIMUNDO: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3*(4). https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137.

La estructura organizacional forma una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así

> contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales (Ocampo, Huilcapi, y Cifuentes, 2019, p. 121).

La división adecuada de actividades y responsabilidades permite evitar la duplicidad de funciones y mejorar el desempeño organizacional, cuando cada colaborador conoce con precisión sus atribuciones y líneas de autoridad, se fortalecen los procesos internos y se incrementa la eficiencia operativa; en el ámbito hotelero, esta organización resulta indispensable debido a la interacción constante entre diversas áreas de servicio, cuya coordinación incide directamente en la experiencia del huésped y en la calidad del servicio ofrecido.

> Es importante en una empresa tener bien claro las funciones a desempeñar en cada puesto para crear los departamentos, esto nos permitirá tener en claro los objetivos establecidos basada en procesos con el fin de interactuar, conocer y desempeñarse de una forma correcta brindando un servicio de calidad y poder llegar a ser reconocida como una de las mejores empresas en el Ecuador (Delgado, Valenzuela, y Portilla, 2023, p. 75).

El manual de funciones constituye una herramienta administrativa que permite documentar las responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas de cada puesto de trabajo, su implementación favorece la estandarización de actividades, facilita los procesos de inducción y evaluación del personal, y fortalece la coordinación entre áreas. En este sentido la estructura organizacional y el manual de funciones son herramientas complementarias que favorecen el orden interno, la asignación eficiente de responsabilidades y la mejora del desempeño institucional, y su adecuada implementación permite fortalecer la coordinación entre áreas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, especialmente en empresas de servicios como las hoteleras, donde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente constituyen factores clave para la competitividad.

2.3.3 Aplicación del mapa de procesos en empresas hoteleras

En el sector hotelero, el mapa de procesos permite visualizar la relación entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo y ubicar los puntos de transferencia entre áreas. En este trabajo se utiliza como base para estructurar la arquitectura de la Hostería Castillo Real y delimitar los cuatro procesos operativos que se documentan con mayor detalle.

2.4 Herramientas para la gestión de procesos

La gestión de procesos requiere el uso de herramientas que permitan identificar, documentar, analizar y mejorar las actividades que se desarrollan dentro de una organización, estas herramientas facilitan la comprensión de los procesos, favorecen la comunicación entre las diferentes áreas y contribuyen a la toma de decisiones orientadas a la mejora continua; en este sentido, instrumentos como los flujogramas, la notación BPMN, las fichas de procesos y las bitácoras constituyen recursos fundamentales para representar y controlar las operaciones organizacionales de manera eficiente.

Barrera et al. (2018) señalan que el BPM “combina aspectos multidisciplinarios encaminados a los procesos de negocio de la organización, prestando atención a sus personas y tecnologías” (p. 44). Esta perspectiva evidencia que la gestión de procesos no depende únicamente de la ejecución de actividades, sino también de herramientas que permitan documentar, analizar y optimizar la forma en que dichas actividades se desarrollan, la utilización de instrumentos de representación y control facilita la identificación de oportunidades de mejora, la reducción de errores operativos y la estandarización de procedimientos; en organizaciones de servicios, como las empresas hoteleras, estas herramientas permiten comprender el flujo de actividades que intervienen en la atención al cliente y fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas operativas.

Díaz-Piraquive (2008) manifiesta que todos los "procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua" (p. 154). La aplicación de herramientas de gestión permite precisamente llevar a cabo estas actividades de modelado, seguimiento y mejora continua, mediante la representación gráfica de procesos y la documentación de procedimientos, las organizaciones pueden identificar con mayor facilidad actividades innecesarias, cuellos de botella o problemas de comunicación que afectan el desempeño institucional, asimismo, estas herramientas proporcionan información relevante para la toma de decisiones y contribuyen a incrementar la eficiencia operativa.

Tomando en cuenta lo que menciona el Instituto Europeo de Posgrado (2023), "los procesos deben mejorarse continuamente para que resulten más competitivos" (p. 23). La mejora continua exige que las organizaciones cuenten con mecanismos que permitan evaluar el desempeño de sus procesos y establecer acciones correctivas cuando sea necesario, por ello, herramientas como los flujogramas, mapas de procesos, fichas y bitácoras facilitan el monitoreo permanente de las actividades y permiten generar información útil para optimizar la gestión organizacional; estas herramientas para la gestión de procesos constituyen recursos esenciales para documentar, analizar y mejorar las actividades organizacionales, su adecuada aplicación favorece la estandarización de procedimientos, fortalece el control operativo y contribuye al desarrollo de procesos más eficientes, orientados a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.4.1 Flujograma y Simbología

Los flujogramas constituyen una herramienta gráfica ampliamente utilizada para representar de manera secuencial las actividades que conforman un proceso, su aplicación facilita

la comprensión de procedimientos, la identificación de responsabilidades y el análisis de oportunidades de mejora dentro de una organización.

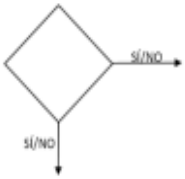
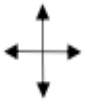
> Los diagramas de flujo utilizan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos de un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos se conocen como símbolos de diagrama de flujo (SmartDraw, s.f).

Los flujogramas permiten representar visualmente la lógica y secuencia de las actividades que integran un proceso, facilitando su comprensión y análisis por parte de los diferentes actores involucrados, a través del uso de símbolos estandarizados, es posible identificar con claridad las tareas ejecutadas, los puntos de decisión, las entradas y salidas de información, así como las relaciones existentes entre cada actividad, en el ámbito empresarial, esta herramienta contribuye a documentar procedimientos, detectar posibles ineficiencias y promover la estandarización de las operaciones, por su parte en el sector hotelero, los flujogramas facilitan la visualización de procesos relacionados con reservas, recepción, alojamiento, alimentación y atención al cliente, favoreciendo una gestión más organizada y orientada a la mejora continua.

Para la representación de los flujogramas se utiliza una simbología uniforme: el óvalo identifica inicio y fin, el rectángulo representa actividades, el rombo señala decisiones y las flechas establecen la secuencia del flujo. Esta convención se aplica de forma consistente en los diagramas desarrollados para los procesos operativos de la Hostería Castillo Real.

Figura 5

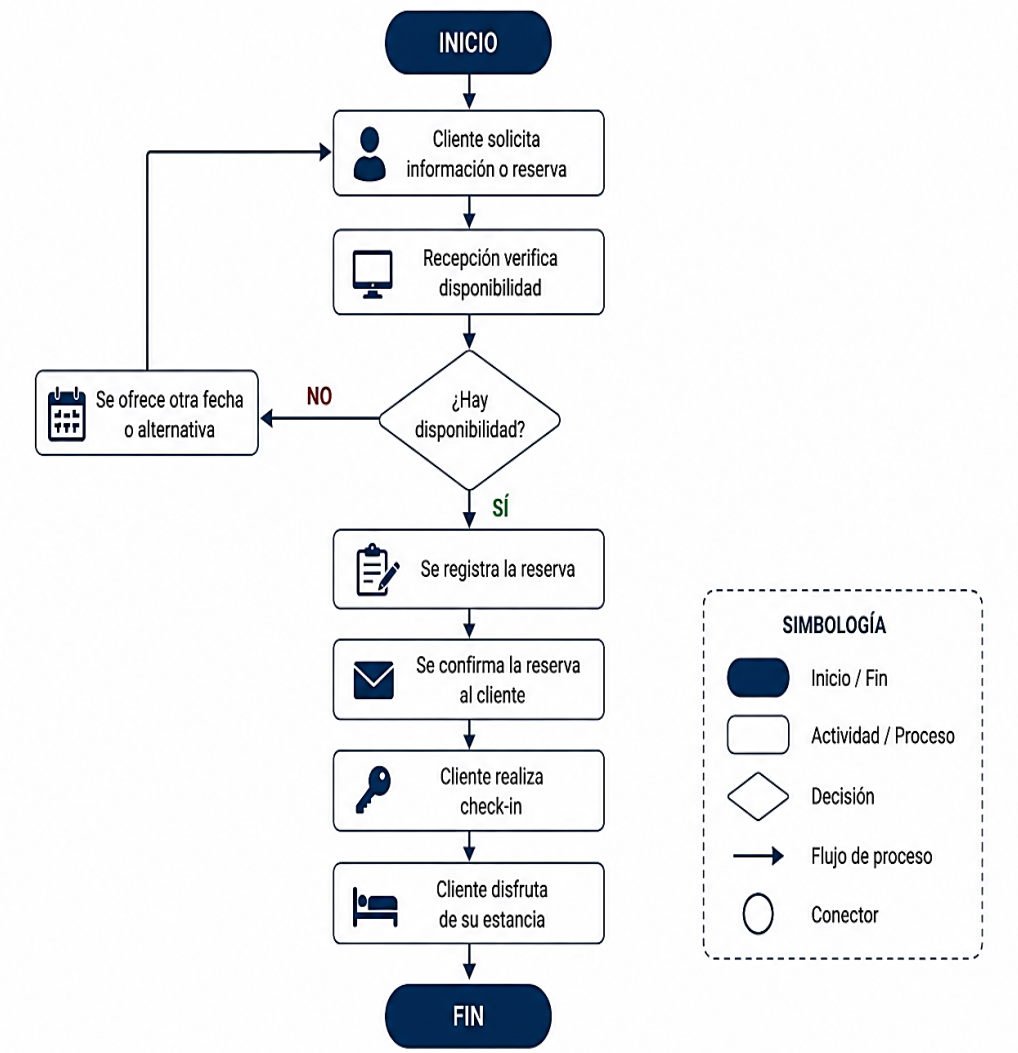
Simbología para elaborar los Diagramas de Flujo

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica el inicio del flujo.
	Actividad	Representa la realización de una operación o actividad que compone un proceso.
	Decisión	Indica un punto dentro del diagrama de flujo donde se pueden seguir varios caminos alternativos, si es necesario.
	Conector en página	Representa la continuidad del diagrama. Une dos actividades no consecutivas en una misma página. Dentro del conector se utilizan letras para llevar el consecutivo.
	Conector de página	Simboliza la continuidad del diagrama en otra página. Es la conexión con otra página diferente en la que continúa el diagrama. Dentro del conector se utilizan números para llevar el consecutivo.
	Líneas de flujo	Conectan los símbolos, indicando el orden en que se deben realizar las actividades.
	Fin	Indica el final del flujo.

Nota. Tomado de *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales* (p. 15), por Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2025 https://repositorio.iica.int/server/api/core/bitstreams/c48afe41-f965-49f0-adc6-e8c72b80f6ed/content

Figura 6

Ejemplo de Flujograma para el proceso de reserva y check-in en una empresa hotelera



Nota. Adaptado de Gestión por procesos, por Instituto Europeo de Posgrado, 2023. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/biblioteca/pdf/gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf.

2.4.2 BPMN

La Notación para el Modelado de Procesos de Negocio o BPMN, por sus siglas en inglés *Business Process Model and Notation,* constituye uno de los estándares más utilizados para representar gráficamente procesos organizacionales, su finalidad es proporcionar un lenguaje

visual común que permita comprender, analizar y comunicar los procesos de manera uniforme entre las diferentes áreas de una organización, facilitando tanto la gestión como la mejora continua de las operaciones.

> (…) es un modelo de representación gráfica que plasma la lógica de las actividades que se dan en la Dirección Regional de Educación (DRE) o Unidad de Gestión de Educativa Local (UGEL). Sirve para diagramar los procesos a través de un lenguaje común, de entendimiento general y facilita la comunicación. (…) BPMN es importante porque es un estándar para diagramar los modelos de negocios, facilita la comunicación, permite diagramar lo procesos END TO END y permite la alineación entre el área tecnológica y el negocio (Lira Camargo, 2021, p. 72).

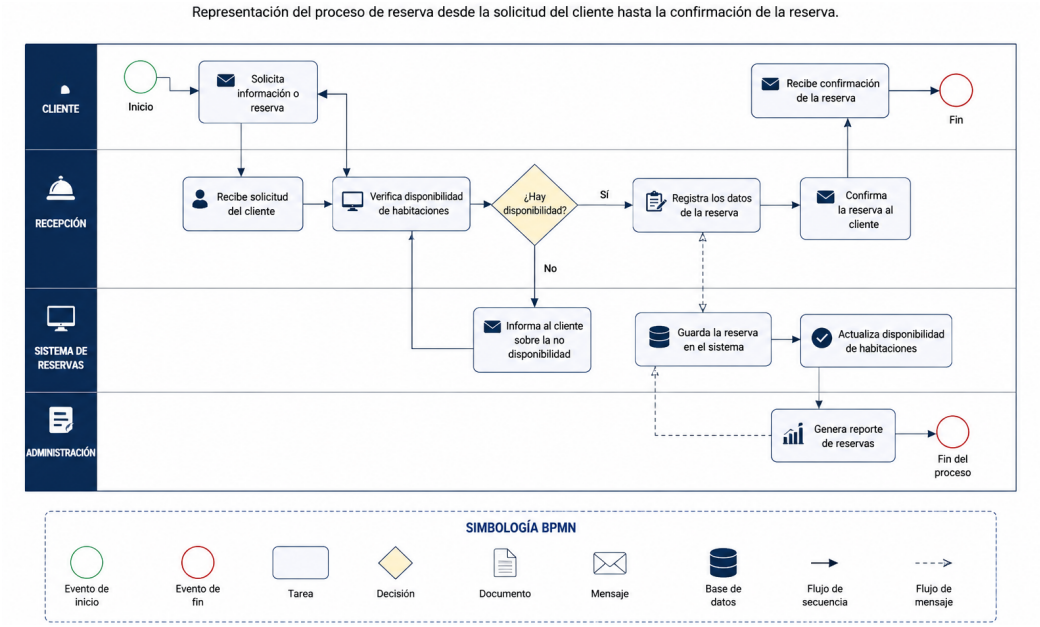
La utilización de BPMN dentro de la gestión por procesos permite representar de manera visual y estructurada la secuencia de actividades que conforman una organización, favoreciendo la comprensión integral de los procedimientos por parte de todos los involucrados. Su importancia radica en que establece un lenguaje común que puede ser interpretado tanto por personal operativo como por responsables de gestión y áreas tecnológicas, reduciendo problemas de comunicación y facilitando la coordinación de actividades, además, al permitir el modelado de procesos de principio a fin, BPMN contribuye a identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y fortalecer la alineación entre los objetivos del negocio y las herramientas tecnológicas utilizadas para su ejecución, dentro del sector hotelero, es de gran importancia ya que, esta característica resulta especialmente valiosa debido a la necesidad de integrar diferentes áreas de servicio para garantizar una atención eficiente y una experiencia satisfactoria para los huéspedes.

Aagesen y Krogstie (2015), sostienen que el “BPMN se presentó como un lenguaje estándar para el modelado de procesos de negocio. Su desarrollo se consideró un paso importante

para reducir la fragmentación existente entre las herramientas y notaciones de modelado de procesos" (p. 219). En este sentido la importancia de BPMN trasciende la simple elaboración de diagramas, ya que constituye una herramienta que permite comprender de manera integral cómo se desarrollan los procesos dentro de una organización y cómo interactúan las diferentes áreas involucradas. Al emplear una notación estandarizada, facilita la comunicación entre los responsables operativos, administrativos y tecnológicos, permitiendo que todos compartan una misma visión sobre el funcionamiento de los procesos, asimismo, el modelado de procesos de extremo a extremo favorece la identificación de actividades que generan valor, posibles cuellos de botella y oportunidades de mejora, contribuyendo a optimizar el desempeño organizacional.

Figura 7

Ejemplo de diagrama BPMN- Proceso de reserva en una empresa hotelera



Nota. Adaptado de Implementación de la gestión por procesos, por J. Lira Camargo, 2021 https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164

White y Miers (2009) señalan que BPMN es “una notación basada en diagramas de flujo para definir procesos de negocio, desde los más simples (...) hasta los más complejos y sofisticados para dar soporte a la ejecución de procesos” (p. 24). La capacidad de representar procesos con distintos niveles de complejidad permite que BPMN pueda utilizarse tanto para describir actividades operativas sencillas como para modelar procesos organizacionales más complejos, esta flexibilidad facilita el análisis detallado de las operaciones y permite identificar oportunidades de mejora orientadas a incrementar la eficiencia, reducir errores y optimizar recursos, asimismo, proporciona una visión integral de los procedimientos, favoreciendo la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de mejora continua dentro de las organizaciones.

2.4.3 SIPOC y caracterización AS-IS / TO-BE

La gestión por procesos requiere herramientas que permitan delimitar, representar y comprender la estructura de los procesos antes de establecer acciones de mejora, en este sentido, el diagrama SIPOC y la caracterización de procesos permiten identificar los elementos que intervienen en un proceso y describir su situación actual, para posteriormente establecer las condiciones que se esperan alcanzar mediante una propuesta de mejora.

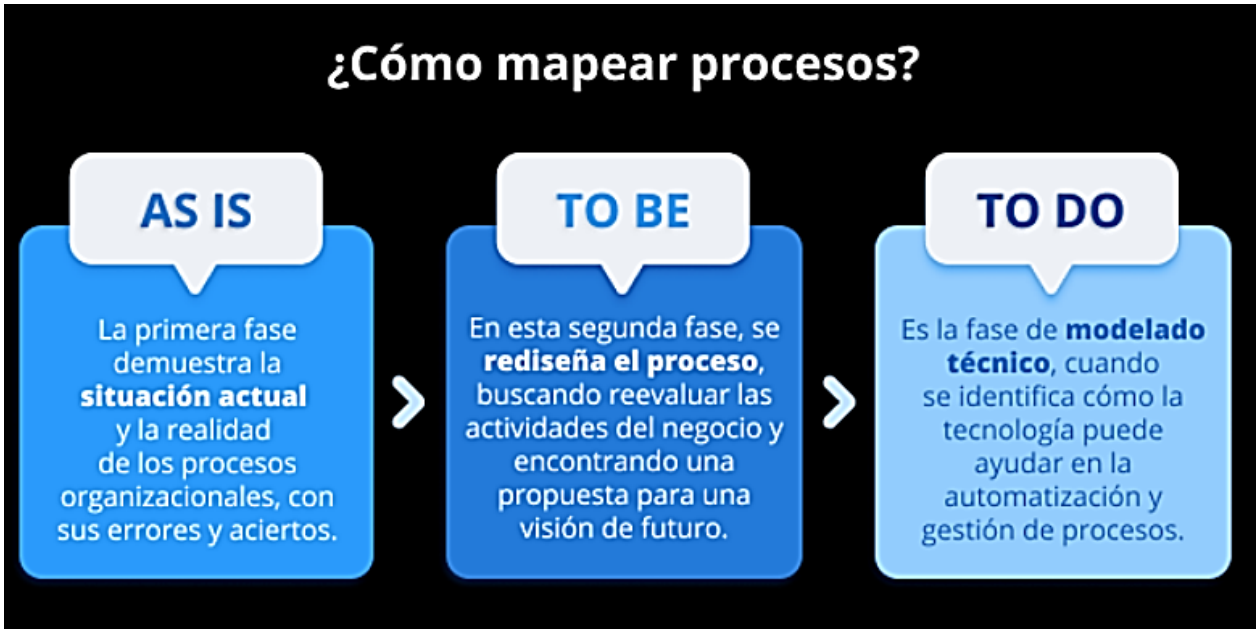
SIPOC. Un diagrama SIPOC es una herramienta de recopilación de datos utilizada por los equipos de mejora de procesos Six Sigma para obtener información sobre todos los elementos relevantes, incluidos proveedores, insumos, procesos, productos y clientes de un proceso (American Society for Quality, s.f). El SIPOC resulta pertinente para esta investigación porque permite delimitar los procesos operativos de la Hostería Castillo Real y visualizar de manera general las relaciones entre quienes proporcionan los recursos, los elementos necesarios para ejecutar las actividades, los resultados obtenidos y los usuarios que reciben dichos resultados, su utilización facilita complementar la caracterización detallada de los procesos y reconocer las

interfaces entre áreas que pueden generar problemas de coordinación, constituyendo una base para estructurar y mejorar los procesos operativos.

Caracterización AS-IS / TO-BE. La caracterización de procesos permite organizar información relevante sobre la forma en que se desarrolla un proceso, considerando elementos como su objetivo, responsable, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes y recursos; dentro de una propuesta de gestión por procesos, esta caracterización puede realizarse desde dos perspectivas: AS-IS, correspondiente a la situación actual del proceso, y TO-BE, relacionada con la situación propuesta después de incorporar las mejoras (SYDLE, 2023).

Figura 8

Mapa AS-IS / TO-BE



Nota. Tomado de ¿Cómo mapear los procesos AS IS, TO BE y TO DO?, por SYDLE, 2023 https://www.sydle.com/es/blog/mapear-procesos-as-is-to-be-to-do-60a81ebd22559e108ed7f51e

2.4.4 Fichas y Bitácoras de procesos

Las fichas y bitácoras de procesos constituyen herramientas utilizadas para documentar, registrar y controlar la información relacionada con la ejecución de las actividades organizacionales, su aplicación permite disponer de información estructurada sobre los procesos, facilitando el seguimiento de las operaciones, la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Universidad de Cantabria (2020), menciona que "Una ficha de proceso es un soporte de información que nos permite recoger todas aquellas características relevantes para el control de las actividades que componen el proceso, completando la información aportada por el mapa de procesos" (p. 10). La ficha de procesos constituye un instrumento fundamental dentro de la gestión por procesos, debido a que permite organizar de manera estructurada la información relacionada con cada procedimiento desarrollado en la organización, a través de este documento es posible identificar aspectos relevantes como la misión del proceso, las entradas, salidas, recursos, indicadores y responsables involucrados en su ejecución, por consiguiente, su aplicación favorece la estandarización de actividades, mejora el control operativo y facilita la evaluación permanente de los procesos, permitiendo detectar oportunidades de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

> A las bitácoras se les conocen como diarios y en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, han sido empleados para registrar actividades cronológicamente. En los negocios la bitácora del gerente es una herramienta para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización. Hace algunos años, las actividades de la bitácora se escribían a mano en un cuaderno (Efiempresa, 2026).

Las bitácoras constituyen instrumentos de registro que permiten documentar de forma cronológica los acontecimientos, actividades e incidencias que ocurren durante la ejecución de un proceso, su importancia radica en que proporcionan evidencia sobre las acciones realizadas, facilitando el seguimiento de las operaciones y el análisis de los resultados obtenidos; asimismo, la información registrada en las bitácoras sirve como apoyo para la toma de decisiones, la identificación de problemas recurrentes y la implementación de acciones correctivas orientadas a fortalecer la eficiencia y calidad de los procesos organizacionales, por lo tanto en el sector hotelero, estas herramientas pueden emplearse para registrar novedades relacionadas con reservas, atención al cliente, mantenimiento de instalaciones o prestación de servicios, contribuyendo a garantizar una gestión más eficiente y orientada a la satisfacción de los huéspedes.

Figura 9

Ejemplo de ficha de proceso

FICHA DE PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:	Reserva y check-in de huéspedes	**CÓDIGO:**	RH-01
OBJETIVO:	Gestionar la reserva de habitaciones y realizar el check-in de los huéspedes de manera eficiente, asegurando una experiencia satisfactoria.	**VERSIÓN:**	01
RESPONSABLE:	Jefe de Recepción	**FECHA:**	15/05/2024
ALCANCE:	Inicia desde la solicitud de reserva hasta el registro del check-in del huésped.		

ENTRADAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS	INDICADORES
• Solicitud de reserva (teléfono, web, correo, presencial) • Disponibilidad de habitaciones • Datos del huésped • Políticas de la empresa	1. Recibir solicitud de reserva. 2. Verificar disponibilidad. 3. Confirmar reserva. 4. Registrar datos del huésped. 5. Realizar check-in. 6. Entregar información al huésped.	• Reserva confirmada • Registro de check-in • Llave de habitación entregada • Información al huésped	• % de reservas confirmadas • Tiempo promedio de check-in • % de errores en registro • Nivel de satisfacción del huésped

Nota. Adaptado de “Estructura organizacional de una empresa de producción gráfica”, por Z. Delgado, C. Valenzuela y Y. Portilla, 2023, Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 5(4) https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208

Figura 10

Ejemplo de Bitácora de procesos

BITÁCORA DE PROCESO						
FECHA	PROCESO	ACTIVIDAD REALIZADA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES / INCIDENCIAS	ACCIONES CORRECTIVAS	FIRMA
10/05/2024	Reserva y check-in	Recepción de solicitud de reserva por teléfono.	Ana Martínez	Cliente solicitó habitación con vista al jardín.	Se confirmó disponibilidad y se envió información.	
10/05/2024	Reserva y check-in	Verificación de disponibilidad y confirmación.	Ana Martínez	Disponibilidad solo para 1 noche.	Se ofreció fecha alternativa.	
10/05/2024	Reserva y check-in	Registro de datos del huésped y confirmación de reserva.	Ana Martínez	Pago anticipado realizado por transferencia.	Se envió comprobante de confirmación.	
11/05/2024	Reserva y check-in	Realización de check-in del huésped.	Pedro López	Llegada anticipada del huésped; se asignó habitación disponible.	Se brindó bebida de bienvenida.	
11/05/2024	Reserva y check-in	Entrega de información y llave de habitación.	Pedro López	Huésped solicitó información sobre servicios del hotel.	Se proporcionó folleto y explicación detallada.	

Nota. Adaptado de Implementación de la gestión por procesos, por J. Lira Camargo, 2021 https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164.

2.5 Gestión Operativa y Satisfacción del Cliente

La gestión operativa comprende el conjunto de actividades orientadas a planificar, coordinar, ejecutar y controlar los procesos que permiten el funcionamiento eficiente de una organización, su adecuada aplicación contribuye al uso óptimo de los recursos, al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la mejora continua de los servicios ofrecidos, en el sector hotelero, la gestión operativa resulta fundamental debido a que influye directamente en la calidad del servicio y en la experiencia percibida por los huéspedes durante su estancia.

Cevallos y Esquivel (2023), mencionan que “la satisfacción de los clientes es un objetivo que toda empresa prestadora de servicios debe plantearse, más cuando su propósito es el crecimiento y expansión en los mercados locales donde pretende ubicarse” (p. 116). La satisfacción del cliente constituye uno de los principales indicadores del desempeño organizacional, debido a que refleja la capacidad de la empresa para responder de manera adecuada a las necesidades y expectativas de los usuarios; en este sentido, la gestión operativa desempeña un papel fundamental, ya que permite coordinar los procesos internos que intervienen en la prestación del servicio, garantizando

que las actividades se desarrollen con eficiencia, oportunidad y calidad, dentro de las empresas hoteleras, una adecuada gestión de las operaciones favorece la prestación de servicios consistentes, mejora la experiencia del huésped y fortalece la imagen de la organización frente a sus clientes.

Por su parte Tarira y Santillán, (2023) sostienen que "la correcta gestión del cliente garantiza la satisfacción del usuario y en consecuencia genera lealtad a la marca, lo cual trae consigo, una nueva compra, buena publicidad boca a boca y aumento de clientes" (p. 2). La adecuada gestión de las operaciones no solo contribuye al funcionamiento interno de la organización, sino que también repercute en la relación establecida con los clientes, cuando los procesos se encuentran correctamente estructurados y orientados a satisfacer las necesidades del usuario, se fortalecen los niveles de confianza, fidelización y permanencia; asimismo, la satisfacción obtenida a través de una experiencia positiva favorece la recomendación del servicio a nuevos clientes, convirtiéndose en un elemento estratégico para el crecimiento y posicionamiento de la organización dentro de mercados cada vez más competitivos.

> Una gestión administrativa eficiente, caracterizada por la planificación estratégica, definición de políticas y eficiencia operativa, contribuye significativamente a la satisfacción del cliente. Se concluye que, la mejora de la eficiencia operativa no solo optimiza procesos internos, sino contribuye a la calidad del servicio percibido por socios o clientes. (Mejía-Auquilla et al., 2025, p. 25)

La relación existente entre gestión operativa y satisfacción del cliente evidencia que el adecuado desempeño de los procesos internos constituye un factor determinante para el éxito organizacional, la planificación, coordinación y control de las actividades permiten optimizar recursos, reducir tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, en el sector hotelero, estos aspectos resultan especialmente importantes debido a que influyen directamente en la experiencia

del huésped, quien valora elementos como la rapidez de atención, la calidad del servicio, la solución efectiva de requerimientos y el cumplimiento de sus expectativas, por esta razón, una gestión operativa eficiente se convierte en un elemento clave para alcanzar mayores niveles de satisfacción y fortalecer la competitividad empresarial.

Figura 11

Relación entre la gestión operativa y la satisfacción del cliente



Nota. Adaptado de "Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí", por S. Cevallos y R. Esquivel, 2023, *593 Digital Publisher CEIT, 8*(2) (https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1742); y de *La gestión de clientes y su impacto en la satisfacción de los usuarios de Radio Olímpica, Baños y Puyo* [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas], por E. Tarira y L. Santillán, 2023 https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/15210/1/UDLA-EC-TMDEGES-2023-10.pdf

2.5.1 Estandarización de Procesos

La estandarización de procesos constituye una práctica fundamental dentro de la gestión organizacional, debido a que permite establecer criterios uniformes para la ejecución de las actividades, garantizando que estas se desarrollen de manera consistente y conforme a los objetivos institucionales, a través de la definición de procedimientos, responsabilidades y métodos de trabajo, las organizaciones logran reducir la variabilidad de sus operaciones, mejorar el control de los procesos y fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos.

> Por ello, basándose en estrategias, herramientas, técnicas o métodos proporcionados por la gestión de procesos operacionales, amparados por especificaciones o normas estandarizadas lo formarán más competitivos, incrementando la captación de clientes leales, fieles y multiplicadores de su buen servicio porque la satisfacción es implícita. (Cevallos y Esquivel, 2023, p. 116)

La aplicación de normas y procedimientos estandarizados permite que las actividades organizacionales se desarrollen bajo parámetros previamente definidos, reduciendo errores y garantizando mayor uniformidad en la prestación de los servicios, esta situación contribuye a incrementar la eficiencia operativa y favorece el cumplimiento de estándares de calidad que impactan positivamente en la percepción de los clientes, en el ámbito hotelero, la estandarización resulta esencial para asegurar que los servicios ofrecidos mantengan niveles homogéneos de calidad, independientemente del personal o del momento en que se ejecuten.

En el estudio del Instituto Europeo de Posgrado, Gestión por Procesos (2023) sostiene que “Los procesos deben mejorarse continuamente para que resulten más competitivos. En la mejora de los procesos debe implicarse a todos sus miembros” (p. 23). La estandarización no debe entenderse como una práctica rígida o estática, sino como un mecanismo que permite establecer

una base común para la mejora continua de los procesos, una vez definidos y documentados los procedimientos, la organización puede evaluar su desempeño, identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes orientados a incrementar la eficiencia y calidad de sus operaciones, dentro de las empresas hoteleras, esta práctica favorece la coordinación entre las diferentes áreas de servicio, fortalece la experiencia del huésped y contribuye a generar mayores niveles de satisfacción y fidelización.

2.5.1.1 Calidad del Servicio. La calidad del servicio constituye un elemento fundamental dentro de la gestión organizacional, debido a que permite garantizar que los productos o servicios ofrecidos cumplan con los requisitos establecidos y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes, su aplicación contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial, la mejora continua y la generación de valor para los diferentes grupos de interés. Según la Universidad de Cantabria (2020), en su estudio *Manual de Gestión de Procesos,* sostiene que "el resultado está asociado al concepto 'creación de valor'. Éste tiene que obtenerse con la calidad exigida por el estándar del proceso: en tiempo, en forma, con eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés" (p. 23).

En este sentido la calidad del servicio no solo se relaciona con el cumplimiento de estándares previamente establecidos, sino también con la capacidad de una organización para generar valor a través de cada una de sus actividades, por lo que los resultados obtenidos deben responder de manera eficiente a las expectativas de los clientes y demás grupos de interés, garantizando que los servicios sean prestados oportunamente y bajo criterios de excelencia. En el sector hotelero, la calidad del servicio adquiere especial importancia debido a que influye directamente en la experiencia del huésped, quien evalúa aspectos relacionados con la atención recibida, la rapidez de respuesta, la comodidad de las instalaciones y el cumplimiento de sus

expectativas, convirtiéndose en un factor determinante para la competitividad y permanencia de la organización.

2.5.1.2 Satisfacción del Cliente. La satisfacción del cliente constituye uno de los principales indicadores para evaluar el desempeño de una organización, debido a que permite conocer el grado en que los productos o servicios ofrecidos cumplen con las necesidades y expectativas de los usuarios, su análisis proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de acciones orientadas al mejoramiento continuo.

"Los indicadores de eficacia miden el grado de cumplimiento con las necesidades y deseos de los destinatarios de los productos o servicios" (Instituto Europeo de Posgrado, 2023, p. 13)., por lo que la satisfacción del cliente se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de la organización para cumplir las expectativas de quienes reciben sus productos o servicios, y por esta razón, resulta indispensable medir de forma permanente la percepción de los usuarios mediante indicadores que permitan identificar fortalezas y oportunidades de mejora, en materia hotelera, la satisfacción del huésped depende de diversos factores como la calidad de la atención, la eficiencia de los procesos, la comodidad de las instalaciones y la capacidad de respuesta ante requerimientos o inconvenientes; por consiguiente conocer el nivel de satisfacción de los clientes permite fortalecer la calidad del servicio, incrementar la fidelización y consolidar una imagen positiva dentro del mercado.

2.5.1.3 Gestión de Inventarios: Kárdex y Punto de Reorden. La gestión de inventarios comprende las actividades orientadas a controlar las existencias disponibles, sus entradas y salidas y el momento adecuado para realizar nuevos abastecimientos, un control adecuado permite disponer de información actualizada sobre los niveles de inventario y reducir situaciones de exceso o desabastecimiento que pueden afectar la continuidad de las operaciones; en este contexto,

herramientas como el kárdex y el punto de reorden permiten fortalecer el seguimiento de las existencias y apoyar las decisiones de abastecimiento.

La tarjeta kárdex constituye un instrumento de registro que permite controlar los movimientos de entrada y salida de los productos y mantener actualizado el saldo de existencias. (Villavicencio, 2015), señala que el registro mediante kárdex permite controlar las entradas y salidas de mercaderías y obtener información sobre las cantidades y costos disponibles, contribuyendo a un mayor control de los inventarios.

El kárdex resulta pertinente para esta investigación porque permite establecer un registro sistemático de los movimientos de inventario y disponer de información que facilite el control de las existencias, en el caso de la Hostería Castillo Real, su incorporación dentro de la gestión operativa permite reducir la dependencia de controles informales y generar evidencia sobre las entradas, salidas y saldos de los insumos utilizados en la operación.

El punto de reorden corresponde al nivel de existencias que determina cuándo debe iniciarse el proceso de reposición de un producto, su determinación considera el consumo esperado durante el tiempo necesario para recibir un nuevo abastecimiento y, cuando corresponde, un nivel adicional de stock de seguridad para enfrentar variaciones en la demanda o retrasos en el suministro. El punto de reorden puede determinarse considerando la demanda durante el plazo de reposición más el stock de seguridad. (Hickins, 2023)

En conjunto, el kárdex y el punto de reorden proporcionan mecanismos complementarios para la gestión de inventarios: mientras el primero permite registrar y controlar los movimientos de las existencias, el segundo permite establecer el momento oportuno para su reposición, pues su incorporación dentro de la gestión por procesos contribuye a que el abastecimiento se apoye en

información verificable y criterios previamente definidos, fortaleciendo el control de los recursos necesarios para la operación.

2.5.1.4 Capacidad Operativa y Utilización. La capacidad operativa se relaciona con el nivel de producción o prestación de servicios que una organización puede alcanzar utilizando los recursos disponibles dentro de un período determinado, su análisis permite establecer cuánto puede realizar un proceso bajo condiciones determinadas y comparar dicha capacidad con el nivel de actividad realmente alcanzado, en este contexto, la utilización constituye una medida que permite valorar el grado en que la capacidad disponible está siendo aprovechada.

"La capacidad efectiva es la capacidad que espera lograr una compañía, dados su mezcla de productos, sus métodos de programación, su mantenimiento y sus estándares de calidad" (Heizer y Render, 2009, pp. 288-289). La capacidad operativa resulta pertinente para esta investigación porque permite analizar si los recursos disponibles en la Hostería Castillo Real son suficientes para responder al nivel de demanda que enfrentan sus procesos, su consideración permite relacionar los recursos humanos, físicos y temporales disponibles con la cantidad de servicios que pueden atenderse en condiciones normales de operación, facilitando la identificación de posibles restricciones o puntos en los que la capacidad disponible puede afectar el desempeño de los procesos.

La utilización permite determinar qué proporción de la capacidad disponible está siendo efectivamente aprovechada, en gestión de operaciones, esta medida permite comparar el nivel de actividad alcanzado con la capacidad de diseño o capacidad disponible, expresando el resultado como un porcentaje.

La utilización expresa la proporción de la capacidad disponible que está siendo efectivamente aprovechada, y se calcula comparando la producción real con la capacidad de diseño

(Heizer y Render, 2009). La utilización de la capacidad es útil para esta investigación porque permite valorar el nivel de aprovechamiento de los recursos empleados en los procesos operativos de la Hostería Castillo Real y reconocer posibles diferencias entre la capacidad disponible y el nivel de servicio alcanzado, su análisis puede contribuir a identificar situaciones de subutilización o sobrecarga de los recursos, especialmente en períodos de diferente demanda, proporcionando información para orientar la distribución de personal, tiempos y recursos dentro de los procesos.

2.5.1.4.1 Medición, riesgo y mejora continua. La medición del desempeño, la gestión de riesgos y la mejora continua constituyen elementos complementarios para el control de los procesos organizacionales, su integración permite conocer el comportamiento de las actividades, identificar situaciones que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y establecer acciones orientadas a mejorar de manera sistemática el desempeño de la organización.

2.5.1.5 Indicadores de Gestión: Línea Base, Meta y Semáforo. Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir y evaluar el desempeño de los procesos mediante información cuantificable, para que su utilización sea efectiva, es necesario establecer un punto de referencia inicial o línea base, definir los resultados que se esperan alcanzar mediante metas y establecer criterios que permitan interpretar el nivel de cumplimiento.

La Agencia de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos, en su manual de medición del desempeño, establece la importancia de relacionar los indicadores con una situación inicial y con los resultados esperados, sostiene que “A baseline describes and measures the situation prior to the intervention against which progress can be assessed or comparison conducted” / Una línea de base describe y mide la situación previa a la intervención, frente a la cual se puede evaluar el progreso o realizar comparaciones (World Customs Organization, 2024).

La línea base permite establecer el punto de referencia desde el cual se evaluará el desempeño de un proceso y, por tanto, constituye un elemento necesario para determinar si una intervención produce cambios respecto de la situación inicial, en una investigación orientada al diseño de un modelo de gestión por procesos, su utilización permite diferenciar las condiciones existentes antes de la propuesta de aquellas que se espera alcanzar posteriormente; de esta manera, la medición deja de ser únicamente descriptiva y se convierte en un mecanismo para valorar el progreso de los procesos. “A target specifies a particular value, or range of values, that you would like to see in relation to one performance indicator by a specific date in the future.” / “Un objetivo especifica un valor concreto, o un rango de valores, que se desearía observar en relación con un indicador de rendimiento en una fecha específica en el futuro”. (World Customs Organization, 2024)

En este sentido la meta complementa la línea base al establecer el nivel de desempeño que se pretende alcanzar dentro de un período determinado; esta relación permite que los indicadores propuestos no se limiten a registrar el comportamiento de los procesos, sino que establezcan un criterio concreto para valorar su evolución, a partir de la comparación entre la línea base y la meta pueden establecerse rangos de cumplimiento que faciliten la interpretación de los resultados y la identificación de desviaciones.

2.5.1.6 Tablero de Control. El tablero de control constituye una herramienta para organizar y visualizar información relevante sobre el desempeño de una organización, su utilidad se relaciona con la necesidad de transformar los datos generados por los procesos en información que pueda ser interpretada oportunamente por los responsables de la gestión y utilizada como apoyo para la toma de decisiones.

Nabovati et al. (2023), a partir de una investigación sobre tableros de gestión, señalan que los responsables necesitan información sintetizada para realizar seguimiento, administrar recursos y tomar decisiones fundamentadas, los autores destacan que los tableros permiten visualizar indicadores clave mediante diferentes recursos gráficos y facilitan la consulta y comparación de los resultados. El tablero de control resulta pertinente para una gestión basada en procesos porque permite concentrar en un mismo instrumento los indicadores que reflejan el desempeño de las diferentes actividades, para la presente investigación, su utilidad radica en organizar los resultados de los indicadores propuestos de manera que la gerencia pueda visualizar el comportamiento de los procesos, identificar desviaciones respecto de las metas y disponer de información que facilite la priorización de acciones de mejora.

2.5.1.7 Gestión de Riesgos en Procesos. La gestión de riesgos constituye un componente fundamental para el funcionamiento de los procesos, debido a que las organizaciones desarrollan sus actividades en condiciones de incertidumbre y pueden enfrentar eventos que afecten el cumplimiento de sus objetivos, desde el enfoque de procesos, la gestión de riesgos permite identificar anticipadamente situaciones potenciales, valorar su importancia y establecer medidas destinadas a prevenirlas, reducirlas o controlarlas.

> En la actualidad la gestión integral de riesgos y oportunidades es un imperativo para cualquier organización que quiera sobrevivir y triunfar en un mundo interconectado y en constante cambio. Una gerencia de riesgos eficaz e integrada con la estrategia general de la organización constituye un pilar clave para la protección, sostenibilidad, competitividad y resiliencia. (Gonzáles et al., 2021)

Este enfoque permite comprender que la gestión de riesgos no consiste únicamente en elaborar una lista de posibles problemas, sino en desarrollar un proceso sistemático que permita

reconocer los eventos que pueden afectar los objetivos, valorar su importancia y establecer respuestas, esta perspectiva resulta pertinente porque los procesos operativos de una organización hotelera están expuestos a diferentes situaciones que pueden afectar la continuidad, calidad, seguridad o eficiencia del servicio.

2.5.1.8 Ciclo PHVA y Mejora Continua. La mejora continua implica la revisión sistemática del desempeño de los procesos con el propósito de identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes que permitan alcanzar resultados superiores; dentro de este enfoque, el ciclo PHVA Planificar, Hacer, Verificar y Actuar proporciona una estructura cíclica para organizar la intervención, evaluar sus resultados y utilizar el aprendizaje obtenido para realizar nuevos ajustes.

> La mejora continua representa una necesidad estratégica para las pequeñas y medianas empresas del sector industrial, debido a las exigencias de productividad, calidad y adaptación operativa que caracterizan al entorno competitivo actual. (…) El ciclo PHVA como herramienta para fortalecer la gestión de procesos en este tipo de organizaciones (Yánez Flores, 2026).

La mejora continua permite que las organizaciones adapten y perfeccionen sus procesos de manera sistemática frente a las necesidades cambiantes de su entorno, en este sentido, el ciclo PHVA constituye una herramienta útil para estructurar este proceso, ya que permite planificar las acciones de mejora, implementarlas, verificar sus resultados y establecer ajustes a partir de la información obtenida; para la presente investigación, este enfoque proporciona una base para que la gestión por procesos no se limite a la estandarización de las actividades, sino que contemple mecanismos de seguimiento y actualización orientados al mejoramiento progresivo de los procesos.

Evaluación de propuestas de mejora. La evaluación de propuestas de mejora permite analizar, antes de su implementación, la conveniencia y viabilidad de las alternativas planteadas, considerando los recursos requeridos y los resultados que se espera obtener, este proceso proporciona elementos para comparar alternativas y sustentar la selección de aquellas que presentan mejores condiciones para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.5.1.9 Evaluación Ex Ante y Evaluación Incremental. La evaluación ex ante corresponde al análisis realizado antes de implementar una intervención o propuesta, utilizando estimaciones sobre los recursos necesarios y los resultados que se espera alcanzar; por su parte, la evaluación incremental permite valorar el cambio generado por una alternativa respecto de una situación de referencia, considerando las diferencias adicionales en costos y resultados.

Coppola et al. (2022), al estudiar la evaluación de inversiones mediante análisis de costo-efectividad, señalan que esta técnica admite dos momentos de aplicación: puede realizarse ex ante, cuando se estima la efectividad prevista de una intervención aún no ejecutada, o ex post, cuando se mide la efectividad realmente alcanzada tras su implementación. La evaluación ex ante resulta pertinente para una investigación en la que se diseña una propuesta de mejora que aún no ha sido implementada, ya que permite valorar anticipadamente los resultados que podrían obtenerse a partir de su aplicación, en este sentido, la evaluación se construye sobre estimaciones razonables de los recursos requeridos y de los efectos esperados, proporcionando una base para determinar si la propuesta presenta condiciones favorables antes de su ejecución.

2.5.1.10 Análisis de Costo-Efectividad. El análisis de costo-efectividad constituye una herramienta de evaluación económica que relaciona los recursos requeridos para implementar una alternativa con los resultados que esta puede generar, a diferencia del análisis costo-beneficio, no

requiere necesariamente expresar los resultados en términos monetarios, sino que puede emplear unidades de efectividad relacionadas con el objetivo específico de la intervención.

Coppola et al. (2022) destacan que esta técnica resulta particularmente ventajosa frente al análisis costo-beneficio en la evaluación de proyectos de pequeña escala y en aquellos casos en que los impactos son difíciles de valorar o de cuantificar en términos monetarios. Esta característica hace que el análisis de costo efectividad sea pertinente para la evaluación de la propuesta planteada en esta investigación, debido a que los beneficios esperados de la gestión por procesos se expresan principalmente mediante mejoras operativas y de desempeño; por ello, la evaluación puede relacionar los recursos necesarios para implementar la propuesta con los cambios esperados en los indicadores definidos, sin requerir que todos los beneficios sean convertidos directamente en valores monetarios.

2.5.1.11 Análisis de Umbral. El análisis de umbral permite establecer un valor de referencia a partir del cual una alternativa puede considerarse aceptable en términos de costo-efectividad, este criterio resulta especialmente importante cuando los costos y resultados de diferentes alternativas deben compararse para determinar cuál representa un uso razonable de los recursos disponibles. Kazibwe et al. (2022) señalan que los umbrales de costo-efectividad son esenciales para juzgar si una intervención bajo consideración resulta o no costo-efectiva, aunque advierten que no existe consenso internacional sobre la manera en que cada país debería fijarlos. El análisis de umbral permite complementar la relación entre costo y efectividad mediante un criterio que determine el nivel máximo de recursos que resulta razonable destinar para obtener una determinada mejora; en el contexto de esta investigación, este criterio permite establecer un punto de referencia para interpretar la relación entre el costo estimado de implementar la propuesta y el nivel de efectividad esperado.

2.5.1.12 Limitaciones de la Evaluación sin Acceso a Información Financiera. La evaluación económica de una propuesta requiere información suficiente sobre los recursos utilizados, los costos asociados y los resultados esperados, cuando la organización no dispone de información financiera completa o esta no puede ser proporcionada para fines de investigación, la evaluación debe realizarse considerando las limitaciones existentes y evitando presentar como exactos aquellos valores que únicamente pueden ser estimados.

Gabrio et al. (2017) advierten que descartar los casos incompletos —procedimiento conocido como análisis de casos completos— suele acarrear una pérdida de eficiencia y sesgos potencialmente graves en la estimación de los parámetros, de modo que las conclusiones finales del estudio pueden verse fuertemente condicionadas por la forma en que se traten los datos faltantes. En este sentido la disponibilidad limitada de información financiera constituye una restricción metodológica que debe ser reconocida al evaluar una propuesta de mejora, cuando no se cuenta con registros financieros completos, no resulta metodológicamente adecuado construir una evaluación basada en valores que no puedan ser comprobados; en estas circunstancias, es necesario utilizar información verificable disponible, establecer supuestos explícitos y diferenciar claramente entre datos observados y valores estimados.

En conjunto, estos cuatro conceptos permiten sustentar una evaluación de propuestas de mejora desde una perspectiva previa a su implementación, la evaluación ex ante permite anticipar resultados, el análisis incremental permite valorar los cambios respecto de una situación de referencia, el costo-efectividad relaciona recursos y resultados, y el análisis de umbral proporciona un criterio para interpretar la conveniencia de la alternativa; y finalmente, el reconocimiento de las limitaciones de información financiera permite establecer una evaluación metodológicamente transparente y acorde con la evidencia disponible.

Capítulo III: Diseño Metodológico

El presente capítulo establece el diseño metodológico que sustenta el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se detalla la metodología de investigación (enfoque, tipo, diseño y método), junto con los instrumentos, la población y el procedimiento de muestreo, cuyo propósito es producir la evidencia empírica sobre la situación operativa actual de la Hostería Castillo Real. En segundo lugar, se describe el Design Thinking como metodología de diseño, es decir, el marco de trabajo utilizado para construir, prototipar y validar la propuesta de solución empleada para estructurar el proceso de diagnóstico y propuesta de solución desarrollado en los siguientes capítulos.

3.1 Enfoque de Investigación

Dawadi et al. (2021) señalan que el enfoque de métodos mixtos es una estrategia que integra elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y profunda de un fenómeno complejo, permitiendo triangular los datos y compensar las limitaciones de un solo paradigma. La presente investigación se abordó bajo un enfoque mixto, con un diseño convergente, en el cual ambos componentes se recolectaron de forma paralela y se integraron en una única fase de análisis. El componente cuantitativo se orientó a medir y registrar de manera estadística las percepciones de los posibles clientes y del personal interno respecto a las demoras y la organización del servicio.

Por otro lado, el componente cualitativo profundizó en la perspectiva estratégica de la administración mediante el análisis de la entrevista. La integración se realizó por convergencia de resultados: el dato estadístico de la encuesta a clientes (la demora como principal molestia) se contrastó con el dato estadístico de la encuesta a empleados (falta de organización y retrasos operativos), y ambos se explicaron mediante los hallazgos cualitativos de la entrevista al gerente

(ausencia de bitácoras en cocina y colapso en fines de semana) y de la observación directa en las áreas operativas; la ausencia de registros internos, constatada mediante observación directa y revisión documental, fue consistente con lo declarado por la gerencia y por el personal respecto de los controles operativos. Los clientes, por su parte, no tienen acceso a los registros internos del establecimiento, de modo que su aporte a la triangulación no se refiere a la existencia de bitácoras sino a la experiencia percibida del servicio, que resulta consistente con las dificultades operativas descritas por las fuentes internas.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación descriptiva, es aquella cuyo propósito central es conocer, caracterizar y describir una situación, fenómeno o evento tal como se presenta en la realidad, sin que exista manipulación deliberada de variables ni se pretenda establecer relaciones causales (Cvetković-Vega et al., 2021). Dentro de la investigación, aplicó en la caracterización de la situación operativa actual de la Hostería Castillo Real sin manipular variables, a partir de la aplicación de encuestas a clientes potenciales, a empleados y en la entrevista al gerente general, lo que permitió describir las principales deficiencias en los flujos de trabajo, los niveles de coordinación entre áreas y las percepciones sobre la calidad del servicio.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de tipo transversal. Se caracteriza por la recolección de datos en un único momento o período determinado de tiempo, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un punto temporal específico (Cvetković-Vega et al., 2021). En esta investigación, se aplicó para la recolección de información de las encuestas y la entrevista durante el período definido para caracterizar la situación AS-IS. Posteriormente, el 28 de julio y el 1 de agosto de 2026 se efectuaron observaciones puntuales y actividades de

validación ex ante del modelo, las cuales corresponden a una etapa posterior de contraste de la propuesta y no modifican el carácter descriptivo del diagnóstico.

3.4 Método de Investigación

La investigación se sustenta en el método analítico-sintético: analítico, en cuanto descompone la operación de la hostería en sus procesos, actividades, tiempos y responsables para examinar cada componente por separado; y sintético, en cuanto integra esos hallazgos en un diagnóstico global y, posteriormente, en el diseño articulado del modelo de gestión por procesos. Este método operó sobre la información recolectada en campo, como la modalidad y el ámbito de recolección de los datos, que exige el traslado del investigador al entorno real donde ocurren los hechos para captar la realidad en su manifestación espontánea (Arias Gonzales, 2021). En la presente investigación se adopta un diseño transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento para cada instrumento, sin seguimiento longitudinal de las unidades de análisis. La etapa de validación se desarrolló con posterioridad al diseño del modelo y constituye un ejercicio ex ante, no una medición de resultados en operación. La modalidad de captación varió según el instrumento: presencial en la entrevista a la gerencia, en el censo al personal y en el sondeo a clientes efectivos, y digital en la encuesta a usuarios de establecimientos similares.

3.5 Instrumentos de Investigación

El instrumento que se aplicó para la recolección de información se realizó a través de cuestionarios digitales dirigidos a los clientes potenciales y empleados de la hostería. Para garantizar la relevancia de los datos, la distribución se ejecutó a través de medios digitales (grupos de Facebook y mensajes de WhatsApp), aplicando un filtro de identificación individual previo a la encuesta para asegurar que los participantes cumplieran estrictamente con el perfil del público objetivo; esto con el fin de conocer sus percepciones, necesidades y opiniones sobre los servicios

de las hosterías. Además, se realizó una entrevista presencial al propietario mediante un guion semiestructurado, orientado a obtener información sobre la gestión integral del negocio; a partir de esta entrevista y de la conversación técnica sostenida posteriormente con la gerencia se levantó la información detallada de los procesos operativos actuales del establecimiento, incluidas sus actividades, responsables y tiempos de referencia, esta entrevista se mantiene como fuente estratégica de alto valor cualitativo, pero sus hallazgos se contrastaron sistemáticamente con la encuesta al personal y con la observación directa en las áreas operativas.

La observación directa se empleó en dos momentos y con dos alcances distintos. En un primer momento, durante el levantamiento de los procesos, se realizó un recorrido de observación descriptiva por las áreas operativas (Alimentos y bebidas, Hospedaje, Bienestar, y eventos y Catering), cuyo propósito fue reconstruir la secuencia real de actividades, los responsables que intervienen, los puntos de espera o acumulación y las evidencias de control existentes, tales como la presencia o ausencia de bitácoras y registros. Esta observación tuvo carácter diagnóstico y su registro se contrastó con la entrevista a la gerencia y con la encuesta al personal en la matriz de triangulación del Capítulo IV.

En un segundo momento, con el modelo ya prototipado, se realizó una observación estructurada con cronometraje simple los días 28 de julio y 1 de agosto de 2026, seleccionados por corresponder a una jornada de demanda ordinaria y a una de fin de semana, condición esta última en la que el diagnóstico ubicó el mayor deterioro del servicio. Esta segunda observación cumplió una doble función: aportó mediciones de tiempo a la caracterización de los procesos y sirvió de contraste para la validación operativa del modelo, según se detalla en el apartado 4.5.

La guía de observación se organizó por área y registró, para cada proceso, la secuencia de actividades, los responsables, el tiempo de cada actividad, los puntos de espera y las evidencias de

control, con anotación diferenciada de la jornada de demanda ordinaria y la de fin de semana. Se obtuvo una observación por proceso y jornada, número suficiente para caracterizar la secuencia y dimensionar el orden de magnitud de los tiempos, pero no para estimar promedios ni variabilidad; esta limitación se declara al presentar los resultados y la medición con observaciones repetidas se incorpora como actividad de la Fase 1 de la implementación (apartado 5.1.6). El formato de la guía de observación diagnóstica y el de la guía de observación de la validación operativa se incluyen en los Apéndice H e I.

Los cuestionarios y el guion de entrevista fueron sometidos a un proceso de revisión técnica bajo la dirección de la tutora de la investigación, quien evaluó la pertinencia, claridad y correspondencia de cada reactivo con los objetivos del estudio. A partir de sus observaciones se estableció la redacción final de los instrumentos previos a su aplicación. Adicionalmente, el despliegue de la encuesta incluyó un filtro de identificación que operó como mecanismo de control para garantizar la estricta correspondencia de cada participante con el perfil del público objetivo.

3.6 Definición de la Población

La población se compone de personas, cuyas edades se estiman entre los 18 y 50 años, provenientes principalmente de la región sur del Ecuador, específicamente de las provincias de Zamora Chinchipe y Loja. Se seleccionó esta población considerando características identificadas como viajes por turismo, negocios, actividades familiares o vacaciones, buscando obtener experiencias gastronómicas y de relajación, debido a que la empresa no cuenta con un registro de clientes frecuentes. Adicionalmente, se estableció como criterio de inclusión que los participantes contaran con experiencia de consumo en servicios de hosterías, lo que aseguró que las respuestas provinieran de personas familiarizadas con este tipo de establecimientos.

El período de referencia de la recolección fue el mes de mayo de 2026. Tomando como base el Censo de Población y Vivienda (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC, 2022), donde el segmento objetivo representaba 58.123 habitantes en Zamora Chinchipe y 244.694 en Loja, se realizó una proyección geométrica al año 2025, con una tasa de crecimiento anual promedio de cada provincia (1,72% y 0,63% respectivamente). De este modo, el segmento poblacional proyectado asciende a 310.522 habitantes (61.174 en Zamora Chinchipe y 249.348 en Loja). Esta estimación se presenta como caracterización del mercado potencial de referencia y no como marco muestral, dado que la captación de participantes fue no probabilística, según se detalla en el apartado 3.7. La proyección se calcula al cierre de 2025 por ser el último corte anual disponible al momento de la recolección.

En segundo lugar, se encuentran los empleados, quienes conforman el personal operativo y administrativo que labora dentro de la hostería. Este grupo está compuesto por 14 empleados de diversas áreas de trabajo como recepción, limpieza, cocina, mantenimiento y atención al cliente. Se caracterizan principalmente por su participación en la prestación de servicios, atención y acompañamiento de los clientes. En tercer lugar, se encuentra el propietario, quien tiene a su cargo la gestión integral, tanto interna como externa, de la hostería, encargándose de la toma de decisiones y las estrategias para el buen funcionamiento de esta.

3.7 Determinación de la Muestra

Dado que la selección de los participantes se realizó mediante un procedimiento no probabilístico por conveniencia con filtros de segmentación, no corresponde aplicar fórmulas de cálculo muestral asociadas a la inferencia estadística, cuyo supuesto es la selección aleatoria de los individuos a partir de un marco muestral completo. En consecuencia, el número de participantes no se determinó por cálculo probabilístico, sino por el criterio de alcanzar un volumen

de respuestas suficiente para caracterizar con amplitud las expectativas del mercado potencial en las dos provincias de interés, considerando la capacidad de difusión de los canales digitales empleados durante el período de recolección.

Se obtuvieron trescientas ochenta y seis respuestas válidas, distribuidas entre las provincias de Zamora Chinchipe y Loja. Este volumen permitió observar la consistencia de las tendencias de respuesta en los principales atributos evaluados y aportó una base amplia para el análisis descriptivo. No obstante, dado el carácter no probabilístico de la captación, los resultados se interpretan como una aproximación a las expectativas de los usuarios potenciales que participaron en el estudio y no se generalizan al conjunto de la población provincial, ni se les atribuye margen de error ni nivel de confianza. Esta delimitación es coherente con el alcance descriptivo y propositivo de la investigación, cuyo propósito es fundamentar el diseño de un modelo de gestión y no estimar parámetros poblacionales.

3.8 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo aplicado a la encuesta de clientes potenciales fue no probabilístico por conveniencia, con aplicación de filtros de segmentación, un procedimiento de selección en el que el investigador elige deliberadamente a los participantes que cumplen con características específicas previamente definidas, sin que todos los individuos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos (Reales Chacón et al., 2022). Esta selección se ejecutó empleando filtros de identificación a través de medios digitales (grupos de Facebook y mensajes de WhatsApp), lo que garantizó captar personas con características exactas del público objetivo, relacionadas a la frecuencia y experiencia en servicios de hosterías. Finalmente, para los grupos de empleados y propietario se utilizó un muestreo censal, es decir, que se incluyó a la totalidad de la población interna en el estudio (Kerin y Hartley, 2023).

3.9 Distribución Muestral

Para la difusión de la encuesta a clientes potenciales se estableció una cuota orientativa de distribución equitativa entre las dos zonas geográficas de estudio, asignando como meta un 50% de participación a cada provincia, esto es, 193 encuestas para Zamora Chinchipe y 193 para Loja. Esta cuota orientó el esfuerzo de difusión a través de los canales digitales correspondientes a cada provincia, con el propósito de procurar la representación de ambos mercados en la muestra. Cabe precisar que constituyó un criterio de difusión y no una variable de control medida en el instrumento; por tratarse de una captación digital voluntaria y no probabilística, no elimina el sesgo de autoselección propio de este tipo de participación, limitación que se reconoce al interpretar los resultados.

3.10 Tratamiento y Análisis de los Datos

El procesamiento de la información se ejecutó de forma diferenciada según la naturaleza de cada componente. Los datos cuantitativos de las encuestas a clientes potenciales y al personal se conservaron únicamente las respuestas válidas, cuyo número se reporta en cada caso. La tabulación se realizó mediante hojas de cálculo, procesando las preguntas de opción única en frecuencias y porcentajes, y las de opción múltiple mediante el conteo independiente de cada alternativa seleccionada. En el caso del personal, por tratarse de un grupo reducido de catorce colaboradores, los resultados se expresan en frecuencias absolutas además del porcentaje. Los datos cualitativos de la entrevista se procesaron mediante análisis de contenido, organizando la información en categorías temáticas (coordinación entre áreas, control de la operación, gestión del abastecimiento y percepción de las deficiencias), a partir de las cuales se identificaron los hallazgos, que se contrastaron con la evidencia de las encuestas y de la observación en una matriz de triangulación presentada en el Capítulo 4.

3.11 Consideraciones Éticas

La investigación observó los principios éticos aplicables a los estudios con participación de personas. La participación en las encuestas y en la entrevista fue voluntaria, y se informó a los participantes sobre el propósito académico del estudio. La información de las encuestas se trató de forma anónima y agregada, sin registrar datos que permitieran identificar a los encuestados. El uso de la información operativa de la Hostería Castillo Real y de la entrevista al propietario contó con la autorización de la gerencia y se empleó exclusivamente para los fines de esta investigación, preservando la confidencialidad de la información sensible del establecimiento y del personal.

3.12 Metodología Design Thinking

A continuación, se desglosan las cinco fases que componen la metodología Design Thinking, la cual se usó para la presente investigación, describiendo el fundamento teórico de cada una y su aplicación específica en el desarrollo del presente proyecto para construir y validar la solución.

3.12.1 Fase Empatizar

Según European Scrum (2025), la fase de Empatizar es el punto de partida del proceso de Design Thinking y tiene como propósito comprender a profundidad la experiencia real de los usuarios en su propio contexto, identificando sus necesidades, preocupaciones y motivaciones más allá de lo que manifiestan a simple vista. Para su ejecución se aplicó una entrevista semiestructurada al propietario y encuestas a clientes y personal, complementadas con un análisis PESTEL y un análisis FODA.

3.12.2 Fase Definir

Según European Scrum (2025), la fase de Definir busca traducir la comprensión obtenida sobre el usuario en una formulación clara, concreta y accionable del problema, condensando las

observaciones y percepciones recogidas en la fase anterior. Esta etapa funciona como puente entre la exploración del problema y la generación de soluciones, es aquí donde se establece con precisión qué es lo que realmente se busca resolver. Se construyó el árbol de problemas, identificando sus causas y efectos, y a partir del insight obtenido se delimitó el problema específico que orienta el desarrollo del proyecto.

3.12.3 Fase Idear

Según European Scrum (2025), la fase de Idear constituye una de las etapas más expansivas del proceso de Design Thinking, en la cual se genera la mayor cantidad posible de ideas orientadas a resolver el problema previamente delimitado, considerando tanto propuestas convencionales como alternativas más innovadoras. Su propósito no es llegar de inmediato a una única solución correcta, sino explorar con libertad distintas alternativas. Se aplicó brainstorming mediante una matriz de ideación, evaluando cada alternativa por viabilidad teórica y práctica, priorizándose el diseño de un modelo de procesos operativos bajo BPM.

3.12.4 Fase Prototipar

Según European Scrum (2025), la fase de Prototipar busca transformar las alternativas generadas en la etapa anterior en representaciones que permitan explorar, poner a prueba y refinar la propuesta antes de su implementación definitiva. Su valor no radica en construir una versión final de la solución, sino en materializar el planteamiento de forma que facilite su análisis, la identificación de ajustes necesarios y la validación de sus aspectos clave. Esta fase se desarrolló en dos etapas: el diagnóstico de los procesos y el prototipado de las herramientas, obteniendo como resultado la representación intangible del modelo de gestión propuesto.

3.12.5 Fase Testear (validación ex ante)

Según European Scrum (2025) la fase de Testear consiste en poner a prueba la propuesta desarrollada frente a la realidad, con el propósito de determinar no solo si esta resulta funcional, sino también de identificar aquellos aspectos que no funcionan correctamente o que podrían ser objeto de mejora. En la presente investigación, la fase Testear se desarrolló mediante una validación ex ante del modelo, estructurada en tres instrumentos: juicio operativo del gerente propietario, una prueba de ejecución asistida con los ejecutores del proceso bajo dos escenarios de demanda, y un sondeo con clientes reales del establecimiento, descritos en el apartado 4.5.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 Fase Empatizar

En esta fase se integran diversas fuentes de información que permiten abordar el problema desde diferentes perspectivas. La entrevista al gerente proporciona evidencia sobre la gestión actual de los procesos internos; la encuesta a clientes aporta información sobre las expectativas y los factores de insatisfacción asociados a este tipo de establecimientos; la encuesta al personal recoge la perspectiva de quienes ejecutan el servicio de manera directa; y el diagnóstico de la empresa, el análisis FODA y el análisis PESTEL complementan dicha información con el contexto interno y externo de la organización.

4.1.1 Análisis de la Entrevista al Gerente de la Hostería Castillo Real

La entrevista aplicada al gerente propietario de la Hostería Castillo Real permite diagnosticar la situación actual de los procesos operativos del establecimiento, evidenciando que su funcionamiento se sostiene sobre prácticas empíricas y no sobre procesos documentados. El propio gerente reconoce que no existen bitácoras de registro en el área de cocina, la unidad de mayor volumen del negocio, lo que ocasiona que se olviden tareas pendientes y se generen fallas de comunicación en los cambios de turno, particularmente los fines de semana, cuando coincide el personal que trabaja de lunes a miércoles con el de jueves y viernes, y se concentra la mayor demanda. Esta ausencia de control se traduce directamente en los tiempos de espera del restaurante, identificados como el principal motivo de queja en fechas de alta demanda, evidenciando la necesidad de caracterizar y mapear el proceso de cocina para delimitar responsables, secuencias y puntos críticos de la operación. Asimismo, se identifican interdependencias no gestionadas entre las áreas de cocina, servicio de restaurante, recepción y alojamiento.

Tabla 1

Matriz de categorías, evidencia y contraste

Categoría	Evidencia del gerente	Contraste con otras fuentes
Ausencia de registros en cocina	"En la cocina todavía no contamos con una bitácora" (Apéndice A)	Coincide con la encuesta al personal, donde la falta de organización se identifica como el principal problema administrativo (Tabla 16), y con la observación directa, que no registró bitácoras físicas en el área.
Fallas de comunicación en cambios de turno	Los equipos de turno "se reúnen los fines de semana, cuando tenemos la mayor demanda" (Apéndice A)	Consistente con la encuesta a clientes, donde las demoras se identifican como el principal motivo de molestia (Tabla 9), y con el cronometraje realizado en campo.
Polivalencia no ordenada entre semana	La cajera del restaurante "asume también las funciones de la recepción" (Apéndice A)	Contrasta parcialmente con el personal, donde el 86% declara tener funciones claramente definidas (Tabla 14), lo que sitúa la ambigüedad específicamente en los roles polivalentes.
Falta de control de inventario en bodega	Se reconoce el olvido en la solicitud de productos y la necesidad de compras de último momento (Apéndice A)	No cuenta con fuente adicional de contraste dentro del instrumental aplicado; constituye evidencia exclusivamente gerencial.
Ausencia de evaluación formal de satisfacción	"No tenemos un proceso formal de evaluación" de la satisfacción del cliente (Apéndice A)	Es coherente con la ausencia de una línea base propia de clientes reales en la encuesta aplicada (apartado 4.1.2).

La modalidad de polivalencia aplicada entre semana donde, por ejemplo, la cajera del restaurante asume también funciones de recepción, evidencia que no existe una definición clara de la secuencia y de los responsables de cada proceso cuando el personal rota entre áreas, lo que confirma la necesidad de delimitar estas interrelaciones mediante un mapeo de procesos estratégicos, clave y de apoyo. De forma similar, el área de bodega y abastecimiento carece de un

sistema de control de inventario, obligando a compras de emergencia que generan sobrecostos y evidenciando la falta de una estructura y secuencia definida para el proceso de compras.

Por otro lado, el gerente señala que no existe un proceso formal para la gestión de quejas, la resolución de conflictos con clientes ni la evaluación de la satisfacción, dependiendo únicamente de comentarios informales en redes sociales, lo que refuerza la oportunidad de diseñar un modelo de gestión de procesos que establezca responsables e interrelaciones claras en el punto de contacto con el cliente en los procesos operativos. Finalmente, el propio gerente condiciona cualquier crecimiento futuro a que primero se logren "controlar los procesos y los números" del negocio, lo que valida la pertinencia de elaborar herramientas de gestión, flujogramas, fichas y bitácoras, que permitan estandarizar y documentar los procesos operativos de la Hostería Castillo Real, optimizando su gestión y la satisfacción del cliente.

4.1.2 Encuesta realizada a los posibles clientes de la Hostería Castillo Real

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la percepción y las expectativas de los posibles clientes del mercado de hosterías de la región (Zamora Chinchipe y Loja), y no constituyen una evaluación directa del servicio de la Hostería Castillo Real.

Frecuencia de visitas a hosterías

Tabla 2

Frecuencia de visitas a hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Ocasionalmente	174	45,1%
Frecuente	103	26,7%
Rara vez	84	21,8%
Muy frecuente	25	6,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 45,1 % de los participantes indicó que visita hosterías ocasionalmente, seguido del 26,7 % que lo hace de forma frecuente. El resultado permite describir la frecuencia declarada de uso de este tipo de establecimientos dentro de la muestra, pero no permite determinar por sí solo los periodos de mayor demanda de la Hostería Castillo Real.

Aspecto más importante en una hostería

Tabla 3

Aspecto más importante en una hostería

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Limpieza	118	30,6%
Atención	102	26,4%
Comodidad	68	17,6%
Precio	54	14,0%
Alimentación	24	6,2%
Actividades recreativas	20	5,2%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 30,6% (118 personas) señala la limpieza como el aspecto más importante al elegir una hostería, seguida de cerca por la atención con el 26,4%. Este hallazgo indica que la decisión del cliente se sustenta en atributos operativos antes que comerciales, lo que sugiere que, entre los participantes consultados, el aseo y el servicio se sitúan por delante del precio y de la infraestructura recreativa como criterios de elección. Dado el carácter no probabilístico de la captación, este resultado describe a quienes respondieron y no se generaliza al conjunto de usuarios de hosterías de la región.

Calificación de la atención recibida

Tabla 4

Calificación de la atención recibida

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Buena	219	56,7%
Regular	83	21,5%
Excelente	79	20,5%
Mala	5	1,3%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

La atención recibida en hosterías fue calificada como buena por el 56,7 % de los participantes y como excelente por el 20,5 %. El 21,5 % la calificó como regular y el 1,3 % como mala. La distribución muestra una predominancia de valoraciones favorables dentro de la muestra, sin que ello permita generalizar el desempeño del sector en su conjunto.

Problemas encontrados en este tipo de establecimientos

Tabla 5

Problemas encontrados en este tipo de establecimientos

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Demoras en el servicio	118	30,6%
Precios elevados	111	28,8%
Falta de limpieza	59	15,3%
Pocas actividades	56	14,5%
Mala atención	42	10,9%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

Las demoras en el servicio registran la mayor frecuencia, con 30,6 %, seguidas de los precios elevados, con 28,8 %. Ambos aspectos concentran las principales dificultades señaladas

por los participantes y deben interpretarse como prioridades independientes dentro de la muestra analizada.

Pregunta 8. Aspectos generales que deberían mejorar las hosterías

Tabla 6

Aspectos generales que deberían mejorar las hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Atención al cliente	120	31,1%
Promociones	110	28,5%
Infraestructura	77	19,9%
Actividades recreacionales	45	11,7%
Servicio de alimentación	34	8,8%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 31,1% (120 personas) considera que la atención al cliente es el aspecto que más deben mejorar las hosterías, lo que sitúa al trato como el principal margen de progreso percibido por los participantes consultados, este resultado se orienta hacia el fortalecimiento del talento humano y de los estándares de servicio, priorizando la calidad de la interacción con el huésped por encima de las acciones puramente comerciales.

Percepción actual de las hosterías

Tabla 7

Percepción actual de las hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Tradicionales	174	45,1%
Poco innovadoras	110	28,5%
Modernas	73	18,9%
Costosas	29	7,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 45,1 % de los participantes percibe a las hosterías como tradicionales y el 28,5 % como poco innovadoras, mientras el 18,9 % las considera modernas y el 7,5 % costosas. Estos datos muestran que más de dos tercios de los encuestados (73,6 %) asocian a este tipo de establecimientos con la permanencia de prácticas convencionales y una limitada renovación de su oferta, frente a un porcentaje menor que reconoce elementos de modernidad. Este resultado se mantiene como información contextual del mercado potencial y no se utiliza como medida directa del desempeño operativo de la Hostería Castillo Real.

Mayor preocupación al visitar una hostería

Tabla 8

Mayor preocupación al visitar una hostería

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Calidad del servicio	166	43,0%
Precio	72	18,7%
Limpieza	61	15,8%
Seguridad	54	14,0%
Comodidad	33	8,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 43,0% (166 personas) señala la calidad del servicio como su mayor preocupación al visitar una hostería, muy por encima del precio (18,7%) y la limpieza (15,8%). Esta distancia indica que la calidad del servicio antecede con claridad a los demás factores, aunque el 57 % restante se distribuye entre precio, limpieza, seguridad y comodidad, lo que sugiere que la decisión de elección atiende a un conjunto de atributos y no a uno solo.

Aspectos que el cliente desearía encontrar

Tabla 9

Aspectos que el cliente desearía encontrar

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Atención personalizada	98	25,4%
Actividades recreativas	96	24,9%
Mayor comodidad	91	23,6%
Promociones	75	19,4%
Mejor alimentación	26	6,7%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 25,4% (98 personas) desearía encontrar atención personalizada, seguida muy de cerca por las actividades recreativas y la comodidad, lo que revela que el cliente busca una experiencia integral y no un atributo aislado, esta expectativa exige diversificar la propuesta de valor y fortalecer la capacidad del personal para ofrecer un trato diferenciado, factor que el mercado reconoce con preferencia.

Aspecto que genera mayor molestia

Tabla 10

Aspecto que genera mayor molestia

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Demoras en la atención	131	33,9%
Mala atención	125	32,4%
Precios altos	56	14,5%
Falta de limpieza	47	12,2%
Infraestructura deficiente	27	7,0%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 33,9% (131 personas) identifica las demoras como el aspecto que mayor molestia le genera, seguidas de cerca por la mala atención con el 32,4%. Estas dos categorías concentran el 66,3% de las respuestas, muy por encima de los precios altos (14,5%) y la infraestructura deficiente (7,0%), lo que indica que, en este grupo de participantes, la molestia se asocia principalmente con la ejecución del servicio antes que con atributos estructurales del negocio. El dato es consistente con los hallazgos de la entrevista y de la observación, y se interpreta como convergencia entre fuentes y no como una relación causal establecida.

4.1.3 Encuesta aplicada a los empleados de la Hostería Castillo Real

Área de trabajo

Tabla 11

Área de trabajo

Categoría	N	%
Atención al cliente	5	35.7%
Cocina	3	21.4%
Limpieza	2	14.3%
Otro	2	14.3%
Recepción	1	7.1%
Administración	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

La mayor concentración de personal se encuentra en atención al cliente, con 5 de los 14 colaboradores, seguida de cocina, con 3. Recepción y administración registran una persona cada una. Esta distribución describe la estructura interna del equipo; la existencia de cuellos de botella

debe determinarse a partir del flujo de actividades, carga de trabajo y observación operativa, no únicamente por el número de colaboradores.

Tiempo que trabaja en la hostería

Tabla 12

Tiempo de trabajo en la hostería

Categoría	N	%
1 a 3 años	6	42.9%
Menos de 1 año	4	28.6%
Más de 6 años	3	21.4%
4 a 6 años	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Se observa que 6 de los 14 empleados (43%) llevan entre 1 y 3 años en la hostería, seguidos por 4 (29%) con menos de un año. En conjunto, 10 de los 14 encuestados (71%) llevan tres años o menos vinculados a la organización, lo que evidencia una plantilla con antigüedad predominantemente baja.

Calificación de la organización interna de la hostería

Tabla 13

Calificación interna de la hostería

Categoría	N	%
Excelente	7	50.0%
Buena	7	50.0%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

La tabla evidencia que 7 de los 14 empleados (50%) califican la organización interna como excelente y los otros 7 colaboradores (50%) como buena, sin registrarse ninguna valoración regular

o negativa. Esta división equitativa entre las dos categorías más favorables indica una percepción generalmente positiva, aunque no unánime en su grado máximo.

Pregunta 6 — ¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas?

Tabla 14

Definición de las funciones y responsabilidades

Categoría	N	%
Sí	12	85.7%
Parcialmente	1	7.1%
No	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Los datos indican que 12 de los 14 empleados (86%) afirman que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, mientras que 2 colaboradores (14%) las consideran parcialmente definidas o ausentes. Esta amplia mayoría evidencia una estructura de roles mayormente clara, aunque persiste un margen minoritario con cierta ambigüedad en sus tareas.

Coordinación adecuada entre áreas

Tabla 15

Planificación y coordinación entre áreas

Categoría	N	%
Siempre	7	50.0%
Frecuentemente	6	42.9%
A veces	1	7.1%
Total	14	100%

Problema administrativo con mayor frecuencia

Tabla 16

Frecuencia de problemas administrativos identificados en la empresa

Categoría	N	%
Falta de organización	6	42.9%
Mala comunicación	4	28.6%
Falta de liderazgo	2	14.3%
Falta de control	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

La falta de organización fue identificada por 6 de los 14 colaboradores (42,9 %) como el problema administrativo mencionado con mayor frecuencia, seguida de la mala comunicación, señalada por 4 trabajadores (28,6 %). La falta de liderazgo y la falta de control registraron 2 menciones cada una (14,3 %). Los resultados permiten identificar los principales problemas administrativos percibidos por el personal dentro de la muestra.

Percepción del trabajo en equipo

Tabla 17

Percepción del trabajo en equipo en la empresa

Categoría	N	%
Siempre	7	50.0%
Frecuentemente	5	35.7%
A veces	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Con relación al trabajo en equipo, 7 de los 14 colaboradores (50%) perciben que existe siempre, 5 trabajadores (36%) lo consideran frecuente y 2 ayudantes (14%) lo perciben solo a

veces. Si bien la mayoría reconoce colaboración entre áreas, para la otra mitad del personal esta dinámica opera de forma intermitente y no como una condición constante.

Dificultad más frecuente en las operaciones de servicio

Tabla 18

Dificultad más frecuente en las operaciones de servicio

Categoría	N	%
Retrasos	6	42.9%
Falta de personal	5	35.7%
Quejas de clientes	3	21.4%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Los retrasos fueron identificados por 6 de los 14 colaboradores (42,9 %) como la dificultad más frecuente en las operaciones de servicio, seguidos por la falta de personal, mencionada por 5 trabajadores (35,7 %), y las quejas de clientes, señaladas por 3 (21,4 %). Los resultados evidencian las principales dificultades operativas percibidas por el personal, las cuales deben contrastarse con la entrevista y la observación de los procesos.

Frecuencia de comentarios de clientes y compañeros

Tabla 19

Frecuencia de comentarios de clientes y compañeros

Categoría	N	%
Quejas del servicio	6	42.9%
Buena atención	5	35.7%
Buen ambiente	2	14.3%
Problemas organizacionales	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Respecto a los comentarios recibidos, las quejas del servicio resultan ser el más frecuente, con 6 menciones (43%), seguidas de cerca por las referencias a la buena atención, con 5 (36%). Esta cercanía entre ambas categorías sugiere la coexistencia de aciertos individuales y de deficiencias de coordinación que afectarían de forma desigual la experiencia del cliente. El número reducido de comentarios recogidos por medios digitales impide estimar la variabilidad operativa del establecimiento; el dato se interpreta como indicio.

Fortalecimiento en los colaboradores

Tabla 20

Fortalecimiento en los colaboradores

Categoría	N (menc.)	% menc.
Comunicación	5	31.3%
Trabajo en equipo	4	25.0%
Liderazgo	3	18.8%
Resolución de conflictos	2	12.5%
Organización	1	6.3%
Atención al cliente	1	6.3%
Total de menciones	16	100%

Análisis e interpretación

De las 16 menciones registradas, la comunicación presenta la mayor frecuencia, con 5 menciones (31,3 %), seguida del trabajo en equipo con 4 respuestas (25,0 %) y el liderazgo con 3 declaraciones (18,8 %). También se identificaron resolución de conflictos con 2 afirmaciones (12,5 %), organización con 1 (6,3 %) y atención al cliente con 1 (6,3 %). Estos resultados permiten identificar los aspectos que, según la percepción del personal, requieren mayor fortalecimiento.

Aspectos de mejora para la hostería

Tabla 21

Aspectos de mejora para la hostería

Categoría	N (menc.)	% menc.
Capacitación	8	40.0%
Organización interna	5	25.0%
Comunicación	3	15.0%
Procesos administrativos	2	10.0%
Atención al cliente	2	10.0%
Total de menciones	20	100%

Análisis e interpretación

Se identifica que, de un total de 20 respuestas registradas, la capacitación lidera con 8 (40%), seguida por la organización interna con 5 señalamientos (25%). Esta jerarquización refleja que el equipo ubica el fortalecimiento de sus propias competencias, antes que los procesos administrativos o la atención al cliente, como el eje prioritario de mejora.

Alcance del análisis del personal.

Los resultados de la encuesta al personal se presentan de forma agregada, sin desagregación por área, antigüedad, turno ni modalidad de trabajo por dos motivos. El primero, confidencialidad: el censo abarca catorce colaboradores distribuidos en seis áreas, dos de ellas unipersonales, de modo que cualquier cruce produciría celdas de uno o dos casos que permitirían identificar a los respondientes, en contradicción con el compromiso de anonimato asumido en el apartado 3.11 y aceptado por los participantes. El segundo, pertinencia analítica: con catorce casos, las diferencias entre subgrupos carecen de significación estadística y su lectura induciría a conclusiones no sustentadas. Por ende, las diferencias entre áreas se abordan cualitativamente a través de la entrevista a gerencia y de la observación de los procesos, cuyo registro sí permite ubicar los puntos de fricción entre áreas sin comprometer la identidad de los colaboradores.

4.1.4 PESTEL

4.1.4.1. Factor Político-Legal. Se integran en un solo bloque los factores político y legal, dado que en el sector de alojamiento turístico ecuatoriano ambas dimensiones comparten el mismo cuerpo normativo (Ley de Turismo, Reglamento de Alojamiento Turístico y Código del Trabajo).

Tabla 22

PESTEL-Factor Político-Legal

Factor	Descripción (entorno externo)	Clasificación
Marco institucional, licenciamiento y formalización del turismo	La Ley de Turismo y su Reglamento designan al Ministerio de Turismo como organismo rector nacional, obligan al Registro de Turismo y a la Licencia Única Anual de Funcionamiento, e incentivan explícitamente la formalización de la actividad y la simplificación de trámites del sector. Este marco ofrece una estructura formal estable y favorable para la creación y operación de establecimientos de alojamiento (Ley de Turismo, 2002; Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015).	Oportunidad
Estándares obligatorios y facultad de inspección del Reglamento de Alojamiento Turístico	La normativa vigente impone estándares obligatorios de seguridad, higiene, accesibilidad y evaluación de la satisfacción del cliente según la categoría del establecimiento, y faculta a la Autoridad Nacional de Turismo para realizar inspecciones en cualquier momento y sin notificación previa. El incumplimiento puede derivar en sanciones o suspensión de la licencia de funcionamiento (Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015).	Amenaza

Política de promoción turística internacional	El Gobierno nacional ha sostenido una política activa de posicionamiento de Ecuador como destino seguro y sostenible: el país se ubicó entre los destinos turísticos con mejor desempeño del mundo en 2025, con un crecimiento del 14 % en las llegadas de visitantes durante el primer semestre, en un contexto global de expansión del turismo internacional (+4 % en 2025) en el que América del Sur lideró el crecimiento de las Américas con un +7 % (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025b; Organización Mundial del Turismo [ONU Turismo], 2026). Esta promoción beneficia de forma general a los destinos de naturaleza y bienestar del país	Oportunidad
Gestión territorial de los GAD sobre zonas naturales	Las decisiones de gobiernos autónomos descentralizados sobre el uso de suelo, la minería y la intervención de zonas naturales protegidas —áreas frecuentes en la región amazónico-andina— pueden restringir o modificar las condiciones de operación de establecimientos ubicados en su radio de influencia (Youtopía Ecuador, 2024).	Amenaza
Marco laboral y costos patronales obligatorios	El Código del Trabajo obliga al pago de la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, los fondos de reserva y la participación de utilidades, exige la afiliación del trabajador a la seguridad social y establece el salario básico unificado como piso remunerativo obligatorio, cuyo incumplimiento acarrea sanciones administrativas (Código del Trabajo, 2005; Ministerio del Trabajo, 2025)	Amenaza

4.1.4.2. Factor Económico.

Tabla 23

PESTEL- Factor Económico

Factor	Descripción (entorno externo)	Clasificación
Salario Básico Unificado (SBU) y costos laborales	El SBU para 2026 se fijó en USD 482 mensuales (frente a USD 470 en 2025), un incremento del 2,55 % adoptado tras el proceso de diálogo tripartito entre Gobierno, empleadores y trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2025). Este ajuste eleva de forma generalizada la base de cálculo de aportes al IESS, décimos y fondos de reserva para todo el sector de servicios turísticos.	Amenaza
Brecha entre el salario mínimo y la canasta básica	El costo de la canasta familiar básica se ubicó en torno a USD 821 mensuales hacia finales de 2025, muy por encima del SBU vigente, lo que mantiene una presión estructural sobre las expectativas salariales del personal en el sector turístico y de hospitalidad (Romero y Asociados, 2025).	Amenaza
Estabilidad macroeconómica y dolarización	Ecuador mantiene una de las inflaciones más bajas de la región, proyectada entre 2 % y 3 % para 2026, lo que otorga previsibilidad a los precios de insumos y servicios gracias al esquema de dolarización (Universidad de Especialidades Espíritu Santo [UEES], 2026).	Oportunidad
Desaceleración del crecimiento económico	El Banco Central del Ecuador proyecta un crecimiento del PIB de apenas 1,8 % a 2,0 % para 2026, una desaceleración frente al repunte de 2025, lo que limita la expansión del consumo interno y del turismo nacional de gama media-alta (UEES, 2026; Romero y Asociados, 2025).	Amenaza
Crecimiento del sector turístico nacional	En 2025 Ecuador recibió más de 1,37 millones de turistas internacionales, un incremento de 8,7 % frente a 2024, y se ubicó entre los destinos de mejor desempeño turístico del mundo según ONU Turismo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2026; NLArenas, 2026). Este dinamismo constituye un impulso general para la demanda de alojamiento y gastronomía en el país.	Oportunidad

4.1.4.3. Factor Social.

Tabla 24

PESTEL-Factor Social

Factor	Descripción (entorno externo)	Clasificación
Tendencia hacia el turismo de bienestar y desconexión	El turismo de bienestar —retiros en la naturaleza, baños de bosque, observación de aves y experiencias de desconexión digital— se consolida como una de las motivaciones de viaje de mayor crecimiento: es uno de los sectores más dinámicos de la economía global del bienestar, impulsada por un cambio sostenido de los consumidores hacia la salud mental, la prevención y el contacto con la naturaleza (Global Wellness Institute, 2025). Este cambio de hábito favorece a los establecimientos de alojamiento ubicados en entornos naturales	Oportunidad
Redes sociales como principal canal de descubrimiento	Plataformas como TikTok, Instagram y YouTube se han posicionado como los principales motores de descubrimiento e inspiración: para los usuarios de internet de 16 a 34 años, los anuncios y contenidos en redes sociales constituyen ya el primer canal de descubrimiento de nuevas marcas y productos, desplazando a la publicidad tradicional, con un peso creciente del contenido generado por los propios viajeros frente al marketing institucional (Kemp, 2025).	Oportunidad

Consolidación del viajero consciente y del turismo regenerativo	El perfil del viajero ha evolucionado hacia decisiones más informadas y reflexivas: el 53 % de los viajeros encuestados a escala global declara ser consciente del impacto del turismo tanto en el ambiente como en las comunidades locales, y valora la autenticidad y el respeto al entorno en su estadía, lo que impulsa modelos de turismo sostenible y regenerativo en la región (Booking.com, 2025)	Oportunidad
Crecimiento del turismo interno y de las escapadas cortas	El turismo doméstico ha cobrado fuerza en los últimos años, con viajes cortos que aprovechan los feriados: solo en Semana Santa de 2025 se registraron 723 mil viajes turísticos internos (+10 % interanual) y un gasto de USD 54 millones (+42 %), con lo que los tres primeros feriados del año acumularon USD 237 millones, dinamizando de forma sostenida la demanda de alojamiento y gastronomía en destinos nacionales de naturaleza (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025a).	Oportunidad
Informalidad en la oferta de alojamiento	La expansión de plataformas digitales de alojamiento no siempre regularizadas representa una competencia informal para los establecimientos formalmente categorizados: en 2026 el Servicio de Rentas Internas notificó a más de 9.000 anfitriones de Airbnb, Booking y otras plataformas para que regularicen su inscripción y actividad económica (Primicias, 2026).	Amenaza

4.1.4.4. Factor Tecnológico.

Tabla 25

PESTEL-Factor Tecnológico

Factor	Descripción (entorno externo)	Clasificación
Adopción de sistemas de gestión hotelera (PMS/ERP)	Los sistemas de Property Management System (PMS) se consolidan como la herramienta central de la operación hotelera, integrando reservas, facturación, housekeeping y reporting en la nube, con adopción creciente en Latinoamérica; la evidencia académica reciente confirma que la digitalización y la inteligencia artificial se integran de manera progresiva en las empresas turísticas para optimizar operaciones, personalizar la experiencia y mejorar la gestión de recursos (López-Naranjo et al., 2025; Sentaury, 2026).	Oportunidad
Inteligencia artificial aplicada a la gestión de ingresos	La incorporación de inteligencia artificial para la personalización de la experiencia del huésped, la previsión de demanda y la gestión dinámica de tarifas (revenue management) se expande como estándar competitivo entre los sistemas de gestión utilizados por las empresas turísticas (López-Naranjo et al., 2025).	Oportunidad
Costo y curva de adopción tecnológica para establecimientos pequeños	La implementación de un sistema de gestión hotelera integrado implica una inversión significativa de tiempo y capacitación, y una adopción deficiente puede convertir la inversión tecnológica en un gasto desperdiciado para establecimientos de menor escala (Sentaury, 2026).	Amenaza

4.1.4.5. Factor Ecológico.

Tabla 26

PESTEL-Factor Ecológico

Factor	Descripción (entorno externo)	Clasificación
Vulnerabilidad climática regional	El Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2023-2027 prioriza las acciones de adaptación en seis sectores, entre ellos los sectores productivos y estratégicos —que comprenden al turismo—, dada la susceptibilidad de la región andina a sequías y deslizamientos, y de la Amazonía a la variabilidad hídrica que afecta a sus ecosistemas (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica [MAATE], 2023; ANFAB, 2024).	Amenaza
Fortalecimiento del marco normativo ambiental	Las reformas al Código Orgánico del Ambiente aprobadas en 2024 actualizan la regulación sobre compensación por servicios ambientales, mercado voluntario de carbono y conservación de ecosistemas sensibles, lo que amplía las obligaciones de cumplimiento ambiental para las actividades económicas del entorno natural (Youtopía Ecuador, 2024; Incinerox, 2024).	Amenaza
Incentivos a la certificación ambiental y economía circular	El Acuerdo Interministerial que crea la Certificación Ecuatoriana Ambiental Punto Verde incentiva prácticas de reducción, reutilización y reciclaje de residuos en sectores de servicios, ofreciendo un mecanismo de diferenciación para negocios sostenibles (Incinerox, 2024).	Oportunidad
Presión del turismo de naturaleza sobre ecosistemas sensibles	El crecimiento del turismo de naturaleza en la Amazonía y la Sierra convive con fuertes presiones sobre los ecosistemas: entre 2020 y 2024 Ecuador perdió 239.849 hectáreas de bosque, principalmente por la expansión agropecuaria, lo que amenaza la conservación de los mismos atractivos que sostienen la demanda turística (Fundación EcoCiencia, 2025).	Amenaza

4.1.5 Análisis FODA

A partir de la información recabada en la entrevista al gerente propietario, las encuestas al personal y el análisis PESTEL desarrollado en la investigación, se construye el siguiente análisis FODA de la Hostería Castillo Real.

Tabla 27

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Liderazgo gastronómico: el restaurante es la unidad de negocio más fuerte y la principal fuente de ingresos (Entrevista al gerente y diagnóstico organizacional). • 15 años de trayectoria y experiencia consolidada en el mercado hotelero (Diagnostico organizacional). • Infraestructura y ubicación estratégica orientada a un target medio-alto (Entrevista al gerente). • Personal motivado (92,9%) y con buen clima laboral, totalmente dispuesto a mejorar (Encuesta al personal). • Talento interno calificado: cerca de la mitad del personal tiene formación universitaria o de posgrado (Encuesta al personal).	• Marco institucional y política de promoción turística favorables (PESTEL Político-Legal). • Crecimiento sostenido del turismo nacional y del turismo interno (PESTEL Económico). • Auge del turismo de bienestar y de naturaleza (PESTEL Social). • Redes sociales como principal canal de descubrimiento de hosterías (PESTEL Social). • Disponibilidad creciente de sistemas de gestión hotelera (PESTEL Tecnológico).

Debilidades	Amenazas
• Ausencia de procesos documentados sin bitácoras ni manuales en cocina (Entrevista al Gerente).	• Inspecciones sin previo aviso y exigencias normativas del sector turístico (PESTEL Politico-Legal).
• Falta de organización interna y coordinación intermitente entre áreas (Encuesta al personal).	• Incremento constante de costos laborales obligatorios (SBU, IESS) (PESTEL económico).
• Capacitación esporádica, pese a ser la principal necesidad del personal (Encuesta al personal).	• Informalidad en la oferta de alojamiento con competencia no regulada (PESTEL social).
• Plantilla sin flexibilidad ante picos de demanda: sobrecarga y retrasos (Encuesta al personal y entrevista al gerente).	• Vulnerabilidad climática y presión ambiental sobre el turismo de naturaleza (PESTEL ecológico).
• Costos operativos elevados (energía eléctrica ~$1.000/mes) y marketing digital informal (Entrevista al Gerente).	• Desaceleración del crecimiento económico nacional (PESTEL económico).

4.1.6 Triangulación de fuentes

La integración de las fuentes cuantitativas y cualitativas se sintetiza en la siguiente matriz de triangulación, que confronta, para cada hallazgo del diagnóstico, la evidencia proveniente de la encuesta a clientes potenciales, de la encuesta al personal, de la entrevista al gerente y de la observación directa.

Tabla 28

Triangulación de fuentes

Hallazgo	Evidencia de la demanda potencial	Evidencia del personal	Evidencia de la gerencia	Evidencia de la observación
Demoras en el servicio en períodos de alta demanda	Demoras: principal problema (Tabla 5, 30,6%) y mayor molestia (Tabla 9, 33,9%)	Retrasos: principal dificultad operativa (Tabla 19, 42,9%)	Tiempos de espera del restaurante como principal queja en fines de semana	Acumulación en cocina en jornada pico, confirmada en la validación
Ausencia de procesos y registros de control	Calidad del servicio como principal preocupación (Tabla 6, 43%)	Falta de organización: principal problema administrativo (Tabla 16, 42,9%)	Reconoce que no existen bitácoras en cocina	Ausencia de bitácoras y registros en las áreas operativas
Descoordinación entre áreas	—	Coordinación no garantizada de forma constante (Tabla 15); mala comunicación (Tabla 16, 28,6%)	Interdependencias no gestionadas; polivalencia desordenada entre semana	Superposición de funciones observada en la operación
Vulnerabilidad por rotación de personal	—	El 71,4% del personal tiene 3 años o menos de antigüedad (Tabla 12)	Dependencia del conocimiento del personal para operar	Conocimiento operativo transmitido de forma verbal
Necesidad de capacitación	—	Capacitación: principal aspecto de mejora (Tabla 21, 40%)	Condiciona el crecimiento a controlar procesos y números	—

La convergencia de las cuatro fuentes sobre los mismos hallazgos sustenta la validez del diagnóstico y permite identificar una relación consistente entre las deficiencias observadas y la ausencia de una estructura de procesos definida. Esta lectura se apoya en la coincidencia entre fuentes y no excluye la incidencia de otros factores que el alcance del estudio no permitió examinar.

4.2 Fase Definir

La fase de Definir tiene como propósito analizar en profundidad la información obtenida previamente, con el fin de convertirla en conclusiones claras que expliquen la situación real de la operación. De este análisis se derivan los insights, los cuales sintetizan los hallazgos de mayor relevancia y constituyen el punto de partida para comprender el problema de fondo, mediante la priorización de necesidades.

Tabla 29

Fase Definir

N.º	Insight	Fuentes que lo sustentan
1	Las deficiencias del servicio no responden a la capacidad del personal, sino a la ausencia de procesos diseñados y documentados	Convergencia de las cuatro fuentes (matriz de triangulación)
2	El problema no es el desempeño promedio, sino su colapso en los picos de demanda de fin de semana	Entrevista al gerente y encuesta al personal (retrasos)
3	El conocimiento operativo reside en las personas y no en la organización, lo que genera vulnerabilidad ante la rotación	Antigüedad del personal (Tabla 12) y ausencia de registros
4	La calidad del servicio y las demoras se encuentran entre los factores de mayor relevancia para los participantes, mientras el precio también mantiene una importancia significativa.	Encuesta a clientes (Tablas 5, 6 y 9)

A partir de dichos insights se desarrolla la problemática general y el problema específico que sustentan la propuesta de solución planteada en el presente proyecto.

4.2.1 Problemática

La ausencia de procesos operativos formalizados en establecimientos de hospitalidad constituye un problema estructural ampliamente documentado. En el sector de servicios, donde la producción y el consumo ocurren de forma simultánea, la falta de estandarización genera una brecha de desempeño predecible en sistemas que dependen del conocimiento tácito en lugar del diseño técnico (Zeithaml et al., 2018). A nivel regional, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas exhiben una alta vulnerabilidad competitiva derivada, en gran medida, de deficiencias en su gestión operativa y de la falta de sistematización de sus funciones (Florián Castillo et al., 2021). La falta de manuales y la dependencia de la transmisión verbal del conocimiento provocan una ejecución inconstante en las áreas de contacto directo con el cliente, incrementando los márgenes de error y dificultando la evaluación del desempeño (Echeverría et al., 2025).

Desde la óptica de la administración de operaciones, la problemática central de un sistema de servicios ineficiente radica en la alta variabilidad y la carencia de una arquitectura formal de procesos (Krajewski et al., 2022). La inexistencia de procedimientos operativos fractura la cadena de valor, provocando una discontinuidad sistémica entre subprocesos interdependientes. La Gestión por Procesos de Negocio establece categóricamente que estas deficiencias no son atribuibles a la capacidad del personal, sino que constituyen defectos estructurales en el diseño del proceso. Sin una intervención orientada a rediseñar y documentar el proceso, el sistema continuará operando bajo ineficiencias críticas.

La Hostería Castillo Real no es ajena a esta problemática. La investigación de campo dirigida al mercado potencial, al personal interno y al gerente propietario converge en un diagnóstico único: la empresa opera sin una arquitectura formal de procesos, y ese vacío se manifiesta en demoras reportadas por la dirección en los períodos de mayor afluencia, fricción interdepartamental y vulnerabilidad ante la rotación de personal, sin que el establecimiento disponga de instrumento alguno que permita verificarlas ni cuantificarlas. El cumplimiento que hoy alcanza no es atribuible al diseño de la operación sino a la pericia individual de un equipo experimentado, y no existe mecanismo que permita sostenerlo ante la rotación del personal o ante una variación de la demanda: no hay bitácoras de turno, ni kárdex, ni registro de incidencias, ni actas de coordinación que documenten lo que se hace ni permitan detectar cuándo se deja de hacer.

Desde la percepción de la demanda potencial, la demora en el servicio es el problema operativo más reportado: la mayoría de los encuestados la identifica como el principal problema encontrado en establecimientos de la zona, y la señala como el factor que genera mayor molestia, por encima de la mala atención, los precios altos y la infraestructura deficiente. La calidad del servicio concentra la mayor parte de las preocupaciones al momento de elegir una hostería. Estos resultados describen la sensibilidad del mercado potencial ante el tiempo de servicio y no constituyen una evaluación del desempeño de la Hostería Castillo Real; su valor radica en establecer que el atributo sobre el que el modelo interviene es el que el mercado penaliza con mayor severidad (Nápoles Rojas et al., 2024).

Desde el interior de la organización, el personal aporta una explicación coincidente: una parte importante del equipo identifica la falta de organización como el problema administrativo más crítico, seguido de la mala comunicación interdepartamental como segundo obstáculo, mientras que una proporción similar reporta retrasos operativos como la principal dificultad en la

entrega de servicios. Esta situación describe con precisión los síntomas de un sistema sin flujos de trabajo documentados, donde la coordinación se vulnera ante cualquier variación en la demanda. Agrava este cuadro el perfil de antigüedad de los empleados: la mayoría del personal acumula tres años o menos en sus puestos, configurando una pérdida constante de capital operativo que ningún proceso de inducción informal puede reponer de forma sistemática; la evidencia del sector hotelero muestra que el mayor costo de la rotación de personal es, precisamente, la pérdida de productividad asociada a la curva de aprendizaje de los reemplazos (Hinkin y Tracey, 2000).

Desde la dirección, se confirma la raíz sistémica del problema: el gerente admite explícitamente que en cocina no cuenta con bitácoras, lo que significa que el área de mayor volumen e impacto del negocio opera sin ningún registro de control de turno, sin documentación de tareas pendientes y sin protocolos escritos de traspaso entre equipos. Esta ausencia provoca desfases en los cambios de turno entre el equipo de lunes-miércoles y el de jueves-viernes, que se juntan con carga completa los fines de semana. El gerente identifica los fines de semana como los momentos donde el sistema tradicional presenta mayores dificultades porque la capacidad instalada y los flujos informales no absorben la demanda pico.

Finalmente, la gerencia reconoce la inviabilidad de expandir el negocio sin formalizar procesos y controlar métricas, lo cual sugiere que la ausencia de estandarización, además de constituir una dificultad operativa presente, es percibida por la dirección como un condicionante relevante para el crecimiento futuro del establecimiento. A partir de la triangulación de fuentes y de los insights derivados de ella, la problemática del establecimiento se sistematizó mediante un árbol de problemas, que distingue las causas que originan la situación, el problema central y los efectos que de él se desprenden (véase el Apéndice E).

El problema central identificado es la inexistencia de un modelo formalizado de procesos operativos en la Hostería Castillo Real que permita regular los flujos de trabajo en áreas críticas como restaurante y alojamiento, lo que impide la estandarización del servicio y la escalabilidad del modelo de negocio. Como se detalla en el árbol, este problema se origina en la ausencia de manuales y protocolos escritos, en el carácter empírico de una operación que depende del conocimiento tácito del gerente y de una minoría del personal antiguo, y en la falta de mecanismos formales de coordinación entre áreas y turnos; y deriva en demoras y tiempos de ciclo incontrolables, fricción interdepartamental, vulnerabilidad ante la rotación y una capacidad operativa mermada en los picos de demanda, efectos que en conjunto comprometen la experiencia del huésped y la posibilidad de escalar el negocio.

Este análisis sugiere que la intervención debe dirigirse al diseño de los procesos antes que a sus manifestaciones. La conclusión se sustenta en la convergencia de las fuentes consultadas y no excluye otras explicaciones que el alcance de este estudio no permitió examinar.

4.2.2 Problema Específico

La triangulación evidencia que la principal brecha de la Hostería Castillo Real se encuentra en la ausencia de un sistema formal que documente y coordine sus procesos operativos. La operación depende en buena medida del conocimiento tácito, presenta registros incompletos, mecanismos informales de transferencia de información y dificultades de coordinación que adquieren mayor relevancia en periodos de alta demanda.
Estas condiciones generan vulnerabilidad ante cambios de turno y rotación de personal, dificultan la trazabilidad de controles y limitan la capacidad de medir de forma sistemática tiempos, incidencias y desempeño. Por ello, la intervención propuesta se dirige a estructurar y documentar

los procesos operativos, estableciendo responsables, secuencias, controles, registros e indicadores que permitan gestionar su ejecución de manera consistente.

4.3 Fase Idear

En esta fase se generaron y evaluaron posibles alternativas de solución orientadas a atender al problema específico identificado en la Hostería Castillo Real, a partir de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior.

4.3.1 Brainstorming

Se realizó un proceso de lluvia de ideas con el propósito de identificar, proponer y analizar acciones viables orientadas a mejorar la organización interna de la hostería, fortalecer la coordinación entre diferentes áreas de trabajo y contribuir a la estandarización de procesos operativos. Durante este apartado se plantearon diversas alternativas relacionadas con la forma en que desarrollan las actividades diarias, la distribución de responsabilidades, la comunicación entre el personal y el control de las tareas críticas para el funcionamiento adecuado de la empresa. Posteriormente, las ideas obtenidas fueron revisadas, seleccionadas y priorizadas de acuerdo con criterios de pertinencia, viabilidad de aplicación y aporte potencial a la solución del problema medular identificado de antemano. Este análisis permitió descartar propuestas que no correspondían de manera directa a las necesidades operativas y centrar los esfuerzos en aquellas opciones que podían generar una mejora más organizada, clara y sostenible.

En este sentido, la alternativa más conveniente se basó en diseñar un modelo de procesos operativos que permita, estructurar, documentar y estandarizar las actividades críticas de la hostería, con el fin de optimizar la gestión operativa y fortalecer la satisfacción del cliente. A continuación, se presenta un resumen comparativo de las soluciones identificadas durante el proceso.

Tabla 30

Brainstorming

Alternativa	Impacto en la causa raíz (30%)	Viabilidad práctica (25%)	Costo / recursos (20%)	Tiempo de implementación (15%)	Aceptación del equipo (10%)	Puntaje ponderado
01. Modelo de gestión de procesos operativos (BPM)	5	5	5	4	4	4,75 — Considerado
02. Mapa de procesos (estratégicos, clave y apoyo)	4	5	5	4	4	4,45 — Considerado (integrado al 01)
03. Flujogramas y notación	4	4	5	4	4	4,20 — Considerado (integrado al 01)
04. Fichas de procesos	4	5	5	4	4	4,45 — Considerado (integrado al 01)
05. Bitácoras de registro y control	4	5	5	4	4	4,45 — Considerado (integrado al 01)
06. Reingeniería de procesos (rediseño radical)	3	1	1	1	2	1,70 — Descartado
07. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	3	1	1	1	2	1,70 — Descartado
08. Automatización mediante ERP hotelero	2	1	1	2	2	1,55 — Descartado

Nota. Elaboración propia. Cada alternativa se califica de 1 a 5 en cinco criterios ponderados; el puntaje ponderado resulta de multiplicar cada calificación por el peso del criterio.

4.4 Fase Prototipar

Esta fase inicia con el levantamiento y la caracterización de los procesos que sostienen la operación diaria de la Hostería, identificando responsables, secuencias, tiempos y brechas en cada una de las áreas críticas del negocio. Este diagnóstico constituye el insumo directo sobre el cual se construye, el modelo de gestión por procesos.

4.4.1 Diagnóstico organizacional

4.4.1.1 Diagnóstico de la situación actual (AS-IS). Los procesos descritos en este apartado corresponden a la situación diagnosticada al momento del levantamiento de información (mayo de 2026), previa a cualquier intervención. La Hostería Castillo Real inició sus operaciones formalmente el 6 de marzo de 2011, en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Cumbaratza, acumulando una amplia trayectoria dentro del sector turístico y hotelero de la región. Desde el año 2022, el establecimiento ha desarrollado un proceso continuo de remodelación y mantenimiento de sus instalaciones, orientado más a la renovación que a un crecimiento acelerado, sostenido en el análisis constante de las necesidades del cliente, en la formalización empresarial y en la reinversión de recursos propios.

Su oferta se estructura en tres líneas principales de negocio: hospedaje, dirigido a un segmento de clase media con mayor poder adquisitivo; alimentos y bebidas, considerado por la propia gerencia como la unidad de negocio más fuerte y la principal generadora de ingresos, sustentado en una propuesta gastronómica basada en platos típicos de la zona; y bienestar y eventos, que incluye instalaciones recreativas y espacios para eventos corporativos y sociales. En cuanto a su estructura organizacional, esta se encabeza por la Gerencia General, de la cual depende el área administrativa y financiera, encargada de la contabilidad y el manejo de bodega, así como

las áreas operativas correspondientes a las tres líneas de negocio antes descritas, cada una a cargo de un responsable que supervisa al personal asignado.

Un rasgo particular de esta estructura es su funcionamiento bajo un esquema de polivalencia entre semana, mediante el cual, ante un menor flujo de clientes, el personal asume funciones cruzadas entre distintas áreas para optimizar costos, mientras que los fines de semana, por el mayor volumen de huéspedes, el equipo se especializa y opera de forma independiente por área. Esta forma de trabajo concentra el conocimiento operativo y la toma de decisiones en pocos puestos críticos, lo que representa una vulnerabilidad ante la ausencia de dichas personas.

Figura 12

Organigrama Actual de la Hostería Castillo Real



Nota. Diagrama que ilustra la estructura jerárquica y funcional de la Hostería Castillo Real. Material corporativo inédito provisto por la administración de Hostería Castillo Real.

Respecto a la forma actual de trabajo, la planificación y el control macro del negocio se manejan de forma centralizada entre la Gerencia General y el área administrativa, principalmente en lo relacionado con la gestión financiera e inventarios, mientras que en el día a día operativo el control se apoya en los responsables de cada área, quienes reportan las novedades a la administración. A partir de esta dinámica se han identificado diversos problemas operativos, entre ellos, una estructura de costos que la propia gerencia percibe como elevada, percepción recogida en la conversación técnica sostenida con la gerencia y que no fue objeto de análisis financiero directo en el presente estudio, dificultades para conseguir y retener personal calificado en el entorno local, la ausencia de bitácoras en el área de cocina, lo que provoca el olvido de tareas pendientes y desfases en los cambios de turno, la falta de un proceso formal para evaluar la satisfacción del cliente más allá de los comentarios espontáneos en redes sociales, la ausencia de un procedimiento definido para la resolución de conflictos con los clientes, así como retrasos en la preparación y entrega de los servicios durante los picos de demanda, atribuidos a fallas en la planificación del personal.

Todo ello se traduce en cuellos de botella relacionados con la concentración del conocimiento operativo y la toma de decisiones en pocos puestos, cuya ausencia interrumpe la coordinación entre el frente de atención y la cocina, siendo los fines de semana el momento donde el sistema tradicional de trabajo colapsa con mayor frecuencia. Asimismo, el esquema de polivalencia adoptado entre semana, si bien permite optimizar costos, genera una superposición de funciones entre distintos puestos, lo que en momentos de alta demanda puede afectar la rapidez y personalización del servicio, especialmente en los puntos de transferencia entre cocina, limpieza y atención al cliente.

Finalmente, tanto la gerencia como el personal coinciden en que la ausencia de procesos documentados constituye la causa estructural de estas deficiencias, reconociendo que la calidad del servicio depende en gran medida del conocimiento empírico transmitido de forma oral, situación que se confirma también desde la perspectiva del cliente, para quien la demora en el servicio representa el principal problema y el factor que más afecta su experiencia dentro del establecimiento.

4.4.1.2 Levantamiento y caracterización descriptiva de los procesos actuales. A partir de la investigación de campo y la observación directa, se identificaron las principales líneas de actividad que sostienen la operación diaria de la Hostería Castillo Real. Actualmente, estas actividades se ejecutan de manera mayoritariamente empírica. A continuación, se describen brevemente los procesos de la Hostería.

La dirección y rumbo del negocio se ejecuta de forma centralizada por la gerencia general, enfocándose en la visión a futuro, la distribución de los recursos y las decisiones de inversión. Este control centralizado se evidencia también en la atención a la experiencia del huésped y la actualización de la oferta, donde la revisión de plataformas digitales, la modificación de la carta gastronómica o las mejoras físicas se ejecutan netamente bajo el criterio inmediato de la dirección. De igual forma, la difusión y publicidad se lleva a cabo de manera remota a través de un externo, centrándose en publicaciones orgánicas en redes sociales sin depender de planes formales de pauta.

A nivel de la prestación de servicios, existe un ciclo de alojamiento que abarca desde la reserva hasta la salida. De forma simultánea, la operación del restaurante y la cocina se coordina mediante un sistema de comandas, entre el chef y los cocineros a lo largo de los turnos. En cuanto a las zonas húmedas, la limpieza se rige por rutinas operativas empíricas del personal, comunicando los pedidos de snacks hacia la cocina. Por su parte, la organización y atención de

eventos representa una carga atípica, ya que la administración financiera asume de forma directa la coordinación logística, la negociación con proveedores externos y la supervisión presencial del acto.

Finalmente, las actividades de soporte operan bajo un esquema altamente reactivo. El manejo del equipo de trabajo carece de formalidad, fundamentando la selección, contratación e inducción en la transmisión oral de instrucciones. El abastecimiento de insumos responde a las urgencias diarias que surgen de la cocina y el bar, mientras que la conservación de la infraestructura depende de inspecciones visuales y rutinas diarias. Todo el control económico, desde la contabilidad hasta el monitoreo de costos y cuadre de caja, es centralizado por la administración financiera, apoyándose en sistemas que solo se encuentran parcialmente digitalizados. El levantamiento permitió identificar que la ausencia de registros formales no equivale, en todos los casos, a ausencia de control.

En varios procesos el personal comunica los resultados de sus verificaciones y las novedades del turno mediante mensajería instantánea, canal que la propia caracterización reconoce entre los recursos tecnológicos de la operación. Este hallazgo matiza el diagnóstico en un sentido relevante para el diseño del modelo: la necesidad de dejar constancia existe y el personal ya la atiende por iniciativa propia, de modo que la dificultad no reside en instaurar el hábito del registro sino en dotarlo de estructura. El canal informal no obliga a consignar los campos mínimos del control (valor medido, hora, responsable y acción correctiva), no produce un registro único y recuperable, no admite verificación posterior ni auditoría, y reside en dispositivos personales, por lo que la información se pierde cuando el colaborador deja el establecimiento. Estas cuatro carencias son las que el sistema documental propuesto viene a resolver.

Para analizar esta realidad empírica con rigor metodológico, las dinámicas operativas observadas fueron agrupadas y estructuradas. En esta etapa de diagnóstico, se elaboraron *fichas de caracterización* para levantar el estado actual de los cuatro procesos operativos clave del establecimiento: Gestión de Alimentos y Bebidas, Gestión de Hospedaje, Gestión de Eventos y Catering, y Gestión de Bienestar. Cada ficha sigue el estándar de caracterización reconocido en la literatura de gestión por procesos (Lira Camargo, 2021), definiendo los siguientes campos: nombre del proceso, objetivo, responsable, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes y recursos utilizados. Estas matrices capturan la información exacta de cómo opera la hostería hoy en día, constituyendo la línea base sobre la cual se diseñarán las mejoras en la propuesta de este trabajo.

Los tiempos de ciclo reportados en cada ficha corresponden a la observación indirecta de mayo de 2026: se construyeron a partir del registro de tiempos facilitado por la gerencia y las conversaciones técnicas sostenidas con la gerencia y los responsables de área, y se identifican en lo sucesivo como tiempos declarados, para distinguirlos de los tiempos medidos por cronometraje durante la observación directa del 28 de julio y del 1 de agosto de 2026. A continuación, a modo de diagnóstico detallado en la Tabla 31, se presenta la Ficha de Caracterización de la situación actual del proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Este instrumento mapea las interacciones entre el salón y la cocina, evidenciando la secuencia operativa que se ejecuta para la toma de pedidos, la preparación y la entrega del servicio.

Tabla 31

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Diagnóstico (AS-IS)

Ficha de Caracterización de Proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas (Restaurante)	
Nombre del Proceso	Gestión de Alimentos y Bebidas
Objetivo	Brindar un servicio de restaurante de calidad que satisfaga las expectativas gastronómicas del cliente mediante la preparación y entrega de alimentos en un tiempo objetivo de 20 minutos, garantizando la inocuidad alimentaria, la calidez en la atención y una experiencia memorable que incentive la fidelización y recomendación boca a boca.
Responsables	Chef: supervisión y control de calidad de la elaboración. Cocinero 1 (Cocina Caliente): preparación de platos al vapor, fritos y parrilla. Cocinero 2 (Área de Elaboración): descongelado, aliñado y preparación previa. Ayudante de Cocina: asistencia en montaje y despacho. Mesero: atención en sala, toma de pedido y servicio. Recepcionista / Cajero: bienvenida, gestión de mesa y facturación.
Proveedores	Proveedores locales de Zamora Chinchipe (tilapia, rana, productos frescos de la zona, que representan aprox. el 80% de la carta). Proveedores externos de insumos secos, lácteos y bebidas. Sistema de comandas digitales (proveedor tecnológico interno).
Entradas	Cliente que llega al restaurante (con o sin reserva previa). Reserva previa: información sobre número de personas, fecha, tipo de evento, alergias y restricciones alimentarias. Comanda digital emitida por el sistema y recibida en cocina. Insumos y materia prima disponibles en bodega.

Actividades (Secuencia Resumida)	1. Bienvenida y ubicación del cliente en la mesa (Mesero, 1-2 min). 2. Entrega del menú y presentación de la oferta gastronómica (Mesero, 1-2 min). 3. Toma de pedido mediante sistema de comandas digital (Mesero). 4. Envío automático del pedido al chef e impresión de comanda en cocina. 5. Despacho inmediato de picadita de bienvenida (canguil/chifle) y bebida (Mesero, 2-4 min). 6. Área de elaboración previa: descongelado, aliñado, preparación (Cocinero 2, 3-5 min). 7. Cocina caliente: cocción según técnica (vapor 3 min / frituras 5 min / parrilla 15 min) (Cocinero 1). 8. Montaje del plato y control de calidad: verificación contra comanda (Chef, 2 min). 9. Señal de campana y despacho a sala (Mesero, 2 min) → brecha total: aprox. 16 min de espera del cliente. 10. Seguimiento en mesa a los 15 min de entregado el plato: consulta de satisfacción y sugerencia de adicionales. 11. Gestión de bebidas adicionales, postres y pedidos complementarios. 12. Recolección de platos y despedida del cliente. 13. Facturación: confirmación de mesa, revisión de consumo, método de pago, emisión de comprobante (Cajero/Recepcionista, 3 min). 14. Rotación de mesa: limpieza, reposición de menaje y cristalería (Mesero, 5 min).
Salidas	• Cliente satisfecho, con experiencia gastronómica positiva. • Comprobante de pago emitido. • Mesa disponible para el siguiente cliente. • Registro digital del pedido en el sistema de comandas.
Clientes del Proceso	Clientes externos: turistas regionales (principalmente de Loja, Azuay y El Oro), huéspedes del establecimiento, clientes locales recurrentes y comensales de eventos especiales.
Recursos Utilizados	Humanos: Chef, Cocinero 1, Cocinero 2, Ayudante de cocina, Mesero(s), Recepcionista/Cajera Tecnológicos: Sistema de comandas digital con impresora en cocina; equipamiento industrial (freidoras, cocina caliente, abatidores, refrigeración).

	Físicos: Comedor con capacidad de 200 comensales, cocina principal, barra, vitrina de postres, cristalería y menaje.
	Materiales: Insumos alimentarios, materia prima local, insumos secos y bebidas.
	Infraestructura de comunicación: campana de despacho en cocina.
Tiempos de Ciclo	Tiempo objetivo total: 20 minutos (desde toma de pedido hasta entrega del plato fuerte).
	Tiempo de facturación: 3 minutos.
	Tiempo de rotación de mesa: 5 minutos.
	Brecha de espera del cliente (cocina caliente): aprox. 16 minutos.
Brechas / Problemas Identificados	Ausencia de bitácoras de turno en cocina: no existe registro de tareas pendientes, reservas o novedades entre los equipos de lunes-miércoles y jueves-viernes.
	Colapso operativo en horas pico (fines de semana y feriados): el sistema informal no absorbe la demanda máxima.
	Falta de protocolos de preparación previa (mise en place) sistematizados, que impiden optimizar tiempos en alta demanda.
	Ausencia de un perfil de Capitán de Salón: la vacante sin cubrir genera brechas en la coordinación de sala.
	No existen encuestas de satisfacción post-servicio ni mecanismos formales de seguimiento de la voz del cliente.
Referencia declarada en el diagnóstico (AS-IS)	Tiempo de ciclo comanda → entrega del plato (Aprox. 16 min de espera del cliente; objetivo del proceso 20 min)
	Pedidos fuera del estándar de 20 min (Sin registro: la ficha fija el objetivo de 20 min, pero la operación no controla los incumplimientos)
	Tiempo de espera percibido por el cliente (Sin referencia: la operación no mide percepción)

Seguidamente, se expone la Ficha de Caracterización correspondiente al proceso de Gestión de Bienestar. En esta tabla se estructuran las tareas relacionadas con el control de acceso de los huéspedes, el servicio de bar y las rutinas de mantenimiento y sanitización de las zonas húmedas.

Tabla 32

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Bienestar. Diagnóstico (AS-IS)

Ficha de Caracterización de Proceso de Gestión de Bienestar	
Nombre del Proceso	Gestión de Bienestar — Piscina, Spa y Bar de Piscina
Objetivo	Proveer al cliente una experiencia de bienestar integral, segura y placentera mediante el acceso controlado a las instalaciones de piscina, sauna, turco e hidromasaje, y el servicio de consumo de cócteles y picaditas, garantizando altos estándares de sanitización y atención personalizada que contribuyan a la satisfacción y fidelización del visitante.
Responsables	• Recepcionista de Bienestar (PV1): atención de ingreso, control de acceso, cobro y facturación (entre semana: Cajera principal; fines de semana: Recepcionista independiente de bienestar). • Bartender (PV2): elaboración de cócteles, cobro y despacho en barra. • Mesero de Bienestar: servicio en el área recreativa (picaditas), enlace con cocina principal. • Personal de Limpieza: sanitización y mantenimiento de piscinas, hidromasaje, sauna y turco.
Proveedores	• Cocina principal del restaurante: producción de picaditas bajo pedido. • Proveedor de insumos de bar (licores, refrescos, hielos). • Proveedor de químicos para tratamiento de agua (cloro, sulfato de aluminio). • Proveedor de insumos de limpieza y desinfección.
Entradas	• Cliente que llega al área de bienestar (huésped o pase-día). • Solicitud de consumo (comanda de cóctel o picadita) en el área recreativa. • Resultados del control de cloro y pH (comunicados por mensajería instantánea). • Comunicación de pedidos de picaditas a cocina principal (walkie-talkie).
Actividades	SUB-PROCESO A — ATENCIÓN DE INGRESO (PV1): 1. Llegada del cliente y saludo; oferta de manilla de acceso.

2. Identificación del tipo de cliente: ¿Huésped o Pase-Día?

— Pase-Día: compra, pago y facturación del servicio; colocación de manilla.

— Huésped: validación de registro; acceso cubierto por tarifa de alojamiento (sin cobro adicional).

3. Indicación del servicio: baño, ducha, vestidores, casillero, picaditas, bebidas y políticas del área.

4. Despedida del cliente desde el punto de recepción.

SUB-PROCESO B — GESTIÓN DEL CASILLERO:

5. Cliente solicita llave de casillero; deja prenda o documento en garantía.

6. Uso de las instalaciones (piscina, sauna, turco, hidromasaje).

7. Devolución de artículos al cliente a cambio de la llave.

SUB-PROCESO C — CONSUMO EN BAR (PV2):

8. Toma de comanda y cobro obligatorio previo al despacho.

— Cócteles: elaboración directa por el bartender en barra (3 min máx); entrega al cliente.

— Picaditas: notificación a cocina principal por walkie-talkie → producción en cocina → retiro por mesero de bienestar (3-4:30 min) → entrega en área recreativa.

SUB-PROCESO D — MANTENIMIENTO Y SANITIZACIÓN:

9. Limpieza de piscinas (21:00-22:00 o 08:00 h, duración 2 h): sauna, turco, hidromasaje → vaciado del hidro (15 min) → sanitización SPA (15 min) → baldeo turco/hidro (10 min) → llenado (45-75 min) → limpieza de piscinas + aplicación de sulfato de aluminio + cloración.

10. Control diario de cloro y pH (mañana): verificación de niveles de cloro (1,5 a 3 en piscina) y de pH (7,2 a 7,6), ajuste de dosis si es necesario y reporte del resultado al grupo de trabajo mediante mensajería instantánea (2 min). No existe bitácora fisicoquímica: el reporte se realiza por un canal informal que no obliga a consignar el valor medido, la hora, el responsable ni la acción correctiva aplicada, y que no constituye un registro único, recuperable ni auditable.

	11. Sanitización especial en feriados: vaciado → limpieza → desinfección de pisos → llenado → reactivación de equipos. SUB-PROCESO E — CIERRE DEL ÁREA: 12. Cierre operativo de sala (30 min): mesas listas, lavado autónomo de vajilla y cristalería en instalaciones del bar, piso barrido. 13. Cierre administrativo y de cajas (30 min): revisión de inventario → validación de cuadre con dinero → validación de cuadre con pedidos → reporte de faltantes. (Los fines de semana, ejecución paralela por Bartender y Recepción).
Salidas	• Cliente con experiencia de bienestar satisfactoria (relajado, limpio, bien atendido). • Comprobante de pago emitido (pase-día). • Instalaciones sanitizadas y listas para el siguiente turno. • Cierre de caja cuadrado y reporte de inventario del área. • Reporte informal del control diario de cloro y pH remitido al grupo de trabajo por mensajería instantánea, sin bitácora fisicoquímica.
Clientes del Proceso	• Clientes externos: huéspedes del establecimiento (acceso incluido en tarifa) y visitantes pase-día. • Cliente interno: proceso de Mantenimiento de Infraestructura (recibe reportes de condiciones de instalaciones).
Recursos Utilizados	• Humanos: Recepcionista de Bienestar, Bartender, Mesero de Bienestar, Personal de Limpieza. • Tecnológicos: Sistema de punto de venta (POS) independiente por punto de venta; walkie-talkie (comunicación con cocina, por ausencia de acceso al sistema de comandas de los meseros); Aplicaciones de mensajeria instantanea (WhatsApp). • Físicos: Piscinas, hidromasaje, sauna, turco, bar de piscina (remodelado en 2026), vestidores, casilleros. • Materiales: Insumos de bar (licores, refrescos), productos de picaditas, químicos de tratamiento de agua (cloro, sulfato de aluminio), insumos de limpieza.

	• Equipo de mantenimiento: equipos de bombeo, medidores de pH y cloro.
Tiempos de Referencia	• Tiempo de atención de ingreso: 5-8 minutos aprox. • Elaboración de cócteles: 3 minutos máximo. • Coordinación y entrega de picaditas (cocina principal): 3 a 4,5 minutos. • Limpieza completa de piscinas: 2 horas. • Cierre operativo + administrativo: 60 minutos total.
Brechas / Problemas Identificados	• Desconexión tecnológica: el Mesero de Bienestar no tiene acceso al sistema de comandas digital del restaurante, lo que obliga al uso del walkie-talkie y genera riesgo de errores en la comunicación de pedidos. • Ausencia de protocolo escrito de sanitización: los procedimientos de mantenimiento existen en la práctica pero no se encuentran documentados formalmente, lo que genera vulnerabilidad ante la rotación de personal. • Falta de estándar de tiempos de servicio para el bar de piscina: no existen indicadores de tiempo máximo de entrega de cócteles o picaditas que permitan medir el desempeño del proceso.
Referencia declarada en el diagnóstico (AS-IS)	Tiempo de atención en el ingreso (5 a 8 min aprox.) Cumplimiento de la medición fisicoquímica programada (Control diario declarado (2 min por verificación), reportado por mensajería instantánea) Trazabilidad documental del control fisicoquímico (Sin bitácora: el resultado se comunica por mensajería instantánea) Mediciones conformes dentro de rango (Rangos declarados: cloro de 1,5 a 3 en piscina y pH de 7,2 a 7,6)

En cuanto al ciclo principal de alojamiento, la siguiente tabla detalla la Ficha de Caracterización del proceso de Gestión de Hospedaje. Este documento abarca las fases operativas continuas que inician desde la confirmación de la reserva y el registro de ingreso, hasta el mantenimiento de la habitación y la liquidación de salida del cliente.

Tabla 33

Ficha de caracterización del proceso de Hospedaje. Diagnóstico (AS-IS)

Ficha de Caracterización de Proceso de Hospedaje	
Nombre del Proceso	Gestión de Hospedaje
Objetivo	Garantizar una experiencia de alojamiento completa, personalizada y segura al huésped del segmento medio-alto, desde el primer contacto para la reserva hasta la despedida en el check-out, asegurando el correcto registro de identidad, la calidad de las instalaciones, la correcta liquidación de consumos y la fidelización del cliente mediante una atención coherente en todas las fases de la estancia.
Responsables	• Recepcionista (dueño del proceso): gestión de reservas, check-in, registro de identidad, inducción, facturación, check-out y coordinación de room service después de las 21:00 h. • Camarera: limpieza y verificación de habitaciones (12:00-15:00 h), revisión de inventario en check-out (lunes-miércoles: camarera 1; jueves-viernes: camarera 2; fines de semana: ambas). • Gerencia General: supervisión operativa general.
Proveedores	• Proceso de Gestión de A&B (Restaurante): desayuno incluido en tarifa (Restaurante El Ceibo, 08:00-10:00 h) y room service a partir de las 18:00 h. • Proceso de Gestión de Bienestar: acceso de huéspedes a piscina y SPA incluido en tarifa (reserva de SPA máximo 1 hora, hasta las 22:00 h). • Motor de reservas SiteMinder: bloqueo y gestión de disponibilidad online. • Medios de pago: Banco Pichincha, Banco de Loja, tarjeta de crédito y efectivo. • Proveedor de tarjetas magnéticas y técnico de domótica: mantenimiento del sistema de acceso a habitaciones.
Entradas	• Solicitud del cliente (vía llamada telefónica, WhatsApp, Booking, página web o presencial). • Cédulas de identidad de todos los huéspedes que ingresan al establecimiento.

	• Comprobante de transferencia del anticipo del 50% de la reserva. • Hoja de registro completada por el cliente en check-in. • Comunicación de requerimientos especiales (aniversarios, alergias, hora de limpieza).
Actividades	SUB-PROCESO 1 — GESTIÓN DE RESERVAS Y PAGOS ANTICIPADOS: 1. Recepción de la solicitud por canal del cliente; saludo del recepcionista e identificación del cargo. Solicitud de datos: fechas, número de personas, tipo de acomodación (5 min si el cliente está decidido). 2. Verificación de disponibilidad e información de tarifas: Suite Junior ($90), Suite Matrimonial / Habitaciones Dobles ($100); tarifa variable según demanda (tarifa feriado, tarifa RACK, tarifa corporativa); incluye desayuno; check-in 15:00 / check-out 12:00 (5 min). 3. Gestión de no disponibilidad: se proponen otras fechas, alternativas en otros hoteles y opción de pase-día (2-3 min). 4. Confirmación y cobro del anticipo del 50%: se envían datos bancarios (Banco Pichincha, Banco de Loja). 5. Verificación del comprobante de transferencia (chat interno) y registro contable del anticipo. 6. Bloqueo de la habitación en el motor de reservas SiteMinder (5 min). 7. Envío del correo de confirmación con políticas del establecimiento (formato pre-elaborado, 5 min). — EXCEPCIÓN — Cancelaciones (dentro de 72 horas previas para grupos, y 24 horas para personas individuales): se pregunta al cliente si desea cambiar fecha o habitación; si solicita reembolso, el trámite pasa a Contabilidad (devolución en máximo 48 h); la reserva se cancela automáticamente y la habitación queda libre. SUB-PROCESO 2 — CHECK-IN Y REGISTRO DE IDENTIDAD: 8. Llegada y bienvenida: el cliente ingresa a recepción a partir de las 15:00 h; se le asiste con el equipaje (contacto inicial 3-5 min). 9. Derivación según tipo de ingreso: — Con reserva: verificación en el sistema (3 min). — Walk-in (sin reserva): verificación de disponibilidad, proforma y cobro completo (efectivo, transferencia o tarjeta); facturación inmediata.

10. Filtro de seguridad obligatorio: exigencia de cédula de identidad de TODOS los huéspedes; toma de copias (5 min).11. Llenado de la Hoja de Registro con datos básicos de cada cliente (3 min).

12. Cierre de cuentas (solo reservas): adjuntar pago y comprobante del anticipo a la hoja de registro; firma del cliente y pago del saldo pendiente; emisión de factura (mín. 1 min). Nota: en tarifas corporativas, la facturación se emite a la salida.

13. Inducción y entrega de habitación: colocación de la manilla; acompañamiento a la habitación (3-5 min); pláticas de inducción (1-2 min): derechos con la categoría de huésped, horario de desayuno (08:00-10:00 h en Restaurante El Ceibo), reserva de SPA (máximo 1 hora hasta las 22:00 h), recordatorio de políticas y check-out a las 12:00.

14. Dentro de la habitación: explicación del funcionamiento del aire acondicionado, televisión, y corte de energía al retirar la tarjeta magnética (2 min).

15. Entrega de tarjeta magnética de acceso y retiro del personal (1 min).

SUB-PROCESO 3 — ESTANCIA, LIMPIEZA Y ROOM SERVICE:

16. Limpieza de habitaciones: inicia entre las 12:00 y las 15:00, ejecutada por las camareras. Por defecto, después de las 12:00, salvo que el cliente haya indicado otro momento o tenga colocado el cartel de "no molestar".

17. Verificación de requerimientos especiales (aniversarios, detalles decorativos) encargada a recepcionista (30 min a 1 h).

18. Room service: habilitado después de las 18:00 h. A las 19:00 h, el mesero lleva la carta a la habitación para consultar si el huésped cenará en la habitación o en el restaurante. La cocina prepara y el personal entrega. Después de las 21:00 h, el recepcionista asume la gestión de pedidos (normalmente menos elaborados).

SUB-PROCESO 4 — CHECK-OUT, COBRO Y LIQUIDACIÓN:

19. Inicio de salida: máximo a las 12:00 h; asistencia con equipaje si el cliente lo solicita (5 min).

20. Revisión de inventario: la camarera verifica en la habitación que todo esté completo y sin daños (toallas, ceniceros, secadora, almohadas, cobijas, controles) (3 min).

21. Gestión de novedades y cobros: si el cliente desea llevarse un artículo o hay un faltante/daño, se avisa a recepción, se cobra y factura inmediatamente. Pérdida de tarjeta magnética: penalidad de $10 (5 min).

	22. Liquidación de consumos extra: verificación en el sistema de saldos pendientes (consumos de restaurante, bienestar, room service); cobro y facturación (3 min). 23. Cierre físico: corte de la manilla del cliente si no hay problemas ni deudas (3 min). 24. Despedida y asistencia con el equipaje (1 min).
Salidas	• Huésped con experiencia de alojamiento satisfactoria, despedido y con inconvenientes resueltos. • Factura emitida y consumos liquidados al 100%. • Inventario de habitación verificado; novedades cobradas. • Habitación disponible para nuevo huésped a partir de las 15:00 h del mismo día.
Clientes del Proceso	• Externos: turistas regionales (Loja, Azuay, El Oro), clientes corporativos y ejecutivos, turistas nacionales en tránsito. • Internos: proceso de A&B (que recibe la activación del desayuno incluido) y proceso de Bienestar (que recibe la validación de acceso del huésped).
Recursos Utilizados	• Humanos: Recepcionista / Cajera, Meseros (room service), Gerencia (para excepciones). • Tecnológicos: Motor de reservas SiteMinder, sistema de punto de venta y facturación, sistema de domótica y control de acceso con tarjetas magnéticas, canales digitales (WhatsApp, Booking, página web). • Físicos: 9 habitaciones (suites y dobles), recepción, Restaurante El Ceibo (desayuno), área de bienestar (acceso incluido en tarifa). • Materiales: tarjetas magnéticas de acceso, hoja de registro de huéspedes (formato físico), insumos de limpieza y menaje de habitación. • Documentales: correo de confirmación con políticas (formato pre-elaborado), comprobantes de transferencia, copias de cédulas de identidad.
Tiempos de Ciclo	• Toma de reserva (cliente decidido): 5 minutos. • Envío de correo de confirmación: 5 minutos. • Trámite de cancelación y reembolso: 5 minutos (devolución de dinero por Contabilidad: máximo 48 horas).

	• Bienvenida y check-in completo: 15-25 minutos (verificación de reserva 3 min + cédulas 5 min + hoja de registro 3 min + facturación 1 min + inducción en habitación 5-7 min). • Limpieza de habitaciones: ventana operativa 12:00-15:00 h. • Revisión de inventario en check-out: 3 minutos. • Check-out completo: 15-20 minutos. • Proceso de reposición de tarjeta magnética extraviada: técnico de domótica 30 min + compra de repuestos 1-2 semanas.
Brechas / Problemas Identificados	• Ausencia de un proceso formal de post-venta documentado: la retroalimentación del huésped al check-out no se estandariza y no cuenta con un registro, impidiendo el análisis sistémico de la satisfacción en hospedaje. • No existe un protocolo estándar de bienvenida escrito para el recepcionista: la inducción al huésped depende del criterio individual de quien esté en turno.
Referencia declarada en el diagnóstico (AS-IS)	Tiempo de check-in sin reserva (12 min en la etapa de recepción (verificación de reserva 3, cédulas 5, hoja de registro 3, facturación 1); check-in completo declarado de 15 a 25 min, incluida la inducción en la habitación) Tiempo de check-in con reserva (No diferenciado: la ficha no distingue según exista reserva previa) Tiempo de check-out (3 min la liquidación de consumos y facturación en recepción; 15 a 20 min la salida completa, que incluye equipaje, revisión de inventario de la habitación y gestión de novedades) Tiempo de diligenciamiento del registro de huéspedes (3 min, como componente del check-in) Tiempo de alistamiento de habitación (Sin tiempo unitario: la ficha fija una ventana operativa de 12:00 a 15:00 h)

Finalmente, la caracterización de las actividades de alta complejidad logística se expone en la ficha del proceso de Gestión de Eventos y Catering. La tabla 33 presenta la caracterización del proceso de Gestión de Eventos y Catering en su situación actual (AS-IS).

Tabla 34

Ficha de caracterización del proceso de Eventos y Catering. Diagnóstico (AS-IS)

Ficha de Caracterización de Proceso de Eventos y Catering	
Nombre del Proceso	Gestión de Eventos y Catering — Planificación, Ejecución y Cierre
Objetivo	Planificar, coordinar y ejecutar eventos sociales y corporativos de alta complejidad logística en los salones de la Hostería Castillo Real, asegurando la satisfacción del cliente anfitrión y de sus invitados mediante una propuesta gastronómica de calidad, una coordinación eficiente de proveedores externos, un montaje impecable del espacio y la garantía inquebrantable de que ningún cliente se quede sin comer durante el evento.
Responsables	• Gerencia Financiera (dueña operativa del proceso): supervisión constante durante la ejecución del evento, elaboración de cotizaciones, Wedding Planner, coordinación de proveedores externos, toma de decisiones ante contingencias, manejo de inconvenientes en tiempo real. • Gerencia General : autorización de horas extra al personal. • Recepcionista / Cajera: recepción de solicitudes de eventos, llenado de bitácora de eventos y hoja de servicios, coordinación de facturación final. • Chef: planificación del menú, preparación anticipada de platos que requieren marinado o reposo, elaboración durante el evento. • Meseros (personal fijo + eventuales): montaje, servicio en sala durante el evento, desmontaje y aseo.
Proveedores	• Proveedores locales de insumos frescos de Zamora Chinchipe (aprox. 80% de los ingredientes del menú). • Personal eventual de Loja: contratado para eventos grandes que superan la capacidad del personal fijo; cada eventual debe facturar por sus servicios prestados específicamente para el evento. • Proveedores externos de Wedding Planner: coro, animación, luces, bocaditos, arreglos florales, decoración temática, barra libre, helado comestible, corte con charcutería. Se firman contratos vinculantes y se requiere anticipo. • Proveedor de mantelería, cristalería y menaje adicional (para eventos de gran formato).

Entradas	• Solicitud del cliente (vía llamada telefónica, visita presencial o redes sociales) con tipología del evento (social o corporativo). • Bitácora de eventos completada con: número de responsables, anticipo recibido, tipo de evento y datos adicionales. • Hoja de servicios: alimentación requerida (menú, coffee break, cena), número de mesas y sillas, configuración del espacio (auditorio, tipo U, tipo escuela, buffet), necesidad de protocolo. • Confirmación de disponibilidad del espacio (Ceibos 1, Ceibos 2, La Luna, El Cristal, Golondrina). • Anticipo del 50% del cliente.
Actividades	FASE 1 — SOLICITUD, EVALUACIÓN Y COTIZACIÓN: 1. Recepción de la solicitud del cliente e identificación del tipo de evento: Sociales: bautizos, cumpleaños, matrimonios (con solicitudes de hasta 15 días de anticipación), primeras comuniones y confirmaciones. Corporativos: presentación de productos, reuniones, talleres (incluyendo de maquillaje o superación personal), inauguraciones, exposiciones, presentación de candidatos y ruedas de prensa. 2. Evaluación de disponibilidad: número de personas, fecha solicitada, capacidad del espacio disponible. Si hay disponibilidad: asignación del salón (Ceibos 1, Ceibos 2, La Luna, El Cristal, Golondrina). Si no hay disponibilidad: se informa al cliente que está reservado y se proponen alternativas (jornada vespertina, una semana antes, cambio de salón). 3. Planificación de detalles y elaboración de cotización (plazo máximo: 24 horas): tipo de servicio de alimentación, configuración del espacio, necesidad de protocolo o meseros adicionales. 4. Llenado de la bitácora de eventos y la hoja de servicios (15 min). 5. Realización de degustaciones del menú (opciones desde $16 hasta $22 por plato), unicamente para matrimonios o eventos grandes. 6. Cobro del anticipo del 50% para iniciar la planificación. FASE 2 — PLANIFICACIÓN Y TERCERIZACIÓN DE PROVEEDORES:

7. Para eventos grandes: evaluación de la capacidad interna del personal fijo; si no es suficiente, contratación de personal eventual de Loja (autorización de Gerencia General; cada eventual factura sus servicios al establecimiento).

8. Para Wedding Planner (eventos sociales complejos): varias reuniones de planificación; coordinación de temática, compra de vestido(en caso de ser necesario), luces, animación, bocaditos, arreglos, decoración, coro, barra libre, helado comestible y corte con charcutería; firma de contrato (hasta un año antes del evento); anticipo aceptado por los proveedores; confirmación de servicios de proveedores externos (24 horas); separación de fechas y firma de contratos vinculantes de seguridad con el cliente.

9. Se coordina la cantidad y calidad del equipo externo contratado.

FASE 3 — PREPARACIÓN PREVIA EN COCINA Y MONTAJE:

10. Verificación de mantelería y pedidos en cocina con mínimo 4 días de anticipación.

11. Elaboración anticipada de platos que requieren procesos específicos (marinado, reposo de carnes).

12. Montaje de la decoración y estructura del espacio con días de anticipación.

13. El día anterior al evento: implementación y avance de la logística para asegurar que todo esté listo al 80%.

FASE 4 — EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN CONSTANTE:

14. Indira ejerce supervisión constante durante todo el evento.

15. Ante inconvenientes (falta de sillas, mesas, fallo de protocolo o meseros): comunicación verbal inmediata al encargado operativo de turno para coordinación con cocina o administración.

16. Gestión de contingencias alimentarias: si falta un plato o ingrediente específico → alternativa (si la preparación es compleja) o re-elaboración (si es sencilla). Política inquebrantable: ningún cliente se queda sin comer.

FASE 5 — DESMONTAJE, CIERRE Y FACTURACIÓN:

17. Duración estándar del evento: 6-7 horas; posibilidad de extensión de 1 hora adicional con recargo al cliente; cierre estándar entre las 02:00-03:00 am; desmontaje finaliza entre las 04:00-05:00 am (2-3 personas: meseros y encargado de turno).

18. Guardar licores sobrantes.

19. Aseo completo del espacio para que quede listo para la operación normal de la mañana siguiente.

20. Cuadre del horario nocturno y revisión de pendientes al cierre del evento.

	21. A las 09:00 h del día siguiente: la cajera procesa los saldos finales. 22. Facturación final del evento al cliente. 23. Gestión de horas extra y pago al personal eventual: bajo autorización exclusiva de la Gerencia; eventuales facturan específicamente por el evento; horarios modificados mediante acuerdos previos entre las partes para el personal de la hostería.
Salidas	• Cliente anfitrión e invitados con experiencia de evento satisfactoria (servicio, gastronomía y logística). • Factura final del evento emitida y saldos liquidados. • Espacio desmontado y limpio listo para la operación normal del día siguiente. • Licores sobrantes guardados e inventariados. • Contratos con proveedores eventuales liquidados y archivados.
Clientes del Proceso	• Externos: clientes individuales de eventos sociales (matrimonios, bautizos, cumpleaños), clientes corporativos (empresas mineras, instituciones públicas, organizaciones privadas), organismos gubernamentales locales. • Internos: proceso de A&B (que provee la producción gastronómica del evento) y proceso de Talento Humano (que gestiona la contratación del personal eventual).
Recursos Utilizados	• Humanos: Gerencia financiera (coordinación y supervisión), Gerencia General (autorizaciones y contratos), Recepcionista/Cajera (cotización, bitácora y facturación), Chef y Cocineros (elaboración gastronómica), Meseros fijos, personal eventual de Loja. • Tecnológicos: sistema de facturación, WhatsApp y llamadas (coordinación con clientes y proveedores), comunicación verbal. • Físicos: Salones disponibles (Ceibos 1, Ceibos 2, La Luna, El Cristal, Golondrina), cocina principal. • Documentales: bitácora de eventos, hoja de servicios, contratos con proveedores Wedding Planner, comprobantes de anticipos, facturas del evento. • Materiales: mantelería, menaje, cristalería, licores, insumos de menú seleccionado.
Tiempos de Ciclo	• Elaboración y envío de cotización al cliente: máximo 24 horas. • Llenado de hoja de servicios: 15 minutos. • Inicio de preparación previa en cocina (mise en place y reserva de insumos): mínimo 4 días antes del evento.

	• Montaje de decoración y estructura del espacio: con días de anticipación (sin tiempo estandarizado). • Avance de logística el día anterior: sin tiempo estandarizado; empírico a criterio. • Duración del evento: 6-7 horas (extensible 1 hora adicional con recargo). • Desmontaje y aseo: hasta las 04:00-05:00 am. • Procesamiento de saldos finales por la cajera: a las 09:00 am del día siguiente.
Brechas / Problemas Identificados	• Sobrecarga gerencial operativa: en ausencia de un responsable de coordinación de eventos dedicado, la gerencia financiera concentra la supervisión completa del evento, la coordinación de proveedores y la toma de decisiones ante contingencias, generando un punto único de falla en el proceso. • Ausencia de protocolo estándar de cancelación de eventos por parte del cliente: el gerente admite explícitamente que este proceso no está estandarizado, generando riesgo financiero ante cancelaciones tardías de eventos complejos con proveedores ya contratados. • Comunicación de contingencias exclusivamente verbal: la coordinación de inconvenientes durante el evento (falta de insumos, sillas o personal) se realiza de manera oral, sin respaldo documental ni canal formal de escalamiento, lo que incrementa el riesgo de omisiones en la ejecución. • Gestión reactiva de personal eventual: la contratación de personal de Loja se activa solo cuando se identifica que el personal fijo es insuficiente, sin un proceso preventivo de dimensionamiento del equipo basado en el tipo y tamaño del evento. • Sin indicadores de desempeño del proceso: no existen métricas de tiempo de respuesta de cotizaciones, índice de satisfacción post-evento, tasa de cancelación ni análisis de rentabilidad por tipo de evento.
Referencia declarada en el diagnóstico (AS-IS)	Ciclo de servicio desde la bienvenida hasta la entrega de platos (No definido: la ficha fija tiempos para la cotización, la hoja de servicios y la duración total del evento, pero no para el ciclo de servicio) Tiempo de respuesta de cotización (Máximo 24 h según el bloque de tiempos de ciclo de la ficha) Exactitud de inventario (Sin referencia: el diagnóstico no caracterizó este proceso ni declara control de inventario) Compras de emergencia: frecuencia y sobrecosto (Sin referencia declarada)

4.4.2 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Castillo Real

El diseño del modelo de gestión por procesos constituye el aporte central de la presente propuesta. A partir del levantamiento y caracterización de los procesos que sostienen la operación de la Hostería Castillo Real, este apartado estructura el sistema con el que el establecimiento administrará, controlará y mejorará su operación: define quién es dueño de cada proceso, cómo se ejecuta cada actividad, con qué documentos se evidencia, contra qué tiempos y ratios se mide y mediante qué rutina se corrige y se perfecciona. Las metas de desempeño se calibran, donde existe evidencia sectorial disponible, contra referentes internacionales de la industria hotelera y gastronómica, y la mejora se administra a través de un ciclo permanente de planificación, ejecución, verificación y ajuste que se desarrolla en el apartado.

Los componentes que se presentan a continuación constituyen el diseño del modelo, es decir, su formulación documental completa. A lo largo del documento se distinguen cuatro estados: el diseño, que es lo que esta investigación produce; la validación ex ante, que es el juicio de pertinencia, ejecutabilidad y correspondencia emitido por la dirección, el personal y los clientes sobre un modelo aún no aplicado (apartado 4.5); la prueba piloto, que es la aplicación acotada y medida prevista en la Fase 2 del apartado 5.1.6; y la implementación real, que es la operación sostenida del modelo con seguimiento de indicadores y que excede el alcance temporal de esta investigación. En consecuencia, los efectos que el modelo persigue se enuncian como resultados esperados y no como logros verificados.

4.4.2.1 Fundamento del Modelo.

***4.4.2.1.1 Objetivo del modelo*.** Establecer para la Hostería Castillo Real un sistema estructurado para administrar, controlar y mejorar progresivamente sus procesos operativos,

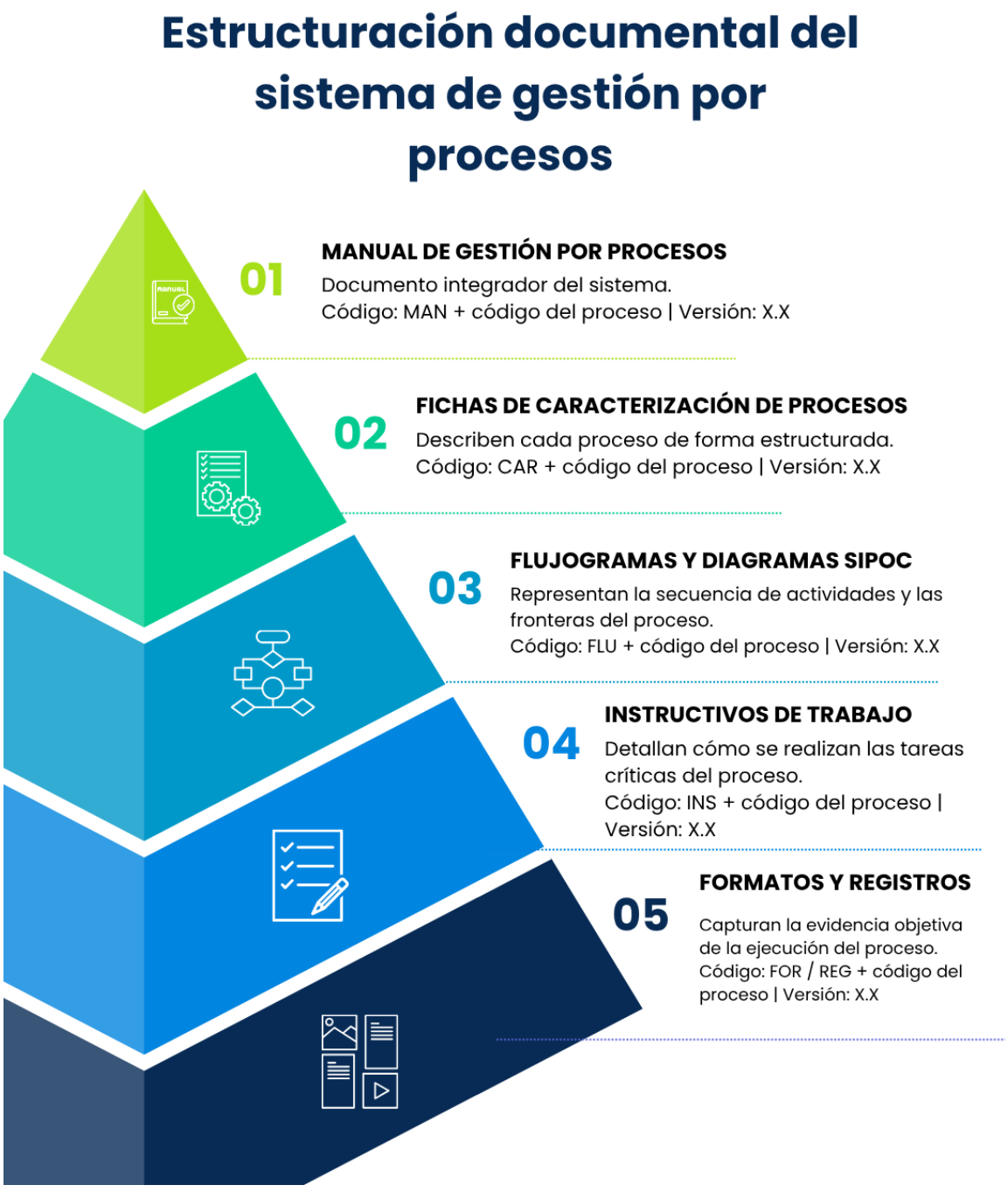
trasladando el conocimiento empírico a un marco técnico documentado con responsables, estándares e indicadores verificables.

4.4.2.1.2 Fundamentación metodológica. El modelo se fundamenta en cuatro pilares complementarios. El primero es la metodología BPM, entendida como el conjunto de prácticas orientadas a modelar, ejecutar, monitorear y optimizar los procesos de una organización de forma integral (Díaz-Piraquive,2008; Chalupa et al., 2021). El segundo es la arquitectura de procesos por niveles: estratégico, operativo y de apoyo, que permite superponer una capa de gestión horizontal sobre la estructura funcional vertical actual. El tercero, y el que distingue a esta propuesta, son referentes sectoriales HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) como parámetro externo de calibración: tiempos de despacho de cocina caliente, ventanas de check-in y check-out, productividad de camarería y estándares de tiempo de respuesta ante quejas. Estos referentes, no reemplazan las metas propias de la hostería sino que las validan o las complementan frente a la práctica internacional del sector, otorgando al modelo un sustento técnico verificable.

Finalmente, el cuarto pilar es la estructuración documental del sistema, organizada bajo una pirámide de cinco niveles metodológicos: en la cúspide, el Manual de Gestión por Procesos como documento integrador; debajo, las fichas de caracterización; en el tercer nivel, los flujogramas y diagramas SIPOC que representan la secuencia y las fronteras de cada proceso; en el cuarto, los instructivos de trabajo que detallan las tareas críticas; y en la base, los formatos y registros que capturan la evidencia de la ejecución. Todos los documentos se identifican con un código único (MAN, FLU, INS, FOR y REG, seguidos del código del proceso), un número de versión, lo que habilita su control y actualización ordenada.

Figura 13

Estructuración documental del sistema de gestión por procesos



La estructura documental propuesta se adapta al tamaño y a las características operativas de la Hostería Castillo Real. A partir de esta base se presenta la arquitectura del modelo de gestión por procesos.

4.4.2.2. Alcance del Modelo. El alcance del modelo se delimita a los procesos operativos de la Hostería Castillo Real (Gestión de Alimentos y Bebidas, Gestión de Bienestar, Gestión de Hospedaje y Gestión de Eventos y Catering). Principalmente debido a que la investigación determinó que las principales vulnerabilidades de la empresa, específicamente las demoras en el servicio y las inconsistencias en la atención, se originan en el núcleo operativo durante los picos de demanda. Por lo tanto, la intervención técnica se concentra deliberadamente en la estabilización de los puntos de contacto con el cliente, al ser las unidades generadoras de ingresos y los determinantes directos de la reputación del establecimiento.

Los procesos estratégicos y de apoyo se identifican, clasifican y representan en el mapa de procesos para garantizar la arquitectura sistémica del modelo y evidenciar las interacciones que sostienen la operación. Esta delimitación obedece a un principio de viabilidad gerencial y madurez organizacional: la estandarización de la base operativa constituye el prerrequisito técnico indispensable para estabilizar la calidad del servicio, sentando las bases antes de formalizar documentalmente las capas de soporte y gobierno. En su dimensión organizacional, el modelo rige para la totalidad del personal fijo y eventual involucrado en la prestación del servicio; y en su dimensión física, aplica a las instalaciones ubicadas en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Cumbaratza,. Estructura del Modelo de Gestión por procesos

4.4.2.2.1. Direccionamiento Estratégico. El direccionamiento estratégico constituye el marco superior de la propuesta, pues establece los elementos que orientan la gestión organizacional y el diseño de los procesos. La administración moderna reconoce que la planeación es la función

que da sentido y coherencia al resto del sistema organizacional (Chiavenato, 2019; Robbins y Coulter, 2010). En la Hostería Castillo Real, el direccionamiento institucional está conformado por su razón de ser, sus valores, sus grupos de interés y demás elementos que definen la identidad y la proyección de la organización. Estos componentes son propios del establecimiento, preexisten a la presente investigación y, por tanto, no son modificados por la propuesta.

Por su parte, el modelo de gestión por procesos constituye una herramienta técnica diseñada para apoyar el cumplimiento de dicho direccionamiento institucional. En consecuencia, el modelo no formula una misión ni una visión propias, sino que establece los elementos que orientan su implementación, definidos como el propósito, el alcance y el resultado esperado del modelo. Estos componentes representan el aporte de la presente propuesta y proporcionan la estructura metodológica necesaria para materializar de manera consistente la estrategia institucional mediante la metodología BPM.

Propósito del modelo. Estandarizar y documentar los flujos de trabajo operativo de la Hostería Castillo Real mediante la metodología BPM, brindando al personal y a la dirección las herramientas técnicas e indicadores necesarios para ejecutar operaciones eficientes, reducir la variabilidad empírica y garantizar la entrega de un servicio consistente, medible y alineado a los estándares de calidad.

4.4.2.2.2 Resultado Esperado del Modelo. Se espera que, una vez implementado y sostenido en el tiempo, el modelo permita a la Hostería Castillo Real disponer de una operación documentada, con responsabilidades definidas, controles verificables e indicadores con línea base y meta, que reduzca la dependencia del conocimiento tácito y provea la estructura técnica sobre la cual la dirección pueda evaluar, más adelante, decisiones de mayor alcance, como la certificación de un sistema de gestión de calidad o la réplica de la propuesta gastronómica en nuevas

ubicaciones. Este resultado se enuncia como expectativa de diseño. Su verificación corresponde a la medición inicial prevista en la Fase 1 del apartado 5.1.6 y no forma parte de los hallazgos.

4.4.2.2.3 Objetivos Estratégicos. Los objetivos estratégicos se traducen en el resultado verificable del modelo y constituyen el criterio de priorización de todos los componentes del mismo:

• Alcanzar y sostener los tiempos de servicio definidos con base en referencias sectoriales documentadas del sector HORECA, como expresión medible de la excelencia operativa.

• Promover la mejora continua mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y la implementación de acciones correctivas y preventivas.

• Habilitar la escalabilidad del negocio y la replicabilidad de la propuesta gastronómica sobre la base de procesos documentados, indicadores de desempeño y una estructura de gobierno definida.

4.4.2.2.4 Partes interesadas. La gestión por procesos exige identificar con precisión a quién sirve cada proceso y qué espera de él, pues las expectativas de las partes interesadas constituyen el punto de partida del diseño de valor dentro de la empresa (Instituto Europeo de Posgrado, 2023). En el caso de la hostería, este reconocimiento resulta fundamental para alinear las actividades operativas con las necesidades de los distintos grupos que intervienen o se ven afectados por el funcionamiento de la empresa. De este modo, la identificación clara de las partes interesadas permite orientar el modelo de procesos hacia la generación de resultados que respondan de manera coherente y consistente a lo que cada grupo considera relevante. Así, la Tabla 35 sintetiza los grupos de interés de la Hostería Castillo Real, su expectativa principal y la respuesta que el modelo les ofrece.

Tabla 35

Matriz de partes interesadas del modelo de gestión por procesos

Parte interesada	Expectativa principal	Respuesta del modelo
Clientes y huéspedes	Servicio seguro, oportuno, limpio y de calidad consistente en hospedaje, restaurante, bienestar y eventos.	Procesos estandarizados con tiempos objetivo-basados en referentes sectoriales HORECA y medición sistemática de la satisfacción.
Colaboradores	Funciones claras, carga de trabajo equilibrada, inducción y desarrollo profesional.	Fichas de proceso con responsables definidos, inducción estructurada y participación en la mejora continua.
Gerencia General y accionistas	Rentabilidad, control del negocio, crecimiento sostenible y escalabilidad del modelo.	Tablero de indicadores, gestión de riesgos, gobierno por dueños de proceso y arquitectura replicable.
Gerencia Financiera	Información confiable de costos, consumos y facturación; dedicación a la dimensión comercial y financiera.	Desconcentración de la coordinación logística en el Asistente Administrativo Operativo y registros documentales de soporte.
Proveedores locales de Zamora Chinchipe	Demanda planificada, relaciones estables y pagos oportunos (proveen cerca del 80% de los insumos de la carta).	Planificación semanal de compras, requisiciones formales y comunicación anticipada de requerimientos.
Proveedores externos y personal eventual	Requerimientos claros, contratos definidos y coordinación profesional en eventos.	Contratos vinculantes, confirmaciones programadas y un coordinador logístico único como contraparte.
Comunidad de Cumbaratza	Generación de empleo local, dinamización turística y cuidado del entorno.	Empleo cualificado mediante procesos técnicos documentados y prácticas de operación sostenible.
Autoridades y entes reguladores	Cumplimiento del marco normativo turístico, sanitario y laboral aplicable a la categoría del establecimiento.	Protocolos de higiene, seguridad y evaluación de la satisfacción alineados con el Reglamento de Alojamiento Turístico (Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015).
Canales y plataformas digitales	Información de disponibilidad exacta y experiencias que se traduzcan en reseñas favorables.	Gestión formal de reservas en el motor SiteMinder y monitoreo mensual de la reputación digital.

4.4.2.2.5 Política de gestión por Procesos. La política de gestión por procesos se formula en coherencia con los siete principios de la gestión de la calidad en los que se sustenta la Norma ISO 9001:2015, según los describe la Organización Internacional de Normalización (2015a). En consecuencia, la política es apropiada al propósito y al contexto de la organización, proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de los procesos operativos, incorpora el compromiso de cumplir los requisitos aplicables (legales, normativos y del cliente) y el compromiso con la mejora continua del sistema. Asimismo, la política se mantiene como información documentada dentro del Manual de Gestión por Procesos, se comunica a todo el personal fijo y eventual durante la inducción y las reuniones semanales de coordinación, se aplica dentro de la organización a través de los procedimientos, instructivos e indicadores del modelo, y está disponible para las partes interesadas pertinentes.

La Hostería Castillo Real adopta la Gestión por Procesos como metodología rectora de su administración, comprometiéndose a identificar, documentar, ejecutar y mejorar de manera sistemática sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo, con el fin de sostener la satisfacción del cliente, optimizar sus recursos y fortalecer su competitividad en el mercado turístico de Zamora Chinchipe. Esta política se traduce en los siguientes compromisos institucionales:

- Todo proceso operativo contará con un dueño identificado, indicadores de desempeño y un procedimiento documentado en el manual de procesos.
- Las metas de tiempo y calidad de cada proceso se calibrarán, en la medida de lo posible, contra referentes sectoriales HORECA, y se revisarán conforme evolucione la operación.
- La voz del cliente, capturada de forma sistemática y no solo espontánea, constituye el insumo principal para la mejora de los procesos.

- La gestión por procesos es una responsabilidad compartida entre la Gerencia General y cada dueño de proceso, y no una función exclusiva de un único cargo.
- Los recursos destinados a la documentación, medición y mejora de procesos se consideran una inversión estratégica y no un gasto administrativo.

4.4.2.3 Principios de gestión por Procesos. El modelo se rige por los siete principios de la gestión de la calidad en los que se sustenta la Norma ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015a), complementados con el pensamiento basado en riesgos y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), que la propia norma incorpora como enfoques transversales en su apartado introductorio (ISO, 2015b, Introducción, 0.3.2 y 0.3.3). Cada principio se adopta en los términos siguientes, adaptado a la realidad operativa de la Hostería Castillo Real y al alcance del modelo, delimitado a los procesos operativos:

- Enfoque al cliente: El cliente es el punto de partida y de llegada de los cuatro procesos operativos: sus necesidades y expectativas constituyen las entradas del mapa de procesos, y su satisfacción, medida de forma sistemática mediante encuestas, reseñas digitales, es la salida que valida el desempeño del sistema. Comprender las necesidades actuales y futuras del cliente y esforzarse en exceder sus expectativas orienta el diseño de cada estándar de servicio.
- Liderazgo. La Gerencia General asume la responsabilidad y la rendición de cuentas sobre la eficacia del modelo: establece la política y los objetivos, asegura la disponibilidad de los recursos, asigna a los dueños de proceso su autoridad y responsabilidad, y promueve el compromiso del equipo con la orientación al cliente.
- Compromiso de las personas. El personal fijo y eventual, competente y consciente de su aporte, es la esencia de la ejecución de los procesos. El modelo lo materializa mediante la

definición de funciones por proceso y el programa de ideas del personal, que canaliza su participación activa en la mejora.

- Enfoque a procesos. Los resultados se alcanzan con mayor eficacia y eficiencia cuando las actividades se comprenden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. El modelo aplica este principio mediante la identificación y clasificación de los trece procesos, el mapa de procesos y las fichas de caracterización, que definen entradas, salidas, interacciones, responsables e indicadores de los procesos operativos.
- Mejora. Todo proceso operativo es susceptible de perfeccionarse. El modelo institucionaliza la mejora como actividad permanente mediante el ciclo PHVA, las acciones correctivas y preventivas gestionadas a través de la Solicitud de Acción de Mejora (SAM) y la revisión periódica de la documentación.
- Toma de decisiones basada en la evidencia. Las decisiones se basan en el análisis y la evaluación de datos: los registros operativos, las bitácoras y los indicadores de gestión constituyen la evidencia objetiva sobre la cual la Gerencia General y los dueños de proceso deciden.
- Gestión de las relaciones. El desempeño sostenido del establecimiento depende de la gestión de sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, en particular con los proveedores locales de Zamora Chinchipe y con los proveedores externos de eventos. El modelo formaliza estas relaciones mediante la planificación semanal de compras, las órdenes de compra, los contratos vinculantes y las confirmaciones programadas.
- Pensamiento basado en riesgos. Como enfoque transversal a los principios anteriores, el modelo incorpora el pensamiento basado en riesgos (ISO, 2015b, Introducción, 0.3.3): cada

proceso operativo identifica, valora y trata los riesgos que podrían comprometer la continuidad, la calidad o la seguridad del servicio, mediante la matriz de riesgos y sus controles preventivos, detectivos y correctivos, convirtiendo la prevención en parte del diseño de los procesos y no en una reacción posterior a la falla.

En conjunto, estos principios operan de forma sistémica y ninguno prevalece sobre los demás: se aplican como un todo coherente que orienta el diseño, la ejecución, la medición y la mejora de los procesos operativos de la hostería (ISO, 2015a).

4.4.2.4 Identificación y Clasificación de Procesos de la Empresa Castillo Real. La identificación de procesos parte del levantamiento de campo realizado en el establecimiento y agrupa las actividades de la operación según su propósito de valor, es decir, según la contribución diferenciada que cada conjunto de actividades hace a la estrategia, a la experiencia del cliente o al funcionamiento interno (Lira Camargo, 2021). Como resultado, el modelo reconoce procesos organizados en tres categorías, conforme a la clasificación consolidada en la literatura de gestión por procesos (Instituto Europeo de Posgrado, 2023):

- **Procesos estratégicos.** Dirigen y gobiernan la organización: definen la política, los objetivos, los estándares de servicio y las decisiones de inversión, y evalúan de forma permanente el desempeño global del sistema.
- **Procesos operativos.** Materializan la propuesta de valor en contacto directo con el cliente; constituyen la razón de ser del negocio y concentran los momentos de verdad de la experiencia del huésped, el comensal y el anfitrión de eventos.
- **Procesos de apoyo.** Proveen los recursos, la información y las condiciones que el nivel operativo requiere para funcionar con continuidad y calidad.

La Tabla 36 presenta el inventario de procesos con su codificación, categoría y propósito de valor dentro de la arquitectura del negocio.

Tabla 36

Identificación y clasificación de los procesos de la Hostería Castillo Real

Código	Proceso	Categoría	Propósito de valor
PROC-EST-01	Planificación Estratégica	Estratégico	Define la visión, los objetivos institucionales y las decisiones de inversión que orientan el crecimiento sostenible de la hostería.
PROC-EST-02	Gestión de la Satisfacción del Cliente	Estratégico	Diseña los estándares de servicio, mide la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto y retroalimenta al sistema para sostener la mejora continua.
PROC-EST-03	Desarrollo de Servicios e Innovación	Estratégico	Garantiza la competitividad del establecimiento mediante la actualización de la oferta gastronómica, la modernización de la infraestructura y la adopción de tecnologías operativas.
PROC-OPE-01	Gestión de Alimentos y Bebidas	Operativo	Transforma insumos gastronómicos, en una experiencia culinaria que representa la identidad de Zamora Chinchipe.
PROC-OPE-02	Gestión de Bienestar	Operativo	Provee experiencias de relajación y recreación en piscina, spa, turco y bar que diferencian a la hostería dentro de su segmento de mercado.

PROC-OPE-03	Gestión de Hospedaje	Operativo	Administra el ciclo completo del huésped, desde la reserva hasta el check-out, con seguridad documental y personalización de la estancia.
PROC-OPE-04	Gestión de Eventos y Catering	Operativo	Diseña y ejecuta experiencias sociales y corporativas de alta complejidad logística en los cinco salones del establecimiento.
PROC-APO-01	Gestión Financiera y Contable	Apoyo	Administra los recursos económicos, la facturación y el control de costos que sostienen la operación del negocio.
PROC-APO-02	Gestión de Compras y Bodega	Apoyo	Garantiza la disponibilidad oportuna de insumos y materiales para todos los procesos operativos mediante la planificación anticipada y el control de inventarios.
PROC-APO-03	Gestión de Talento Humano	Apoyo	Selecciona, incorpora y desarrolla al personal fijo y eventual necesario para sostener los estándares de servicio definidos.
PROC-APO-04	Gestión de Mantenimiento de Infraestructura	Apoyo	Preserva las condiciones físicas y tecnológicas de las instalaciones para una operación continua y segura.
PROC-APO-05	Gestión de Limpieza y Sanitización	Apoyo	Asegura los estándares de higiene en habitaciones, áreas comunes y zonas húmedas conforme a los protocolos sanitarios del sector.
PROC-APO-06	Gestión de Marketing y Promoción	Apoyo	Posiciona la propuesta de valor de la hostería en los canales digitales y físicos que generan demanda.

En coherencia con el alcance del modelo, definido en el apartado 4.4.2.2, el desarrollo técnico detallado (caracterización, flujogramas, diagramas SIPOC, instructivos, formatos, registros, indicadores y matriz de riesgos) se concentra en los cuatro procesos operativos, por ser los que materializan la propuesta de valor en contacto directo con el cliente y donde el diagnóstico localizó las deficiencias que motivan la intervención. Los procesos estratégicos y de apoyo se identifican y clasifican en este apartado, y se representan en el mapa de procesos, con el propósito de asegurar la coherencia sistémica del modelo y de hacer visibles sus interfaces con el nivel operativo, pero su documentación de detalle no forma parte del alcance de la presente propuesta y se plantea como una línea de trabajo futuro. De este modo, el modelo mantiene una visión integral de la organización sin dispersar el esfuerzo técnico, y prioriza la profundidad en los procesos de mayor impacto sobre la experiencia del cliente.

4.4.2.5 Estructura de Gestión y Dueños de Proceso. El modelo incorpora formalmente un nuevo cargo de nivel técnico-operativo como solución estructural a la concentración de la carga operativa que el diagnóstico organizacional situó sobre la Gerencia Financiera. La integración de este perfil responde directamente a una proyección estratégica de la Gerencia General, entidad que estableció como premisa la creación inminente de esta plaza para sostener el crecimiento del establecimiento. En el contexto de la administración hotelera de mediana escala, este puesto se concibe como un rol transversal que articula el nivel operativo con el de apoyo, resultando altamente coherente al fusionar responsabilidades logísticas interdependientes para optimizar el costo laboral. Su perfil exige competencias de planificación de requerimientos, negociación con proveedores, control de inventarios, coordinación logística en campo y ejecución disciplinada de listas de verificación. Su incorporación se formaliza mediante dos asignaciones complementarias:

Responsabilidad sobre el proceso de Gestión de Compras y Bodega (PROC-APO-02): este proceso se administra bajo una responsabilidad compartida y delimitada entre dos cargos. El Asistente Administrativo Operativo ejerce la responsabilidad sobre la dimensión de compras, esto es, la consolidación de las requisiciones internas de todas las áreas, la planificación semanal del abastecimiento, la gestión de proveedores y la emisión de las órdenes de compra. El Bodeguero ejerce la responsabilidad sobre la dimensión de bodega, es decir, la recepción y verificación física de la mercadería, su almacenamiento bajo criterio de primeras entradas y primeras salidas, el control de rotación y caducidades, el despacho de insumos contra requisición autorizada, el registro diario en el kárdex y la ejecución de los conteos cíclicos. La frontera entre ambas responsabilidades se sitúa en la recepción física de la mercadería: desde ese momento, la custodia de los insumos y la exactitud del inventario corresponden al Bodeguero.

Esta separación responde al requerimiento formulado por la gerencia durante la validación de la propuesta y refuerza el control interno del proceso, al evitar que un mismo cargo concentre la compra, la recepción y la custodia de los bienes. La Gerencia General ha manifestado su intención de crear ambas plazas con independencia de este proyecto. No obstante, la evaluación presupuestaria del Capítulo V las incorpora íntegramente, por cuanto la separación entre la función de compra y la función de custodia es una condición de diseño del modelo y no un supuesto organizacional externo a él. Esta decisión metodológica es deliberadamente conservadora: imputa a la propuesta el costo máximo que le resulta atribuible y evita presentar como gratuita una estructura sin la cual el control interno del abastecimiento no puede sostenerse.

La Tabla 37 asigna el dueño de cada uno de los trece procesos y su línea de rendición de cuentas, distribuyendo el gobierno del modelo entre los cargos reales de la organización y el nuevo puesto propuesto.

Tabla 37

Responsables de los procesos del modelo

Proceso	Responsable (dueño)	Condición del cargo	Carga y autorización
Planificación Estratégica / Satisfacción del Cliente / Desarrollo e Innovación	Gerencia General	Cargo actual	Asume la titularidad de los 3 procesos estratégicos dentro de sus funciones directivas
Gestión de Alimentos y Bebidas	Chef / Jefe de Cocina	Cargo actual	Añade la responsabilidad de proceso a su rol operativo; sin costo adicional
Gestión de Bienestar	Recepcionista de Bienestar	Cargo actual	Formaliza como dueña un rol que ya ejerce; responsabilidad sanitaria crítica
Gestión de Hospedaje	Recepcionista / Cajera	Cargo actual	Coordina funcionalmente a camarería; sin nueva contratación
Gestión de Eventos y Catering	Gerencia Financiera (comercial) + Asistente Administrativo Operativo (logística)	Cargo actual + nuevo rol	Responsabilidad compartida; requiere autorización gerencial para el nuevo cargo
Gestión de Compras y Bodega (PROC-APO-02) — dimensión de compras	Asistente Administrativo Operativo	Nuevo rol	Consolida requisiciones, planifica y gestiona proveedores; requiere autorización gerencial y presupuesto

Gestión de Compras y Bodega (PROC-APO-02) — dimensión de bodega	Bodeguero	Nuevo rol (incorporado a partir de la validación con la gerencia)	Custodia física, kárdex y despachos; requiere autorización gerencial y presupuesto
Gestión de Talento Humano (PROC-APO-03) / Mantenimiento (PROC-APO-04)	Asistente Administrativo Operativo	Nuevo rol	Sin cambio respecto de la versión anterior
Gestión Financiera y Contable	Asistente Financiera-Contable	Cargo actual	Mantiene sus funciones; recibe el insumo del kárdex

4.4.2.6 Mapa de Proceso. El mapa de procesos de la Hostería Castillo Real muestra, en una sola vista, cómo los trece procesos del establecimiento se articulan para transformar las necesidades del cliente en valor entregado, y hace visibles las interdependencias entre áreas que el diagnóstico encontró gestionadas de manera informal. El mapa se lee de izquierda a derecha como un sistema de transformación. Las entradas corresponden a las necesidades y expectativas del cliente, ya sea alojamiento seguro y confortable, experiencias gastronómicas con identidad local, espacios de recreación y bienestar, y celebraciones sociales o corporativas impecables, junto con los requisitos legales y normativos aplicables al establecimiento.

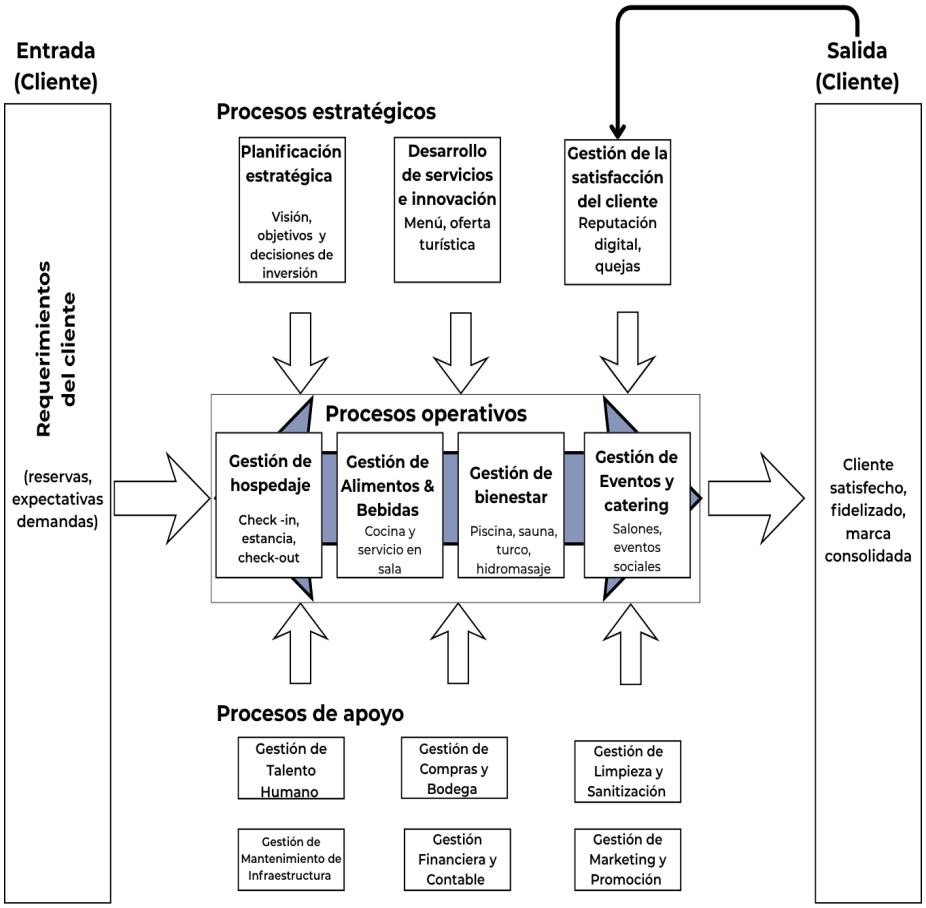
Estas entradas son transformadas por la cadena de procesos operativos (Hospedaje, Alimentos y Bebidas, Bienestar y Eventos y Catering), que se ejecuta con la dirección de los procesos estratégicos y con el soporte permanente de los procesos de apoyo. Las salidas del sistema son el cliente satisfecho, las experiencias efectivamente entregadas, los comprobantes y registros de la transacción y la información de retroalimentación que alimenta la mejora. El destinatario del valor es el cliente externo en cualquiera de sus cuatro perfiles huésped, comensal, visitante de bienestar y anfitrión de eventos. Como se evidencia en la Ilustración 13, el mapa de procesos de la Hostería Castillo Real no opera como una agrupación estática de áreas, sino como un sistema interrelacionado enfocado en la generación de valor.

El ciclo inicia con los requerimientos del cliente (entradas), los cuales activan la cadena de procesos operativos (Hospedaje, Alimentos y Bebidas, Bienestar y Eventos). Estos procesos clave interactúan horizontalmente entre sí, reflejando el recorrido transversal del huésped durante su estadía. Para que esta cadena funcione, recibe el soporte continuo de los procesos de apoyo (Talento Humano, Compras, Limpieza, etc.), que proveen los recursos e infraestructura necesarios. La dirección del sistema está dictada por los procesos estratégicos, encargados de la planificación y el desarrollo de servicios. Finalmente, el resultado del sistema es la satisfacción del cliente (salidas).

Este último elemento no es un fin estático, sino que genera una retroalimentación directa hacia la dirección estratégica ("Gestión de la satisfacción del cliente"), garantizando que los datos de la operación diaria y las expectativas cumplidas (o no cumplidas) se conviertan en insumos para la mejora continua del modelo bajo el ciclo PHVA. A continuación, se adjunta el presente mapa de procesos desarrollado bajo estas directrices presentadas:

Figura 14

Propuesta del Mapa de Procesos de la Empresa Castillo Real



4.4.2.7 Caracterización de Procesos Operativos (TO-BE — Propuesta). Las fichas presentadas a continuación corresponden al modelo propuesto, construido a partir del diagnóstico AS-IS. La ficha de caracterización es el documento maestro de cada proceso: delimita su propósito, su alcance, sus responsables y sus interfaces con proveedores y clientes, y constituye la base sobre la cual se construyen los flujogramas, instructivos e indicadores (Lira Camargo, 2021; Medina et al., 2020). En coherencia con el enfoque del modelo, este apartado caracteriza los cuatro procesos operativos, Gestión de Hospedaje, Gestión de Alimentos y Bebidas, Gestión de Bienestar y Gestión de Eventos y Catering, por ser los que materializan la propuesta de valor en contacto directo con el cliente.

El proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas constituye el núcleo gastronómico y una de las principales unidades generadoras de ingresos del establecimiento. Su caracterización detalla el flujo integral desde la recepción del comensal y la toma de la comanda, hasta la facturación y la rotación de la mesa. A continuación, la Tabla 38 expone los parámetros estructurales de este proceso.

Tabla 38

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Propuesta (TO-BE)

Campo	Descripción
Nombre y código	Gestión de Alimentos y Bebidas PROC-OPE-01.
Versión	1.0.
Objetivo	Transformar insumos gastronómicos, en cerca de un 80% de origen local, en una experiencia culinaria que proyecte la identidad de Zamora Chinchipe, garantizando la entrega del plato fuerte en un tiempo objetivo máximo de 20 minutos, la inocuidad alimentaria y una atención cálida que incentive la fidelización y la recomendación.
Alcance	Desde la bienvenida del comensal y la toma de la comanda hasta la facturación y la rotación de la mesa; incluye la producción del desayuno de huéspedes, el room service, las picaditas del área de bienestar y el soporte gastronómico a los eventos.
Responsables	Chef / Jefe de Cocina: dueño del proceso; planifica el menú, supervisa la producción y controla la calidad de cada plato. Cocinero de cocina caliente y cocinero de elaboración previa: producción según técnica. Ayudante de cocina: montaje y despacho. Mesero: atención en sala, toma de comanda y servicio. Recepcionista / Cajera: facturación y rotación de mesa.
Proveedores	Proveedores locales de Zamora Chinchipe (tilapia, rana y productos frescos de la zona). Proveedores externos de insumos secos, lácteos y bebidas.

	Gestión de Compras y Bodega (Asistente Administrativo Operativo) como canal único de abastecimiento planificado. Sistema de comandas digitales con impresión en cocina.
Entradas	Cliente con o sin reserva; comanda digital; plan semanal de preparación previa (mise en place); insumos disponibles conforme a los niveles mínimos de inventario.
Salidas	Comensal satisfecho; comprobante de pago emitido; mesa rotada y disponible; registro digital del pedido; información de consumos para el control de costos.
Recursos	Comedor con capacidad para 200 comensales, cocina principal, barra y vitrina de postres; comandas digitales con impresora en cocina; equipamiento industrial de cocción, frío y abatimiento; campana de despacho.
Riesgos asociados	Picos de demanda en fines de semana y feriados; incidentes de inocuidad alimentaria; desabastecimiento de insumos críticos (tratamiento en el apartado 4.4.2.9).
Indicadores	Tiempo de despacho de cocina caliente; rotación de mesas en horas pico; costo de alimentos (food cost); índice de satisfacción del comensal (fichas técnicas en el Apéndice G).
Documentos asociados	FLU-OPE-01 Flujograma del proceso; INS-OPE-01-01 Mise en place semanal; INS-OPE-01-02 Manipulación higiénica e inocuidad; FOR Comanda; REG Bitácora de turno de cocina; REG de control de temperaturas y limpieza de cocina.
Elaborado por	Samantha Vargas Emilio Tumbaco Julio 2026
Revisado por	Juan Pablo Castillo Agosto 2026
Aprobado por	Gerencia General Agosto 2026

En cuanto a los servicios de recreación y relajación, el proceso de Gestión de Bienestar abarca el control de acceso, la atención en el bar y el disfrute seguro de las zonas húmedas. La siguiente ficha estructura las responsabilidades del personal de atención y limpieza, integrando como elementos críticos los controles fisicoquímicos del agua (cloro y pH) y las rutinas de sanitización. La Tabla 39 detalla los elementos, entradas y salidas que componen este proceso operativo

Tabla 39

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Bienesta. Propuesta (TO-BE)

Campo	Descripción
Nombre y código	Gestión de Bienestar PROC-OPE-02.
Versión	1.0.
Objetivo	Proveer al cliente una experiencia de bienestar integral, segura y placentera mediante el acceso controlado a piscina, sauna, turco e hidromasaje y el servicio de bar, garantizando estándares verificables de sanitización y una atención personalizada que contribuya a la satisfacción y fidelización del visitante.
Alcance	Desde el ingreso del cliente (huésped o pase-día) hasta su salida del área, incluyendo la gestión de casilleros, el consumo en bar, el servicio de picaditas, la sanitización de zonas húmedas, el control fisicoquímico del agua y el cierre operativo y administrativo del área.
Responsables	Recepcionista de Bienestar: dueña del proceso; atención de ingreso, control de acceso, cobro y facturación. Bartender: elaboración de cócteles y despacho en barra. Mesero de Bienestar: servicio en el área recreativa y enlace con la cocina principal. Personal de Limpieza: sanitización y mantenimiento de las zonas húmedas.
Proveedores	Cocina principal del restaurante: producción de picaditas bajo pedido.

	Gestión de Compras y Bodega (Asistente Administrativo Operativo): licores, refrescos, químicos para el tratamiento del agua e insumos de limpieza y desinfección.
Entradas	Cliente en el área de bienestar; comandas de bar; validación de acceso del huésped proveniente de Hospedaje; resultados del control diario de cloro y pH registrados en bitácora.
Salidas	Cliente con experiencia de bienestar satisfactoria; comprobantes de pase-día y consumos; instalaciones sanitizadas y listas para el siguiente turno; bitácora fisicoquímica actualizada; cierre de caja cuadrado con reporte de inventario del área.
Recursos	Piscinas, hidromasaje, sauna, turco, bar de piscina, vestidores y casilleros; punto de venta del área; sistema de comandas integrado con la cocina; medidores de pH y cloro y equipos de bombeo.
Riesgos asociados	Incidentes de seguridad de los bañistas; desviaciones fisicoquímicas del agua; picos de afluencia en feriados.
Indicadores	Tiempo de servicio de bar (cócteles y picaditas); cumplimiento de las bitácoras de sanitización y control del agua; índice de satisfacción del visitante.
Documentos asociados	FLU-OPE-02 Flujograma del proceso; INS-OPE-02-01 Sanitización de zonas húmedas; INS-OPE-02-02 Control de cloro y pH; REG Bitácora fisicoquímica de piscinas; FOR de cierre de caja del área; REG de incidencias.
Elaborado por	Samantha Vargas Emilio Tumbaco Julio 2026
Revisado por	Juan Pablo Castillo Agosto 2026
Aprobado por	Gerencia General Agosto 2026

El proceso de Gestión de Hospedaje administra el ciclo completo de la estancia del cliente, operando como la columna vertebral del servicio de alojamiento. Su caracterización define las interacciones desde la recepción de la reserva y el registro de identidad (check-in), hasta la verificación de la habitación y el check-out. La Tabla 40 sistematiza los recursos, indicadores y responsables de este flujo.

Tabla 40

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Hospedaje (PROC-OPE-03). Propuesta (TO-BE)

Campo	Descripción
Nombre y código	Gestión de Hospedaje — PROC-OPE-03
Versión	2.0
Objetivo	Garantizar al huésped una experiencia de alojamiento segura, personalizada y consistente durante todo su ciclo de estancia, asegurando el registro documental de identidad, la calidad de las habitaciones, la correcta liquidación de consumos y la fidelización del cliente del segmento medio-alto.
Alcance	Desde la recepción de la solicitud de reserva por cualquier canal (llamada, WhatsApp, Booking, página web o presencial) hasta el check-out, la liquidación total de consumos y el alistamiento de la habitación para el siguiente huésped.
Responsables	Recepcionista / Cajera: dueña del proceso; gestiona reservas, check-in, inducción, room service nocturno, facturación y check-out. Camareras: limpieza, alistamiento y verificación de inventario de habitaciones. Gerencia General: supervisión y resolución de excepciones.
Proveedores	Gestión de A&B: desayuno incluido (08:00–10:00) y room service desde las 18:00. Gestión de Bienestar: acceso del huésped incluido en la tarifa. Gestión de Compras y Bodega (Asistente Administrativo Operativo): amenities e insumos de habitación. Motor de reservas SiteMinder, proveedor de domótica y tarjetas magnéticas, entidades de pago.
Entradas	Solicitud del cliente; anticipo del 50% con su comprobante; documentos de identidad de todos los huéspedes; hoja de registro; requerimientos especiales (celebraciones, alergias, horario de limpieza).
Salidas	Huésped satisfecho y despedido; factura emitida y consumos liquidados al 100%; habitación verificada y disponible desde las 15:00; información de retroalimentación hacia PROC-EST-02.

Recursos	Nueve habitaciones (suites y dobles) y recepción; SiteMinder, sistema de facturación, domótica con tarjetas magnéticas; formatos y registros documentales del proceso.
Riesgos asociados	Errores de disponibilidad o sobreventa de habitaciones; incumplimiento del registro documental de huéspedes; demoras en el alistamiento de habitaciones en jornadas de alta ocupación.
Indicadores	Tiempo de check-in; tiempo de check-out; porcentaje de ocupación; índice de satisfacción del huésped
Documentos asociados	FLU-OPE-03 Flujograma del proceso; INS-OPE-03-01 Protocolo de bienvenida, registro e inducción; INS-OPE-03-02 Room service nocturno; FOR Hoja de registro de huéspedes; FOR Lista de verificación de habitación; REG de novedades y objetos; FOR Encuesta de satisfacción post-estadía.
Elaborado por	Samantha Vargas Emilio Tumbaco Julio 2026
Revisado por	Juan Pablo Castillo Agosto 2026
Aprobado por	Gerencia General Agosto 2026

Finalmente, la Gestión de Eventos y Catering aborda las operaciones de mayor complejidad logística y de coordinación externa dentro de la hostería. La ficha técnica de este proceso estructura secuencialmente las fases de cotización, montaje, ejecución y desmontaje. Al involucrar un alto número de proveedores y personal eventual, la matriz define claramente la división de responsabilidades entre la titularidad comercial (Gerencia Financiera) y la coordinación logística, diseñando controles específicos para blindar la operación ante contingencias y cancelaciones. La Tabla 41 presenta la caracterización detallada de este servicio.

Tabla 41

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Eventos y Catering (PROC-OPE-04). Propuesta (TO-BE)

Campo	Descripción
Nombre y código	Gestión de Eventos y Catering — Planificación, Ejecución y Cierre — PROC-OPE-04.
Versión	2.0.
Objetivo	Planificar, coordinar y ejecutar eventos sociales y corporativos en los cinco salones del establecimiento (Ceibos 1, Ceibos 2, La Luna, El Cristal y Golondrina), garantizando una propuesta gastronómica de calidad, una logística impecable y la política institucional de que ningún invitado quede sin servicio de alimentación.
Alcance	Desde la solicitud del cliente y la elaboración de la cotización hasta la facturación final del evento, la liquidación de proveedores y personal eventual y la entrega del espacio limpio y listo para la operación regular del día siguiente.
Responsables	Gerencia Financiera: dueña comercial del proceso; cotización, negociación, degustaciones y relación con el cliente anfitrión. Asistente Administrativo Operativo: coordinador logístico; montaje, coordinación de proveedores externos, dimensionamiento del personal eventual, listas de verificación de alistamiento y desmontaje. Gerencia General: autorización de horas extra y contrataciones eventuales. Chef: diseño del menú y producción gastronómica. Meseros fijos y eventuales: montaje, servicio y desmontaje. Recepcionista / Cajera: bitácora de eventos, hoja de servicios y facturación final.
Proveedores	Proveedores locales de insumos frescos de Zamora Chinchipe. Personal eventual de Loja para eventos de gran formato. Proveedores externos de servicios complementarios (decoración, animación, luces, coro, barra, arreglos florales), con contratos vinculantes y anticipos. Proveedores de mantelería, cristalería y menaje adicional.

	Gestión de Compras y Bodega.
Entradas	Solicitud y tipología del evento (social o corporativo); bitácora de eventos y hoja de servicios con requerimientos de alimentación, configuración del espacio, insumos y dotación de personal; anticipo del 50%; contratos con proveedores externos.
Salidas	Cliente anfitrión e invitados satisfechos; factura final emitida y saldos liquidados; espacio desmontado, limpio y operativo; contratos con eventuales liquidados y archivados; evaluación post-evento registrada.
Recursos	Cinco salones para eventos, cocina principal, mantelería, cristalería y menaje; sistema de facturación; canales formales de coordinación con clientes y proveedores.
Riesgos asociados	Cancelación tardía de eventos confirmados; incumplimiento de proveedores externos; contingencias de insumos, mobiliario o personal durante la ejecución.
Indicadores	Tiempo de respuesta de la cotización; cumplimiento de la lista de verificación de alistamiento; índice de satisfacción post-evento; rentabilidad por evento.
Documentos asociados	FLU-OPE-04 Flujograma del proceso; INS-OPE-04-01 Montaje de salones por configuración; INS-OPE-04-02 Gestión de contingencias y escalamiento; FOR Hoja de servicios ampliada; FOR Lista de verificación de alistamiento y desmontaje; REG Bitácora de eventos; contrato tipo con política de cancelación; FOR Encuesta post-evento.
Elaborado por	Samantha Vargas Emilio Tumbaco Julio 2026
Revisado por	Juan Pablo Castillo Agosto 2026
Aprobado por	Gerencia General Agosto 2026

4.4.2.8 Diseño y Documentación de Procesos. La documentación es el mecanismo con el que la hostería convierte el conocimiento operativo de su equipo en un activo institucional explícito, transferible y auditable. El sistema documental se organiza como una pirámide de cinco niveles: en la cúspide, el Manual de Gestión por Procesos como documento integrador; debajo, las fichas de caracterización; en el tercer nivel, los flujogramas y diagramas SIPOC que representan la secuencia y las fronteras de cada proceso; en el cuarto, los instructivos de trabajo que detallan las tareas críticas; y en la base, los formatos y registros que capturan la evidencia de la ejecución. Todos los documentos se identifican con un código único (MAN, FLU, INS, FOR y REG, seguidos del código del proceso), un número de versión y las firmas de elaboración, revisión y aprobación, lo que habilita su control y actualización ordenada.

4.4.2.8.1 Flujogramas. Los flujogramas del modelo representan gráficamente la secuencia de actividades, decisiones y responsables de cada proceso operativo, bajo una convención única para todo el establecimiento: óvalos para el inicio y el fin, rectángulos para las actividades, rombos para las decisiones y flechas para el sentido del flujo. Dado que los cuatro procesos involucran a múltiples actores, la representación adopta carriles por responsable, de modo que cada actividad quede asignada a quien la ejecuta y los traspasos entre recepción, cocina, salón, bienestar y administración (donde el diagnóstico ubicó las principales descoordinaciones) resulten visibles y controlables. A continuación, se muestra el flujograma de cada proceso operativo:

Figura 15

Flujograma de proceso de Alimentos y Bebidas PROC-OPE-01: Fase 1

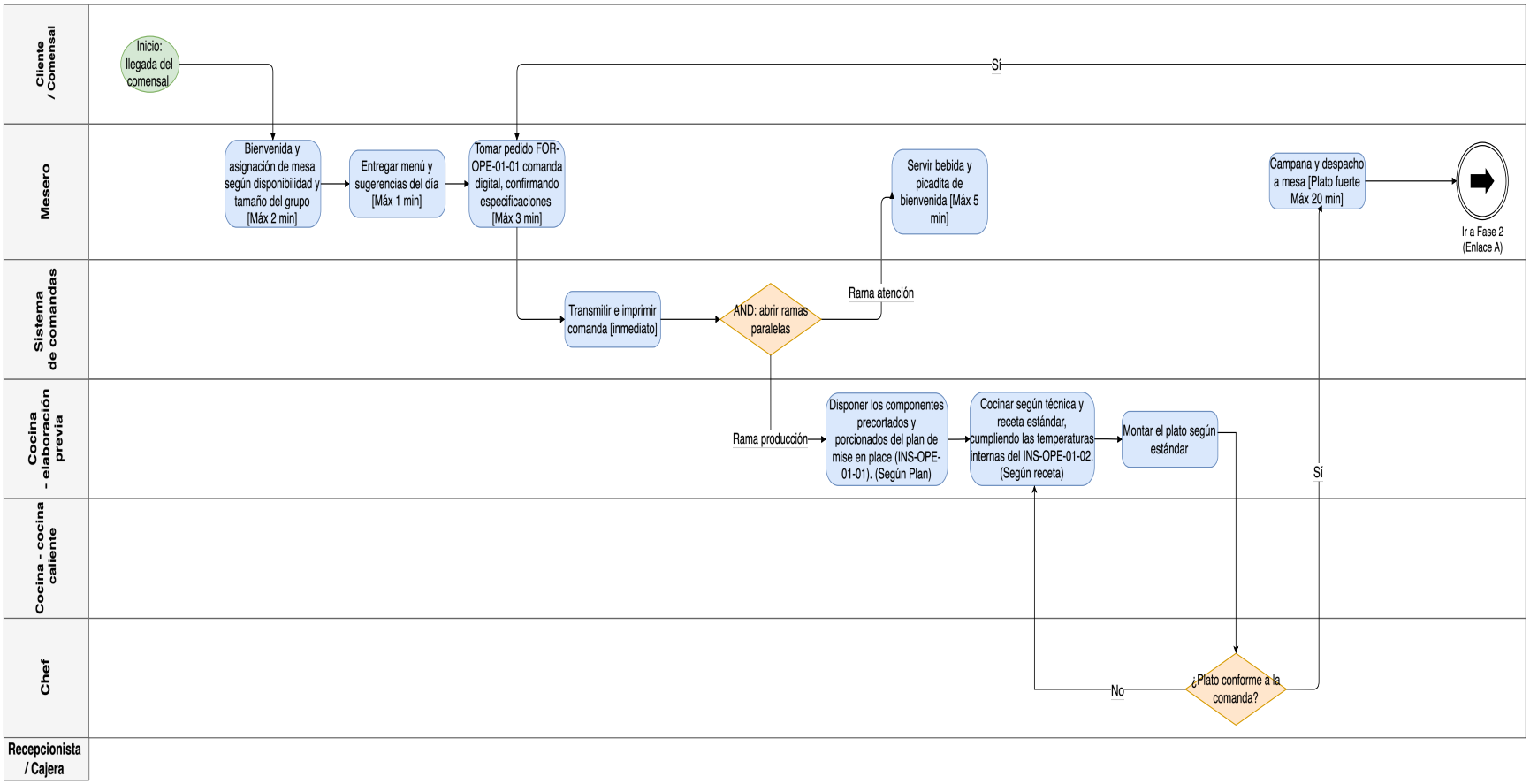


Figura 16

Flujograma de proceso de Alimentos y Bebidas PROC-OPE-01: Fase 2

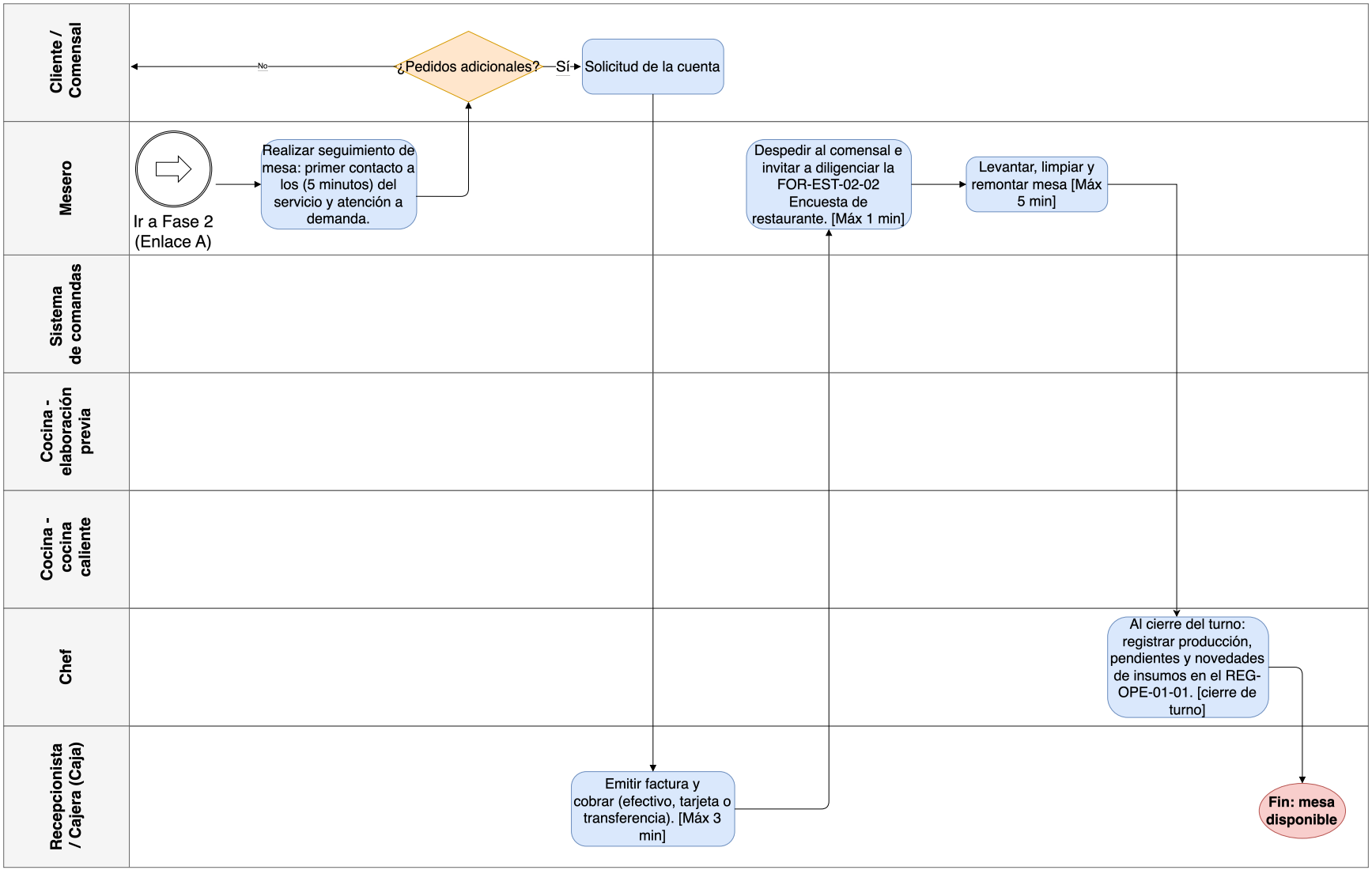


Figura 17

Flujograma de proceso de Bienestar PROC-OPE-02: Fase 1

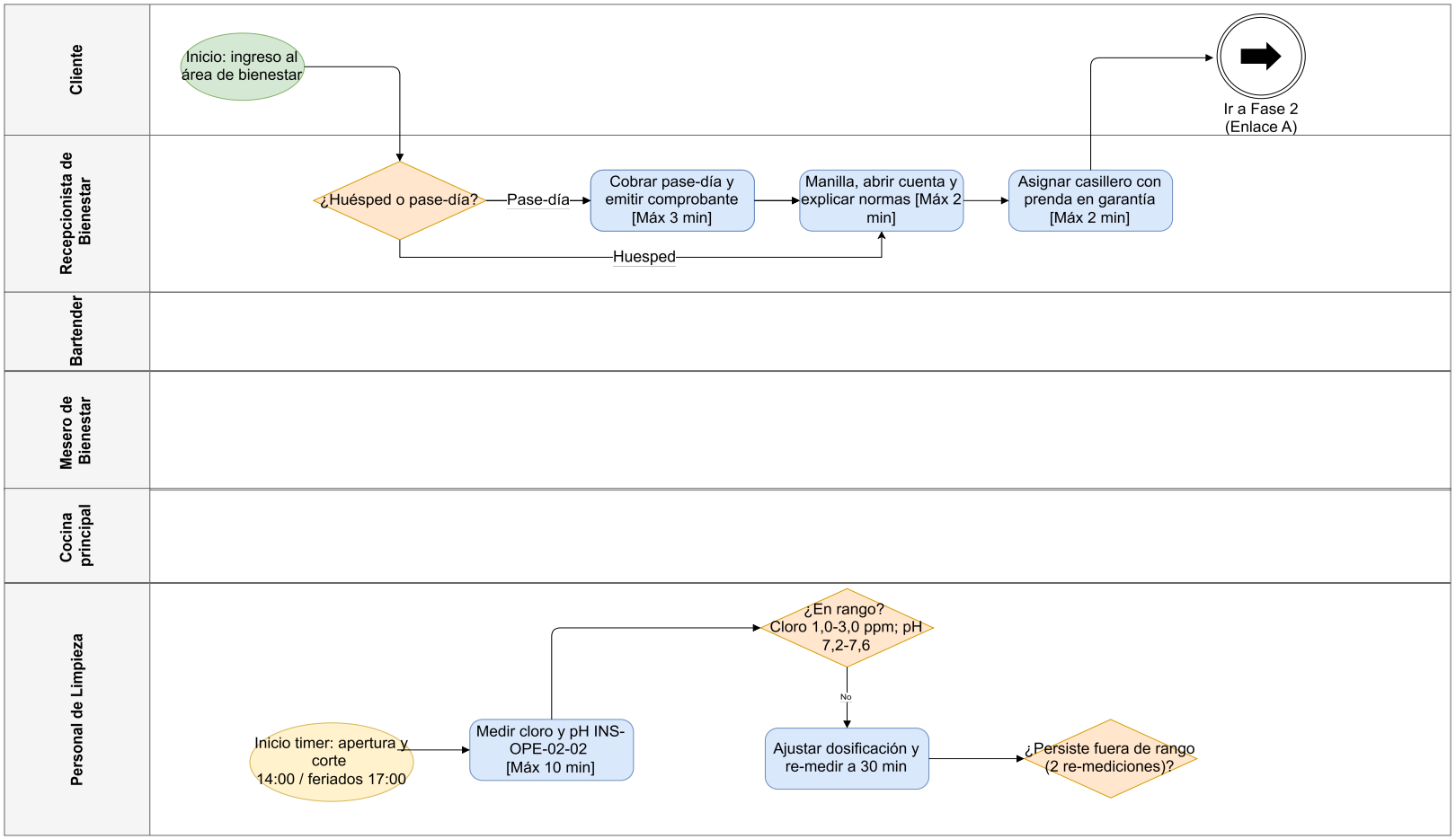


Figura 18

Flujograma de proceso de Bienestar PROC-OPE-02: Fase 2

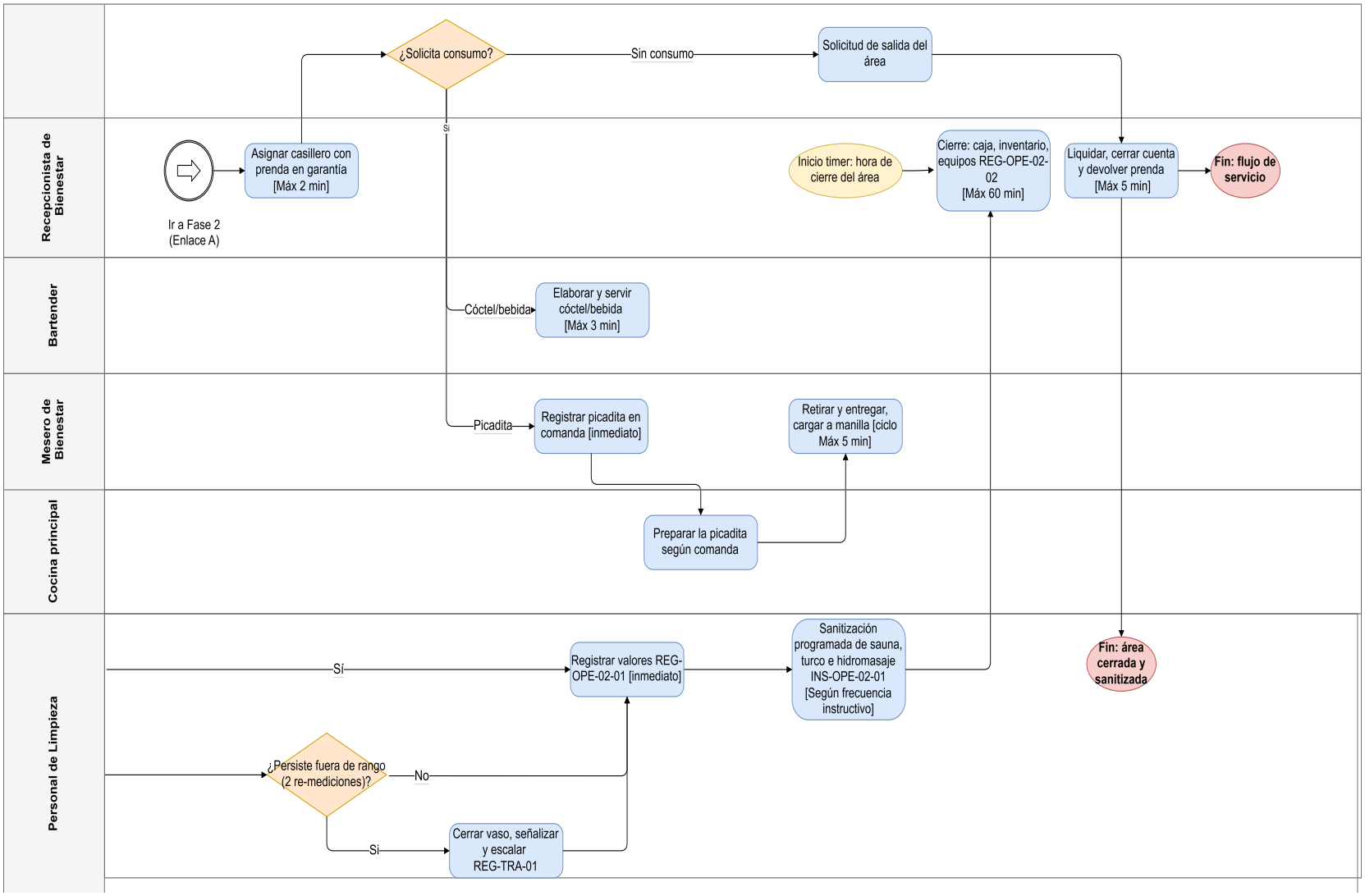


Figura 19

Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 1

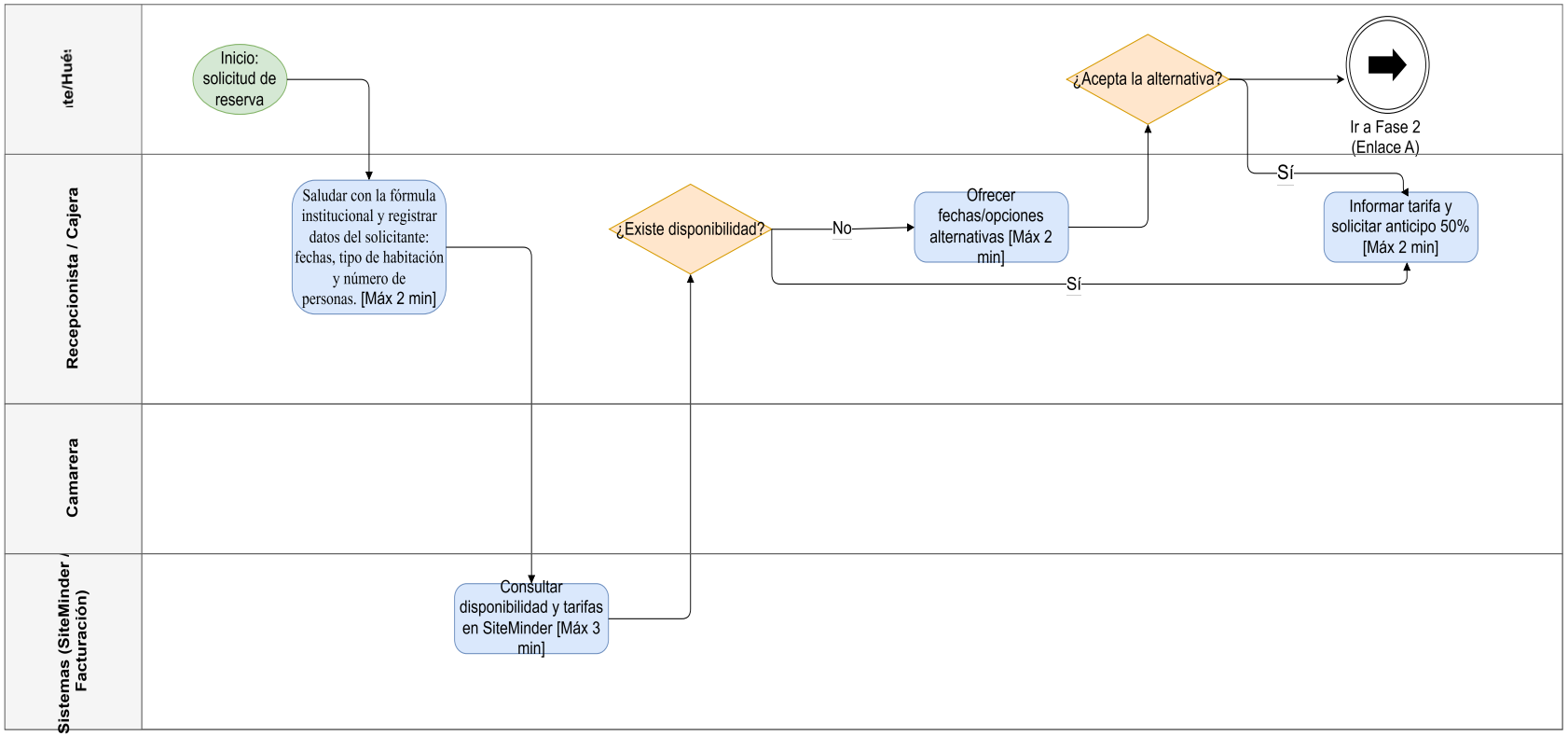


Figura 20

Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 2

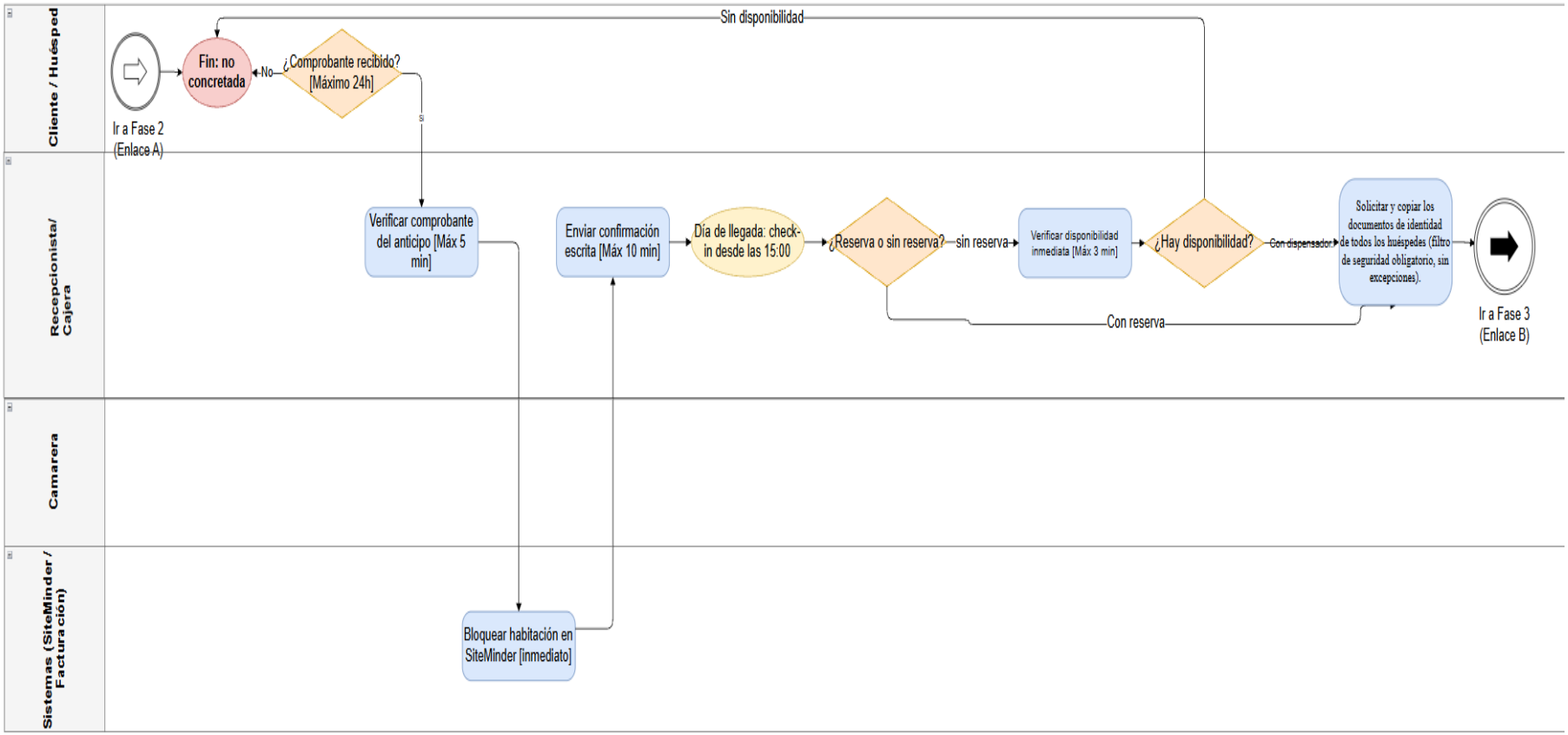


Figura 21

Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 3

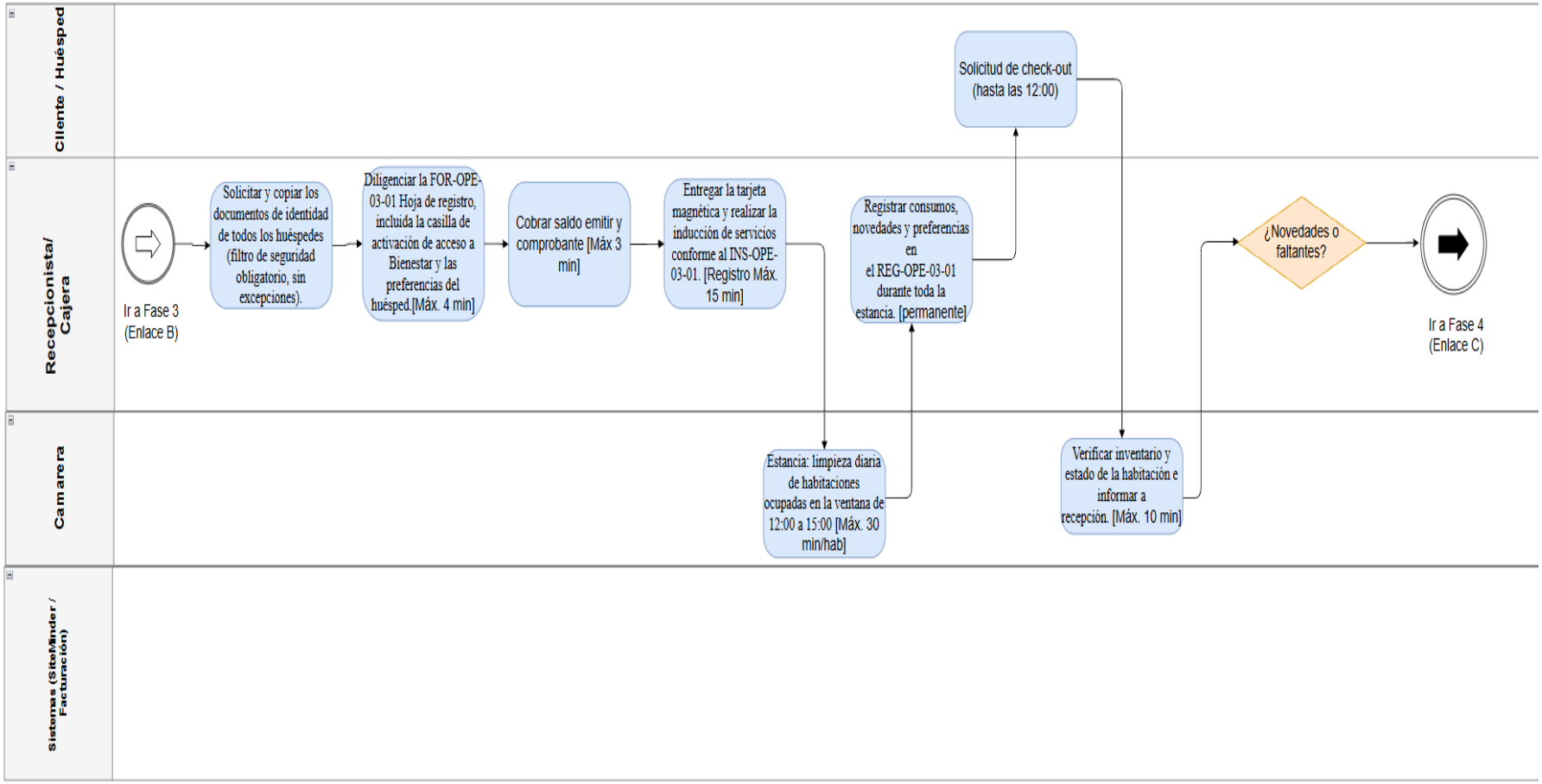


Figura 22

Flujograma de proceso de Hospedaje PROC-OPE-03: Fase 4

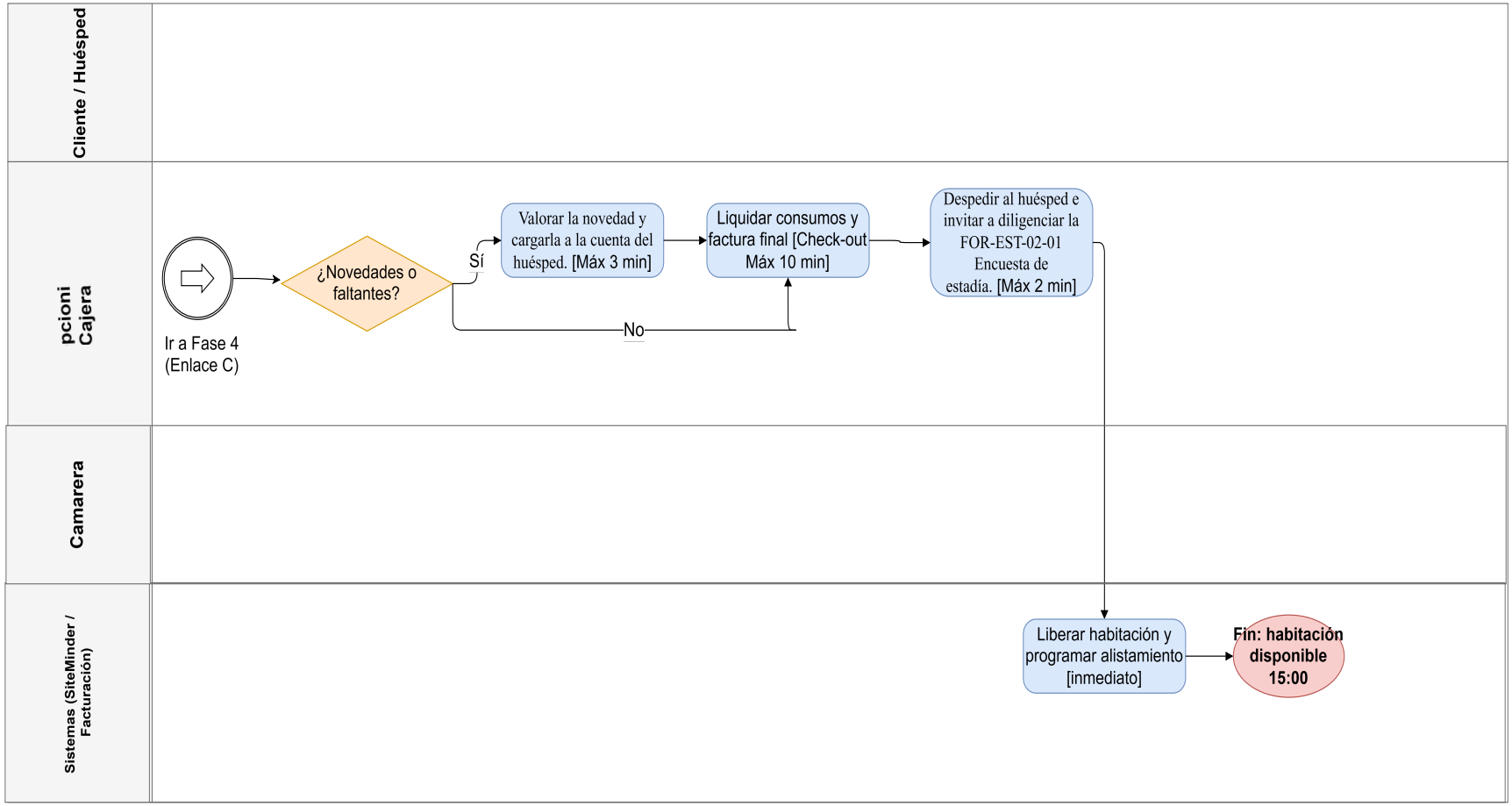


Figura 23

Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 1

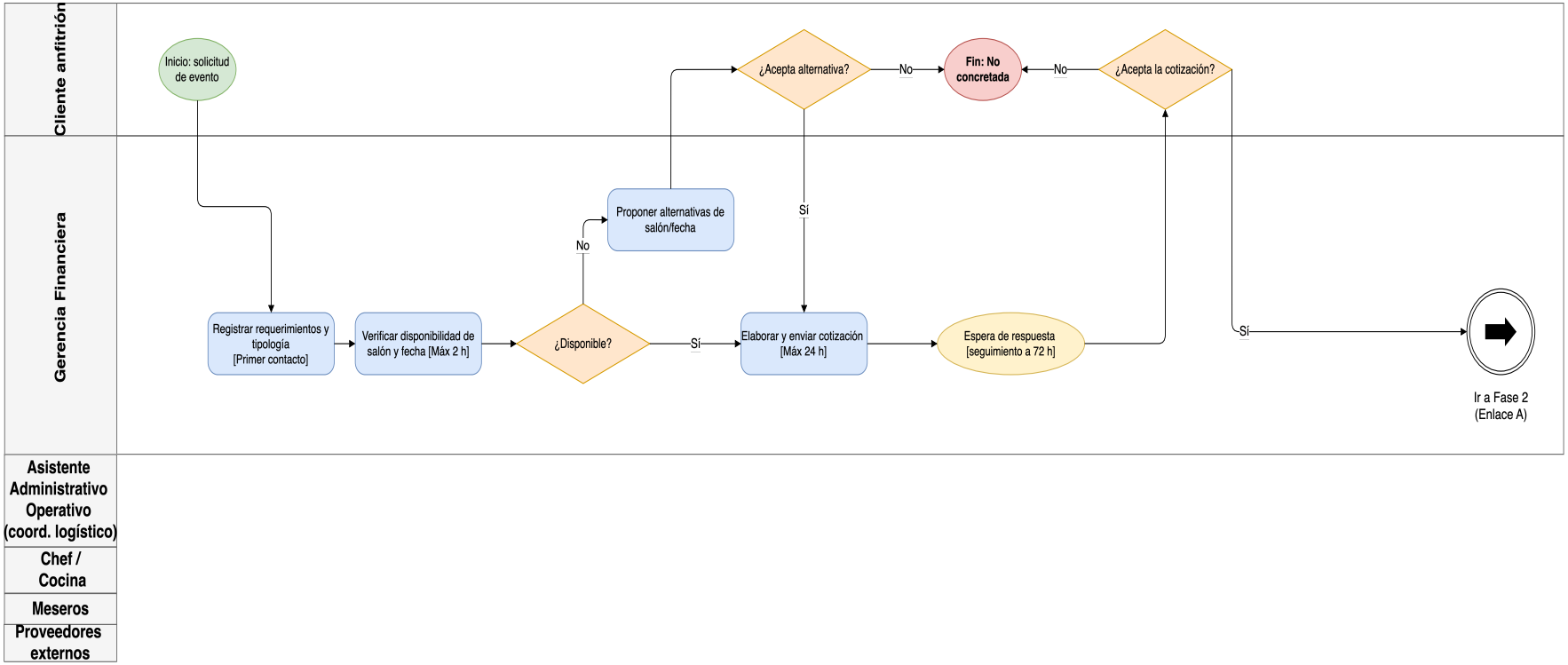


Figura 24

Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 2

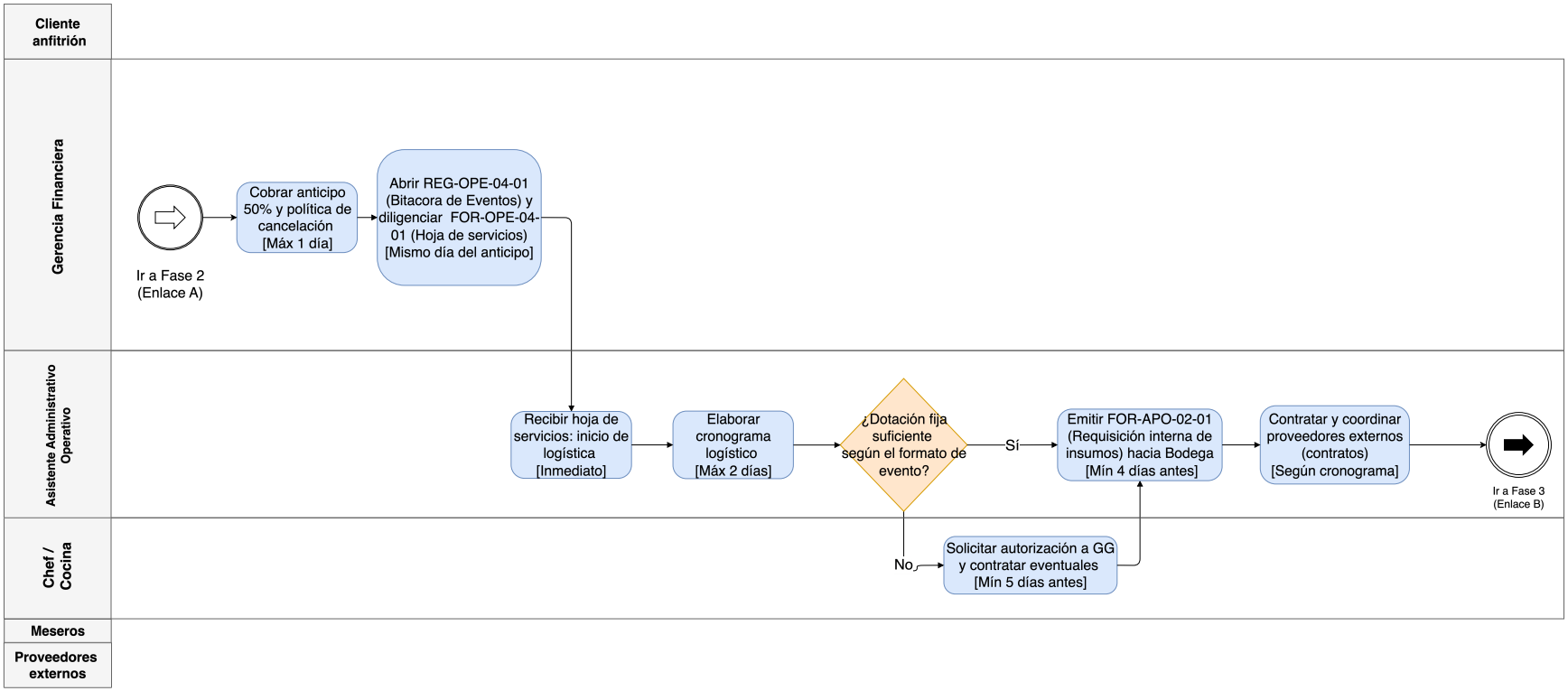
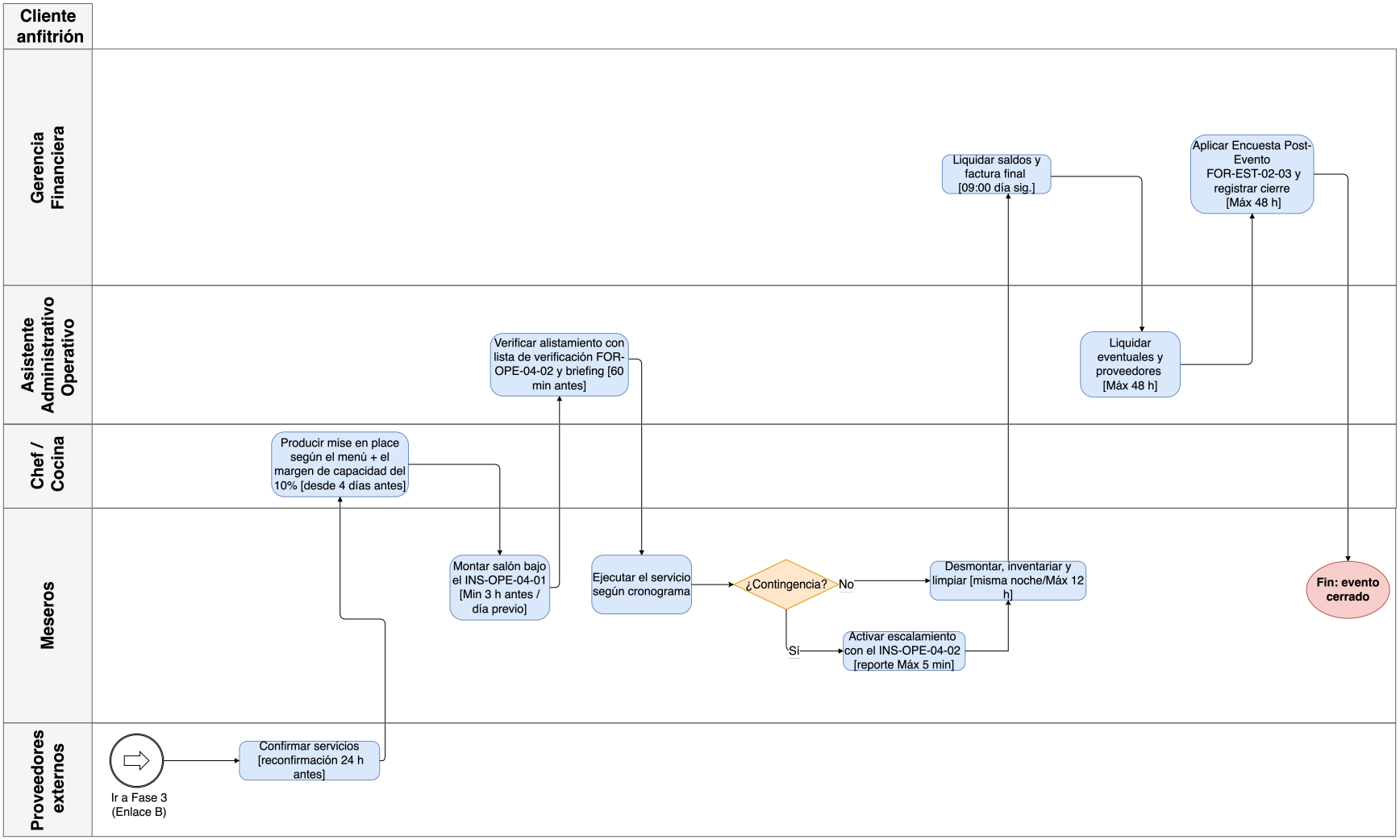


Figura 25

Flujograma de proceso de Eventos y Catering PROC-OPE-04: Fase 3



4.4.2.8.2 Diagramas SIPOC. El diagrama SIPOC (por las iniciales en inglés de proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes) ofrece una vista de alto nivel que delimita las fronteras de cada proceso y sus interfaces, y constituye el punto de partida recomendado antes de descender al detalle del flujograma. La Tabla 42 consolida el SIPOC de los cuatro procesos operativos del modelo.

Tabla 42

Diagrama SIPOC consolidado de los procesos operativos

Proceso	Proveedores (S)	Entradas (I)	Proceso: macroactividades (P)	Salidas (O)	Clientes (C)
PROC-OPE-01 Gestión de Alimentos y Bebidas	Proveedores locales y externos; Compras y Bodega (PROC-APO-02); sistema de comandas digital	Comensal con o sin reserva; comanda digital; plan de mise en place; insumos en stock	1. Recibir y ubicar al comensal. 2. Tomar la comanda digital. 3. Producir según ficha técnica. 4. Controlar calidad y emplatado. 5. Despachar en ≤ 20 minutos. 6. Facturar y rotar la mesa.	Comensal satisfecho; comprobante de venta; mesa disponible; registro de consumo	Comensales locales y regionales; huéspedes; Bienestar y Eventos como clientes internos
PROC-OPE-02 Gestión de Bienestar	Cocina principal (PROC-OPE-01); Compras y	Cliente huésped o pase-día; comandas de bar; validación de	1. Controlar el ingreso y validar el acceso.	Cliente satisfecho; comprobantes; instalaciones sanitizadas;	Huéspedes y visitantes pase-día; Mantenimiento como

	Bodega (licores, químicos e insumos)	acceso; bitácora fisicoquímica	2. Gestionar casilleros y manillas. 3. Servir bar y picaditas. 4. Sanitizar zonas húmedas y controlar cloro y pH. 5. Cerrar el área y cuadrar la caja.	bitácoras al día; caja cuadrada	cliente interno de reportes
PROC-OPE-03 Gestión de Hospedaje	Alimentos y Bebidas; Bienestar; Compras y Bodega; SiteMinder; proveedor de domótica	Solicitud de reserva; anticipo del 50%; documentos de identidad; requerimientos especiales	1. Reservar y confirmar. 2. Registrar e inducir al huésped (check-in). 3. Atender la estancia. 4. Limpiar y alistar la habitación. 5. Liquidar y despedir (check-out).	Huésped satisfecho; factura y consumos liquidados; habitación disponible; retroalimentación	Huéspedes regionales, corporativos y en tránsito; procesos internos de A&B y Bienestar
PROC-OPE-04 Gestión de Eventos y Catering	Proveedores locales; personal eventual; proveedores externos de servicios; Compras y Bodega	Solicitud y tipología del evento; hoja de servicios; anticipo del 50%; contratos	1. Cotizar en ≤ 24 horas. 2. Planificar logística y dotación. 3. Aprovisionar y montar. 4. Ejecutar y supervisar. 5. Desmontar, liquidar y facturar. 6. Evaluar el post-evento.	Anfitrión e invitados satisfechos; factura final; espacio operativo; contratos liquidados; evaluación post-evento	Clientes sociales y corporativos; organismos públicos; A&B y Talento Humano como procesos internos

Además del SIPOC consolidado, que ofrece una visión general de los cuatro procesos operativos, se desarrollan diagramas SIPOC individuales para las tres interfaces críticas del modelo, entendidas como los puntos en que un proceso entrega insumos o resultados a otro y donde el diagnóstico localizó los mayores riesgos de descoordinación. Estas interfaces son el abastecimiento de la cocina desde bodega, del que depende el control del costo de alimentos; la coordinación entre la cocina y los eventos, que sincroniza la producción con el servicio; y la entrega de habitaciones desde camarería hacia recepción, que determina la disponibilidad del alojamiento. Al detallar proveedor, entrada, proceso, salida y cliente de cada interfaz, estos diagramas hacen explícitas las relaciones que el mapa de procesos representa a nivel general y precisan las condiciones que deben cumplirse en cada traspaso para evitar las fallas de coordinación identificadas en la situación actual.

Interfaz crítica 1 Compras y Bodega hacia Alimentos y Bebidas. Es la interfaz de mayor impacto económico: de ella dependen el control del food cost y la prevención del desabastecimiento que el diagnóstico identificó como causa de las compras de emergencia

Tabla 43

Diagrama SIPOC de la interfaz Compras-Cocina

Proveedor (S)	Entrada (I)	Proceso (P)	Salida (O)	Cliente (C)
Compras y Bodega (PROC-APO-02); proveedores locales	Requisición aprobada; insumos disponibles en kárdex; orden de compra	1. Recibir y verificar insumos contra requisición. 2. Registrar ingreso/egreso en kárdex. 3. Almacenar con criterio PEPS. 4. Despachar a cocina. 5. Confirmar recepción y descontar del inventario.	Insumos entregados y verificados; kárdex actualizado; food cost trazable	Alimentos y Bebidas (PROC-OPE-01)

Interfaz crítica 2 Alimentos y Bebidas hacia Eventos y Catering. Es la interfaz de mayor complejidad operativa: sincroniza la producción de cocina con el montaje y los tiempos de servicio del evento, punto donde el diagnóstico ubicó la ausencia de un procedimiento de coordinación.

Tabla 44

Diagrama SIPOC de la interfaz Cocina-Eventos

Proveedor (S)	Entrada (I)	Proceso (P)	Salida (O)	Cliente (C)
Alimentos y Bebidas (PROC-OPE-01); cocina principal	Hoja de servicios del evento; menú confirmado; número de invitados; hora de servicio	1. Recibir la hoja de servicios. 2. Planificar producción según menú y aforo. 3. Coordinar horarios de entrega con el montaje. 4. Producir y despachar por tiempos. 5. Confirmar servicio y registrar novedades.	Alimentos servidos según programa; evento atendido; retroalimentación del anfitrión	Eventos y Catering (PROC-OPE-04) y el cliente del evento

Interfaz crítica 3 Limpieza y Sanitización hacia Hospedaje. Es la interfaz que determina la disponibilidad de la habitación: articula el trabajo de camarería con la recepción y sostiene la meta de tiempo de alistamiento, además de responder a la limpieza como principal atributo valorado por el mercado.

Tabla 45

Interfaz crítica 3 Limpieza y Sanitización hacia Hospedaje

Proveedor (S)	Entrada (I)	Proceso (P)	Salida (O)	Cliente (C)
Limpieza y Sanitización (PROC-APO-05); camarería	Habitación liberada tras check-out; lista de verificación de limpieza; insumos de aseo	1. Recibir aviso de habitación liberada. 2. Ejecutar limpieza y alistamiento según lista. 3. Reportar novedades o daños. 4. Verificar el estándar. 5. Declarar la habitación disponible en el sistema.	Habitación limpia y verificada; habitación disponible en SiteMinder; novedades reportadas	Hospedaje (PROC-OPE-03) y el huésped entrante

4.4.2.8.3 Instructivos de trabajo. El instructivo de trabajo describe, paso a paso y en lenguaje operativo, la ejecución correcta de una tarea crítica dentro de un proceso; su función es

asegurar que la tarea se realice de la misma manera con independencia de quién la ejecute. Los tiempos objetivo que figuran en los instructivos provienen de tres fuentes, que se identifican en cada caso: los referentes sectoriales del sector HORECA citados en el sistema de indicadores, las estimaciones de la operación actual levantadas en el diagnóstico y el criterio técnico interno definido para la propuesta, en aquellas tareas sin referente externo ni medición previa. Los tiempos derivados de estimaciones y de criterio interno tienen carácter de meta inicial y se ratificarán o ajustarán con la medición de l, incluye los dioagramas sipocínea base del primer trimestre de implementación. El modelo prioriza la elaboración de los siguientes instructivos, codificados por proceso:

- INS-OPE-01-01 Mise en place semanal de cocina: planificación de la preparación previa por nivel de demanda esperada.
- INS-OPE-01-02 Manipulación higiénica e inocuidad alimentaria: control de temperaturas, cadena de frío y rotación de productos bajo el criterio de primeras entradas, primeras salidas.
- INS-OPE-02-01 Sanitización de zonas húmedas: rutina completa de piscinas, sauna, turco e hidromasaje, con frecuencias y tiempos definidos.
- INS-OPE-02-02 Control de cloro y pH: medición diaria, rangos técnicos de aceptación, ajuste de dosis y registro en bitácora.
- INS-OPE-03-01 Protocolo de bienvenida, registro e inducción del huésped: guion estándar de recepción desde la llegada hasta la entrega de la habitación.
- INS-OPE-03-02 Room service nocturno: gestión de pedidos posteriores a las 21:00 a cargo de recepción.

- INS-OPE-04-01 Montaje de salones por configuración: disposición tipo auditorio, tipo U, tipo escuela y buffet, con ratios de dotación de servicio por formato.
- INS-OPE-04-02 Gestión de contingencias y escalamiento en eventos: canal formal de comunicación, alternativas gastronómicas y registro de la incidencia.
- INS-APO-02-01 Recepción, almacenamiento y rotación de insumos en bodega, a cargo del Asistente Administrativo Operativo.

A continuación, en la tabla 40 se presenta la plantilla estándar a seguir para cada uno de los instructivos de la presente propuesta:

Tabla 46

Plantilla estándar institucional de instructivo de trabajo

Encabezado	Logotipo y nombre del establecimiento (Hostería Castillo Real); título del instructivo; código (INS-XXX-NN-NN); versión; fecha de emisión; página N de M.
Objetivo	Resultado operativo que el instructivo garantiza cuando se ejecuta correctamente.
Alcance	Actividades, áreas y personal a los que aplica; momento de inicio y de fin de la tarea.
Responsable	Cargo que responde por el cumplimiento (responsable) y cargos que ejecutan (ejecutores).
Documentos relacionados	Flujogramas, formatos y registros que se usan o diligencian durante la tarea.
Desarrollo paso a paso	Secuencia numerada de pasos, con tiempos, rangos técnicos y criterios de decisión incorporados en el paso correspondiente.
Puntos de control	Criterios de aceptación verificables que permiten auditar la correcta ejecución.
Control de cambios	Tabla con: versión, fecha, descripción del cambio, elaboró, revisó y aprobó.

Nota. Los segmentos XXX-NN-NN se sustituyen por el código del proceso y la numeración correlativa del instructivo».

A continuación, se desarrollan los nueve instructivos de trabajo del modelo, elaborados conforme a la plantilla estándar institucional presentada en la Tabla 46. Cada instructivo se presenta con su código, su propósito dentro del proceso al que pertenece y el detalle de su ejecución paso a paso:

INS-OPE-01-01 — Mise en place semanal de cocina. Este instructivo estandariza la planificación de la preparación previa de cocina según el nivel de demanda esperado, condición indispensable para sostener el tiempo máximo de despacho de 20 minutos del plato fuerte definido en el sistema de indicadores. Su ejecución corresponde al Chef / Jefe de Cocina, quien articula la requisición de insumos a bodega con el registro de producción y mermas en la bitácora de turno. Este instructivo estandariza la planificación de la preparación previa de cocina según el nivel de demanda esperado, condición indispensable para sostener el tiempo máximo de despacho de 20 minutos del plato fuerte definido en el sistema de indicadores. Su ejecución corresponde al Chef / Jefe de Cocina, quien articula la requisición de insumos a bodega con el registro de producción y mermas en la bitácora de turno.

Tabla 47

INS-OPE-01-01 — Mise en place semanal de cocina

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-01-01 — Versión: 1.0
Objetivo	Asegurar que la cocina disponga de la preparación previa suficiente para cumplir el tiempo máximo de despacho de 20 minutos del plato fuerte, en la operación regular, los picos de fin de semana y los eventos contratados.
Alcance	Desde la revisión semanal de la demanda esperada hasta el registro del cumplimiento del plan; aplica a todo el personal de cocina del Restaurante El Ceibo.
Responsable	Responsable: Chef / Jefe de Cocina. Ejecutores: cocinero de elaboración previa, cocinero de cocina caliente y ayudante de cocina.
Documentos relacionados	FLU-OPE-01; FOR-APO-02-01 Requisición interna; REG-OPE-01-01 Bitácora de turno; REG-OPE-01-02 Registro de temperaturas; REG-OPE-04-01 Bitácora de eventos.
Desarrollo paso a paso	1. Cada lunes a las 08:00, revisar la ocupación confirmada de la semana en SiteMinder, la bitácora de eventos y la hoja de servicios de los eventos contratados, y estimar la demanda diaria: desayunos según huéspedes confirmados, restaurante según histórico del día y eventos según menú contratado más un margen de capacidad del 10%. 2. Elaborar el plan semanal de producción previa por familia de preparación: fondos y salsas base, guarniciones, porcionamiento de proteínas (tilapia, rana, carnes y aves) y componentes de picaditas, con cantidades por día. 3. Verificar las existencias contra el plan junto con el Bodeguero (kárdex REG-APO-02-01) y emitir la FOR-APO-02-01 Requisición interna por los faltantes: entrega ordinaria máximo el martes; insumos de eventos con un mínimo de 4 días de anticipación. 4. Distribuir las tareas de elaboración previa entre el cocinero de elaboración previa y el ayudante, programándolas en los bloques de baja demanda (15:00 a 17:00).

	5. Porcionar las proteínas según la receta estándar y etiquetar cada envase con producto, fecha de elaboración y fecha límite de uso. 6. Almacenar de inmediato en frío: refrigeración de 0 a 4 °C y congelación a −18 °C o menos, aplicando el criterio de primeras entradas, primeras salidas (PEPS). 7. Enfriar rápidamente los fondos y salsas producidos en caliente: de 60 a 21 °C en un máximo de 2 horas y de 21 a 5 °C en un máximo de 4 horas adicionales, antes de refrigerar. 8. Reponer la estación de servicio (picaditas de bienvenida, guarniciones y salsas de línea) al inicio de cada turno y verificar niveles a las 11:30 y a las 17:30. 9. Registrar al cierre de cada turno la producción realizada, los pendientes y las mermas en el REG-OPE-01-01; el viernes, evaluar el cumplimiento del plan y ajustar el de la semana siguiente.
Puntos de control	El 100% de las preparaciones almacenadas cuenta con etiqueta de fecha; ninguna preparación supera su fecha límite; la merma semanal queda registrada y valorada; el tiempo de despacho de cocina se mantiene en 20 minutos o menos como evidencia de suficiencia del plan.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-01-02 — Manipulación higiénica e inocuidad alimentaria. Este instructivo garantiza la inocuidad de la oferta gastronómica mediante el control de temperaturas, la preservación de la cadena de frío y la rotación de productos bajo el criterio de primeras entradas, primeras salidas. Constituye el principal control preventivo del riesgo de incidentes de inocuidad identificado en la matriz de riesgos y su cumplimiento se evidencia en el registro de temperaturas y limpieza de cocina.

Tabla 48

INS-OPE-01-02 — Manipulación higiénica e inocuidad alimentaria

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-01-02 — Versión: 1.0
Objetivo	Prevenir la contaminación y los incidentes de inocuidad alimentaria en la recepción, el almacenamiento, la preparación y el servicio de alimentos y bebidas.
Alcance	Aplica a todo el personal que manipula alimentos en cocina, salón, bar de piscina y eventos, desde la recepción del insumo hasta el servicio al cliente.
Responsable	Responsable: Chef / Jefe de Cocina. Ejecutores: todo el personal de cocina, meseros y bartender.
Documentos relacionados	FLU-OPE-01; INS-APO-02-01; REG-OPE-01-02 Registro de temperaturas y limpieza; REG-TRA-01 Registro de incidencias.
Desarrollo paso a paso	1. Higiene personal al ingreso: uniforme limpio, cabello recogido con cofia, uñas cortas y sin esmalte, sin joyas; lavado de manos de 20 segundos al ingresar, al cambiar de actividad, después de manipular crudos o residuos y, como mínimo, cada 60 minutos. 2. Estado de salud: el colaborador con heridas expuestas, síntomas gastrointestinales o respiratorios lo reporta al Chef y no manipula alimentos hasta su recuperación o reubicación temporal. 3. Recepción de insumos: verificar temperatura de llegada (refrigerados a 4 °C o menos; congelados a −18 °C o menos), fechas de vencimiento, empaques íntegros y características organolépticas; rechazar y documentar los no conformes. 4. Almacenamiento: separar por familias; ubicar siempre los productos crudos debajo de los cocidos o listos para el consumo; aplicar PEPS con etiquetado de fechas. 5. Descongelación: únicamente en refrigeración o bajo cocción directa; nunca a temperatura ambiente. 6. Prevención de contaminación cruzada: usar tablas y utensilios diferenciados por color (rojo: carnes crudas; azul: pescados, incluidos tilapia y rana; amarillo: aves; verde: vegetales; blanco: productos listos).

	7. Cocción a temperatura interna segura: aves a 74 °C o más; carnes molidas a 71 °C o más; pescados a 63 °C o más; el recalentamiento alcanza 74 °C y se realiza una sola vez. 8. Zona de peligro (5 a 60 °C): los alimentos listos no permanecen más de 2 horas en ese rango; en buffets de eventos, mantener calientes a 60 °C o más y fríos a 5 °C o menos, con reposición por lotes sin mezclar producto nuevo con el exhibido. 9. Limpieza y desinfección de superficies y equipos al inicio del turno, entre tareas y al cierre, con solución clorada de 200 ppm o desinfectante autorizado, respetando el tiempo de contacto del producto. 10. Manejo de residuos: recipientes con tapa y funda, retiro al final de cada turno o al llenarse, y lavado de manos posterior. 11. Control y registro: medir y anotar las temperaturas de los equipos de frío dos veces por turno en el REG-OPE-01-02; toda desviación activa acción inmediata (ajuste, traslado de producto o descarte) y se registra en el REG-TRA-01.
Puntos de control	Termómetro calibrado (verificación semanal con agua con hielo: 0 °C ± 1); registros de temperatura completos en el 100% de los turnos; inspección visual diaria del Chef; cero preparaciones almacenadas sin etiqueta ni fecha.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-02-01 — Sanitización de zonas húmedas. Este instructivo formaliza la rutina completa de limpieza y sanitización de piscinas, sauna, turco e hidromasaje, con frecuencias, tiempos y responsables definidos, en reemplazo de la práctica empírica identificada en el diagnóstico. Su aplicación asegura el cumplimiento de los protocolos sanitarios exigidos por la normativa de alojamiento turístico y alimenta el registro de cierre del área de bienestar.

Tabla 49

INS-OPE-02-01 — Sanitización de zonas húmedas

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-02-01 — Versión: 1.0
Objetivo	Mantener las zonas húmedas del área de bienestar (duchas, vestidores, baños, bordes de piscina, sauna, turco e hidromasaje) en condiciones sanitarias verificables y seguras para el cliente.
Alcance	Desde la programación de frecuencias hasta el registro de la verificación; aplica al personal de limpieza asignado al área de bienestar.
Responsable	Responsable: Recepcionista de Bienestar. Ejecutor: Personal de Limpieza. Soporte técnico: Mantenimiento.
Documentos relacionados	FLU-OPE-02; INS-OPE-02-02; REG-OPE-02-02 Registro de cierre; REG-APO-04-01 Mantenimiento; REG-TRA-01 Incidencias.
Desarrollo paso a paso	1. Frecuencias mínimas: duchas, vestidores y baños tres veces al día (apertura, 14:00 y cierre) y bajo demanda; bordes, escaleras y rejillas de piscina a diario; sauna y turco a diario al cierre, con limpieza profunda semanal; hidromasaje con purga y limpieza semanal según el fabricante; casilleros una vez por semana. 2. Señalizar el área antes de intervenir (aviso de piso húmedo o cierre temporal) y usar el equipo de protección personal: guantes y calzado antideslizante. 3. Retirar residuos y objetos olvidados (los objetos se entregan a la Recepcionista de Bienestar para su custodia y registro) y realizar el barrido o enjuague inicial. 4. Aplicar detergente y, tras el enjuague, desinfectante clorado: 200 ppm en superficies generales y 400 ppm en zonas de alto contacto (manijas, barandas, grifería), respetando un tiempo de contacto mínimo de 10 minutos.

	5. Cepillar pisos antideslizantes, rejillas y desagües; enjuagar con agua limpia y retirar excesos para evitar acumulaciones resbaladizas. 6. Sauna: limpiar las bancas de madera con producto neutro (sin cloro) y ventilar 30 minutos antes de reabrir. Turco: desinfectar paredes y bancas y verificar el funcionamiento del generador de vapor. 7. Hidromasaje: verificar y limpiar los filtros; en la limpieza semanal, vaciar, cepillar, desinfectar y rellenar el vaso conforme a las especificaciones del fabricante. 8. Reponer insumos del cliente: jabón, papel higiénico y elementos del vestidor. 9. Verificar el resultado con la lista de chequeo del área, registrar la ejecución en el bloque correspondiente del REG-OPE-02-02 y reportar daños o desgastes a Mantenimiento (REG-APO-04-01).
Puntos de control	Superficies secas y sin residuos al reabrir; ausencia de olores a humedad o a cloro excesivo; inspección diaria de la Recepcionista de Bienestar; ejecución de la limpieza profunda semanal documentada.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-02-02 — Control de cloro y pH. Este instructivo establece la medición diaria de los parámetros fisicoquímicos del agua, los rangos técnicos de aceptación, el procedimiento de ajuste de dosis y la obligación de registro en la bitácora correspondiente. Opera como control detectivo y preventivo del riesgo crítico de desviaciones fisicoquímicas del agua, habilitando el cierre temporal del área cuando los valores se sitúan fuera de rango.

Tabla 50

INS-OPE-02-02 -Control de cloro y pH

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-02-02 — Versión: 1.0				
Objetivo	Garantizar que el agua de piscinas e hidromasaje se mantenga dentro de los rangos fisicoquímicos seguros para los bañistas, con registro verificable de cada medición y acción.				
Alcance	Desde la toma de la muestra hasta el registro y, de ser necesario, el cierre temporal del vaso; aplica a piscinas de adultos y niños e hidromasaje.				
Responsable	Responsable: Recepcionista de Bienestar. Ejecutor: Personal de Limpieza capacitado. Soporte: Mantenimiento.				
Documentos relacionados	FLU-OPE-02; INS-OPE-02-01; REG-OPE-02-01 Bitácora fisicoquímica; REG-TRA-01 Incidencias.				
Parámetros de control	Cada parámetro se mide y se contrasta de forma independiente contra su propio rango:				
	Parámetro	Rango aceptable	Unidad	Instrumento	Acción correctiva si está fuera de rango
	Cloro libre (piscinas)	1,0 – 3,0	ppm (mg/L)	Kit DPD	Ajustar dosis de cloro; re-medir a los 30 min; si persiste, cerrar el vaso
	Cloro libre (hidromasaje)	2,0 – 4,0	ppm (mg/L)	Kit DPD	Ídem; el hidromasaje exige mayor cloración por su temperatura
	pH (todos los vasos)	7,2 – 7,6	Unidades de pH	Kit DPD / peachímetro	Corregir con reductor o incrementador de pH; re-medir y registrar

	Transparencia del agua	Fondo visible	Cualitativa	Inspección visual	Ante turbidez, cerrar el vaso y aplicar floculación
Desarrollo paso a paso	1. Medir a la apertura (antes del ingreso del primer bañista) y a las 14:00; en feriados o jornadas de alta afluencia, añadir una medición a las 17:00. El hidromasaje se mide en cada apertura. 2. Tomar la muestra a una profundidad de 30 a 45 centímetros, lejos de los retornos de agua, utilizando kit DPD (preferente) o tiras reactivas vigentes. 3. Rangos de aceptación: piscinas, cloro libre de 1,0 a 3,0 ppm (objetivo de 1,5 a 2,0) y pH de 7,2 a 7,6; hidromasaje, cloro de 2,0 a 4,0 ppm y pH de 7,2 a 7,6. 4. Registrar en el REG-OPE-02-01 los valores, la hora, el responsable y la acción tomada, incluso cuando los resultados estén dentro de rango. 5. Cloro bajo: dosificar según el volumen del vaso y la tabla del producto; re-medir a los 30 minutos. Cloro alto: suspender la dosificación y re-medir; con valores superiores a 5 ppm, cerrar temporalmente el vaso hasta normalizar. 6. pH fuera de rango: corregir con reductor o incrementador según corresponda y re-medir a los 30 minutos. 7. Dos re-mediciones consecutivas fuera de rango: cerrar el vaso, señalizar, notificar a la Gerencia General y registrar la incidencia en el REG-TRA-01; reabrir únicamente con valores dentro de rango. 8. Verificar la transparencia del agua en cada medición (el fondo del vaso debe ser visible); ante turbidez, cerrar y tratar. 9. Almacenar los químicos bajo llave, en lugar seco y ventilado, separados de los alimentos; manipular con guantes y gafas; nunca mezclar productos entre sí ni añadir agua sobre el químico. 10. Semanalmente, coordinar con Mantenimiento el retrolavado de filtros y la verificación de bombas y dosificadores, registrando la intervención en el REG-APO-04-01.				
Puntos de control	Bitácora fisicoquímica sin casillas vacías en el 100% de los días de operación; reactivos vigentes; cero aperturas del área sin medición previa; incidentes de cierre documentados con hora de reapertura.				
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:				

INS-OPE-03-01 — Protocolo de bienvenida, registro e inducción del huésped. Este instructivo define el guion estándar de recepción del huésped desde su llegada hasta la entrega de la habitación, integrando el diligenciamiento completo de la hoja de registro, la activación de los servicios contratados y la captura de preferencias. Su propósito es que la calidad del primer momento de verdad no dependa de la persona que atiende, en coherencia con la meta de check-in en un máximo de 15 minutos.

Tabla 51

INS-OPE-03-01 — Protocolo de bienvenida, registro e inducción del huésped

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-03-01 — Versión: 1.0
Objetivo	Estandarizar la experiencia de llegada del huésped, garantizando el registro documental completo, la activación correcta de servicios y un check-in de mostrador de 15 minutos o menos.
Alcance	Desde el primer contacto visual con el huésped a su llegada hasta la entrega de la habitación con la inducción concluida; aplica a reservas confirmadas y walk-in.
Responsable	Responsable y ejecutora: Recepcionista / Cajera. Soporte: Camareras (acompañamiento y equipaje).
Documentos relacionados	FLU-OPE-03; FOR-OPE-03-01 Hoja de registro; REG-OPE-03-01 Novedades; INS-OPE-03-02 Room service nocturno.
Desarrollo paso a paso	1. Establecer contacto visual y saludar en un máximo de 30 segundos desde la llegada, con la fórmula institucional: bienvenida a la Hostería Castillo Real, presentación por nombre y ofrecimiento de ayuda. 2. Confirmar la reserva en SiteMinder o verificar disponibilidad inmediata en caso de walk-in (máximo 3 minutos). 3. Solicitar los documentos de identidad de todos los huéspedes que ocuparán la habitación y copiarlos o escanearlos; este filtro de seguridad es obligatorio y no admite excepciones (máximo 3 minutos).

	4. Diligenciar completa la FOR-OPE-03-01 Hoja de registro, incluida la casilla de activación de acceso al área de Bienestar (con número de manillas) y las preferencias: horario de limpieza, alergias alimentarias y celebraciones especiales (máximo 4 minutos). 5. Verificar el anticipo del 50%, cobrar el saldo y emitir el comprobante (máximo 3 minutos). 6. Informar los servicios incluidos: desayuno de 08:00 a 10:00 en el Restaurante El Ceibo, acceso al área de bienestar, room service desde las 18:00 (nocturno gestionado por recepción), ventana de limpieza de 12:00 a 15:00 y check-out hasta las 12:00 (máximo 3 minutos). 7. Entregar la tarjeta magnética y explicar su uso con el sistema domótico de la habitación (máximo 1 minuto). 8. Acompañar al huésped a la habitación, ofrecer asistencia con el equipaje, verificar su conformidad con la habitación y despedirse usando su apellido (máximo 5 minutos). 9. Registrar en el REG-OPE-03-01 las preferencias y cualquier novedad detectada, para su trazabilidad durante la estancia.
Puntos de control	Check-in de mostrador en 15 minutos o menos y ciclo completo con inducción en 20 minutos o menos; el 100% de las hojas de registro con documentos copiados y casilla de bienestar diligenciada; uso del apellido del huésped al menos dos veces durante el protocolo.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-03-02 — Room service nocturno. Este instructivo regula la gestión de pedidos de alimentos y bebidas posteriores a las 21:00, a cargo de recepción, cerrando el vacío operativo detectado en el diagnóstico para los horarios en que la cocina opera con dotación reducida. Detalla la toma del pedido, su carga inmediata a la cuenta de la habitación y el registro de la entrega y sus novedades.

Tabla 52

INS-OPE-03-02-Room service nocturno

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-03-02 — Versión: 1.0 —
Objetivo	Garantizar la atención de pedidos de alimentos y bebidas a la habitación fuera del horario regular de cocina, con entrega en un máximo de 30 minutos y carga correcta a la cuenta del huésped.
Alcance	Pedidos realizados desde las 21:00 hasta la apertura del desayuno; aplica a la Recepcionista de turno y al personal de cocina cuando esté disponible.
Responsable	Responsable y ejecutora: Recepcionista / Cajera. Soporte: Chef (define la carta nocturna y las elaboraciones autorizadas para recepción).
Documentos relacionados	FLU-OPE-03; FOR-OPE-01-01 Comanda; REG-OPE-03-01 Novedades; REG-OPE-01-01 Bitácora de cocina.
Desarrollo paso a paso	1. Recibir el pedido por el teléfono interno o de forma presencial en recepción; registrar habitación, detalle del pedido, hora y observaciones. 2. Informar la carta nocturna disponible (menú reducido definido y publicado por el Chef) y el tiempo estimado de entrega de hasta 30 minutos. 3. Registrar el pedido en la FOR-OPE-01-01 Comanda y cargarlo de inmediato a la cuenta de la habitación en el sistema. 4. Coordinar la preparación: si hay personal de cocina en turno, transmitir la comanda; en su ausencia, preparar únicamente los ítems de la carta nocturna autorizados para elaboración por recepción (preparaciones frías o de ensamblaje simple), cumpliendo el INS-OPE-01-02.

	5. Verificar la presentación de la bandeja completa: plato, cubiertos, servilleta, condimentos y bebida solicitada. 6. Entregar en la habitación: tocar dos veces, anunciarse como room service, entregar y confirmar la conformidad del huésped, dentro del tiempo máximo de 30 minutos desde el pedido. 7. Registrar la entrega y cualquier novedad en el REG-OPE-03-01; el retiro de la bandeja se realiza a la mañana siguiente o a solicitud del huésped. 8. Al cierre del turno, dejar constancia de los pedidos nocturnos en la bitácora para la conciliación de cocina (insumos consumidos) y de caja (cargos a habitación).
Puntos de control	Entrega en 30 minutos o menos; el 100% de los pedidos con comanda y cargo a la habitación antes de la entrega; conciliación de cocina y caja sin diferencias al día siguiente.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-04-01 — Montaje de salones por configuración. Este instructivo normaliza el montaje de los salones de eventos según las configuraciones tipo auditorio, tipo U, tipo escuela y buffet, incorporando los ratios internacionales de dotación de personal de servicio por formato. Su ejecución se verifica contra la hoja de servicios del evento y la lista de verificación de alistamiento, bajo la coordinación logística del Asistente Administrativo Operativo.

Tabla 53

INS-OPE-04-01 — Montaje de salones por configuración

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-04-01 — Versión: 1.0 —
Objetivo	Estandarizar el montaje de los salones Ceibos 1, Ceibos 2, La Luna, El Cristal y Golondrina según la configuración contratada, garantizando su conclusión con al menos 3 horas de anticipación al evento.
Alcance	Desde la lectura de la hoja de servicios hasta el briefing con el equipo previo al evento; aplica a los meseros fijos y eventuales bajo la supervisión del coordinador logístico.
Responsable	Responsable: Asistente Administrativo Operativo (coordinador logístico). Ejecutores: meseros fijos y eventuales. Soporte: Mantenimiento y Personal de Limpieza.
Documentos relacionados	FLU-OPE-04; FOR-OPE-04-01 Hoja de servicios; FOR-OPE-04-02 Lista de verificación; INS-OPE-04-02 Contingencias.
Desarrollo paso a paso	1. Verificar en la FOR-OPE-04-01 Hoja de servicios: salón contratado, configuración, número de invitados, cronograma, menú y servicios de proveedores externos. 2. Programar el montaje para concluir al menos 3 horas antes del inicio; en eventos de gran formato, ejecutar el montaje el día previo. 3. Preparar el salón: limpieza previa completa y verificación del sistema eléctrico, la iluminación y la climatización con Mantenimiento. 4. Montar según la configuración contratada, con los siguientes estándares: (a) Auditorio: filas de sillas hacia el frente, máximo 10 sillas por fila y pasillo central mínimo de 1,5 metros; (b) Escuela: mesas con 2 a 3 personas orientadas al frente y separación mínima de 0,9 metros entre filas; (c) Tipo U: mesas perimetrales abiertas hacia el punto de presentación, con caída de mantel uniforme; (d) Banquete o social: mesas redondas de 8 a 10 personas con separación mínima de 1,2 metros entre mesas, y tarima o pista según contrato; (e) Buffet: línea de servicio con flujo en un solo sentido, mesas de apoyo y equipos que mantengan calientes a 60 °C o más y fríos a 5 °C o menos.

	5. Vestir las mesas con la mantelería contratada y montar los puestos bajo la norma estándar: plato base centrado, cubiertos de afuera hacia adentro según el orden del menú, copas a la derecha sobre el cuchillo y servilleta sobre el plato o a la izquierda. 6. Dimensionar el equipo de servicio: 1 mesero por cada 10 a 12 comensales en servicio emplatado y 1 por cada 20 a 25 en buffet; asignar estaciones y responsables por zona del salón. 7. Coordinar el ingreso de proveedores externos (decoración, sonido, iluminación) según el cronograma, cuidando que su montaje no obstruya las rutas de servicio ni las salidas de evacuación. 8. Ejecutar la verificación con la FOR-OPE-04-02 (bloque de alistamiento) el día previo y nuevamente 2 horas antes del evento. 9. Realizar el briefing con todo el equipo 60 minutos antes: cronograma del evento, menú y tiempos de servicio, asignación de estaciones, vocero único ante el anfitrión y protocolo de contingencias (INS-OPE-04-02).
Puntos de control	Montaje concluido 3 horas antes o el día previo; lista de verificación firmada en sus dos momentos; ratio de dotación cumplido según el formato del servicio; rutas de evacuación despejadas.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-OPE-04-02 — Gestión de contingencias y escalamiento en evento. Este instructivo establece el canal formal de comunicación ante imprevistos durante la ejecución de eventos, las alternativas gastronómicas y operativas disponibles y la obligación de registrar la incidencia para su análisis posterior. Responde directamente al hallazgo del diagnóstico sobre la ausencia de un procedimiento definido para la resolución de conflictos con los clientes.

Tabla 54

INS-OPE-04-02 -Gestión de contingencias y escalamiento en eventos

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-OPE-04-02 — Versión: 1.0
Objetivo	Resolver de forma ordenada y discreta las contingencias que se presenten durante la planificación o la ejecución de un evento, preservando la regla institucional de que ningún invitado quede sin servicio de alimentación.
Alcance	Contingencias de insumos, menaje, proveedores, aforo, fallas técnicas e incidentes con personas, desde su detección hasta su registro y evaluación posterior.
Responsable	Responsable: Asistente Administrativo Operativo (coordinador en sitio). Escalamiento: Gerencia Financiera y Gerencia General. Ejecutores: todo el personal del evento.
Documentos relacionados	FLU-OPE-04; FOR-OPE-04-01 Hoja de servicios; REG-TRA-01 Incidencias; FOR-TRA-01 SAM.
Desarrollo paso a paso	1. Cadena de mando durante el evento: primer nivel, el Asistente Administrativo Operativo como coordinador en sitio; segundo nivel, la Gerencia Financiera; tercer nivel, la Gerencia General. Toda contingencia se reporta al primer nivel en un máximo de 5 minutos desde su detección. 2. Regla de oro: ningún invitado queda sin servicio de alimentación. Ante faltantes de un plato o insumo, activar de inmediato la alternativa gastronómica equivalente autorizada por el Chef, sin interrumpir la secuencia del servicio. 3. Exceso de invitados sobre lo contratado: activar la reserva de capacidad (el mise en place del evento contempla un margen del 10%), ajustar porciones y secuencia con el Chef e informar al anfitrión únicamente a través del vocero designado. 4. Incumplimiento de un proveedor externo: ejecutar el plan alterno del directorio de proveedores de respaldo; documentar el incumplimiento con horas y evidencias para la aplicación del contrato.

	5. Falla técnica (sonido, energía, climatización): notificar de inmediato a Mantenimiento; activar el respaldo disponible (planta eléctrica o equipo alterno) y priorizar la continuidad del servicio de alimentos. 6. Incidente con un invitado o colaborador (salud, seguridad o conflicto): retirar a la persona del área de servicio con discreción, brindar primeros auxilios si aplica y decidir en el primer nivel la necesidad de asistencia externa. 7. Comunicación: siempre discreta y fuera de la vista de los invitados; existe un único vocero ante el anfitrión (el coordinador o la Gerencia Financiera); el personal no comunica problemas directamente al cliente. 8. Registrar la contingencia en el REG-TRA-01 dentro de las 24 horas: descripción, decisión tomada, tiempos y costo asociado. 9. Incluir la incidencia en la evaluación post-evento; si es recurrente o de alto impacto, abrir una FOR-TRA-01 Solicitud de Acción de Mejora para el análisis de causa raíz.
Puntos de control	Reporte al coordinador en 5 minutos o menos; cero invitados sin alimentación; incidencias registradas dentro de las 24 horas; vocero único respetado durante todo el evento.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

INS-APO-02-01 — Recepción, almacenamiento y rotación de insumos en bodega. Este instructivo, a cargo del Asistente Administrativo Operativo, estandariza la consolidación semanal de requisiciones, la emisión de órdenes de compra, la recepción y verificación de insumos y su registro en el kárdex el mismo día del ingreso. Constituye el control preventivo central del riesgo crítico de desabastecimiento de insumos y el soporte documental del indicador de exactitud de inventario.

Tabla 55

INS-APO-02-01-Recepción, almacenamiento y rotación de insumos en bodega

Encabezado	Hostería Castillo Real — Instructivo de trabajo — Código: INS-APO-02-01 — Versión: 1.0
Objetivo	Garantizar la disponibilidad, la calidad y la trazabilidad de los insumos del establecimiento mediante la recepción verificada, el almacenamiento técnico y la rotación PEPS, con una exactitud de inventario igual o superior al 98%.
Alcance	Desde la consolidación de las requisiciones y la emisión de la orden de compra hasta el despacho interno de insumos y el control cíclico del inventario.
Responsable	Responsable y ejecutor: Bodeguero. Supervisión: Asistente Administrativo Operativo. Autorización de compras: Gerencia Financiera.
Documentos relacionados	FOR-APO-02-01 Requisición interna; FOR-APO-02-02 Orden de compra; REG-APO-02-01 Kárdex; INS-OPE-01-02 Inocuidad; REG-TRA-01 Incidencias.
Desarrollo paso a paso	1. Consolidar semanalmente las FOR-APO-02-01 Requisiciones internas de todas las áreas y emitir las FOR-APO-02-02 Órdenes de compra: compra ordinaria semanal y compras de eventos con un mínimo de 4 días de anticipación. 2. Recibir mercadería únicamente contra orden de compra: verificar cantidad, calidad, temperatura de llegada (refrigerados a 4 °C o menos; congelados a −18 °C o menos), fechas de vencimiento y estado de los empaques, pesando o contando en presencia del proveedor. 3. Rechazar y documentar los productos no conformes en la misma recepción; notificar al proveedor y al Chef cuando afecte la planificación de cocina. 4. Registrar el ingreso en el REG-APO-02-01 Kárdex el mismo día de la recepción, con número de orden de compra y costo unitario.

	5. Almacenar por categorías: secos en área ventilada y sobre estibas a 15 centímetros o más del piso; refrigerados y congelados en sus equipos; productos químicos y de limpieza en espacio separado de los alimentos y bajo llave. 6. Etiquetar cada ingreso con la fecha y aplicar la rotación PEPS: lo primero que entra es lo primero que sale; el producto nuevo se ubica detrás del existente. 7. Despachar insumos únicamente contra requisición interna firmada por el solicitante y descargar el movimiento del kárdex en el momento del despacho. 8. Controlar los puntos de reorden: al alcanzar el stock mínimo definido para cada ítem, generar la orden de compra correspondiente sin esperar la requisición del área. 9. Ejecutar el conteo cíclico semanal de los ítems de mayor valor y rotación y el conteo general mensual; investigar toda diferencia superior al 2% y registrar el ajuste con la autorización de la Gerencia Financiera. 10. Mantener la bodega limpia, con control de plagas vigente y acceso restringido al personal autorizado.
Puntos de control	Exactitud de inventario igual o superior al 98%; cero despachos sin requisición firmada; recepciones con verificación de temperatura documentada; ajustes de inventario autorizados en el 100% de los casos.
Control de cambios	Versión 1.0 Fecha de emisión:

4.4.2.8.4 Formatos. El formato es la plantilla estandarizada que captura información en un punto definido del proceso; su diligenciamiento genera el registro correspondiente. El modelo contempla, como mínimo, los siguientes formatos:

- FOR Hoja de registro de huéspedes, con el campo de activación de acceso al área de bienestar.

- FOR Comanda del sistema digital de restaurante y bar.
- FOR Requisición interna de insumos a bodega y FOR Orden de compra, administrados por el Asistente Administrativo Operativo.
- FOR Hoja de servicios de eventos, ampliada con las secciones de requerimientos de insumos y dimensionamiento del equipo de servicio.
- FOR Lista de verificación de alistamiento y desmontaje de eventos.
- FOR Lista de verificación de limpieza y alistamiento de habitación.
- FOR Encuestas de satisfacción de estadía, de restaurante y post-evento.
- FOR Solicitud de acción de mejora (SAM), vinculada al sistema de mejor.

A continuación se presentan los formatos del modelo con su código institucional y el esqueleto exacto de campos, filas y columnas para su implementación directa en la operación; las celdas vacías representan los espacios de diligenciamiento:

FOR-OPE-01-01 — Comanda digital (restaurante y bar). Este formato estandariza la toma del pedido en restaurante y bar dentro del sistema de comandas digital, vinculando cada consumo con la mesa o habitación correspondiente y marcando el inicio de la medición del tiempo de despacho de cocina caliente. Su uso uniforme por parte de meseros y recepción elimina los errores de transcripción y habilita el control de consumos en la facturación.

Tabla 56

FOR-OPE-01-01 — Comanda digital (restaurante y bar)

Comanda N.º: ____	**Fecha / hora de envío: ____**	**Origen: Restaurante ( ) Bar piscina ( ) Room service ( ) Evento ( )**	**Mesero / responsable: ____**
Mesa N.º / manilla N.º / habitación N.º:		N.º de personas:	
		DETALLE DEL PEDIDO	
Cant.	Ítem (plato / bebida)	Especificaciones (término, restricciones, sin ingrediente)	Hora de despacho
		CONTROL	
Hora de impresión en cocina:		Tiempo total comanda–despacho (meta ≤ 20 min):	
Estado:	Enviada ( ) En preparación ( ) Despachada ( ) Facturada ( )	Observaciones:	

FOR-OPE-03-01 — Hoja de registro de huéspedes. Este formato captura la información del huésped titular y sus acompañantes en cada check-in, la activación de los servicios de bienestar y desayuno, las condiciones económicas de la estadía y las preferencias del cliente. Su diligenciamiento completo por la Recepcionista/Cajera asegura el cumplimiento del registro obligatorio de huéspedes y provee la información de personalización que el modelo convierte en ventaja de servicio.

Tabla 57

FOR-OPE-03-01 -Hoja de registro de huéspedes

Código: FOR-OPE-03-01	**Versión: 1.0**	**N.º de registro: ____**	**Fecha / hora de check-in: ____**
Habitación N. º: ____	Tipo / tarifa: ____	Fecha de entrada: ____	Fecha de salida prevista: ____
DATOS DEL HUÉSPED TITULAR			
Nombres y apellidos:		Documento de identidad N.º:	
Nacionalidad:		Teléfono:	
Correo electrónico:		Ciudad de procedencia:	
Vehículo (marca / placa):		Documentos copiados o escaneados:	Sí ( ) No ( )
ACOMPAÑANTES (obligatorio registrar a todos los huéspedes)			
N.º	Nombres y apellidos	Documento de identidad	Edad (si es menor)
1			
2			
3			
ACTIVACIÓN DE SERVICIOS			
Acceso al área de Bienestar:	Activado ( ) No activado ( )	N.º de manillas entregadas:	
Desayuno incluido (08:00–10:00):	N.º de personas: ___	Tarjeta magnética entregada:	Sí ( ) No ( )
CONDICIONES ECONÓMICAS			
Anticipo 50% (monto / fecha / medio):		Saldo cobrado (monto / medio):	
PREFERENCIAS Y OBSERVACIONES			
Horario preferido de limpieza:		Alergias / restricciones alimentarias:	
Celebración especial:		Otras observaciones:	
CHECK-OUT			
Fecha / hora de salida:		Novedades de habitación (valor):	
Factura N.º:		Firma del huésped / firma de la Recepcionista:	

FOR-APO-02-01 — Requisición interna de insumos. Este formato canaliza las solicitudes de insumos de todas las áreas hacia bodega, con detalle de cantidades, unidades y fecha requerida, y constituye la entrada formal del proceso de Gestión de Compras y Bodega. Su administración corresponde al Asistente Administrativo Operativo, quien consolida las requisiciones semanalmente para la planificación de compras.

Tabla 58

FOR-APO-02-01 -Requisición interna de insumo

Requisición N.º: ____	**Fecha:** ____	**Área solicitante:** ____	**Solicitado por:** ____	**Fecha requerida:** ____	**Uso: Operación ( ) Evento N.º** ____
Código ítem	Descripción	Unidad	Cant. solicitada	Cant. despachada	Observaciones
Firmas:	Solicitante: _____			Despacha (Asistente Administrativo Operativo): _____	

FOR-APO-02-02 — Orden de compra. Este formato formaliza la adquisición de insumos ante los proveedores locales y externos, especificando ítems, cantidades, precios y condiciones de entrega, en reemplazo de los pedidos informales identificados en el diagnóstico. Su trazabilidad contra el kárdex de bodega sustenta el control del costo de alimentos y la relación planificada con los

proveedores. Emitida por el Asistente Administrativo Operativo y autorizada por la Gerencia Financiera; toda recepción de mercadería exige este documento.

Tabla 59

FOR-APO-02-02-Orden de compra

Orden de compra N.º: ____	**Fecha de emisión: ____**	**Proveedor / RUC: ____**	**Contacto: ____**	**Fecha de entrega: ____**	**Lugar de entrega: Bodega**
Código ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
					Total: ____
Condiciones de pago:		Elaboró (Asistente Adm. Operativo):		Autorizó (Gerencia Financiera):	
Recepción conforme Bodeguero: (fecha / firma / temperatura verificada):					

FOR-OPE-04-01 — Hoja de servicios de eventos (ampliada). Este formato documenta integralmente cada evento contratado: tipología, salón, número de invitados, menú, condiciones económicas y, en su versión ampliada, los requerimientos de insumos a bodega y el dimensionamiento del equipo de servicio según los ratios internacionales adoptados. Es el documento rector de la planificación logística del evento y la referencia contra la cual se verifica el montaje.

Tabla 60

FOR-OPE-04-01 -Hoja de servicios de eventos (ampliada)

SECCIÓN A — DATOS DEL EVENTO			
Evento N.º: ____	Fecha del evento: ____	Tipo: Social ( ) Corporativo ( )	Salón: Ceibos 1 ( ) Ceibos 2 ( ) La Luna ( ) El Cristal ( ) Golondrina ( )
Cliente anfitrión:		Teléfono / correo:	
N.º de invitados contratados:		Horario (inicio / fin):	
Valor contratado:		Anticipo 50% (fecha / monto) y saldo:	
SECCIÓN B — CRONOGRAMA DEL EVENTO			
Hora	Actividad (ingreso, ceremonia, servicio de tiempos, brindis, baile)	Responsable	Observaciones
SECCIÓN C — ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS			
Tiempo del menú	Plato / bebida contratada	Hora de servicio	Restricciones / alergias
SECCIÓN D — REQUERIMIENTOS DE INSUMOS A BODEGA (enlaza con FOR-APO-02-01; emitir ≥ 4 días antes)			
Ítem	Cantidad	Fecha requerida	Requisición N.º
SECCIÓN E — DOTACIÓN DE TALENTO HUMANO (ratio: 1 mesero por 10–12 en emplatado; 1 por 20–25 en buffet)			

Cargo	N.º fijos / N.º eventuales	Horario	Contratación eventual (responsable: Asistente Adm. Operativo / autoriza: Gerencia General)
Meseros			
Cocina			
Apoyo / limpieza			
SECCIÓN F — PROVEEDORES EXTERNOS			
Servicio	Proveedor / contacto	Hora de ingreso / montaje	Contrato N.º / anticipo
SECCIÓN G — MONTAJE			
Configuración:	Auditorio ( ) Escuela ( ) Tipo U ( ) Banquete ( ) Buffet ( )	Mantelería / tarima / pista:	
SECCIÓN H — OBSERVACIONES Y FIRMAS			
Observaciones:		Firmas (Gerencia Financiera / Asistente Adm. Operativo / Cliente):	

FOR-OPE-04-02 — Lista de verificación de alistamiento y desmontaje de eventos. Este formato asegura, mediante verificación punto por punto, que el salón, la dotación y los servicios contratados estén dispuestos antes del inicio del evento y que el desmontaje devuelva el espacio a condición operativa. Su diligenciamiento alimenta el indicador de cumplimiento de listas de verificación y reduce las contingencias atribuibles a omisiones de preparación. La aplica el Asistente Administrativo Operativo en tres momentos: día previo, 2 horas antes y al desmontaje.

Tabla 61

FOR-OPE-04-02 -Lista de verificación de alistamiento y desmontaje de eventos

Evento N.º: ____ Salón: ____ Fecha: ____	**Verificador: ____**			
BLOQUE 1 — ALISTAMIENTO (día previo y 2 horas antes)				
Ítem de verificación	Sí	No	Observación	Hora
Salón limpio y con clima, luces y sonido probados con Mantenimiento				
Montaje conforme a la configuración contratada (Sección G de la hoja de servicios)				
Mantelería, puestos y menaje completos, con reserva del 10%				
Mise en place de cocina conforme al menú y al cronograma				
Proveedores externos confirmados (reconfirmación de 24 horas antes)				
Personal completo según Sección E y briefing realizado 60 minutos antes				
Rutas de servicio y salidas de evacuación despejadas; señalización en orden				
Baños del salón abastecidos y verificados				
BLOQUE 2 — DESMONTAJE (al cierre del evento)				
Menaje y mantelería retirados e inventariados (roturas y faltantes anotados)				
Equipos y estructuras de proveedores devueltos y salida registrada				
Salón limpio, cerrado eléctricamente y listo para la operación regular				
Novedades del evento registradas en el REG-TRA-01 y en la bitácora de eventos				
Firmas:				
Coordinador logístico _____ Responsable de meseros _____				

FOR-APO-05-01 — Lista de verificación de limpieza y alistamiento de habitación. Este formato estandariza la rutina de limpieza y alistamiento de habitaciones ejecutada por las camareras, con los puntos de control que la Recepcionista supervisa antes de

declarar la habitación disponible. Su aplicación sostiene la meta de 30 minutos por habitación estándar y canaliza el reporte de novedades y objetos olvidados hacia el registro correspondiente.

Tabla 62

FOR-APO-05-01 — Lista de verificación de limpieza y alistamiento de habitación

Habitación N.º: ____ Fecha: ____ Camarera: ____	**Tipo:**	**Ocupada ( )**	**Salida / alistamiento ( )**
Ítem de verificación	C	NC	Observación
DORMITORIO			
Cama tendida (lencería limpia en salida; arreglo en ocupada)			
Superficies sin polvo; piso aspirado o trapeado; ventanas y cortinas en orden			
Clóset ordenado; minibar repuesto y consumo registrado			
BAÑO			
Sanitario, ducha y lavamanos desinfectados; espejo limpio			
Amenities y papel repuestos; toallas según estándar (cambio en salida o a solicitud)			
GENERALES			
Basura retirada; aroma neutro; luces, TV, aire y domótica funcionando			
Objetos olvidados reportados a recepción (REG-OPE-03-01)			
Daños o desgastes reportados a Mantenimiento (REG-APO-04-01)			
Tiempo empleado: ____ min (meta ≤ 30)	Inventario conforme:	Sí ( ) No ( )	Firma camarera / verificó Recepcionista: ____

FOR-EST-02-01 / 02 / 03 — Encuestas de satisfacción (estadía, restaurante y post-evento). Estos tres formatos instrumentan la captura sistemática de la voz del cliente en las tres líneas de negocio del establecimiento, superando la dependencia de los comentarios espontáneos en redes sociales identificada en el diagnóstico. Sus resultados se consolidan mensualmente en el proceso de Gestión de la Satisfacción del Cliente y alimentan el índice CSAT y el sistema de mejora continua, en cumplimiento de la exigencia normativa de evaluación de la satisfacción para la categoría del establecimiento.

Tabla 63

FOR-EST-02-01 / 02 / 03 — Encuestas de satisfacción (estadía, restaurante y post-evento)

FOR-EST-02-01 — ENCUESTA DE ESTADÍA (Habitación N.º ____ / Fecha ____)					
Aspecto por evaluar	1	2	3	4	5
Facilidad de la reserva y rapidez del check-in					
Limpieza y confort de la habitación					
Calidad del desayuno					
Experiencia en el área de bienestar (piscina, sauna, turco, hidromasaje)					
Amabilidad y disposición del personal					
Relación calidad-precio					
FOR-EST-02-02 — ENCUESTA DE RESTAURANTE (Mesa N.º ____ / Fecha ____)					
Bienvenida y tiempo de asignación de la mesa					
Tiempo de entrega de los platos					
Sabor y presentación de los platos					
Amabilidad del servicio y limpieza del comedor					
Relación calidad-precio					

FOR-EST-02-03 — ENCUESTA POST-EVENTO (Evento N.º ____ / Fecha ____)
Claridad y rapidez de la cotización y contratación
Coordinación previa al evento
Montaje y ambientación del salón
Calidad y suficiencia de la alimentación
Atención del personal y cumplimiento de horarios
CIERRE COMÚN A LAS TRES VARIANTES
De 0 a 10, ¿qué tan probable es que nos recomiende? ____
Comentarios y sugerencias: _____

FOR-TRA-01 — Solicitud de Acción de Mejora (SAM). Este formato transversal registra toda oportunidad de mejora detectada en auditorías, indicadores en alerta, incidencias o sugerencias del personal, y estructura su tratamiento bajo el flujo único de análisis de causa raíz, plan de acción, verificación de eficacia y cierre. Constituye el vehículo documental de las acciones correctivas y preventivas del Ciclo PHVA.

Tabla 64

FOR-TRA-01 - Solicitud de Acción de Mejora (SAM)

SAM N.º: ____	Fecha de apertura: ____	Proceso afectado: ____	Abierta por: ____
Origen: Auditoría ( ) Indicador en rojo ( ) Incidencia ( ) Queja de cliente ( ) Sugerencia del personal ( )	**Tipo: Correctiva ( ) Preventiva ( ) Mejora ( )**		

DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO U OPORTUNIDAD			
Descripción (qué ocurrió o qué se propone, dónde, cuándo y evidencia):			
ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ (cinco porqués o diagrama causa-efecto)			
Causa raíz identificada:		Método utilizado:	
PLAN DE ACCIÓN			
Acción	Responsable	Plazo	Recursos
VERIFICACIÓN DE EFICACIA Y CIERRE			
Fecha y método de verificación:		Resultado (eficaz / no eficaz):	
¿Requiere actualizar documentos? Sí ( ) No ( ) ¿Cuáles?: Fecha de cierre:		Estado: Abierta ( ) En ejecución ( ) Cerrada ( ) Firma de cierre (Gerencia General):	

4.4.2.8.5 Registros. El registro es la evidencia documental de que el proceso se ejecutó conforme a lo establecido; constituye la materia prima de la medición, la auditoría y la mejora. La bitácora, en particular, permite documentar novedades, tareas pendientes y traspasos entre turnos, funcionando como memoria operativa del establecimiento (Bitácora del Gerente, 2026). La Tabla 65 consolida el inventario documental de registros del modelo con su responsable de custodia.

Tabla 65

Inventario de registros del modelo y responsables de custodia

Código	Registro	Proceso asociado	Responsable de custodia
REG-OPE-01-01	Bitácora de turno de cocina (tareas pendientes, reservas activas y novedades de insumos)	Alimentos y Bebidas	Chef / Jefe de Cocina
REG-OPE-01-02	Registro de control de temperaturas y limpieza de cocina	Alimentos y Bebidas	Chef / Jefe de Cocina
REG-OPE-02-01	Bitácora fisicoquímica de piscinas (cloro y pH)	Bienestar	Recepcionista de Bienestar
REG-OPE-02-02	Registro de cierre operativo y administrativo del área de bienestar	Bienestar	Recepcionista de Bienestar
REG-OPE-03-01	Registro de novedades, objetos y consumos de habitaciones	Hospedaje	Recepcionista / Cajera
REG-OPE-04-01	Bitácora de eventos (responsables, anticipos, tipología y datos del evento)	Eventos y Catering	Recepcionista / Cajera
REG-APO-02-01	Kárdex de inventario de bodega con puntos de reorden	Compras y Bodega	Bodeguero
REG-APO-03-01	Registro de inducción del personal.	Gestión de Talento Humano	Gerencia General
REG-APO-04-01	Registro de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura	Mantenimiento	Gerencia General
REG-TRA-01	Registro de incidencias y su resolución (transversal a todos los procesos)	Transversal	Asistente Administrativo Operativo
REG-TRA-02	Actas de la reunión semanal de coordinación e informes de auditoría interna	Transversal	Gerencia General

Tabla 66

Registros: obligatoriedad, frecuencia y digitalización

Registro	Obligatorio	Frecuencia / tiempo de llenado	Digitalizable
Bitácora de turno de cocina (REG-OPE-01-01)	Sí — crítico	Por turno / 3-5 min	Sí, fase posterior
Registro de temperaturas de cocina (REG-OPE-01-02)	Sí — crítico	2 veces por turno / 2 min	Sí
Bitácora fisicoquímica de piscinas (REG-OPE-02-01)	Sí — crítico	Diaria / 2 min	Sí
Kárdex de bodega (REG-APO-02-01)	Sí — crítico	Por movimiento / variable	Sí, prioritario
Hoja de registro de huéspedes (FOR-OPE-03-01)	Sí — crítico	Por check-in / 5 min	Sí (ya en SiteMinder)
Solicitud de Acción de Mejora (FOR-TRA-01)	Sí — crítico	Por evento / variable	Sí
Registro de novedades de habitaciones (REG-OPE-03-01)	Recomendado	Por novedad / 2 min	Sí, fase posterior
Registro de inducción del personal (REG-APO-03-01)	Recomendado	Por incorporación / 10 min	Sí
Bitácora de eventos (REG-OPE-04-01)	Recomendado	Por evento / variable	Sí, fase posterior
Acta de reunión semanal (REG-TRA-02)	Recomendado	Semanal / 5 min	Sí
Registros restantes del inventario	Opcional / fase de madurez	Según proceso	Evaluar por costo-beneficio

A continuación se presentan los registros del modelo conforme al inventario de la Tabla 59, cada uno con su responsable de custodia y la frecuencia de diligenciamiento definida para su aplicación en la empresa:

REG-OPE-01-01 — Bitácora de turno de cocina. Este registro documenta, al cierre de cada turno, las reservas y eventos activos, la producción realizada, las tareas pendientes y las novedades de insumos, con firma de entrega y recepción entre turnos. Responde directamente a la ausencia de bitácoras en cocina identificada en el diagnóstico como causa del olvido de tareas y de los desfases en los cambios de turno.

Tabla 67

REG-OPE-01-01-Bitácora de turno de cocina

Fecha	Turno	Reservas y eventos activos	Producción realizada (mise en place)	Pendientes para el siguiente turno	Novedades de insumos (faltantes / mermas)	Firma entrega / recibe

REG-OPE-01-02 — Registro de temperaturas y limpieza de cocina. Este registro evidencia el control de temperaturas de refrigeración y congelación dos veces por turno y el cumplimiento de la rutina de limpieza por jornada, con la acción correctiva aplicada ante cualquier desviación. Constituye la evidencia auditable del instructivo de inocuidad alimentaria y del tratamiento del riesgo sanitario del proceso de Alimentos y Bebidas.

Tabla 68

REG-OPE-01-02 — Registro de temperaturas y limpieza de cocina

Fecha	Hora	Equipo o área	Temperatura °C (refrigeración 0–4; congelación ≤ −18)	Conforme (S/N)	Acción correctiva	Limpieza realizada (S/N)	Responsable

REG-OPE-02-01 — Bitácora fisicoquímica de piscinas. Este registro consigna las mediciones diarias de cloro libre y pH de los vasos de piscina e hidromasaje, la verificación de transparencia del agua y las acciones de dosificación o cierre aplicadas, con re-medición posterior. Es el control detectivo central del riesgo crítico de desviaciones fisicoquímicas del agua y un requisito de operación segura de las zonas húmedas.

Tabla 69

REG-OPE-02-01-Bitácora fisicoquímica de piscinas

Fecha	Hora	Vaso (adultos / niños / hidromasaje)	Cloro libre (ppm)	pH	Agua transparente (S/N)	¿En rango? (S/N)	Acción (dosificación / cierre)	Re-medición (hora y valores)	Responsable

REG-OPE-02-02 — Registro de cierre del área de bienestar. Este registro documenta el cierre operativo y administrativo diario del área de bienestar: ingresos, ventas de bar, cuadre de caja, inventario, devolución de manillas y casilleros y apagado de equipos. Su diligenciamiento por la Recepcionista de Bienestar formaliza un cierre que el diagnóstico encontró ejecutado de manera empírica y sin evidencia documental.

Tabla 70

REG-OPE-02-02 -Registro de cierre del área de bienestar

Fecha	Hora de cierre	Ingresos del día (huéspedes / pase-día)	Ventas de bar ($)	Cuadre de caja (S/N y diferencia)	Inventario de bar (novedades)	Manillas y casilleros devueltos (S/N)	Equipos apagados (bombas, sauna, turco) (S/N)	Novedades / firma

REG-OPE-03-01 — Registro de novedades y objetos en habitaciones. Este registro captura de forma permanente las novedades, daños, consumos, preferencias y objetos olvidados asociados a cada habitación, con la acción tomada, su valor y su estado de resolución. Provee a recepción la trazabilidad necesaria para la liquidación correcta del check-out y para la personalización de estadías futuras.

Tabla 71

REG-OPE-03-01-Registro de novedades y objetos en habitaciones

Fecha	Habitación	Tipo (novedad / daño / objeto olvidado / consumo / preferencia)	Descripción	Reportado por	Acción (cargo, custodia o reparación)	Valor ($)	Estado (abierto / cerrado)	Entrega de objeto (fecha / recibe)

REG-OPE-04-01 — Bitácora de eventos. Este registro acompaña cada evento desde la solicitud hasta el cierre, consignando cotización, estado, anticipos, saldos y coordinador logístico asignado. Su mantenimiento conjunto entre la Recepcionista/Cajera y la Gerencia Financiera da soporte al indicador de tiempo de respuesta de cotización y al control del riesgo de cancelación tardía de eventos confirmados.

Tabla 72

REG-OPE-04-01 -Bitácora de eventos

Evento N.º	Cliente	Tipo	Fecha del evento	Salón	N.º invitados	Cotización enviada (fecha)	Estado (cotizado / confirmado / ejecutado / cancelado)	Anticipo (fecha / monto)	Saldo (fecha / monto)	Coordinador logístico	Observaciones

REG-APO-02-01 — Kárdex de inventario con puntos de reorden. Este registro controla cada entrada y salida de bodega con su documento de respaldo, el saldo actualizado y el punto de reorden por ítem, complementado con conteos cíclicos semanales y generales mensuales. Es la fuente primaria del indicador de exactitud de inventario y el instrumento preventivo del riesgo de desabastecimiento de insumos críticos.

Tabla 73

REG-APO-02-01 — Kárdex de inventario con puntos de reorden

Código ítem	Descripción	Unidad	Ubicación	Stock mínimo (punto de reorden	Fecha	Detalle del movimiento (OC N.º / requisición N.º)	Entrada	Salida	Saldo	Costo unitario

REG-APO-03-01 Registro de inducción del personal. Este registro documenta la inducción estructurada de cada colaborador nuevo o eventual y constituye la evidencia auditable del control preventivo asignado al riesgo crítico de pérdida de conocimiento operativo por rotación de personal. Su lógica es la de una lista de verificación por puesto: la inducción no se considera cerrada hasta que el colaborador ha recorrido los diez puntos previstos, ha firmado cada uno y el dueño de su proceso ha verificado su comprensión, todo ello dentro de los primeros siete días desde el ingreso.

Tabla 74

Registro de inducción del personal

Punto de inducción	Documento de referencia	Fecha	Firma del colaborador
Datos del colaborador: nombre, cargo, proceso asignado, fecha de ingreso, condición (fijo / eventual)	—		
1. Presentación del modelo, la política y los principios de gestión por procesos	Manual MAN-GP-01		
2. Ficha de caracterización del proceso al que se incorpora			
3. Flujograma del proceso y ubicación de su puesto en la secuencia	FLU del proceso		
4. Instructivos de trabajo aplicables a su puesto (detallar códigos)	INS aplicables		
5. Formatos y registros que deberá diligenciar	FOR y REG del proceso		
6. Indicadores de su proceso, metas y frecuencia de medición			
7. Riesgos del proceso y controles a su cargo			
8. Protocolo de incidencias y apertura de Solicitud de Acción de Mejora	REG-TRA-01 / FOR-TRA-01		
9. Normas de seguridad, higiene e inocuidad aplicables	INS-OPE-01-02 / INS-OPE-02-02		
10. Recorrido de instalaciones y presentación al equipo	—		
Cierre: fecha de cierre (máximo 7 días desde el ingreso) · Verificación de comprensión: Sí ( ) No ( ) · Firma del dueño de proceso ____ · Visto bueno de Gerencia General ____			

REG-APO-04-01 — Registro de mantenimiento de infraestructura. Este registro documenta cada intervención preventiva o correctiva sobre equipos e instalaciones, con su ejecutor, costos, repuestos y la fecha de la próxima intervención programada. Sustituye el mantenimiento reactivo por una gestión planificada que preserva la continuidad operativa de las tres líneas de negocio.

Tabla 75

REG-APO-04-01 - Registro de mantenimiento de infraestructura

Fecha	Equipo o área	Tipo (preventivo / correctivo)	Descripción del trabajo	Solicitado por	Ejecutado por (interno / proveedor)	Repuestos y costo ($)	Próxima intervención	Estado / V.º B.º

REG-TRA-01 — Registro de incidencias. Este registro transversal consolida, dentro de las 24 horas de ocurridas, las incidencias de todos los procesos, su impacto, la acción inmediata tomada y su vínculo con una eventual Solicitud de Acción de Mejora. Su consolidación por el Asistente Administrativo Operativo alimenta la matriz de riesgos y las decisiones de la revisión mensual del tablero de control.

Tabla 76

REG-TRA-01-Registro de incidencias

N.º	Fecha y hora	Proceso área	Descripción de la incidencia	Impacto (cliente / operación / costo)	Acción inmediata tomada	Responsable de la resolución	Fecha de cierre	¿Genera SAM? (S/N y N.º)

REG-TRA-02 — Acta de reunión semanal de coordinación. Este registro documenta la reunión de inicio de semana de 15 a 20 minutos entre los dueños de proceso y la Gerencia General, con los pendientes revisados, las novedades entre áreas, los acuerdos con responsable y plazo y los indicadores en alerta. Constituye la evidencia del mecanismo de coordinación formal que reemplaza la comunicación exclusivamente verbal identificada en el diagnóstico.

Tabla 77

REG-TRA-02 -Acta de reunión semanal de coordinación

Acta N.º	Fecha	Asistentes (cargo)	Pendientes anteriores revisados (S/N)	Temas tratados y novedades entre áreas	Acuerdos (acción / responsable / plazo)	Indicadores en alerta	Próxima reunión

El sistema documental descrito representa el diseño completo del modelo; su implantación, sin embargo, no es simultánea. En coherencia con la escala del establecimiento y con su capacidad de absorción, la puesta en marcha se realiza de forma gradual, priorizando en una primera fase los seis documentos críticos para la operación diaria (la comanda digital, la bitácora de turno de cocina, el kárdex de bodega, la bitácora fisicoquímica de piscinas, la hoja de registro de huéspedes y la Solicitud de Acción de Mejora), e incorporando el resto por fases sucesivas conforme el equipo consolida su uso. El detalle de esta implantación gradual, con sus fases y cronograma, se desarrolla en el apartado 5.1.6. De este modo, el modelo evita convertir la documentación en una carga administrativa y asegura que cada instrumento se adopte solo cuando aporta valor a la operación.

4.4.2.9. Gestión de Riesgos. El modelo incorpora la gestión de riesgos como una disciplina preventiva integrada al diseño de los procesos, cuyo propósito es anticipar los eventos que podrían comprometer la continuidad, la calidad o la seguridad del servicio y establecer controles antes de que dichos eventos se materialicen. La metodología se desarrolla en cuatro etapas. En la etapa de identificación, cada dueño de proceso releva, en sesiones de trabajo semestrales, los riesgos inherentes a su ámbito, considerando la demanda, los insumos, las personas, la infraestructura, la tecnología y los terceros. En la etapa de evaluación, cada riesgo se valora en una escala de uno a tres tanto en probabilidad de ocurrencia como en impacto sobre el servicio, y el nivel de riesgo resulta del producto de ambos factores.

En la etapa de priorización, los riesgos con nivel igual o superior a seis se clasifican como críticos y reciben tratamiento y seguimiento mensual; los de nivel entre tres y cuatro se consideran moderados, con revisión trimestral; y los de nivel inferior se aceptan con monitoreo semestral. Finalmente, en la etapa de controles, se asigna a cada riesgo una medida de tratamiento, bajo el siguiente

marco: preventiva cuando reduce la probabilidad, detectiva cuando permite advertir la desviación a tiempo y correctiva cuando mitiga el impacto una vez ocurrido el evento, todas ellas con un responsable explícito. La Tabla 78 presenta la matriz de riesgos operativos del modelo bajo la siguiente valoración: probabilidad (P) e impacto (I) en escala de 1 a 3; el nivel resulta del producto de ambos factores. Nivel ≥ 6: crítico, con seguimiento mensual; nivel de 3 a 4: moderado, con revisión trimestral; nivel inferior: aceptado, con monitoreo semestral. La matriz constituye un documento vivo, es decir, los hallazgos de las auditorías internas, las incidencias registradas y el comportamiento de los indicadores alimentan su actualización posterior.

Tabla 78

Matriz de riesgos operativos: valoración, controles y planes de acción

Riesgo	Proceso	Valoración	Control actual	Control propuesto (tipo)	Plan de acción, plazo y evidencia	Responsable	Riesgo residual*
Picos de demanda en fines de semana y feriados que exceden la capacidad de respuesta	A&B / Bienestar	P3 · I3 · Nivel 9 · Crítico	Ninguno formalizado; el ajuste de personal se decide de forma informal el mismo día, según el criterio de la gerencia.	Planificación semanal de mise en place y dotación mínima de personal por nivel de demanda esperada; activación anticipada de refuerzos (preventivo)	Elaborar el calendario anual de alta demanda y el protocolo de refuerzo con una nómina precalificada de personal eventual, activable con 72 horas de anticipación. Plazo: 60 días. Evidencia: calendario aprobado y REG-OPE-01-01.	Chef y Asistente Administrativo Operativo	P2 · I2 · Nivel 4 · Moderado

Desabastecimiento de insumos críticos	Compras y Bodega	P2 · I3 · Nivel 6 · Crítico	Compras reactivas ante la necesidad inmediata, sin niveles mínimos de inventario ni puntos de reorden definidos.	Plan semanal de compras, niveles mínimos de inventario y puntos de reorden en el kárdex (preventivo)	Definir el punto de reorden de cada ítem crítico, consolidar las requisiciones cada lunes e implantar el conteo cíclico semanal. Plazo: 30 días. Evidencia: REG-APO-02-01 con puntos de reorden cargados.	Bodeguero (alerta del punto de reorden) y Asistente Administrativo Operativo (gestión de la reposición)	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado
Pérdida de conocimiento operativo por rotación de personal	Talento Humano	P2 · I3 · Nivel 6 · Crítico	Transmisión oral del conocimiento entre colaboradores, sin manual de procesos ni registro de inducción.	Manual de procesos, inducción estructurada y polivalencia documentada por puesto (preventivo)	Implantar el REG-APO-03-01 Registro de inducción del personal (Tabla 43) con lista de verificación por puesto; levantar la matriz de polivalencia; medir la cobertura mediante el indicador correspondiente de la Tabla 80. Plazo: 45 días. Evidencia: REG-APO-03-01 cerrado e indicador de cobertura al 100%.	Gerencia General	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado
Dependencia de puestos únicos de coordinación	Transversal / Eventos	P2 · I3 · Nivel 6 · Crítico	Sin respaldo formal designado; la ausencia de la	Rol dedicado del Asistente Administrativo Operativo y	Designar un respaldo nominal por cada cargo crítico en las fichas de caracterización y probarlo	Gerencia General	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado

			persona a cargo interrumpe directamente la coordinación.	esquema de respaldo cruzado entre cargos (preventivo)	mediante una suplencia programada por semestre. Plazo: 90 días. Evidencia: fichas actualizadas y acta REG-TRA-02 de la suplencia.		
Desviaciones fisicoquímicas del agua o incidentes en zonas húmedas	Bienestar	P2 · I3 · Nivel 6 · Crítico	Verificación visual no sistemática, sin bitácora de registro de cloro ni pH.	Bitácora diaria de cloro y pH con rangos de acción y protocolo de cierre temporal del área (detectivo y preventivo)	Implantar el INS-OPE-02-02 con rangos de acción y protocolo de cierre; capacitar a la Recepcionista de Bienestar en la medición y dosificación; auditar la bitácora mensualmente. Plazo: 30 días. Evidencia: REG-OPE-02-01 diligenciado y constancia de capacitación.	Recepcionista de Bienestar	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado
Cancelación tardía de eventos confirmados	Eventos y Catering	P2 · I2 · Nivel 4 · Moderado	Sin política contractual de cancelación; los anticipos no contemplan retención escalonada.	Política contractual de cancelación con retenciones escalonadas del anticipo según el plazo de aviso (preventivo y correctivo)	Incorporar la cláusula de retención escalonada al contrato tipo de eventos, con revisión legal previa, y comunicarla al cliente en el momento de la cotización. Plazo: 60 días. Evidencia:	Gerencia Financiera	P1 · I1 · Nivel 1 · Aceptado

					contrato tipo aprobado y REG-OPE-04-01.		
Incumplimiento de proveedores externos en eventos	Eventos y Catering	P2 · I2 · Nivel 4 · Moderado	Coordinación informal con proveedores, sin confirmación documentada ni alternos definidos.	Contratos vinculantes, confirmación de servicios 24 horas antes y directorio de proveedores alternos (preventivo)	Levantar un directorio con al menos dos proveedores alternos por servicio crítico y formalizar la confirmación de servicios 24 horas antes mediante lista de verificación. Plazo: 45 días. Evidencia: directorio y FOR-OPE-04-02.	Asistente Administrativo Operativo	P1 · I1 · Nivel 1 · Aceptado
Incidentes de inocuidad alimentaria	Alimentos y Bebidas	P1 · I3 · Nivel 3 · Moderado	Manipulación basada en la experiencia del personal de cocina, sin registro de temperaturas.	Instructivo de manipulación, control de temperaturas y rotación de productos (preventivo)	Implantar el INS-OPE-01-02 y el REG-OPE-01-02 con registro de temperaturas dos veces por turno; programar la capacitación anual en manipulación de alimentos para cocina y servicio. Plazo: 30 días. Evidencia: REG-OPE-01-02 y certificados de capacitación vigentes.	Chef / Jefe de Cocina	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado
Indisponibilidad de los sistemas de reservas,	Hospedaje / Transversal	P1 · I3 · Nivel 3 · Moderado	Sin procedimiento de contingencia	Procedimientos manuales de contingencia y soporte técnico con	Elaborar el procedimiento manual de contingencia (comanda y registro en papel), establecer el respaldo	Recepcionista / Cajera	P1 · I2 · Nivel 2 · Aceptado

comandas o domótica	definido ante una falla del sistema.	proveedor (correctivo)	diario de la información y formalizar el canal de soporte con el proveedor. Plazo: 60 días. Evidencia: procedimiento aprobado y REG-TRA-01 de las incidencias atendidas.

La matriz constituye un documento vivo: los hallazgos de las auditorías internas, las incidencias registradas y el comportamiento de los indicadores alimentan su actualización, de modo que la valoración de probabilidad e impacto refleje en todo momento la realidad de la operación.

4.4.2.10 Seguimiento y Evaluación. El seguimiento y la evaluación garantizan que el modelo no se agote en su documentación, sino que se verifique de manera sistemática en la práctica. El instrumento central es el tablero de control, un cuadro de mando que consolida los indicadores de la Tabla 80 bajo la lógica de semáforo y ofrece a la dirección una lectura inmediata del estado de cada proceso. La consolidación de los datos del tablero se asigna al Asistente Administrativo Operativo, en su condición de rol transversal con acceso a los registros de compras, eventos e incidencias, mientras que el análisis y la toma de decisiones corresponden a la Gerencia General en conjunto con los dueños de proceso.

El segundo componente son las auditorías internas de proceso, cuyo objeto es verificar que la ejecución real corresponda a lo establecido en las fichas de caracterización, los flujogramas y los instructivos, y que los registros se encuentren completos y al día. Las auditorías se realizan con frecuencia trimestral, rotando los procesos de mayor impacto en la experiencia del cliente, y se ejecutan bajo

un esquema cruzado en el que el dueño de un proceso audita a otro con el acompañamiento de la Gerencia General, lo que preserva la independencia del ejercicio dentro de una organización de tamaño reducido. Cada auditoría produce un informe de hallazgos que se traduce, cuando corresponde, en solicitudes de acción de mejora.

La voz del cliente complementa el sistema: las encuestas de satisfacción y las reseñas digitales se consolidan mensualmente en el proceso de Gestión de la Satisfacción del Cliente, en el entendido de que la gestión sistemática de la relación con el cliente es un determinante directo de su satisfacción (Tarira y Santillán, 2023). La Tabla 79 resume los mecanismos de seguimiento del modelo, su frecuencia y sus productos.

Tabla 79

Componentes del sistema de seguimiento y evaluación del modelo

Componente	Descripción y alcance	Producto / Evidencia	Frecuencia	Responsable
Insumo diario: registro operativo	Diligenciamiento de bitácoras, registros y listas de verificación que generan el dato primario de tiempos de ciclo y cumplimiento. Sin este insumo, los tres componentes siguientes carecen de evidencia.	Bitácoras y listas de verificación diligenciadas	Diaria	Dueños de proceso y personal operativo
Insumo semanal: reunión de coordinación	Reunión de 15 a 20 minutos al inicio de la semana para revisar pendientes, novedades entre áreas e indicadores en alerta temprana.	Acta REG-TRA-02 con acuerdos, responsable y plazo	Semanal	Dueños de proceso, Asistente Administrativo Operativo y Gerencia General

1. Tablero de control	Cuadro de mando que consolida los catorce indicadores de la Tabla 44 bajo lógica de semáforo: verde (meta cumplida), amarillo (desviación de hasta el 10%) y rojo (desviación superior al 10%). Ofrece a la dirección una lectura inmediata del estado de cada proceso operativo.	Tablero actualizado con semáforos por proceso	Mensual	Asistente Administrativo Operativo (consolida) y Gerencia General (revisa)
2. Evaluación de indicadores	Contraste del valor real de cada indicador frente a su meta, análisis de las causas de desviación y decisión sobre el tratamiento. Regla de escalamiento: todo indicador en rojo durante dos períodos consecutivos obliga a abrir una Solicitud de Acción de Mejora.	Análisis de desviaciones registrado y SAM abiertas (FOR-TRA-01)	Mensual	Dueños de proceso, con la Gerencia General y la Gerencia Financiera
3. Auditoría interna	Verificación independiente, bajo esquema cruzado (un dueño de proceso audita a otro), de la adherencia real a las fichas de caracterización, los flujogramas, los instructivos, los formatos y los registros del proceso auditado. Se ejecuta con lista de verificación y muestreo de evidencias.	Informe de hallazgos, no conformidades y SAM derivadas	Trimestral	Dueño auditor, dueño auditado y Gerencia General
4. Informe de desempeño	Documento que integra la evolución de los indicadores, los hallazgos de auditoría, el estado de los riesgos, las SAM abiertas y cerradas y las decisiones adoptadas. El informe trimestral es por proceso; el semestral es consolidado y constituye la entrada de la revisión por la dirección, donde se confirman o ajustan la política, los objetivos, las metas y el plan del siguiente semestre.	Informe trimestral por proceso e informe semestral consolidado	Trimestral y semestral	Gerencia General, con la Gerencia Financiera y los dueños de proceso

4.4.2.11 Mejora Continua. Toda oportunidad de mejora se trata bajo un flujo único de siete etapas, documentado en el formato transversal FOR-TRA-01 (Tabla 64): la detección del hallazgo, ya sea por auditoría, indicador en alerta, incidencia o sugerencia del personal (campos Origen y Descripción del hallazgo); el análisis de causa raíz, mediante cinco porqués o diagrama causa-efecto (campo Análisis de causa raíz); la definición de la acción correctiva o preventiva, con su responsable y fecha de plazo asignados (campos Acción, Responsable y Plazo del Plan de acción); la ejecución del cambio; la verificación de eficacia, que contrasta el resultado obtenido contra lo planificado (campos Fecha y método de verificación y Resultado); y el cierre formal, que actualiza la documentación afectada y registra la fecha y firma de cierre (campos Estado y Fecha de cierre). Este flujo es el que articulan las fases Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

4.4.2.11.1 Planificar. La fase de planificación identifica qué se va a mejorar y diseña el cambio antes de tocar la operación. Trimestralmente, la Gerencia General, el Asistente Administrativo Operativo y los dueños de proceso revisan tres fuentes: el tablero de control (indicadores en amarillo o rojo), los hallazgos de las auditorías internas y la voz del cliente consolidada de las encuestas, las reseñas digitales y las quejas registradas. A ellas se suma la cuarta fuente permanente del sistema: las Solicitudes de Acción de Mejora (SAM) abiertas por cualquier colaborador, sea por una incidencia, por un riesgo detectado o por una sugerencia del programa de ideas del personal. Con ese insumo, el equipo prioriza las mejoras según su impacto en el cliente y en los indicadores, y para cada una define el cambio concreto: qué instructivo, formato o ficha se crea o se modifica, qué meta se persigue, quién es el responsable, en qué plazo y con qué recursos. Cuando la mejora responde a un riesgo aún no materializado, es decir, una acción preventiva, el diseño parte de la matriz de riesgos del apartado 4.4.2.9 y su plan de acción; cuando responde a una desviación ya ocurrida, el dueño del proceso analiza primero la causa raíz con

herramientas simples, como los cinco porqués o el diagrama causa-efecto, para que el cambio ataque la causa y no el síntoma.

4.4.2.11.2 Hacer. La fase de ejecución implanta el cambio diseñado, preferentemente como piloto controlado antes de su generalización: un nuevo protocolo de despacho se prueba primero en un turno de fin de semana, un formato rediseñado se aplica primero en un solo proceso, una modificación del montaje de salones se ensaya en un evento de baja complejidad. El dueño del proceso correspondiente capacita al personal involucrado, apoyándose en el instructivo o formato nuevo y dejando constancia en el registro de inducción cuando aplica, acompaña la adopción durante el piloto y documenta lo ejecutado en las bitácoras y registros del proceso, que son la evidencia sobre la cual la siguiente fase podrá medir. Durante el piloto no se modifica la meta del indicador: se ejecuta el cambio y se deja que los datos hablen.

4.4.2.11.3 Verificar. La fase de verificación contrasta los resultados de la ejecución, contra lo planificado, y es el punto donde el sistema de medición del modelo cumple su función. La verificación opera en tres niveles complementarios: el dueño de cada proceso revisa semanalmente el cumplimiento de bitácoras y listas de verificación y los tiempos registrados; la Gerencia General evalúa mensualmente el tablero de control bajo la lógica de semáforo, en el que todo indicador en rojo durante dos períodos consecutivos obliga a abrir una Solicitud de Acción de Mejora; y la auditoría interna trimestral verifica de forma cruzada la adherencia real a la documentación. Las metas de los indicadores se establecieron a partir de cuatro tipos de referencia, que se identifican expresamente en cada caso para evitar atribuir carácter normativo a valores que no lo tienen.

En primer lugar, la normativa aplicable, que corresponde a las obligaciones establecidas por el Reglamento de Alojamiento Turístico y por la regulación sanitaria vigente, de cumplimiento obligatorio. En segundo lugar, los promedios y rangos de gestión reportados por fuentes sectoriales

de la industria hotelera y gastronómica, que constituyen referencias comparativas y no obligaciones. En tercer lugar, los valores observados en la línea base del propio establecimiento. Y en cuarto lugar, las metas institucionales definidas por la gerencia a partir de su conocimiento del negocio, cuando no se dispone de referencia externa. La expresión "estándares HORECA" se emplea en este documento para designar el segundo tipo de referencia, esto es, promedios y rangos de gestión del sector, sin que ello implique la existencia de una norma técnica de cumplimiento obligatorio.

El instrumento central de esta fase es el cuadro de indicadores de la Tabla 80, que consolida las catorce mediciones del modelo con sus metas: las de despacho de cocina se sitúan dentro del benchmark de 15 a 25 minutos de los restaurantes de servicio completo (Restaurant Booking System, s. f.); la de costo de alimentos adopta el rango de gestión de 28% a 35%, consistente con la mediana sectorial de 32,0% (National Restaurant Association, 2025); la de ocupación se alinea con el promedio del mercado hotelero estadounidense de 62,9% (STR, 2024); la de limpieza de habitación corresponde al benchmark de 20 a 30 minutos por limpieza de estancia (SiteMinder, 2026); la ventana de check-in se define considerando que la transacción de mostrador toma entre 5 y 8 minutos y que la satisfacción cae de forma pronunciada pasados los cinco minutos de espera (Cita Sari et al., 2020). La medición de reputación digital responde a la evidencia de que el viajero de ocio paga hasta 14% más por un establecimiento calificado con 4,5 frente a uno de 4,0 (Phocuswright, como se citó en BookingWhizz, 2026). Las metas restantes son institucionales (satisfacción del cliente, rotación de mesas, exactitud de inventario, tiempo de cotización, cumplimiento documental, cobertura de inducción y participación del personal), definidas a partir del diagnóstico y de la práctica vigente, y se confirmarán o ajustarán con la línea base del primer trimestre.

Tabla 80

Cuadro de indicadores de gestión de los procesos operativos, calibrados con referentes sectoriales de la industria HORECA

Indicador	Fórmula	Meta internacional	Frecuencia	Responsable	Semáforo	Acción correctiva
Tiempo de despacho de cocina caliente	Suma de minutos transcurridos entre la comanda y la entrega del plato fuerte ÷ número de pedidos del turno	≤ 20 minutos (rango de 15 a 20 minutos para restaurantes de servicio completo)	Diaria, por turno	Chef / Jefe de Cocina	Verde ≤ 20 · Amarillo 20-22 · Rojo > 22	Refuerzo de personal de línea y activación del protocolo de picos de demanda (INS-OPE-01-01); si el indicador permanece en rojo durante dos periodos consecutivos, se abre una Solicitud de Acción de Mejora (SAM).
Rotación de mesas en horas pico	Número de grupos de comensales atendidos ÷ número de mesas disponibles, por turno pico	≥ 2 rotaciones por turno pico	Semanal	Chef y Recepcionista / Cajera	Verde ≥ 2 · Amarillo 1,8-2 · Rojo < 1,8	Ajuste de los tiempos de servicio y del despeje de mesas en el turno pico; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Tiempo de check-in	Minutos transcurridos desde la llegada del huésped a recepción	≤ 15 minutos en mostrador (≤ 20 minutos incluida la inducción en habitación)	Diaria	Recepcionista / Cajera	Verde ≤ 15 Amarillo 15-17 Rojo > 17	Refuerzo de personal de recepción en las franjas de mayor llegada y activación del protocolo de check-in

	hasta la entrega de la habitación					exprés; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Tiempo de check-out	Minutos transcurridos desde la solicitud de salida hasta la emisión de la factura final	≤ 10 minutos	Diaria	Recepcionista / Cajera	Verde ≤ 10 Amarillo 10-11 Rojo > 11	Verificación y precarga de los consumos del huésped antes de recibir la solicitud de salida; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Porcentaje de ocupación de alojamiento	(Habitaciones ocupadas ÷ habitaciones disponibles) × 100	≥ 60% promedio mensual (referente internacional de 60% a 70%)	Mensual	Gerencia General	Verde ≥ 60 Amarillo 54-60 Rojo < 54	Activación del plan comercial y de las promociones dirigidas del proceso estratégico de marketing; se revisa en la reunión semestral de dirección.
Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	(Clientes satisfechos y muy satisfechos ÷ total de encuestados) × 100	≥ 90%	Mensual	Gerencia General (PROC-EST-02)	Verde ≥ 90 Amarillo 81-90 Rojo < 81	Análisis de las causas de insatisfacción con el dueño del proceso implicado y priorización de la mejora correspondiente; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Reputación digital promedio	Promedio ponderado de las calificaciones en plataformas de reseñas	≥ 4,5 sobre 5 (equivalente a ≥ 8,5 sobre 10)	Mensual	Gerencia General	Verde ≥ 4,5 · Amarillo 4,1-4,5 · Rojo < 4,1	Respuesta a las reseñas negativas dentro de 48 horas y activación del plan de mejora del proceso señalado;

						SAM si persiste dos periodos en rojo.
Tiempo de limpieza y alistamiento de habitación	Minutos empleados por habitación desde el inicio hasta la verificación final	≤ 30 minutos por habitación estándar	Diaria	Camareras (supervisión de la Recepcionista)	Verde ≤ 30 Amarillo 30-33 Rojo > 33	Redistribución de la carga entre camareras y verificación de la disponibilidad de insumos de limpieza; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Exactitud de inventario de bodega	(Ítems sin diferencia entre conteo físico y kárdex ÷ ítems contados) × 100	≥ 98%	Mensual	Asistente Administrativo Operativo	Verde ≥ 98 Amarillo 95-98 Rojo < 95	Conteo cíclico extraordinario y ajuste del kárdex; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Costo de alimentos (food cost)	(Costo de insumos consumidos ÷ ventas de alimentos y bebidas) × 100	Entre 28% y 35%	Mensual	Asistente Administrativo Operativo y Gerencia Financiera	Verde 28-35 Amarillo 35-38 o 25-28 Rojo > 38 o < 25	Revisión de mermas, tamaños de porción y precios de proveedores; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Tiempo de respuesta de cotización de eventos	Horas transcurridas entre la solicitud del cliente y el envío de la cotización	≤ 24 horas	Por evento	Gerencia Financiera	Verde ≤ 24 Amarillo 24-36 Rojo > 36	Priorización de la solicitud pendiente y reasignación del responsable de la respuesta; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Cumplimiento de bitácoras y	(Registros diligenciados ÷	100%	Semanal	Dueño de cada proceso	Verde = 100 · Amarillo	Recordatorio y refuerzo de la capacitación al colaborador

listas de verificación	registros programados) × 100				90-99 · Rojo < 90	responsable del registro pendiente; SAM si persiste dos periodos en rojo.
Cobertura de inducción del personal	(Personal nuevo con inducción completada y registrada en el REG-APO-03-01 ÷ Total de personal contratado en el periodo) × 100	100 %	Mensual	Asistente Administrativo Operativo	Verde = 100 Amarillo 90-99 Rojo < 90	Ejecutar y registrar la inducción pendiente de forma inmediata antes de permitir la operación autónoma; si persiste en rojo durante dos periodos, abrir una Solicitud de Acción de Mejora (SAM).
Participación del personal en la mejora	Número de Solicitudes de Acción de Mejora (FOR-TRA-01) originadas a partir de sugerencias directas del personal operativo	≥ 4 por trimestre (≥ 1 por proceso operativo)	Trimestral	Gerencia General	Verde ≥ 4 Amarillo 2-3 Rojo < 2	Fomentar proactivamente la presentación de ideas en las reuniones semanales de coordinación (REG-TRA-02) y revisar incentivos; SAM si persiste dos periodos en rojo.

Nota. Metas con referente verificado: despacho de cocina (Restaurant Booking System, s. f.), food cost (National Restaurant Association, 2025), ocupación (STR, 2024), limpieza de habitación (SiteMinder, 2026), check-in (Cita Sari et al., 2020) y reputación digital (Phocuswright, como se citó en BookingWhizz, 2026); las demás son metas institucionales a validar con la línea base.

El sistema de indicadores se organiza en tres niveles jerárquicos, en función del tipo de decisión que cada indicador sustenta y del responsable que lo utiliza. Los indicadores estratégicos miden el desempeño global del establecimiento —ocupación, satisfacción, reputación y rentabilidad— y son revisados por la gerencia para orientar las decisiones de negocio. Los indicadores operativos miden la ejecución diaria de cada proceso —tiempos de servicio, productividad— y son gestionados por los dueños de proceso para el control de su área. Los indicadores de control verifican que el propio sistema de gestión opere correctamente —exactitud de los registros, cumplimiento documental, cobertura de inducción y participación en la mejora—. Esta clasificación se sintetiza en la Tabla 81.

Tabla 81

Clasificación de los indicadores por nivel

Nivel	Indicador (de los 14 existentes)	Qué decide	Responsable del análisis	Frecuencia de revisión
ESTRATÉGICO	IND-05 Porcentaje de ocupación	Aprovechamiento comercial del negocio	Gerencia General	Mensual
ESTRATÉGICO	IND-06 Índice de satisfacción (CSAT)	Percepción global del cliente	Gerencia General	Mensual
ESTRATÉGICO	IND-07 Reputación digital	Posición del establecimiento en el mercado	Gerencia General	Mensual
ESTRATÉGICO	IND-10 Costo de alimentos (food cost)	Rentabilidad de la principal unidad de ingreso	Gerencia Financiera	Mensual
OPERATIVO	IND-01 Tiempo de despacho de cocina	Agilidad del servicio de restaurante	Chef / Jefe de Cocina	Diaria / semanal

OPERATIVO	IND-02 Rotación de mesas en pico	Aprovechamiento del comedor	Chef y Recepción	Semanal
OPERATIVO	IND-03 Tiempo de check-in	Agilidad de la llegada del huésped	Recepcionista / Cajera	Diaria
OPERATIVO	IND-04 Tiempo de check-out	Agilidad de la salida	Recepcionista / Cajera	Diaria
OPERATIVO	IND-08 Tiempo de limpieza de habitación	Disponibilidad del alojamiento	Camarería / Recepción	Diaria
OPERATIVO	IND-11 Tiempo de cotización de eventos	Conversión de solicitudes en contratos	Gerencia Financiera	Por evento
CONTROL	IND-09 Exactitud de inventario	Confiabilidad del kárdex	Asistente Administrativo Operativo	Mensual
CONTROL	IND-12 Cumplimiento de bitácoras	Adherencia real a la documentación	Dueño de cada proceso	Semanal
CONTROL	IND-13 Cobertura de inducción	Control del riesgo de rotación	Asistente Administrativo Operativo	Mensual
CONTROL	IND-14 Participación del personal en la mejora	Vitalidad del sistema de mejora	Gerencia General	Trimestral

En coherencia con la implantación por fases del modelo, el tablero de control inicial no incorpora la totalidad de los indicadores, sino un conjunto reducido de seis indicadores críticos y gestionables, seleccionados por dos criterios: su relevancia para el problema central y la rentabilidad del negocio, y la disponibilidad efectiva de su dato desde los seis documentos críticos que se implantan en la primera fase. Este tablero de arranque permite a la gerencia y a los dueños de proceso concentrarse en lo esencial durante los primeros meses, evitando la saturación que supondría gestionar catorce mediciones sobre una operación que parte sin registros previos. Los

indicadores restantes se incorporan al tablero de manera progresiva, a medida que se consolida el uso de los instrumentos que los alimentan y se completa la línea base del primer trimestre.

Tabla 82

Tablero de arranque limitado a indicadores críticos

Indicador del tablero inicial	Nivel	Meta	Por qué es crítico y gestionable	Frecuencia
IND-01 Tiempo de despacho de cocina	Operativo	≤ 20 min	Ataca el problema central (demoras); su dato ya existe en la comanda y la bitácora	Semanal
IND-03 Tiempo de check-in	Operativo	≤ 15 min	Segundo punto de contacto crítico; medible desde la hoja de registro	Semanal
IND-06 Índice de satisfacción (CSAT)	Estratégico	≥ 90%	Valida la percepción del cliente; se obtiene de las encuestas del modelo	Mensual
IND-09 Exactitud de inventario	Control	≥ 98%	Controla el desabastecimiento y el food cost; se obtiene del kárdex	Mensual
IND-10 Costo de alimentos (food cost)	Estratégico	28–35%	Mide la rentabilidad del negocio principal; dato contable disponible	Mensual
IND-12 Cumplimiento de bitácoras	Control	100%	Verifica que el propio modelo se está usando; base de todos los demás datos	Semanal

4.4.2.11.4 Actuar. La fase de actuación cierra el ciclo con una de dos decisiones. Si la verificación confirma la eficacia del cambio, este se estandariza: el dueño del proceso actualiza la ficha de caracterización, el flujograma y el instructivo correspondientes, el Manual de Gestión por Procesos incorpora la nueva versión con su firma de aprobación, y el cambio se socializa a todo el equipo en la reunión semanal de coordinación, dejando constancia en el acta. Si la verificación muestra que el resultado no se alcanzó, el ciclo se reinicia desde Planificar sobre una nueva hipótesis de causa raíz, sin estandarizar el cambio fallido. En ambos casos, la Solicitud de Acción de Mejora asociada se cierra registrando la lección aprendida (qué funcionó, qué no y por qué), que se incorpora al repositorio de lecciones del Manual para que la experiencia deje de residir en la memoria individual y pase a formar parte del activo documental de la empresa.

Esta fase alimenta además la dimensión de innovación del modelo, articulada por el proceso estratégico de Desarrollo de Servicios e Innovación (PROC-EST-03): las ideas del personal aprobadas en la evaluación trimestral ingresan como nuevos ciclos PHVA en calidad de pilotos controlados, y la arquitectura completa de procesos se revisa una vez al año para incorporar nuevas experiencias de servicio, tecnologías operativas y prácticas de sostenibilidad, entendiendo que en la hospitalidad la innovación más valorada por el cliente es la que se percibe como consistencia, agilidad y atención diferenciada.

4.4.2.12 Manual de Gestión por Procesos. El Manual de Gestión por Procesos (código MAN-GP-01) es el documento integrador del modelo y su principal entregable: consolida en un solo cuerpo normativo el direccionamiento estratégico, la arquitectura de procesos, las caracterizaciones, los procedimientos, los indicadores y los mecanismos de seguimiento desarrollados en los apartados anteriores. Su propósito es triple: institucionalizar el estándar de trabajo para que la calidad del servicio no dependa de la memoria individual, servir como

instrumento central de inducción del personal nuevo y eventual, y constituir la base documental de las auditorías internas y de la mejora continua (Universidad de Cantabria, 2020; Medina et al., 2020).

La custodia del manual corresponde a la Gerencia General, con la administración documental delegada en el Asistente Administrativo Operativo; su actualización se realiza de manera semestral o ante cambios relevantes de la operación, y su distribución es controlada por área, dejando constancia de la versión entregada a cada responsable. Un rasgo distintivo del manual es la incorporación transversal de los referentes sectoriales de la industria HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) aplicables a una hostería de cuatro estrellas: cada procedimiento documenta su tiempo objetivo como requisito de calidad: la entrega del plato fuerte en un máximo de 20 minutos, el check-in en mostrador en un máximo de 15 minutos, el check-out en un máximo de 10 minutos, la elaboración de cócteles en un máximo de 3 minutos, el alistamiento de habitación en un máximo de 30 minutos y la cotización de eventos en un máximo de 24 horas, entre otros, junto con los ratios de dotación de servicio para banquetes y los protocolos de higiene, seguridad y evaluación de la satisfacción exigidos por la normativa nacional para la categoría del establecimiento (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2023).

De este modo, el manual convierte los referentes internacionales en reglas operativas verificables en el punto exacto donde se ejecuta el servicio. La Tabla 83 detalla la estructura del documento.

Tabla 83

Estructura del Manual de Gestión por Procesos (MAN-GP-01)

Sección	Contenido	Referencia interna
1. Presentación	Reseña institucional de la Hostería Castillo Real, misión, visión, valores y política de gestión por procesos que declara el compromiso de la dirección con el modelo.	Apartado 4.4.2
2. Objetivos	Objetivo general y objetivos específicos del manual: estandarizar la operación, servir de base para la inducción y soportar la medición, la auditoría y la mejora.	Apartados 4.4.2 y 4.4.2.7
3. Alcance	Aplicación a los trece procesos del modelo y a la totalidad del personal fijo y eventual, en todas las áreas y líneas de negocio del establecimiento.	Apartado 4.4.3
4. Principios	Orientación al cliente, enfoque sistémico, estandarización con flexibilidad, responsabilidad asignada, gestión basada en evidencia con referenciación internacional, mejora continua y sostenibilidad.	Apartados 4.4.2 y 4.4.10
5. Mapa de procesos	Diagrama de la arquitectura de tres niveles con la lógica de entradas, procesos, salidas y cliente, y la descripción de las interacciones clave del sistema.	Apartado 4.4.4
6. Caracterización de procesos	Fichas de caracterización de los trece procesos, encabezadas por los cuatro procesos operativos, con objetivo, alcance, responsables, interfaces, recursos, riesgos e indicadores.	Apartado 4.4.5
7. Procedimientos	Flujogramas con carriles, diagramas SIPOC e instructivos de trabajo por proceso, con tiempos objetivo calibrados frente a referentes sectoriales HORECA, incorporados como requisito de calidad de cada procedimiento.	Apartado 4.4.2.7
8. Indicadores	Fichas técnicas de los indicadores del modelo con fórmula, meta internacional, frecuencia, responsable y umbrales de semáforo.	Apéndice F

9. Responsabilidades	Matriz de dueños de proceso y descripción de los cargos vinculados al modelo, incluido el perfil del Asistente Administrativo Operativo y sus dos asignaciones formales.	Apartado 4.4.3
10. Mecanismos de seguimiento	Tablero de control, rutinas de gestión, auditorías internas, matriz de riesgos, Ciclo PHVA y flujo de solicitudes de acción de mejora.	Apartados 4.4.2.9, 4.4.2.10 y 4.4.2.11
11. Apéndice	Formatos y registros codificados, glosario de términos, simbología de diagramación y tabla de control de cambios del documento.	Apartado 4.4.2.8

El manual incluye, como elementos de control documental, la carátula con el código y la versión vigente, el cuadro de elaboración, revisión y aprobación con las firmas responsables, la lista de distribución controlada y la tabla histórica de cambios. El manual integra la arquitectura general de trece procesos y desarrolla con mayor detalle los cuatro procesos operativos prioritarios mediante fichas de caracterización, flujogramas, SIPOC, instructivos, formatos, registros e indicadores. Los procesos estratégicos y de apoyo se identifican, clasifican y vinculan mediante responsables e interfaces. La documentación constituye la base técnica para la implementación gradual del modelo, cuya efectividad deberá verificarse posteriormente mediante los indicadores definidos.

Con este entregable, el modelo de gestión por procesos queda plenamente instrumentado: la estrategia se expresa en procesos, los procesos en procedimientos y estándares medibles, y estos en una práctica cotidiana auditable y en permanente mejora. El manual constituye, en definitiva, el vehículo mediante el cual la Hostería Castillo Real convierte su hospitalidad y su propuesta gastronómica en una ventaja competitiva consistente, replicable y alineada con los estándares internacionales de la industria.

4.5 Fase Testear (validación ex ante)

La fase de validación somete el modelo diseñado al juicio de quienes determinan su aplicabilidad real, con el propósito de verificar su pertinencia y afinarlo antes de la implementación. Se adopta un enfoque de validación ex ante, de carácter exploratorio, proporcional a la naturaleza propositiva de la investigación y a la escala del establecimiento: su finalidad no es medir los resultados de una aplicación en régimen, sino confirmar que el modelo responde al problema diagnosticado, que resulta ejecutable por el equipo en las condiciones reales de trabajo y que corresponde a lo que el cliente efectivamente valora.

4.5.1 Objetivo de la validación

Validar la pertinencia, la viabilidad y la resolución operativa del Modelo de Gestión por Procesos diseñado para la Hostería Castillo Real, mediante la contrastación del prototipo con las tres fuentes que determinan su aplicabilidad; la dirección del establecimiento, el personal que ejecuta los procesos y los clientes que reciben el servicio; con el fin de identificar e incorporar los ajustes necesarios antes de su implementación.

4.5.2 Metodología de la validación

La validación se estructura como un ejercicio de triangulación de fuentes, coherente con el enfoque mixto de la investigación: cada fuente aporta una dimensión distinta del juicio sobre el modelo y la convergencia entre ellas sustenta la conclusión de validez. La dirección valida la pertinencia estratégica y la viabilidad económica; el personal operativo valida la ejecutabilidad de los procesos rediseñados; y los clientes validan la correspondencia entre los atributos que el modelo prioriza y los que efectivamente valoran. En conjunto, cubren las dimensiones estratégicas, operativa y de valor percibido.

El ejercicio se instrumenta mediante tres herramientas complementarias. La primera técnica corresponde a una validación estructurada con la dirección. El gerente propietario evaluó la alineación estratégica, pertinencia, claridad y viabilidad operativa del modelo mediante una escala de 1 a 5. Esta valoración representa el criterio del principal decisor e informante interno del establecimiento y no se presenta como juicio de un especialista independiente. La segunda es una prueba de ejecución asistida con cronometraje, en la que los ejecutores del proceso aplican el flujograma rediseñado, la comanda estandarizada, el instructivo de mise en place y la bitácora de turno sobre el servicio efectivo, contrastando el desempeño del diseño en las dos condiciones extremas de demanda del establecimiento: la operación de entre semana y la de fin de semana, se precisó esta última debido a ser en la que el diagnóstico ubicó el colapso histórico del servicio.

La tercera es un sondeo breve a clientes efectivos, entregado por el personal de recepción al momento del pago o del check-out, cuyo propósito es verificar que los atributos priorizados por el modelo (agilidad, limpieza y atención personalizada) corresponden a los que valora el cliente del establecimiento. Los criterios de decisión son propios de cada instrumento y de tabulación inmediata. En la validación con la dirección, un promedio igual o superior a cuatro sin ningún ítem calificado con dos o menos respalda la viabilidad del modelo. En la prueba operativa, cada criterio se califica en una escala de tres niveles (resuelve, resuelve parcialmente o no resuelve) contrastando los tiempos medidos frente a los estándares definidos por el modelo. Y en el sondeo a clientes, los resultados se expresan en frecuencias absolutas y se desagregan por servicio, de conformidad con el tamaño reducido y no probabilístico de la muestra.

Todo hallazgo que indique una resolución parcial o nula, así como toda observación formulada por cualquiera de las fuentes, se canaliza mediante una Solicitud de Acción de Mejora que ajusta el documento correspondiente antes de la fase inicial de implementación, de modo que

la validación no se limite a aprobar o reprobar el diseño, sino que lo perfeccione, en coherencia con el carácter iterativo del modelo. Cabe precisar el alcance de este ejercicio. Se trata de una validación ex ante y exploratoria: las mediciones de tiempo se obtuvieron mediante cronometraje puntual de referencia, con una observación por proceso, por lo que no constituyen una medición estadísticamente representativa; la encuesta a clientes se aplicó a quince participantes seleccionados por conveniencia entre los clientes atendidos, y su entrega presencial al momento del pago introduce un sesgo de cortesía que favorece las respuestas positivas; y la validación en operación efectiva corresponde por diseño a la medición de línea base del primer trimestre de implementación, cuyo protocolo se definió en el sistema de indicadores. Estas limitaciones se declaran expresamente y se consideran al interpretar los resultados.

4.5.3 Resultados de la validación

4.5.3.1 Resultados de la validación con la dirección. El instrumento se aplicó al gerente propietario de la Hostería Castillo Real en una sesión única de trabajo. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 84. La valoración obtenida supera el criterio de decisión establecido, con un promedio general de 5 puntos sobre cinco y sin ningún ítem por debajo del umbral definido, lo que respalda la viabilidad del modelo desde la perspectiva de la dirección. La decisión formal de validación fue de aprobación de la propuesta, sin requerimientos de rediseño. La valoración fue uniforme en los seis ítems, sin diferencias entre dimensiones, lo que expresa una aprobación sin reservas por parte de la dirección. Corresponde señalar que se trata del juicio de un único informante, que es a la vez el propietario, por lo que su valor probatorio se limita a acreditar la disposición efectiva a implementar el modelo.

Tabla 84

Resultado de la validación con la dirección

N.º	Ítem de validación	Calificación (1 a 5)	Observaciones del gerente
1	Alineación estratégica: el modelo se ajusta a la misión, la visión y las prioridades reales del negocio.	1 2 3 4 5	-
2	Pertinencia del diagnóstico: los problemas que el modelo ataca (demoras en picos, ausencia de registros, descoordinación entre áreas) corresponden a los que la gerencia reconoce en su operación.	1 2 3 4 5	-
3	Mejora del control interno: las bitácoras, el kárdex con puntos de reorden y el tablero de control fortalecerían de manera perceptible el control de la operación y de los recursos.	1 2 3 4 5	-
4	Claridad de los instructivos y procedimientos: los dueños de proceso y la función del Asistente Administrativo Operativo y el Bodeguero son comprensibles, están bien asignados y son aplicables a la realidad del equipo.	1 2 3 4 5	-
5	Viabilidad operativa: los seis documentos críticos de la fase inicial pueden implantarse en noventa días sin sobrecargar a la plantilla de catorce colaboradores.	1 2 3 4 5	-
6	Disposición a implementar: la gerencia puede ejecutar la fase inicial del modelo conforme al proceso de implementación propuesto.	1 2 3 4 5	-
—	DECISIÓN DE VALIDACIÓN: (X) Aprobado ( ) Aprobado con ajustes ( ) Requiere rediseño Promedio general: 5 Suscrito por el gerente propietario		

Cabe destacar que la estructura de responsables del proceso de Gestión de Compras y Bodega, con la diferenciación entre el Asistente Administrativo Operativo y el Bodeguero, fue

valorada favorablemente por la gerencia, lo que confirma su correspondencia con la organización real del establecimiento.

4.5.3.2 Resultados de la validación de resolución operativa. La herramienta es una prueba de ejecución asistida: dos sesiones de trabajo en las que los ejecutores del proceso aplicaron el flujograma rediseñado, la comanda digital estandarizada, el instructivo de mise en place y la bitácora de turno sobre el servicio efectivo del establecimiento, con cronometraje de referencia y sin interrumpir la atención al cliente. Este ejercicio forma parte de la validación ex ante y no constituye la prueba piloto prevista en el apartado 5.1.6: no implanta el modelo, no aplica la totalidad de su sistema documental ni sostiene su operación en el tiempo. Los formatos y registros restantes fueron revisados por los dueños de proceso en cuanto a su contenido, pero no sometidos a prueba de llenado en condiciones de operación. El recorrido se ejecuta dos veces, bajo dos escenarios parametrizados con los datos del propio diagnóstico. El Escenario A reproduce entre semana de demanda valle: afluencia baja, dotación mínima y operación estándar; su propósito es verificar que el modelo no impone pasos ni registros que carezcan de valor cuando hay pocos clientes, es decir, que la documentación es proporcional.

El Escenario B reproduce un fin de semana de demanda pico: comedor operando a su capacidad con la meta de dos rotaciones, presión simultánea de hospedaje y bienestar, y las condiciones del colapso histórico que el diagnóstico documentó, su propósito es verificar que la preparación planificada por demanda, la comanda estandarizada, la claridad de responsables por carril y la regla de refuerzo con personal eventual resuelven el cuello de botella exactamente en la condición en la que hoy se produce. En ambos escenarios, el moderador inyecta además una contingencia controlada, en este caso un pedido especial en el valle; la falta de un insumo o la

ausencia de un colaborador en el pico, para observar si el diseño indica la ruta de respuesta sin depender de la memoria individual.

La prueba de ejecución asistida verificó la ejecutabilidad del flujo rediseñado y el diligenciamiento de los instrumentos que intervienen directamente en é: el flujograma rediseñado, la comanda estandarizada, el instructivo de mise en place. Los formatos restantes, registros e instructivos del sistema documental fueron revisados por los dueños de proceso en cuanto a su contenido, pero no fueron sometidos a prueba de llenado con usuarios en condiciones de operación. Esta limitación se declara expresamente y se resuelve en la fase de capacitación de la implementación (apartado 5.1.7), que incorpora la prueba de llenado de cada documento como requisito previo a su aprobación definitiva, con registro del tiempo de diligenciamiento, de los campos que generan error u omisión y de los ajustes aplicados.

El contraste se evalúa con cinco criterios directos, calificados en una escala cualitativa de tres niveles; resuelve, resuelve parcialmente, no resuelve; que permite la tabulación inmediata de la sesión: la mitigación del tiempo de ciclo frente al estándar de veinte minutos, la eliminación o control de los puntos de espera, la claridad de roles bajo presión, la proporcionalidad de la carga documental en cada escenario y la capacidad de respuesta ante la contingencia inyectada. Todo criterio calificado como resolución parcial o nula genera un hallazgo con su respectiva Solicitud de Acción de Mejora, que ajusta el documento correspondiente, ya sea un flujograma, instructivo o formato, antes de la fase inicial de implementación. El formato FOR-VAL-02 diligenciado, con los participantes, las calificaciones y los hallazgos, constituye la evidencia de esta validación.

Tabla 85

Tabla Comparativa de Escenarios: Entre semana vs. Fin de semana — FOR-VAL-02

Criterio de evaluación	Entre semana (demanda valle)	Fin de semana (demanda pico)	Veredicto	Hallazgo
1. Ciclo comanda → entrega del plato (estándar ≤ 20 min)	11 min (3 min bebida + 8 min plato)	16 min (5 min bebida + 11 min plato)	Resuelve	Con los tres instrumentos aplicados en la sesión, el tiempo de ciclo se sitúa dentro del estándar en ambas condiciones (11 y 16 min) y no se registró acumulación en cocina. El contraste se realiza frente a la referencia declarada en el diagnóstico (aproximadamente 16 min de espera del cliente).
2. Check-in y check-out (estándares ≤ 15 y ≤ 10 min)	Check-in sin reserva 8 min 50 s; con reserva 6 min 15 s; check-out 3 min 01 s	Check-in sin reserva 9 min 17 s; con reserva 7 min 19 s; check-out 3 min 54 s	Resuelve	Ambos procesos operan dentro del estándar en las dos jornadas observadas. Los estándares de 15 y 10 minutos se fijan, en consecuencia, como umbrales de sostenimiento y no como metas de reducción.
3. Tiempo de diligenciamiento del registro de huéspedes	2 min a 2 min 30 s, con y sin reserva	3 min 25 s sin reserva; 1 min 31 s con reserva	Resuelve	La reserva previa reduce el tiempo de registro a menos de la mitad: se abre una acción de mejora para promover la reserva anticipada y explotar la precarga de datos
4. Tiempo de atención en el ingreso al área de Bienestar	1 min 50 s (inducción 30 s, pago 1 min, despedida 20 s)	2 min 25 s (inducción 54 s, pago 1 min 10 s, despedida 21 s)	Resuelve	El incremento en demanda pico es de 35 segundos y no afecta la fluidez del ingreso
5. Ciclo de servicio en eventos y catering	Evento pequeño: 41 min desde la bienvenida hasta la entrega de platos	Evento de mayor tamaño: 77 min desde la bienvenida hasta la entrega de platos	Parcial	El modelo no define un estándar de tiempo para el servicio de eventos: se abre una acción de mejora para establecerlo por formato y aforo

El contraste entre ambas condiciones arroja el hallazgo más relevante de esta validación: con los instrumentos del diseño aplicados, la operación sostuvo los estándares del modelo también en la condición de demanda pico. El ciclo de servicio de restaurante pasó de once a dieciséis minutos entre semana y fin de semana, manteniéndose en ambos casos dentro del estándar de veinte minutos y sin acumulación en cocina; el check-in se incrementó apenas veintisiete segundos entre una condición y otra, muy por debajo del estándar de quince minutos; y el ingreso al área de bienestar aumentó treinta y cinco segundos. Este comportamiento resulta relevante como evidencia puntual, porque el diagnóstico había identificado los fines de semana como la condición en que la operación informal presentaba mayores dificultades: la evidencia sugiere que la planificación anticipada por nivel de demanda, la estandarización de la comanda y la asignación explícita de responsables por carril permiten absorber el pico sin que el estándar se degrade.

Corresponde precisar el alcance de esta inferencia: el contraste se establece frente a la referencia que el diagnóstico había declarado y no frente a una medición previa de la operación, y se sustenta en una observación por jornada, de modo que el resultado acredita que el diseño es ejecutable y compatible con el estándar, no una magnitud de mejora atribuible al modelo. La prueba produjo además dos hallazgos que ingresaron como Solicitudes de Acción de Mejora. El primero se refiere al registro de huéspedes: el tiempo de diligenciamiento se reduce a menos de la mitad cuando el huésped cuenta con reserva previa, de tres minutos veinticinco segundos a un minuto treinta y un segundos, lo que evidencia el valor de la precarga de datos en el motor de reservas y motiva una acción orientada a promover la reserva anticipada como práctica comercial y a explotar sistemáticamente la información precargada en el proceso de recepción.

El segundo se refiere al servicio de eventos: el ciclo completo desde la bienvenida hasta la entrega de platos alcanzó setenta y siete minutos en un evento de mayor tamaño, sin que el modelo disponga de un estándar de tiempo definido para esta línea de negocio; en consecuencia, se abre una acción de mejora para establecer estándares de servicio de eventos diferenciados por formato y aforo, que se incorporarán al sistema de indicadores tras la medición de línea base.

4.5.3.3 Resultados de la validación con clientes del establecimiento. La encuesta constituye una verificación exploratoria de correspondencia: su propósito es comprobar si los atributos que el modelo prioriza (agilidad, limpieza y atención personalizada) coinciden con los que valoran los clientes efectivos del establecimiento. No constituye una medición de satisfacción ni una línea base. Se aplicó, además, con posterioridad al diseño del modelo, lo que es coherente con su función dentro de una validación ex ante (contrastar un diseño ya construido) pero confirma que no puede leerse como diagnóstico de la situación previa.

El sondeo se aplicó a los clientes atendidos por la Hostería Castillo Real entre el 28 de julio y el 1 de agosto de 2026, período que comprendió jornadas de demanda ordinaria y de fin de semana, obteniéndose quince respuestas válidas: diez correspondientes a días entre semana y cinco al sábado. La distribución por motivo de visita fue de seis clientes de restaurante, cuatro asistentes a eventos, tres huéspedes y dos usuarios del área de recreación, lo que permitió recoger la percepción de las cuatro líneas de servicio del establecimiento.

Los resultados se presentan en las Tablas 86 y 87 empleando la distribución de valores según el atributo correspondiente y la desagregación por servicio incluyendo al servicio de restaurante, la participación en eventos, el hospedaje, y la recreación (bienestar).

Tabla 86

Distribución de las valoraciones por atributo:

Atributo evaluado	Muy buena / Muy rápido	Buena / Rápido	Regular / Normal	Mala / Lento
Tiempo de espera en la atención	4	7	4	0
Limpieza de las instalaciones	11	4	0	0
Atención del personal	8	7	0	0
Experiencia general	9	6	0	0

Nota. Elaboración propia. N = 15 respuestas válidas. Los resultados se expresan en frecuencias absolutas dado el tamaño reducido y no probabilístico de la muestra. Las categorías de respuesta del atributo tiempo de espera fueron muy rápido, rápido, normal, lento y muy lento; las de los atributos restantes, muy buena, buena, regular y mala.

Tabla 87

Desagregación por servicio.

Servicio	Respuestas	Experiencia general	Tiempo de espera
Restaurante	6	Muy buena 4 · Buena 2	Muy rápido 2 · Rápido 2 · Normal 2
Participación en evento	4	Muy buena 3 · Buena 1	Muy rápido 1 · Rápido 1 · Normal 2
Hospedaje	3	Muy buena 1 · Buena 2	Muy rápido 1 · Rápido 2
Recreación (bienestar)	2	Muy buena 1 · Buena 1	Rápido 2
Total	15	Muy buena 9 · Buena 6	Muy rápido 4 · Rápido 7 · Normal 4

Los resultados muestran que la totalidad de los clientes encuestados valoró los cuatro atributos evaluados dentro de las categorías favorables, sin registrarse valoraciones desfavorables en ninguno de ellos. La limpieza obtuvo la valoración más alta, con once de quince respuestas en la categoría máxima, lo que resulta consistente con la importancia que el estudio de mercado atribuyó a este atributo como principal criterio de elección de un establecimiento. El tiempo de

espera fue valorado como rápido o muy rápido por once de los quince encuestados, y como normal por los cuatro restantes, sin que ningún cliente lo calificara como lento. La atención del personal y la experiencia general obtuvieron igualmente valoraciones favorables en la totalidad de los casos, distribuidas de manera equilibrada entre las categorías buena y muy buena. La desagregación por servicio es consistente con una valoración que no se concentra en una sola línea de negocio, se distribuye entre restaurante, eventos, hospedaje y recreación. Con quince respuestas y entre dos y seis por línea de servicio, la desagregación se presenta con carácter descriptivo y no admite comparación entre líneas. Las sugerencias de mejora recogidas en la pregunta abierta aportan el hallazgo más relevante de este instrumento y se sintetizan en la Tabla 88.

Tabla 88

Respuesta de preguntas abiertas a clientes

Tema de la sugerencia	Menciones	Lectura para el modelo
Variedad y diversificación del menú	3	No corresponde al diseño de procesos sino a la oferta gastronómica; se canaliza al proceso estratégico de Desarrollo de Servicios e Innovación
Confort y atención a detalles del entorno (calefacción nocturna, apoyo a personas con discapacidad, equipamiento para eventos)	3	Se canalizan como acciones de mejora hacia los procesos de Eventos y de Mantenimiento
Calidez en el trato del personal de servicio	1	Refuerza la pertinencia del instructivo de servicio y de la inducción estructurada previstos en el modelo
Sin sugerencias / valoración positiva expresa	2	—
Sin respuesta (campo opcional)	6	—

Ninguna de las sugerencias formuladas por los clientes se refirió a demoras en el servicio ni a deficiencias de limpieza, los dos problemas que el estudio de mercado había identificado como

los más críticos del sector de hosterías de la región. Las propuestas se concentraron en la diversificación de la oferta gastronómica y en detalles de confort y de calidez en el trato, aspectos que corresponden a la propuesta de valor y no al diseño de los procesos operativos. Si bien este resultado converge con la evidencia del cronometraje, que situó los tiempos de servicio dentro de los parámetros durante esos turnos específicos, el sondeo muestra únicamente que, durante las jornadas observadas, los clientes participantes registraron valoraciones favorables y no calificaron el tiempo de espera como lento.

Con todo, la interpretación de estos resultados debe considerar el sesgo de cortesía inherente a la entrega presencial del instrumento en el momento del pago, así como el tamaño reducido de la muestra, razón por la cual los hallazgos se limitan a los participantes del sondeo y no se generalizan al conjunto de los clientes del establecimiento. El valor obtenido en la valoración de la experiencia global constituye una referencia inicial y no la línea base formal del indicador de satisfacción, cuyo levantamiento corresponde al primer trimestre de implementación conforme al protocolo definido en el sistema de indicadores. En consecuencia, los resultados se interpretan como indicio de correspondencia entre las prioridades del modelo y las del cliente, y no como evidencia de un nivel de satisfacción alcanzado ni como punto de partida frente al cual medir mejoras. La medición de la satisfacción con cobertura suficiente y desagregación por línea de servicio se establece como actividad de la Fase 1 de la implementación (apartado 5.1.6), que define instrumento, tamaño mínimo por línea, período de aplicación y responsable

4.6 Línea base para la implementación del modelo

Con el propósito de disponer de un punto de partida verificable contra el cual contrastar el desempeño futuro del modelo, se levantó una medición inicial de los indicadores durante dos jornadas de observación en campo, correspondientes a una jornada de demanda ordinaria y una de

fin de semana, complementada con la revisión documental de los registros existentes y con el sondeo aplicado a los clientes atendidos en ese período. La sesión de medición realizada durante la fase de validación cumplió una doble función: permitió a los ejecutores evaluar cualitativamente si el diseño responde a las condiciones reales de trabajo, y proporcionó los valores de partida de los indicadores del modelo.

Los valores obtenidos mediante el cronometraje del 28 de julio y 1 de agosto de 2026 se utilizan como una línea base referencial de arranque. Debido a que existe una sola observación por proceso y jornada, estos valores permiten dimensionar el orden de magnitud de los tiempos, pero no estimar promedios, dispersión ni variabilidad. La línea base operativa definitiva deberá consolidarse con observaciones repetidas durante la fase inicial de implementación. La medición se ejecutó aplicando las mismas definiciones, unidades y criterios de inicio y fin que establece el sistema de indicadores, de modo que las mediciones posteriores resulten comparables. Los resultados se presentan en la Tabla 89, declarando en cada caso el número de observaciones realizadas y el estado del dato. La tabla incorpora, junto a los valores medidos, la referencia que el diagnóstico había declarado para cada indicador (observación indirecta de mayo de 2026). Cabe precisar que la medición se realizó durante la prueba de ejecución asistida, con tres de los instrumentos del diseño en uso, por lo que la diferencia entre la referencia declarada y el valor registrado no es atribuible exclusivamente a la autopercepción de la operación: puede incorporar el efecto de esos instrumentos, extremo que las observaciones repetidas de la fase inicial permitirán deslindar.

Tabla 89

Línea base referencial de arranque, tomada durante la prueba de ejecución asistida, y referencia declarada en el diagnóstico

Proceso	Indicador	Referencia declarada en el diagnóstico (AS-IS)	Valor entre semana	Valor fin de semana	N.º de obs.	Fuente y estado
Alimentos y Bebidas	Tiempo de ciclo comanda → entrega del plato	Aprox. 16 min de espera del cliente; objetivo del proceso: 20 min	11 min	16 min	1 por jornada	Cronometraje 28/07 y 01/08/2026
Alimentos y Bebidas	Pedidos fuera del estándar de 20 min	Sin registro: la ficha fija el objetivo de 20 min, pero la operación no controla los incumplimientos	0 de 1	0 de 1	1 por jornada	Cronometraje; base insuficiente para porcentaje
Alimentos y Bebidas	Tiempo de espera percibido por el cliente	Sin referencia: la operación no mide percepción	Favorable en 11 de 15 respuestas (rápido o muy rápido); 4 normal; 0 lento		15	Encuesta a clientes 28/07–01/08/2026
Hospedaje	Tiempo de check-in sin reserva	12 min en la etapa de recepción (verificación de reserva 3, cédulas 5, hoja de registro 3, facturación 1); check-in completo declarado de 15 a 25 min, incluida la inducción en la habitación	8 min 50 s	9 min 17 s	1 por jornada	Cronometraje

Hospedaje	Tiempo de check-in con reserva	No diferenciado: la ficha no distingue según exista reserva previa	6 min 15 s	7 min 19 s	1 por jornada	Cronometraje
Hospedaje	Tiempo de check-out	3 min la liquidación de consumos y facturación en recepción; 15 a 20 min la salida completa, que incluye equipaje, revisión de inventario de la habitación y gestión de novedades	3 min 01 s	3 min 54 s	1 por jornada	Cronometraje
Hospedaje	Tiempo de diligenciamiento del registro de huéspedes	3 min, como componente del check-in	2 min a 2 min 30 s (sin distinguir si hubo reserva)	3 min 25 s sin reserva; 1 min 31 s con reserva	1 por jornada	Cronometraje
Hospedaje	Tiempo de alistamiento de habitación	Sin tiempo unitario: la ficha fija una ventana operativa de 12:00 a 15:00 h	No determinado	No determinado	0	No observado; se levantará en la fase inicial
Bienestar	Tiempo de atención en el ingreso	5 a 8 min aprox.	1 min 50 s	2 min 25 s	1 por jornada	Cronometraje
Bienestar	Cumplimiento de la medición fisicoquímica programada	Control diario declarado (2 min por verificación), reportado por mensajería instantánea	No determinado	No determinado	0	Ejecución declarada por la gerencia; sin evidencia documental verificable

Bienestar	Trazabilidad documental del control fisicoquímico	Sin bitácora: el resultado se comunica por mensajería instantánea	0 %	0 %	Revisión documental	El reporte informal no consigna valor, hora, responsable ni acción correctiva, ni constituye registro recuperable
Bienestar	Mediciones conformes dentro de rango	Rangos declarados: cloro de 1,5 a 3 en piscina y pH de 7,2 a 7,6	No determinable	No determinable	—	Sin registro previo contra el cual verificar conformidad
Eventos y Catering	Ciclo de servicio desde la bienvenida hasta la entrega de platos	No definido: la ficha fija tiempos para la cotización, la hoja de servicios y la duración total del evento, pero no para el ciclo de servicio	41 min (evento pequeño)	77 min (evento de mayor tamaño)	1 por jornada	Cronometraje; el modelo no tenía estándar definido debido a la diferencia en los tipos de eventos
Eventos y Catering	Tiempo de respuesta de cotización	Máximo 24 h según el bloque de tiempos de ciclo de la ficha	No verificable con registro	No verificable con registro	Declarativo	Entrevista a la gerencia; sin

						registro documental que lo verifique
Compras y Bodega	Exactitud de inventario	Sin referencia: el diagnóstico no caracterizó este proceso ni declara control de inventario	No determinable	No determinable	—	No existe kárdex contra el cual comparar el conteo físico
Compras y Bodega	Compras de emergencia: frecuencia y sobrecosto	Sin referencia declarada	No determinado	No determinado	0	Sin acceso a facturas ni órdenes de compra autorizadas
Transversal	Cumplimiento de registros y bitácoras	Sin referencia: la operación no dispone de registros	0 %	0 %	Revisión documental	Los registros no existen en la operación actual: el valor cero es la situación de partida
Transversal	Cobertura de inducción estructurada del personal	Inducción declarada por transmisión oral, sin registro	0 %	0 %	Revisión documental	No existe registro de inducción

Transversal	Acuerdos de reunión cumplidos	Sin referencia: no existen actas formalizadas	No aplica	No aplica	—	No existen actas de reunión formalizadas
Clientes	Valoración favorable de la experiencia general	Sin referencia: la operación no mide satisfacción	Favorable en 15 de 15 respuestas		15	Sondeo exploratorio; ver limitaciones declaradas

La lectura de esta línea base permite distinguir tres situaciones. La primera corresponde a los procesos cuyos tiempos se midieron efectivamente y que operan dentro de los estándares definidos por el modelo en ambas condiciones de demanda, lo que indica que el desempeño actual del establecimiento es adecuado y que el aporte del modelo se orienta a garantizar su consistencia. La segunda corresponde a los controles cuyo valor de partida es cero porque el instrumento no existe (el cumplimiento de bitácoras, las mediciones fisicoquímicas y la cobertura de inducción), y son precisamente los que expresan con mayor claridad la contribución del modelo, ya que su implantación produce un desplazamiento desde la ausencia total de control hasta la meta establecida. La tercera corresponde a los indicadores no determinados, cuyo levantamiento requiere registros que la operación actual no genera o información cuyo acceso no fue autorizado, y que quedan expresamente identificados para su medición durante la fase inicial de implementación.

A partir de la línea base y de la evidencia del diagnóstico, la Tabla 90 sintetiza los cuellos de botella identificados con su frecuencia, su efecto operativo observado y el estado de su valoración económica.

Tabla 90

Cuantificación de los cuellos de botella

Cuello de botella diagnosticado	Frecuencia / Evidencia base	Efecto operativo observado	Costo asociado
Demoras en el despacho en franjas de alta demanda	Riesgo histórico identificado por la gerencia, el personal y los clientes potenciales.	El cronometraje puntual mostró un aumento en el ciclo de servicio entre demanda valle y pico (de 11 a 16 min), pero no reprodujo un incumplimiento del estándar establecido de 20 minutos.	No cuantificado: requiere registro de ventas perdidas o devoluciones autorizado por la gerencia.
Ausencia de registros de control en cocina	Permanente (0% de cumplimiento documental actual).	Tareas olvidadas y desfases en los cambios de turno, según la entrevista a la gerencia.	No cuantificado: no existen registros de incidencias previos.
Compras de emergencia por falta de control de inventario	Reportada por la gerencia; sin registro formal de frecuencia.	Abastecimiento reactivo con sobrecosto.	No cuantificado: requiere acceso a facturas de compra.
Superposición de funciones en demanda pico	Condición cualitativa identificada durante la entrevista gerencial y la observación directa.	Ambigüedad de responsabilidades en los traspasos entre áreas debido a la falta de organización estructurada.	No cuantificado.
Dependencia del conocimiento del personal	Estructural: 71,4% del equipo operativo cuenta con tres años o menos de antigüedad.	Riesgo crítico de pérdida de conocimiento operativo y procedimental ante cualquier rotación.	No cuantificado: requiere costo de reclutamiento y curva de aprendizaje.

Nota. La valoración económica de los cuellos de botella requiere acceso a registros de ventas, facturas de compra y costos de personal cuyo uso no fue autorizado.

CAPÍTULO V: FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Estructura Organizacional para la Implementación de la Propuesta

La implementación del modelo de procesos propuesto requiere establecer una estructura organizacional que permita gestionarlo adecuadamente, mediante la asignación de un responsable con autoridad y funciones definidas para cada uno de los trece procesos.

5.1.1 Estructura Organizacional

Figura 26

Organigrama Propuesto-Hostería Castillo Real



Nota. El organigrama incorpora dos cargos que no existían en la estructura previa de la Hostería Castillo Real: el Asistente Operativo-Administrativo y el Bodeguero, creados para asumir la responsabilidad directa de los procesos.

La estructura conserva la línea de mando actual y añade una posición de coordinación transversal. En el vértice, la Gerencia General ejerce la máxima autoridad del establecimiento y asume la propiedad de los tres procesos estratégicos (Planificación Estratégica, Gestión de la Satisfacción del Cliente y Desarrollo de Servicios e Innovación); de ella dependen dos líneas. La primera es la línea administrativo-financiera, encabezada por la Gerencia Financiera, responsable de los procesos contables, del presupuesto y de la titularidad comercial del proceso de Eventos y Catering. La segunda es la línea operativa, integrada por los tres frentes de contacto con el cliente: el Chef / Jefe de Cocina, con autoridad sobre cocineros y personal de servicio del Restaurante El Ceibo; la Recepcionista / Cajera, con coordinación funcional sobre las camareras en el alistamiento de las nueve habitaciones; y la Recepcionista de Bienestar, responsable del área de piscinas, sauna, turco e hidromasaje.

La estructura propuesta incorpora dos cargos nuevos, que constituyen las únicas modificaciones estructurales del modelo. El primero es el Asistente Administrativo Operativo, que responde a un hallazgo central del diagnóstico: la concentración de la coordinación logística (compras, apoyo a eventos y trámites operativos) en la Gerencia Financiera, que operaba como cuello de botella del sistema. Este cargo se ubica como posición de apoyo directo a la Gerencia General, con relación funcional hacia todas las áreas: consolida el canal único de requisiciones, gestiona la relación con los proveedores, coordina la logística de los eventos bajo la titularidad comercial de la Gerencia Financiera, custodia el sistema documental del modelo y consolida mensualmente el tablero de control.

El segundo es el Bodeguero, incorporado a partir del requerimiento formulado por la gerencia durante la validación de la propuesta. Este cargo asume la custodia física de los insumos: la recepción y verificación de la mercadería, su almacenamiento y rotación, el despacho contra

requisición autorizada, la administración diaria del kárdex y la ejecución de los conteos cíclicos. Su incorporación separa la función de compra de la función de custodia, lo que fortalece el control interno del proceso de abastecimiento al impedir que un mismo cargo concentre todo el ciclo del inventario, y responde al volumen real de movimientos de bodega que la gerencia identificó como incompatible con una única posición de coordinación.

La justificación económica de ambos cargos es verificable con los propios indicadores del modelo: el control del costo de alimentos dentro del rango de gestión del sector, la eliminación de las compras de emergencia con sobrecosto identificadas en el diagnóstico y el sostenimiento de la exactitud de inventario constituyen pérdidas hoy no observables, cuya magnitud la gerencia podrá determinar por primera vez con los instrumentos del modelo y contrastar con el costo de las incorporaciones al cierre del primer semestre de operación.

En la dimensión horizontal, la asignación de dueños de proceso formalizada en la Tabla 37 del documento completa la estructura: cada proceso operativo rinde cuentas a la Gerencia General a través de su dueño, y los procesos de apoyo se distribuyen entre la Gerencia Financiera, el Asistente Administrativo Operativo, el Bodeguero y los responsables de área, de modo que ninguna actividad del mapa de procesos carece de un responsable con nombre y cargo.

5.1.2 Roles y responsabilidades en la implementación del modelo

Gerencia General: Autoriza y apoya a que el proyecto se lleve a cabo. Emite la resolución interna de adopción del modelo, asigna los recursos de arranque, preside la reunión semanal de coordinación y la revisión mensual del tablero, resuelve los conflictos entre procesos y aprueba la estandarización de todo cambio verificado. Es la responsable final de que la implementación avance conforme al cronograma.

Asistente Administrativo Operativo: Coordinador operativo de la implementación. Administra el cronograma de noventa días de la fase inicial, produce y distribuye la documentación en los puntos de uso, mantiene el repositorio con la versión vigente de cada documento, registra las inducciones del personal, coordina la implantación del sistema de abastecimiento, consolida el tablero mensual y actúa como secretaría técnica de la reunión semanal, dejando constancia de acuerdos, responsables y plazos en el acta correspondiente.

Bodeguero: Custodio del abastecimiento. Recibe y verifica la mercadería contra la orden de compra, la almacena aplicando el criterio de primeras entradas y primeras salidas, controla la rotación y las fechas de caducidad, despacha los insumos contra requisición autorizada, registra diariamente cada movimiento en el kárdex, ejecuta los conteos cíclicos y alerta al Asistente Administrativo Operativo cuando un ítem alcanza su punto de reorden. Es responsable de la exactitud del inventario y de la disponibilidad oportuna de los insumos para los procesos operativos.

Dueños de proceso operativo: Personas encargadas de poner en práctica el nuevo modelo con sus equipos. Cada dueño implanta los documentos de su proceso, capacita a su equipo apoyándose en los instructivos y el registro de inducción, verifica el diligenciamiento diario de bitácoras y listas de verificación, reporta las incidencias por el canal formal y participa en el esquema de auditoría cruzada, en el que ningún dueño audita su propio proceso.

Gerencia Financiera: Soporte económico y comercial. Administra el presupuesto de implementación, analiza mensualmente el costo de alimentos con el insumo del kárdex, mantiene la titularidad comercial del proceso de eventos con el estándar de cotización en veinticuatro horas y participa en la revisión mensual del tablero.

Personal operativo fijo y eventual: Ejecutores del modelo. Opera conforme a los instructivos de su puesto, diligencia los registros que le corresponden en cada turno, comunica novedades por el canal de incidencias y canaliza sus propuestas de mejora a través de la Solicitud de Acción de Mejora, cuyo campo de origen reconoce expresamente la sugerencia del personal.

5.1.3 Matriz de responsabilidades

La asignación de responsabilidades adopta un esquema de cuatro condiciones que elimina la ambigüedad detectada en el diagnóstico, donde la polivalencia del equipo operaba a la vez como fortaleza y como causa de superposición de funciones. Este modelo se alinea con marcos de gestión de procesos que distinguen roles según el nivel de participación en la toma de decisiones y la ejecución operativa, permitiendo transformar la flexibilidad laboral en una ventaja estructurada en lugar de un riesgo de duplicidad. Las condiciones son: responsable de ejecutar, aprobador que responde por el resultado, consultado cuya opinión se requiere antes de decidir e informado que debe conocer la decisión.

La regla de construcción es estricta: cada proceso tiene un único aprobador, de modo que ninguna decisión quede sin responsable final, y la ejecución compartida se admite solo cuando las tareas son claramente separables. Esta unicidad del aprobador evita el fenómeno de responsabilidad difusa, en los cuáles múltiples actores asumen que otro tomará la decisión final, resultando en parálisis o en decisiones contradictorias. Al mismo tiempo, la restricción sobre la ejecución compartida previene la ambigüedad en la asignación de tareas, cuando varias personas ejecutan, cada una debe tener un subconjunto de actividades delimitado, medible y verificable de manera independiente. Con esta matriz, la polivalencia deja de ser improvisación y pasa a operar como respaldo ordenado: un colaborador puede apoyar un proceso ajeno, pero la responsabilidad de su resultado permanece asignada.

Tabla 91

Matriz de responsabilidades

Proceso	GG	GF	AAO	BOD	CHF	REC	RB	CAM	OPE	Observación
Planificación Estratégica	A/R	C	I	I	C	C	C	I	I	La gerencia decide; los dueños de proceso aportan información de sus áreas
Gestión de la Satisfacción del Cliente	A/R	C	C	I	C	C	C	I	I	Consolida encuestas y reseñas de las tres líneas de negocio
Desarrollo de Servicios e Innovación	A/R	C	C	I	C	C	C	I	I	Recibe las ideas del personal canalizadas por SAM
Gestión de Alimentos y Bebidas	A	I	C	C	R	C	C	I	E	El Chef responde por el estándar de despacho; recepción consulta por room service
Gestión de Bienestar	A	I	C	C	C	I	R	I	E	La Recepcionista de Bienestar responde por los parámetros fisicoquímicos
Gestión de Hospedaje	A	I	C	C*	C	R	C	E	E	Camarería ejecuta el alistamiento bajo verificación de recepción
Gestión de Compras y Bodega — Compras	A	C	R	C	C	C	C	I	I	El Asistente consolida requisiciones y gestiona proveedores; el Bodeguero es consultado sobre existencias y puntos de reorden
Gestión de Compras y Bodega — Bodega	A	I	C	R	C	C	C	I	I	El Bodeguero custodia, registra y despacha; el Asistente es consultado para la reposición

Gestión de Eventos y Catering	A	R	R	C	C	C	C	I	E	Responsabilidad compartida: la Gerencia Financiera responde por lo comercial y el Asistente por la logística; el Bodeguero se incorpora como consultado por el aprovisionamiento del evento
Gestión Financiera y Contable	A	R	C	I	I	C	I	I	I	Recibe el insumo del kárdex para el análisis del costo de alimentos
Gestión de Talento Humano	A	C	R	I	C	C	C	I	I	Incluye la inducción estructurada y su registro
Mantenimiento de Infraestructura	A	C	R	I	I	I	C	I	I	El Asistente coordina al proveedor externo de mantenimiento
Limpieza y Sanitización	A	I	C	I	I	R	C	E	E	Recepción verifica el estándar antes de declarar la habitación disponible
Gestión de Marketing y Promoción	A/R	C	C	I	I	C	I	I	I	Gestión de canales digitales y reputación en línea

Nota. Elaboración propia. A aprueba y responde por el resultado; R responsable de ejecutar; C consultado; I informado; E ejecuta operativamente. Cargos: GG Gerencia General; GF Gerencia Financiera; AAO Asistente Administrativo Operativo; BOD Bodeguero; CHF Chef / Jefe de Cocina; REC Recepcionista / Cajera; RB Recepcionista de Bienestar; CAM Camareras; OPE Personal operativo. En las filas no mostradas, el Bodeguero se consigna como informado (I), salvo en Alimentos y Bebidas y Bienestar, donde es consultado (C) por el abastecimiento.

5.1.4 Perfil requerido para el cargo

Perfil del Asistente Administrativo Operativo (cargo nuevo):

- **Formación:** Formación tecnológica o de tercer nivel en administración de empresas, contabilidad, gestión turística u hotelera, o áreas afines.
- **Experiencia:** Uno a dos años en funciones administrativas, de inventarios o de coordinación operativa, deseable experiencia en el sector de alojamiento, restauración o eventos.
- **Competencias:** Rigor documental y capacidad de organización, dominio de hojas de cálculo y manejo de inventarios, comunicación efectiva con personal operativo de formación heterogénea, orientación al dato y disciplina de registro.
- **Condiciones:** Residencia en la zona de Cumbaratza o disponibilidad de movilización, flexibilidad para fines de semana y feriados en temporada alta, cuando la coordinación logística es más exigente.

Bodeguero (cargo nuevo):

- **Formación:** bachillerato concluido; deseable formación técnica en logística, administración o contabilidad.
- **Experiencia:** experiencia previa en manejo de bodegas, inventarios o abastecimiento, preferentemente en el sector de alimentos y bebidas u hotelería.
- **Competencias:** orden y rigor en el registro; manejo básico de hojas de cálculo o sistemas de inventario; conocimiento de criterios de rotación y de conservación de insumos perecibles; honestidad y responsabilidad sobre bienes bajo custodia.

- **Condiciones:** disponibilidad para la recepción de mercadería en los horarios de entrega de proveedores; capacidad física para el manejo de insumos; flexibilidad en períodos de alta demanda, cuando el movimiento de bodega se intensifica.

Tabla 92

Costos de la propuesta por cargo

Cargo	Jornada estimada	Base de cálculo	Costo anual estimado	Justificación de la carga
Asistente Administrativo Operativo	Completa (40 h semanales)	Remuneración acordada por la Gerencia General (USD 800 mensuales) más beneficios de ley.	USD 12.848,08	Consolidación de requisiciones, gestión de proveedores, coordinación de eventos, custodia documental y consolidación del tablero: funciones hoy dispersas entre la Gerencia Financiera, el Chef y recepción.
Bodeguero	A definir según volumen de movimientos	Remuneración acordada por la Gerencia General (USD 500 mensuales) más beneficios de ley.	USD 8.210,80	Recepción y verificación de mercadería, almacenamiento, rotación, despacho contra requisición y administración diaria del kárdex.
Total anual referencial de ambos cargos			USD 21.058,88	

Nota. Estos valores integran el costo recurrente de la propuesta y se detallan en la Tabla 103 y en el Apéndice L. El cálculo se realiza sobre las remuneraciones acordadas por la Gerencia General (USD 800 y USD 500 mensuales) más los beneficios de ley.

Dueños de proceso operativo:

• **Dominio técnico:** Conocimiento experto y demostrado del proceso a su cargo, acreditado en el propio levantamiento del modelo.

• **Formación de equipo:** Capacidad de instruir al personal nuevo y eventual utilizando la documentación del modelo como material de inducción.

• **Cultura de registro:** Disciplina de diligenciamiento y verificación diaria de registros, apertura a la auditoría cruzada y a la retroalimentación del tablero.

Recepcionista de Bienestar:

• **Habilitación técnica:** Capacitación en medición y dosificación de cloro libre y pH, con certificación interna registrada en el modelo; deseable formación básica en primeros auxilios.

Gerencia General (competencias de liderazgo del modelo):

• **Gobierno del modelo:** Lectura e interpretación del tablero de control, decisión basada en evidencia, constancia en la rutina de revisión semanal y mensual, de la que depende la vigencia del sistema.

Estos perfiles constituyen la base funcional necesaria para la implementación del modelo. Su ajuste definitivo deberá realizarse mediante la descripción formal de cargos de la empresa, manteniendo las responsabilidades asignadas al control documental, compras, bodega y seguimiento de indicadores.

5.1.5 Mecanismo de coordinación y comunicación del modelo

La coordinación del modelo se ancla deliberadamente a rutinas que la hostería ya practica. El mecanismo central es la reunión semanal de coordinación, de quince a veinte minutos al inicio de la semana, con los dueños de proceso y la Gerencia General, revisa pendientes, novedades entre áreas e indicadores en alerta, y queda documentada en el acta de reunión con acuerdos, responsable

y plazo. El segundo mecanismo es el tablero de control mensual, consolidado por el Asistente Administrativo Operativo bajo lógica de semáforo, que constituye el canal formal de información de desempeño hacia la dirección. El tercero es el canal de incidencias: toda novedad operativa se asienta en el registro de incidencias dentro de las veinticuatro horas y, cuando su análisis lo amerita, escala a una Solicitud de Acción de Mejora; la ruta de escalamiento es siempre la misma (personal operativo, dueño de proceso, Asistente, Gerencia General) y elimina la comunicación exclusivamente verbal.

Como soportes complementarios se establecen la documentación en el punto de uso (instructivos plastificados y registros físicos en cocina, recepción, bienestar, salones y bodega), una cartelera por área con los indicadores del proceso y un grupo de mensajería institucional con regla de uso explícita: sirve para coordinar novedades en tiempo real, pero no sustituye a ningún registro del modelo.

5.1.6 Fases de Implementación

El plan se organiza en cinco fases consecutivas. Cada fase produce entregables verificables y solo se avanza a la siguiente cuando se cumple su criterio de paso, mecanismo que evita desplegar el sistema documental completo sobre una operación que aún no lo absorbe. La medición inicial de línea base prevista en la fase 1 comprende tres componentes, cuyos formatos constan en los Apéndices I y K. El primero corresponde a los tiempos de proceso: se establece un mínimo de diez observaciones por indicador, distribuidas entre jornadas de demanda ordinaria y de fin de semana, registradas por los dueños de proceso con el mismo instrumento de observación empleado en el diagnóstico, lo que permitirá calcular promedio y rango y confirmar o ajustar las metas provisionales del sistema de indicadores.

Tabla 93

Fases de Implementación

Fase	Semanas	Actividades principales	Entregables	Criterio de paso a la fase siguiente
Fase 0. Preparación y decisión	1 y 2	Presentación del modelo a la Gerencia General; obtención de cotizaciones; costeo en la plantilla de evaluación presupuestaria y de costo-efectividad; decisión sobre la contratación de los dos cargos nuevos; designación formal de los dueños de proceso	Acta de autorización gerencial; presupuesto aprobado; designación de dueños de proceso	Autorización escrita de la Gerencia y presupuesto asignado
Fase 1. Habilitación y medición inicial	3 a 6	Incorporación e inducción del Asistente Administrativo Operativo y del Bodeguero; adquisición de instrumentos (termómetros, kit de cloro y pH, insumos de registro); adecuación de bodega; medición inicial de línea base; prueba de llenado de los documentos críticos (Apéndice J)	Cargos incorporados; instrumentos disponibles; informe de línea base; documentos ajustados tras la prueba de llenado	Línea base medida en las cuatro líneas de servicio y documentos críticos aprobados en su versión definitiva
Fase 2. Piloto en Alimentos y Bebidas y en Bienestar	7 a 12	Implantación de los seis documentos críticos en los dos procesos piloto; capacitación específica; acompañamiento diario del Asistente; registro de incidencias y solicitudes de acción de mejora	Registros diligenciados de seis semanas; informe de piloto con ajustes aplicados; fichas actualizadas a la versión 1.1	Cumplimiento de registro igual o superior al 80 % durante dos semanas consecutivas en ambos procesos

Fase 3. Extensión a Hospedaje y Eventos	13 a 18	Implantación de los documentos de los dos procesos restantes; incorporación de los registros transversales; primera revisión del tablero de control con datos reales	Sistema documental en operación en los cuatro procesos operativos; primer tablero mensual con datos propios	Los cuatro procesos operativos reportan al tablero durante un mes completo
Fase 4. Consolidación y paso a régimen	19 a 24	Confirmación de metas y umbrales de semáforo con la medición acumulada (apartado 4.4.2.10); primera auditoría interna cruzada; cierre del proyecto y transferencia a la rutina de gestión	Metas confirmadas y versionadas; informe de la primera auditoría interna; acta de cierre del proyecto	El modelo opera bajo los mecanismos permanentes del Capítulo IV sin acompañamiento del proyecto

El segundo corresponde al estado de partida de los controles documentales, que se determina mediante el primer conteo de cumplimiento una vez implantados los registros, a cargo del Asistente Administrativo Operativo, y comprende asimismo el primer conteo físico valorizado contra el kárdex para establecer la exactitud de inventario. El tercer componente corresponde a la satisfacción del cliente, medida por línea de servicio mediante una encuesta breve de entrega no presencial, con un mínimo de treinta respuestas por línea durante cuatro semanas. Este mecanismo corrige las dos limitaciones de la encuesta exploratoria aplicada en la fase de validación: amplía la cobertura hasta un número suficiente por línea de servicio y sustituye la entrega presencial al momento del pago por un mecanismo diferido que reduce el sesgo de cortesía. Sus resultados constituyen la línea base frente a la cual se evaluará la evolución del indicador de satisfacción.

5.1.7 Plan de capacitación

La capacitación se organiza en tres bloques, dimensionados para una plantilla de catorce colaboradores más los dos cargos nuevos, y se imparte en sesiones cortas dentro de la jornada, en horario de baja demanda, con el fin de no interrumpir la operación. Cada bloque cierra con una verificación práctica: la aprobación de un documento requiere que quien lo usará lo haya diligenciado correctamente al menos una vez. La implantación de los registros del modelo no introduce una práctica completamente inexistente, sino que traslada a un soporte estructurado una comunicación que el personal ya realiza en algunos pocos procesos por mensajería instantánea. Esta circunstancia reduce la resistencia esperada al cambio y permite plantear la transición como una migración de canal, en la que el mensaje deja de ser el registro y pasa a ser, cuando corresponda, el aviso que acompaña a un registro ya diligenciado.

Tabla 94

Plan de Capacitación

Bloque	Participantes	Duración	Contenido	Verificación
Inducción general al modelo	Todo el personal (16 personas)	2 sesiones de 60 min	Lógica de la gestión por procesos, mapa de procesos, responsabilidades y uso del sistema documental	Lista de asistencia y cuestionario breve de comprensión
Capacitación por proceso	Personal de cada área	1 sesión de 90 min por área	Ficha de caracterización, flujograma, instructivos y registros del proceso propio	Prueba de llenado de los documentos del área (Apéndice J)
Capacitación técnica de Bienestar	Recepcionista de Bienestar y personal de mantenimiento	1 sesión de 120 min con especialista	Medición y dosificación de cloro libre y pH por separado, uso del kit, rangos, acciones correctivas y registro en bitácora	Certificación interna registrada; primera semana de bitácora verificada
Reinducción y rotación	Personal nuevo o reasignado	60 min por incorporación	Documentación del puesto como material de inducción	Registro de inducción firmado

La prueba de llenado incorporada al segundo bloque constituye, además, el mecanismo mediante el cual cada formato, registro e instructivo alcanza su aprobación definitiva: se registra el tiempo de diligenciamiento, los campos que generan error u omisión y los campos que el usuario no comprende sin apoyo, y el documento se ajusta antes de su emisión en versión aprobada. El protocolo y la ficha de registro correspondientes se incluyen en el Apéndice J. Los componentes del plan de implementación comprometidos en el objetivo específico cuarto se distribuyen a lo largo de los capítulos IV y V conforme a su naturaleza, con el fin de evitar la duplicación de contenidos.

Las fases y el cronograma se desarrollan en el apartado 5.1.6; los responsables, en la estructura organizacional y la matriz de responsabilidades de los apartados 5.1.3 y 5.1.4; la capacitación, en el apartado 5.1.7, que desarrolla el plan formativo; los recursos técnicos, en el apartado 5.2.3; el presupuesto de implementación, en los apartados 5.3.2 y 5.3.3; y los mecanismos de seguimiento, en los apartados 4.4.2.10 y 4.4.2.11, que definen el tablero de control, las auditorías internas y el ciclo de mejora continua bajo los cuales el modelo opera una vez implantado.

5.2 Capacidad para implementar el modelo

5.2.1 Objetivo del diseño técnico

Establecer los requerimientos, recursos, infraestructura y secuencia de actividades necesarios para convertir el modelo de gestión por procesos propuesto en un sistema operativo en funcionamiento, definiendo la capacidad técnica base sobre la cual se sustenta su implementación.

5.2.2 Requerimientos técnicos

Software y herramientas digitales: el motor de reservas SiteMinder y el sistema de comandas digital, ambos ya operativos en la hostería, se integran al modelo como fuentes directas

de datos de los indicadores de ocupación y de tiempo de despacho, para el tablero de control mensual, un repositorio documental en la nube que garantice una única versión vigente de cada documento y la mensajería institucional con regla de uso definida.

Formatos físicos: juegos impresos y plastificados de los instructivos de trabajo en cada punto de uso, blocks físicos de las bitácoras y listas de verificación de diligenciamiento diario y archivadores rotulados por proceso para la evidencia auditable.

Instrumentación de medición: dos termómetros de cocina calibrados y temporizadores para el control de temperaturas y tiempos de despacho, y un kit de medición de cloro libre y pH con sus reactivos para la bitácora fisicoquímica diaria del área de bienestar, que instrumenta el control del riesgo sanitario calificado como crítico en la matriz de riesgos. Esta medición sistemática permite detectar desviaciones en los parámetros de calidad del agua de piscinas antes de que representen un peligro para la salud de los huéspedes, cumpliendo con estándares de higiene y prevención de enfermedades de transmisión hídrica.

Certificaciones y cumplimiento normativo: certificados vigentes de manipulación de alimentos para el personal de cocina y servicio, registro de la actividad turística y requisitos de la categoría del establecimiento conforme al Reglamento de Alojamiento Turístico, incluida la evaluación sistemática de la satisfacción que el modelo instrumenta con sus encuestas, permisos sanitarios aplicables al área de piscinas; y capacitación básica en seguridad para el personal de bienestar. Las denominaciones y vigencias exactas de cada permiso deberán verificarse con la autoridad competente local, dado que los requisitos específicos pueden variar según la jurisdicción y las actualizaciones normativas.

5.2.3 Recursos necesarios

Tabla 95

Recursos Necesarios

Categoría	Recurso	Descripción y uso en el modelo	Disponibilidad
Humanos	Gerencia General y Gerencia Financiera	Respaldo directivo, decisión y presupuesto de la implementación, titularidad comercial de eventos y análisis del costo de alimentos	Existente
Humanos	Cuatro dueños de proceso operativo (Chef, Recepcionista de Bienestar, Recepcionista/Cajera y titularidad de Eventos)	Implantación de la documentación de su proceso, capacitación de su equipo y primera línea de control	Existente (funciones formalizadas por el modelo)
Humanos	Asistente Administrativo Operativo	Coordinación de la implementación, gestión de compras y proveedores, logística de eventos, custodia documental del modelo y consolidación del tablero de control	Por incorporar
Humanos	Bodeguero	Recepción, verificación, almacenamiento, rotación y despacho de insumos; administración diaria del kárdex y ejecución de los conteos cíclicos	Por incorporar

Materiales	Juegos impresos y plastificados de instructivos por área	Documentación en el punto de uso: cocina, recepción, bienestar, salones y bodega	Por producir (bajo costo)
Materiales	Blocks de bitácoras y registros físicos; archivadores rotulados por proceso	Captura de evidencia en el punto de trabajo y archivo ordenado para auditoría	Por producir
Materiales	Termómetros de cocina calibrados y temporizadores	Control de temperaturas (REG de cocina) y medición del tiempo de despacho	Por adquirir (2 unidades mínimas)
Materiales	Kit de medición de cloro libre y pH con reactivos	Bitácora fisicoquímica diaria de piscinas e hidromasaje; control del riesgo sanitario crítico	Por adquirir
Tecnológicos	Motor de reservas SiteMinder	Gestión de reservas y fuente directa del indicador de ocupación	Existente
Tecnológicos	Sistema de comandas digital	Vinculación pedido-mesa-habitación y fuente del indicador de tiempo de despacho	Existente
Tecnológicos	Tablero de control	Kárdex con puntos de reorden y consolidación mensual de indicadores con semáforo	Por configurar
Tecnológicos	Repositorio documental en la nube y mensajería institucional	Versión vigente única de cada documento y canal formal de novedades operativas	Por configurar (bajo costo)

Nota. Estos recursos se incorporan al presupuesto de implementación del modelo y su adquisición debe evaluarse en función de su necesidad operativa, costo incremental y disponibilidad presupuestaria.

5.2.4 Infraestructura y tecnología

El modelo no requiere obras ni ampliaciones, opera sobre la infraestructura existente, a la que asigna funciones de gestión específicas. La recepción actúa como punto de control documental del proceso de hospedaje y de la atención al huésped, la cocina del Restaurante El Ceibo incorpora una estación fija de bitácoras y termómetros; la bodega se organiza con estanterías rotuladas, una zona definida de recepción y verificación de insumos y el punto de registro del kárdex; el área de bienestar dispone el punto de la bitácora fisicoquímica y del registro de cierre; los cinco salones de eventos mantienen sus listas de verificación de alistamiento y desmontaje en sitio; y las nueve habitaciones se gestionan con la lista de verificación de limpieza. Se destina además un espacio administrativo para la custodia del repositorio maestro y del archivo físico de registros. En materia tecnológica, el equipamiento existente (equipo de cómputo e impresora de recepción, terminal de comandas, conectividad y domótica de habitaciones), es suficiente para iniciar la implementación, el único requerimiento adicional es la configuración del respaldo en la nube del repositorio y del tablero, sin necesidad de comprar nuevas licencias de software.

5.2.5 Capacidad de implementación

La implementación del modelo exige un volumen de trabajo que se suma, durante veinticuatro semanas, a la operación habitual del establecimiento. Antes de programar el plan resulta necesario verificar que ese volumen cabe en las horas efectivamente disponibles de quienes deben ejecutarlo, puesto que un cronograma que excede la capacidad de sus responsables no se incumple parcialmente sino que se abandona, y con él los registros que sostienen todo el sistema de indicadores.

En la presente investigación no se dispone de una medición consolidada de horas disponibles y horas requeridas reales por responsable, por lo que no corresponde reportar una

utilización actual. El método descrito a continuación se establece como el criterio de verificación pendiente que deberá ejecutarse antes del despliegue.

El método que se adopta consiste en comparar las horas disponibles con las horas requeridas y expresar el resultado como porcentaje de utilización. Su aplicación se realiza por responsable y por semana, no de forma agregada, dado que un promedio favorable puede ocultar la sobrecarga puntual de un cargo determinado.

Horas disponibles. Las horas disponibles para la implementación son aquellas que un responsable puede destinar a actividades del proyecto sin desatender su función ordinaria. Se calculan como:

$$HD = P * D * H * d$$

Donde HD son las horas disponibles del período, P el número de personas que ocupan el cargo, D los días efectivos de trabajo en el período, H las horas efectivas por día y d el porcentaje de disponibilidad asignable al proyecto.

El factor de disponibilidad es el parámetro decisivo y el que con mayor frecuencia se omite: los dueños de proceso conservan íntegras sus responsabilidades operativas durante la implementación, por lo que solo una fracción de su jornada puede destinarse a la conciliación documental, la capacitación o la medición. Este factor debe ser fijado por la Gerencia General para cada cargo antes del inicio de la fase 1 y constituye, en la práctica, una decisión de asignación de recursos.

Horas requeridas. Las horas requeridas corresponden al trabajo que demanda cada actividad de implementación, incrementado por un factor de contingencia que absorbe reprocesos, interrupciones por demanda operativa y las correcciones derivadas de la prueba de llenado de los documentos:

$$HR = \sum(A_i * t_i) * (1 + c)$$

Donde HR son las horas requeridas, A_i la cantidad de unidades de la actividad i, t_i el tiempo estándar por unidad de esa actividad y c el factor de contingencia.

Utilización de implementación.

$$U(\%) = \left(\frac{HR}{HD}\right) * 100$$

La interpretación del resultado se establece conforme a los siguientes rangos:

Tabla 96

Rangos de interpretación de la utilización de implementación.

Utilización	Interpretación	Decisión que corresponde
Hasta 80 %	Existe margen de holgura	El cronograma es ejecutable con la asignación prevista; se conserva capacidad de reacción ante imprevistos
De 81 % a 100 %	Capacidad ajustada	Ejecutable únicamente bajo control estricto de avance semanal; cualquier desviación compromete el plazo
Superior a 100 %	Capacidad insuficiente	El cronograma no es ejecutable con la asignación prevista: debe ampliarse el plazo, redistribuirse la actividad entre responsables o incrementarse el factor de disponibilidad mediante relevo operativo

5.2.6 Capacidad operativa por servicio

El apartado precedente verifica la capacidad de poner el modelo en marcha; el presente verifica la capacidad de sostener sus estándares una vez en operación. Para cada línea de servicio se establece la fórmula de cálculo correspondiente y se identifican las variables que deben medirse para aplicarla. Los estándares y ratios que se emplean son los definidos en el diseño del modelo y se mantienen sin modificación; lo que se incorpora es el procedimiento que permite verificarlos con datos propios en lugar de darlos por comprobados.

Alimentos y Bebidas. El comedor del Restaurante El Ceibo dispone de doscientas plazas. Con la meta de al menos dos rotaciones por turno pico, la capacidad teórica de la franja de mayor

demanda asciende a cuatrocientos servicios. Esta cifra deriva únicamente del aforo y del número de rotaciones; el estándar de despacho de veinte minutos no interviene en su cálculo, sino que constituye la condición que debe sostenerse para que esas dos rotaciones sean alcanzables.

La verificación se realiza mediante la utilización de la capacidad de despacho:

$$U\ (\%) = \left[\frac{\mathrm{S} * \mathrm{t}}{n * T}\right] * (1 + c) * 100$$

Donde S es el número de servicios de la franja, t es el tiempo de trabajo continuo por servicio en la estación crítica, n el personal simultáneo en cocina y servicio, T la duración de la franja y c el factor de contingencia por reprocesos e interrupciones.

Es imperativo destacar que para esta medición se emplea el tiempo de trabajo (t) y no el tiempo de ciclo del servicio. Esta distinción metodológica obedece a que el tiempo de trabajo expresa la ocupación efectiva y el esfuerzo real del personal, mientras que el tiempo de ciclo incluye intervalos de cocción y tiempos de espera pasivos que no consumen capacidad de mano de obra.

Tabla 97

Variables de capacidad de Alimentos y Bebidas.

Variable	Estado	Origen previsto del dato
Plazas del comedor	200 (dato disponible)	Infraestructura existente
Estándar de despacho	20 min (definido por el modelo)	Ficha TO-BE del proceso de Alimentos y Bebidas
Rotaciones por turno pico	2 (meta del modelo)	Ficha TO-BE del proceso
Tiempo real de despacho por franja de demanda	Pendiente de medición	Observaciones repetidas de la medición inicial (Fase 1, apartado 5.1.6)
Personal simultáneo en cocina y servicio por franja	Pendiente de medición	Registro de turnos de la fase 1
Factor de contingencia por reprocesos	Pendiente de medición	Bitácora de turno de cocina, una vez implantada

El diagnóstico identificó que el factor limitante no es la infraestructura sino la preparación previa, razón por la cual el instructivo de mise en place semanal por nivel de demanda constituye el requerimiento técnico habilitante de esta capacidad. La medición inicial permitirá determinar si el estándar de veinte minutos se sostiene en la franja pico con la dotación actual o si requiere refuerzo de personal, decisión que se formalizará en la revisión semestral del modelo.

Hospedaje. Las nueve habitaciones representan el volumen de operación base de esta área. El estándar propuesto de alistamiento de treinta minutos por habitación deberá contrastarse con una medición inicial de tiempos. Mientras no exista esa línea base, dicho valor se mantiene como una meta operativa provisional y no como un nivel de desempeño ya alcanzable o verificado con la dotación actual de camarería. La validación de esta meta, así como de la capacidad real disponible para la atención de áreas comunes y zonas húmedas, queda sujeta a la medición en campo del tiempo efectivo de alistamiento, indicador que el diagnóstico inicial no pudo determinar.

$$U\ (\%) = \left\lceil \frac{\mathrm{h} * \mathrm{t}}{c * J} \right\rceil * (1 + f) * 100$$

Donde h es el número de habitaciones a alistar en la jornada, t el tiempo estándar por habitación según su tipo, c el número de camareras disponibles, J la jornada efectiva de camarería y f el factor de contingencia.

La distinción entre habitaciones de salida y habitaciones de permanencia resulta relevante porque el tiempo de alistamiento difiere sustancialmente entre ambas situaciones, de modo que el cálculo de carga diaria no puede sustentarse únicamente en el número total de habitaciones ocupadas.

Tabla 98

Variables de capacidad de Hospedaje.

Variable	Estado	Origen previsto del dato
Habitaciones	9 (dato disponible)	Infraestructura existente
Estándar de alistamiento	30 min por habitación (definido por el modelo)	Ficha TO-BE del proceso de Hospedaje
Tiempo real por habitación según tipo (suite o doble)	Pendiente de medición	Medición inicial (Fase 1, apartado 5.1.6); el indicador figura como no determinado en la línea base referencial del apartado 4.6
Habitaciones de permanencia frente a habitaciones de salida	Pendiente de medición	Motor de reservas SiteMinder
Camareras disponibles por jornada	Pendiente de confirmación	Registro de turnos
Factor de contingencia por áreas comunes y zonas húmedas	Pendiente de medición	Lista de verificación de limpieza, una vez implantada

Bienestar. La capacidad del área de bienestar no se determina por la demanda sino por el más restrictivo de sus límites operativos y de seguridad, conforme a la siguiente expresión:

$$C = mín\ (Aa, Nc, Ci, Cp)$$

Donde C es la capacidad operativa simultánea, Aa el aforo autorizado, Nc el número de casilleros disponibles, Nm el número de manillas de control, Ci la capacidad de cada instalación (sauna, turco, piscina e hidromasaje) y Cp la capacidad de control por parte del personal asignado

El sistema de manillas y casilleros constituye el mecanismo de control operativo del aforo. Sin embargo, la capacidad efectiva del área está condicionada de manera absoluta al cumplimiento de los parámetros fisicoquímicos: cuando el cloro libre o el pH se encuentran fuera de rango, la capacidad operativa del área es cero con independencia del aforo autorizado, puesto que la

habilitación del servicio constituye un límite de seguridad y no de demanda. Dado que el diagnóstico estableció que el control se ejecuta, pero se reporta por un canal informal, sin bitácora que consigne valor, hora, responsable ni acción correctiva, la implantación de la bitácora fisicoquímica no incrementa la capacidad del área: la vuelve verificable, que es la condición previa para poder afirmarla.

Tabla 99

Variables de capacidad de Bienestar.

Variable	Estado	Origen previsto del dato
Aforo autorizado	Pendiente de verificación	Permiso sanitario y normativa aplicable; verificar con la autoridad competente
Número de casilleros	Pendiente de verificación	Inventario del área
Número de manillas de control	Pendiente de verificación	Inventario del área
Capacidad de sauna, turco, piscina e hidromasaje	Pendiente de verificación	Especificación técnica de cada instalación
Capacidad de control del personal asignado	Pendiente de definición	Dotación por franja horaria
Cumplimiento fisicoquímico	0 % de trazabilidad documental	Bitácora fisicoquímica; línea base del apartado 4.6

.

Eventos y Catering. Los cinco salones se dimensionan por dotación de personal de servicio según el formato de montaje, mediante la siguiente expresión:

$$M = \lceil A/r \rceil$$

Donde M es el número de meseros requeridos, A el número de asistentes al evento, r el ratio de dotación correspondiente al formato de montaje y $\lceil\ \rceil$ el redondeo al entero superior.

El cálculo se aplica por salón y se agrega para determinar la dotación total requerida cuando se opera más de un salón de forma simultánea. La capacidad simultánea de los cinco salones no

queda determinada por la infraestructura, que está disponible, sino por la existencia de una base de personal eventual precalificado y documentado, entendiendo por tal un registro de personas con datos de contacto, disponibilidad declarada, certificado de manipulación de alimentos vigente cuando corresponda e inducción registrada. La sola intención de contratar personal eventual no constituye capacidad verificable. Por esa razón, la consolidación de dicha base se establece como entregable de la fase inicial de la implementación, conforme al apartado 5.1.6, y hasta que exista, la capacidad simultánea de salones debe declararse como condicionada.

Tabla 100

Ratios de dotación de personal de servicio por formato de montaje

Formato de montaje	Ratio de dotación	Aplicación
Servicio emplatado	1 mesero por cada 10 a 12 asistentes	Formato de mayor exigencia de dotación: el servicio se ejecuta de forma simultánea en todas las mesas
Servicio tipo buffet	1 mesero por cada 20 a 25 asistentes	Menor dotación por unidad de servicio: el comensal se desplaza a la estación de servicio

Tabla 101

Variables de capacidad de Eventos y Catering

Variable	Estado	Origen previsto del dato
Salones disponibles	5	Infraestructura existente
Ratios de dotación por formato	Definidos por el modelo	Ficha TO-BE del proceso de Eventos y Catering
Aforo por salón y por formato de montaje	Pendiente de verificación	Especificación de cada salón
Personal eventual precalificado y documentado	Pendiente de consolidación	Registro de nómina eventual, entregable de la fase inicial
Tiempo de ciclo de servicio por tipo de evento	41 min en evento pequeño; 77 min en evento mayor	Línea base medida el 28/07 y el 01/08/2026, con un registro por jornada

Compras y bodega. La cadena de abastecimiento se sustenta en proveedores locales, que concentran cerca del ochenta por ciento de los insumos. Su capacidad de respuesta se administra mediante el kárdex con puntos de reorden y la planificación semanal de compras, conforme a la siguiente expresión:

$$PR = d * L + SS$$

Donde PR es el punto de reorden, d la demanda diaria promedio del insumo, L el plazo de reposición del proveedor y SS el stock de seguridad, dimensionado en función de la variabilidad de la demanda y del cumplimiento del proveedor.

Tabla 102

Variables de capacidad de Compras y bodega

Variable	Estado	Origen previsto del dato
Participación de proveedores locales	Cerca del 80 % de los insumos	Entrevista a la gerencia
Demanda diaria promedio por insumo	Pendiente de medición	Kárdex, una vez implantado y con al menos un ciclo completo de registro
Plazo de reposición por proveedor	Pendiente de medición	Registro de órdenes y recepciones
Cumplimiento del proveedor en plazo y cantidad	Pendiente de medición	Verificación en la recepción de mercadería
Exactitud de inventario	No determinable en el diagnóstico	Conteos cíclicos contra el kárdex; el indicador figura sin valor de partida en la línea base
Stock de seguridad por insumo crítico	Pendiente de definición	Se define una vez conocidas la demanda diaria y la variabilidad del plazo

El punto de reorden no puede calcularse en la etapa de diseño porque sus dos variables principales, la demanda diaria y el plazo de reposición, requieren un registro histórico que la

operación actual no produce: precisamente esa ausencia es la que el diagnóstico identificó como causa de las compras de emergencia. En consecuencia, el kárdex debe operar durante al menos un ciclo completo antes de que los puntos de reorden puedan fijarse con fundamento, y hasta entonces se establecerán de forma provisional a partir del criterio del Bodeguero y de la gerencia.

5.2.7 Condición de factibilidad de la implementación

De los cálculos precedentes se desprende que la factibilidad técnica de la propuesta no constituye una propiedad que el modelo posea por sí mismo, sino una condición que debe verificarse y que puede dejar de cumplirse. La factibilidad técnica queda condicionada a que, antes del despliegue, la Gerencia defina el factor de disponibilidad de cada responsable y contraste las horas requeridas del plan con la capacidad efectiva resultante. En consecuencia, la implementación se considera factible únicamente cuando concurren las tres condiciones siguientes:

- Que cada responsable disponga de horas suficientes para las actividades de implementación que le corresponden, es decir, que su utilización calculada conforme al apartado 5.2.5 no exceda el cien por ciento; o bien que exista una reasignación formal de funciones, autorizada por la Gerencia General y documentada, que libere las horas necesarias.
- Que las variables declaradas como pendientes en el apartado 5.2.6 se midan durante la Fase 1, conforme a lo previsto en el apartado 5.1.6 , y que sus resultados confirmen los estándares definidos en el diseño o determinen su ajuste.
- Que la base de personal eventual precalificado quede consolidada antes de comprometer la operación simultánea de salones de eventos.

Los parámetros de capacidad establecidos en este apartado constituyen requerimientos base del diseño y no resultados verificados. Su confirmación corresponde a la medición prevista en la Fase 1 del apartado 5.1.6, que ampliará la línea base referencial del apartado 4.6, diferenciada entre

franjas de demanda pico y valle, que permitirá ratificar o ajustar las dotaciones por turno, los umbrales de refuerzo con personal eventual y las metas asociadas. Los ajustes resultantes se formalizarán en la revisión semestral del modelo, conforme al mecanismo de mejora continua definido en el Capítulo IV.

5.3 Evaluación de costo-efectividad y requerimiento presupuestario de la propuesta

5.3.1 Enfoque de la evaluación

La evaluación de la propuesta se desarrolla mediante un análisis ex ante de costo-efectividad, orientado a determinar los recursos económicos necesarios para implementar y sostener el modelo de gestión por procesos en la Hostería Castillo Real.

El presupuesto se estructura conforme a un criterio de temporalidad del desembolso, que distingue tres niveles sucesivos. El primero es la inversión inicial, que reúne los desembolsos de ejecución única necesarios para habilitar el funcionamiento del modelo antes de su puesta en marcha. El segundo son los costos de sostenimiento, que corresponden a los desembolsos anuales requeridos para mantener operativos los registros, los controles, los instrumentos y las posiciones responsables una vez implantado el modelo. El tercero es el requerimiento del primer año, que resulta de sumar la inversión inicial y los costos de sostenimiento correspondientes a ese mismo período, y constituye el monto que la dirección debe asignar para iniciar la implementación. Dentro de esa estructura, el presupuesto incorpora los desembolsos directamente vinculados con la puesta en marcha y el funcionamiento del modelo, entre ellos las posiciones logísticas que la estructura organizacional del apartado 5.1 incorpora. Se distingue expresamente entre los rubros que constituyen desembolso futuro para el establecimiento y aquellos que se consignan únicamente como valor económico informativo, según se detalla en cada tabla.

La efectividad está relacionada con los resultados operativos previstos y verificables, entre ellos la intervención de los procesos prioritarios, la implementación de controles documentados, el uso de documentos críticos y el fortalecimiento de la trazabilidad de la información. A continuación se presenta la fórmula que expresa matemáticamente cómo se calcula:

$$Razón\ de\ costo - efectividad = \frac{Costo\ de\ la\ propuesta}{Unidad\ de\ efecto\ prevista}$$

La investigación no dispuso de información contable de la operación del establecimiento, por esa razón, la efectividad no se traduce a unidades monetarias y la evaluación no estima beneficios económicos atribuibles, sino que relaciona el presupuesto requerido con la cobertura operativa que se espera alcanzar. La totalidad de los valores corresponde a una estimación previa a la implementación, los costos deberán confirmarse mediante proformas antes de la ejecución presupuestaria, y los efectos deberán comprobarse con los registros e indicadores previstos en el modelo. Ningún resultado de esta sección constituye un desempeño obtenido ni un ahorro verificado.

5.3.2 Presupuesto para la implementación

La inversión inicial reúne los recursos que se requieren para poner en funcionamiento el modelo: la capacitación externa del personal, el acompañamiento especializado durante la fase piloto, la incorporación de las posiciones previstas, la instrumentación de medición, la configuración de los servicios digitales y la habilitación física y documental de los puntos de control. La tabla incorpora, además, el diseño técnico del modelo, este rubro se consigna con un alcance distinto al de los restantes: no constituye un desembolso futuro para el establecimiento, sino un valor económico informativo que cuantifica, a precio de mercado, el trabajo académico ya ejecutado en la presente investigación. Las fichas de caracterización, los flujogramas, los instructivos y el manual de gestión fueron elaborados y entregados como resultado del Capítulo

IV, de modo que la Hostería Castillo Real no deberá contratarlos. Su valoración se incluye con dos finalidades: dimensionar el aporte que el trabajo académico representa para el establecimiento y establecer el costo que asumiría un tercero interesado en replicar el modelo en otra organización.

Tabla 103

Presupuesto de la inversión inicial

Concepto	Monto (USD)	Alcance
Consultoría y diseño del modelo	3.000,00	Horas de especialista para el levantamiento de los procesos actuales, el diseño de los procesos propuestos, las fichas de caracterización, los flujogramas, los instructivos y el manual de gestión.
Prueba piloto y acompañamiento inicial	1.200,00	Acompañamiento en sitio durante las seis semanas de aplicación piloto en los procesos priorizados, con verificación diaria del diligenciamiento de registros.
Capacitación externa inicial del modelo	600,00	Servicio externo para la capacitación general y técnica necesaria para iniciar la aplicación de procedimientos, registros, controles e indicadores.
Incorporación de las posiciones previstas	400,00	Reclutamiento, selección e inducción del Asistente Administrativo Operativo y del Bodeguero.
Instrumentación de medición	234,79	Termómetros digitales, temporizadores, kit de medición de cloro y pH y reactivos iniciales requeridos en los controles operativos.
Adecuación de bodega	180,00	Estantería, rotulación y delimitación de la zona de recepción y verificación de insumos, sin obras mayores.
Configuración inicial de herramientas	140,00	Configuración del repositorio documental, kárdex y tablero de indicadores para iniciar el seguimiento del modelo.
Documentación operativa	131,00	Impresión y plastificado de instructivos, bitácoras, listas de verificación, archivadores y señalización en los puntos de uso.
Total inversión inicial	5.885,79	

Nota. Los valores son referenciales para planificación y deben confirmarse mediante proformas vigentes antes de la ejecución presupuestaria. El detalle por concepto, con cantidades, precios unitarios y fuente de cada precio, consta en el Apéndice M.

La inversión inicial estimada asciende a USD 5.885,79. De ese monto, USD 3.000,00 corresponden al diseño técnico ya entregado por la presente investigación y se consignan como valor económico informativo, conforme se indicó; el desembolso efectivo que la Hostería Castillo Real deberá presupuestar para la habilitación del modelo asciende, en consecuencia, a USD 2.885,79.

Dentro de ese desembolso, la asignación mayor corresponde al acompañamiento especializado durante la fase piloto. Este servicio se contrata a un tercero y no duplica las funciones del Asistente Administrativo Operativo: mientras dicho cargo administra el cronograma y verifica el diligenciamiento cotidiano de los registros, el acompañamiento externo aporta la verificación imparcial del cumplimiento de los criterios de aceptación de cada fase, la validación de que los formatos se diligencian conforme a su instructivo y el levantamiento de los ajustes documentales que la prueba genere. Su alcance comprende seis semanas de seguimiento sobre los dos procesos piloto, con informes de cierre por fase, y su valor deberá confirmarse mediante proforma antes de la contratación.

El componente de activo fijo es minoritario: la instrumentación y la adecuación de bodega representan en conjunto el siete por ciento de la inversión. El modelo no requiere obras ni ampliaciones, y opera sobre la infraestructura con que el establecimiento ya cuenta. La configuración inicial de herramientas corresponde a la contratación y habilitación de los servicios digitales estrictamente incrementales que el modelo introduce, es decir el espacio de almacenamiento institucional del repositorio documental y la estructura del tablero de indicadores, y no a horas de trabajo del personal interno, que se ejecutan con la estructura prevista en el apartado 5.1.3.

5.3.3 Costos de sostenimiento

Una vez implementado el modelo, su sostenimiento requiere recursos para mantener las posiciones responsables de su operación, los registros, los controles fisicoquímicos, el repositorio documental y los instrumentos utilizados. Las remuneraciones del Asistente Administrativo Operativo y del Bodeguero se incorporan al costo recurrente por constituir posiciones que el modelo hace necesarias y que la estructura previa no contemplaba. Su inclusión se sustenta en tres fundamentos. El primero es la carga de trabajo que el modelo genera: la administración diaria del kárdex, la ejecución de los conteos cíclicos, el despacho contra requisición autorizada, la verificación y el archivo de los registros de las cinco áreas, la consolidación mensual del tablero de control y la gestión de las solicitudes de acción de mejora constituyen actividades permanentes que no existían antes del modelo y que la plantilla actual no puede absorber sin desatender su función ordinaria, según se estableció en el apartado 5.2.5. El segundo es la separación de funciones: el modelo exige que la función de compra y la función de custodia recaigan en cargos distintos, de modo que ningún responsable concentre el ciclo completo del inventario; sin esa separación, el control interno del abastecimiento y el indicador de exactitud de inventario carecerían de sustento. El tercero es la titularidad de los procesos: la matriz de responsabilidades del apartado 5.1.4 asigna a ambos cargos la condición de responsables de ejecución en los procesos de Compras y Bodega, de manera que su ausencia dejaría sin responsable a dos procesos del mapa.

Por estas razones, el costo de ambas posiciones se trata como incremental y se mantiene dentro del presupuesto de sostenimiento. Los costos recurrentes se presentan en la Tabla 104.

Tabla 104

Costos recurrentes para el sostenimiento del modelo

Concepto	Año 1 (USD)	Desde el año 2 (USD)	Alcance
Remuneración del Asistente Administrativo Operativo	12.848,08	12.848,08	Sueldo acordado por la Gerencia más beneficios de ley, conforme al cálculo del Apéndice M.
Remuneración del Bodeguero	8.210,80	8.210,80	Sueldo acordado por la Gerencia más beneficios de ley. La jornada se ajustará al volumen efectivo de movimientos de bodega.
Capacitación para el personal fijo y eventual anual	1.200,00	1.200,00	Formación en inocuidad alimentaria y estándares de servicio para el personal fijo y eventual, con certificación.
Auditoría externa	—	1.500,00	Revisión opcional contratada únicamente cuando la Gerencia requiera validación independiente de los indicadores y protocolos. El valor presupuestado de USD 1.500,00 corresponde al costo de una única sesión o consultoría de auditoría externa realizada anualmente, por lo que no constituye un gasto mensual. Se presupuesta desde el segundo año como previsión y no sustituye a la auditoría interna cruzada trimestral definida en el apartado 4.4.2.11, que ejecutan los dueños de proceso sin desembolso.

Reactivos de cloro libre y pH	216,00	216,00	Reposición de reactivos utilizados en el control fisicoquímico. El consumo deberá ajustarse con la información real de las bitácoras.
Reposición de formularios y plastificados	120,00	120,00	Reposición del material físico utilizado en los puntos de operación.
Repositorio documental en la nube	100,80	100,80	Cuenta institucional para mantener la versión vigente de documentos, kárdex y tablero.
Verificación de termómetros	30,00	30,00	Verificación y consumibles asociados al control de los instrumentos.
Mantenimiento menor de instrumentos	—	25,00	Mantenimiento y reposición menor a partir del segundo año de uso.
TOTAL COSTO RECURRENTE	22.725,68	24.250,68	

Nota. El costo laboral incorpora los beneficios de ley vigentes en el Ecuador: doce sueldos, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo equivalente a un salario básico unificado, aporte patronal del 12,15 % y provisión de fondos de reserva del 8,33 %.

Conviene precisar el alcance del rubro de auditoría externa. El modelo define en el apartado 4.4.2.11 un esquema de auditoría interna cruzada de periodicidad trimestral, ejecutado por los dueños de proceso bajo la regla de que ninguno audita su propio proceso, mecanismo que no genera desembolso. La partida de auditoría externa se presupuesta como previsión para el supuesto de que la Gerencia requiera una validación independiente de los resultados, por exigencia de un tercero o por decisión propia. No constituye, por tanto, un requisito de funcionamiento del modelo, y su ejecución queda sujeta a la decisión de la dirección en cada ejercicio.

El costo recurrente estimado es de USD 22.725,68 durante el primer año y de USD 24.250,68 desde el segundo año. La diferencia obedece a que la auditoría externa y el mantenimiento de instrumentos se activan una vez que existen registros sobre los cuales auditar e instrumentos con uso acumulado. Estos valores deberán ajustarse con el consumo efectivo registrado durante el funcionamiento del modelo.

5.3.4 Requerimiento presupuestario

El requerimiento presupuestario del primer año se obtiene al sumar la inversión inicial y los costos recurrentes correspondientes al mismo período.

Tabla 105

Resumen del requerimiento presupuestario

Componente	Monto (USD)
Inversión inicial	5.885,79
Costos recurrentes del primer año	22.725,68
REQUERIMIENTO TOTAL DEL PRIMER AÑO	28.611,47
COSTO ANUAL DE SOSTENIMIENTO DESDE EL SEGUNDO AÑO	24.250,68

Nota. Los valores corresponden a una estimación ex ante y deberán actualizarse con las proformas obtenidas antes de la ejecución.

5.3.5 Composición del presupuesto

El análisis de la composición del gasto anual permite identificar dónde se concentra el desembolso y qué partidas admiten ajuste o escalonamiento en caso de restricción presupuestaria.

Tabla 106

Composición del costo recurrente de sostenimiento

Componente	Valor anual (USD)	Participación	Margen de ajuste
Remuneración del Asistente Administrativo Operativo	12.848,08	53,0 %	La jornada es la variable de decisión previa a la contratación.
Remuneración del Bodeguero	8.210,80	33,9 %	La jornada puede ajustarse al volumen real de movimientos de bodega.
Auditoría externa anual	1.500,00	6,2 %	Puede espaciarse a periodicidad bienal o sustituirse por auditoría interna cruzada.
Capacitación especializada anual	1.200,00	4,9 %	Puede escalonarse por grupos y por períodos.
Insumos y servicios de operación	491,80	2,0 %	Ligado al volumen de operación; margen de ajuste reducido.
TOTAL	24.250,68	100 %	

Nota. Los porcentajes corresponden al costo recurrente de sostenimiento desde el segundo año.

Las remuneraciones de las dos posiciones concentran el 86,8 % del costo recurrente, equivalente a USD 21.058,88 anuales. El sostenimiento del sistema documental, los instrumentos de medición y la capacitación representan el 13,2 % restante, esto es, USD 3.191,80 anuales. De ese monto, USD 1.500,00 corresponden a la revisión externa opcional, que la Gerencia contrata solo si requiere validación independiente y que no constituye un requisito de funcionamiento del modelo. En consecuencia, el costo anual estrictamente obligatorio para sostener el sistema documental y los instrumentos asciende a USD 1.691,80.

Esta distinción resulta relevante para la decisión de la Gerencia: la mayor parte del presupuesto no corresponde a la herramienta de gestión sino a la ampliación de la estructura organizacional que el modelo requiere para operar con separación entre la función de compra y la

función de custodia. Esta composición se presenta con finalidad informativa y no constituye un escenario alternativo de evaluación. Asumir las funciones de custodia y de control documental con el personal actual comprometería el control interno del proceso de abastecimiento, dado que un mismo cargo concentraría el ciclo completo del inventario, y dejaría sin responsable asignado a dos procesos del mapa. Por esa razón, la evaluación se realiza sobre el escenario que incorpora ambas posiciones.

5.3.6 Efectos operativos previstos

La efectividad esperada se expresa mediante unidades operativas vinculadas con los resultados que el modelo busca alcanzar durante su implementación. Estas unidades serán verificadas mediante los registros y mecanismos de seguimiento definidos en el Capítulo IV.

Tabla 107

Efecto esperado de la implementación y su magnitud

Efecto previsto	Cantidad	Alcance
Procesos operativos intervenidos	4	Alimentos y Bebidas, Hospedaje, Bienestar, y Eventos y Catering.
Controles previstos como documentados y verificables	14	Controles vinculados con trazabilidad documental, control fisicoquímico, inventario, inducción y otros indicadores definidos en el modelo, cuya clasificación consta en el Apéndice N.
Documentos críticos implementados en la primera fase	6	Comanda digital, bitácora de turno de cocina, kárdex, bitácora fisicoquímica, hoja de registro de huéspedes y solicitud de acción de mejora.
Trabajadores alcanzados por la capacitación	16	Plantilla de catorce colaboradores más las dos posiciones incorporadas en la estructura organizacional.
Meta de trazabilidad documental	80 %	Meta provisional de cumplimiento documental establecida para la fase de implementación, sujeta a confirmación tras la medición inicial.

Nota. Los efectos se derivan de la línea base referencial del apartado 4.6 y de las metas del sistema de indicadores del Capítulo IV.

Catorce de los veinte indicadores del sistema parten de la ausencia total de control o de un valor de partida indeterminable. Esta circunstancia, señalada en el diagnóstico como una debilidad de la operación, constituye el fundamento del análisis: precisamente porque se estableció que dichos controles no existen puede preverse que la implementación los llevaría a un estado verificable. Los efectos se consideran previstos hasta que el modelo sea implementado. Su cumplimiento deberá verificarse con observaciones repetidas, registros completos y resultados del tablero de indicadores.

5.3.7 Razones de costo-efectividad

Las razones de costo-efectividad relacionan el requerimiento presupuestario del primer año con las principales unidades de efecto previstas. Su finalidad es mostrar el costo asociado a la cobertura operativa que se espera alcanzar con la implementación.

Tabla 108

Razones ex ante de costo-efectividad

Indicador	Resultado	Cálculo
Costo del primer año por proceso operativo intervenido	USD 7.152,87	USD 28.611,47 ÷ 4 procesos
Costo del primer año por control verificable previsto	USD 2.043,68	USD 28.611,47 ÷ 14 controles
Costo del primer año por documento crítico implementado	USD 4.768,58	USD 28.611,47 ÷ 6 documentos
Costo del primer año por trabajador alcanzado por la capacitación	USD 1.788,22	USD 28.611,47 ÷ 16 trabajadores
Costo del primer año por punto porcentual de trazabilidad prevista	USD 357,64	USD 28.611,47 ÷ 80 puntos porcentuales
Costo anual de sostenimiento por proceso desde el segundo año	USD 6.062,67	USD 24.250,68 ÷ 4 procesos

Nota. Las razones se calculan sobre el requerimiento presupuestario total, que incorpora las remuneraciones de las dos posiciones previstas.

Estas razones constituyen valores de referencia para el seguimiento y no se contrastan con un umbral normativo, dado que no existe un valor establecido para este tipo de indicadores en el sector. Su interpretación corresponde a la Gerencia y se realiza por comparación entre alternativas de alcance o entre períodos, una vez implementado el modelo.

Todas las razones se calculan sobre un escenario base único, que incorpora la totalidad del requerimiento presupuestario, incluidas las remuneraciones de las dos posiciones. Este criterio responde a que ambas posiciones se incorporan por necesidad del modelo, conforme se justifica en el apartado 5.3.3, de modo que el conjunto de la propuesta constituye una unidad indivisible a efectos de evaluación. La composición interna de ese presupuesto, que permite a la Gerencia dimensionar por separado cada partida, se analiza en el apartado 5.3.5 y no constituye una segunda lectura de las razones. Una vez implementado el modelo, estas razones deberán compararse con los costos realmente ejecutados y con el nivel de cumplimiento alcanzado en los procesos, controles y documentos establecidos.

5.3.8 Limitaciones de la evaluación

La validez de los resultados presentados está condicionada por las siguientes limitaciones, que se declaran de forma expresa:

La evaluación es ex ante en su totalidad. Ningún resultado constituye un desempeño obtenido, un ahorro verificado ni un efecto comprobado.

Los efectos se expresan en unidades operativas y no monetarias, por cuanto la investigación no dispuso de información contable de la operación del establecimiento.

Los valores de partida de los indicadores tienen carácter referencial: provienen de jornadas de registro con una observación por proceso y jornada, lo que impide estimar promedios y variabilidad.

Una parte sustancial de los precios es referencial y debe sustituirse por proformas antes de la ejecución presupuestaria.

Las metas del sistema de indicadores son provisionales y su confirmación corresponde a la medición inicial prevista en la Fase 1 del apartado 5.1.6

La jornada del Bodeguero se estima a tiempo completo con carácter provisional; su definición depende de la medición del volumen efectivo de movimientos de bodega, y su ajuste modificaría el costo recurrente.

5.3.9 Conclusión de la evaluación

La evaluación determina que la implementación del modelo requiere una inversión inicial estimada de USD 5.885,79 y costos recurrentes de USD 22.725,68 durante el primer año, por lo que el requerimiento presupuestario total del primer ejercicio asciende a USD 28.611,47. Desde el segundo año, el costo estimado para sostener las posiciones responsables, los mecanismos de registro y los controles del modelo es de USD 24.250,68 anuales.

Con estos recursos se prevé intervenir los cuatro procesos operativos prioritarios, implementar seis documentos críticos, establecer catorce controles documentados y verificables, capacitar a dieciséis trabajadores y alcanzar una meta provisional de trazabilidad documental del 80 %. Las razones de costo-efectividad permiten relacionar el presupuesto requerido con estas unidades de efecto y proporcionan una referencia para evaluar posteriormente los resultados obtenidos durante la implementación.

El análisis de la composición del presupuesto muestra que el 86,8 % del costo recurrente corresponde a las remuneraciones de las posiciones incorporadas y el 13,2 % al sostenimiento del sistema documental y de los instrumentos de control. Dentro de este último porcentaje, USD 1.500,00 corresponden a una revisión externa de carácter opcional, de modo que el costo anual

obligatorio de sostenimiento del sistema documental asciende a USD 1.691,80. Esta composición se ofrece con finalidad informativa, para que la Gerencia identifique el peso de cada partida y las que admiten ajuste, sin que ello altere el escenario único sobre el que se calcula la evaluación.

Antes de ejecutar el presupuesto, los valores referenciales deberán confirmarse mediante proformas. Durante la implementación, los costos recurrentes y las metas operativas deberán actualizarse con la información generada por los registros y el tablero de indicadores del modelo, momento en el cual será posible evaluar los efectos económicos efectivamente producidos.

Conclusiones

1. El diagnóstico evidenció que la Hostería Castillo Real desarrolla sus operaciones con una alta dependencia del conocimiento tácito y con registros formales insuficientes en actividades críticas. Las principales brechas se relacionan con transferencia de información entre turnos, control documental, abastecimiento y coordinación durante periodos de mayor demanda. La encuesta a usuarios potenciales permitió contextualizar expectativas sobre calidad, atención y tiempos, pero no constituye una evaluación directa de la satisfacción de los clientes de la hostería.

2. Se caracterizaron los cuatro procesos operativos prioritarios: Alimentos y Bebidas, Bienestar, Hospedaje y Eventos y Catering, identificando responsables, secuencias, interfaces, tiempos de referencia y brechas. El cronometraje realizado en dos jornadas proporciona una referencia inicial para la implementación, pero no permite estimar promedios ni variabilidad, por lo que las metas deberán contrastarse con observaciones repetidas.

3. El modelo propuesto estructura una arquitectura general de trece procesos y documenta en detalle los cuatro procesos operativos mediante fichas TO-BE, SIPOC, flujogramas, instructivos, formatos, registros, riesgos e indicadores. Esta estructura permite trasladar parte del conocimiento operativo a un sistema documental verificable y establece mecanismos de seguimiento y mejora continua.

4. La validación ex ante realizada con la dirección, el personal operativo y 15 clientes reales muestra una valoración favorable de la pertinencia del modelo y permitió identificar ajustes antes de la implementación. No obstante, los resultados deben interpretarse con cautela por el tamaño reducido de la validación, el carácter puntual del cronometraje y el sesgo de cortesía reconocido en el sondeo a clientes.

5. El plan de implementación estructura la puesta en marcha en cinco fases a lo largo de veinticuatro semanas, con responsables asignados, criterios de paso entre fases, un plan de capacitación diferenciado por rol que alcanza a las dieciséis personas de la operación y un mecanismo de seguimiento sustentado en el tablero de indicadores y en la revisión semestral del modelo. El diseño prevé la verificación previa de la capacidad de implementación de cada responsable, de modo que el cronograma no comprometa la operación ordinaria del establecimiento.

6. La evaluación determina una inversión inicial de USD 5.885,79, un requerimiento presupuestario de USD 28.611,47 durante el primer año y un costo recurrente anual en régimen de USD 24.250,68. Estos valores incorporan las remuneraciones del Asistente Administrativo Operativo y del Bodeguero, que concentran el 86,8 % del costo recurrente, por cuanto la separación entre la función de compra y la de custodia constituye una condición de diseño del modelo.

Recomendaciones

1. Implementar el modelo de forma gradual, priorizando los documentos críticos definidos para la primera fase y consolidando una línea base operativa mediante observaciones repetidas antes de ratificar las metas de tiempos y cumplimiento.

2. Mantener un único sistema de control documental con versiones vigentes, responsables de custodia, auditorías internas, registros de incidencias y Solicitudes de Acción de Mejora, evitando volver a mecanismos informales que impidan trazabilidad.

3. Formalizar mediante resolución interna la creación del Asistente Administrativo Operativo y del Bodeguero antes del inicio de la fase 1, dado que el presupuesto de la propuesta ya incorpora íntegramente sus remuneraciones y la separación de funciones que ambos cargos hacen posible condiciona la implantación del kárdex y del tablero de control.

4. Confirmar mediante proformas los precios que el presupuesto identifica como referenciales y asegurar que la asignación presupuestaria cubra la inversión inicial y los costos recurrentes requeridos para sostener el modelo.

5. Una vez que el modelo haya operado durante un periodo suficiente, comparar los indicadores observados con la referencia inicial y cuantificar, cuando existan registros confiables, mermas, compras de emergencia, reprocesos, horas extraordinarias y otros efectos económicos. Solo con esa evidencia podrá evaluarse posteriormente una rentabilidad financiera atribuible.

Bibliografía

Aagesen, G., & Krogstie, J. (2015). BPMN 2.0 for modeling business processes. En J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1* (2.ª ed., pp. 219-250). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_10

American Society for Quality. (s. f.). *What is SIPOC?* https://asq.org/quality-resources/sipoc

ANFAB. (2024). *El enfoque integral de la regulación ambiental en Ecuador*. https://anfab.com/el-enfoque-integral-de-la-regulacion-ambiental-en-ecuador/

Arias Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1.ª ed.). Enfoques Consulting EIRL.

Barrera, R., Barrientos, V., Santiago, J., & Canepa, A. (2018). Gestión de proceso de negocio. *Inventio, 14*(32), 43-48. https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8

Booking.com. (2025). *Travel & sustainability report 2025*. https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2025-05/2025travelampsustainabilityreport-booking.com2_.pdf

BookingWhizz. (1 de enero de 2026). Reputation and pricing power: How reviews affect what you can charge. https://bookingwhizz.com/en/blog/reputation-pricing-power

Cevallos, S., & Esquivel, R. (2023). Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT, 8*(2), 115-123. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1742

Chalupa, S., Petricek, M., & Ulrych, Z. (2021). The use of business process management in hotel direct sales improvement. *TEM Journal, 10*(1), 215-220. https://doi.org/10.18421/TEM101-27

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.

Cita Sari, N.K., Wiwiek Susyarini, N.P., Ketut Suarja, Y., & Sudiarta, H. (2020). Gestión del registro de entrada por parte de la recepcionista para mejorar la calidad del servicio. *International Journal of Glocal Tourism, 1*(2), 99-108. https://doi.org/10.58982/injogt.v1i2.34

Código del Trabajo. Codificación 17. Registro Oficial Suplemento 167 (16 de diciembre de 2005) (Ecuador).

Coppola, P., Deponte, D., Vacca, A., Messa, F., & Silvestri, F. (2022). Multi-dimensional cost-effectiveness analysis for prioritizing railway station investments: A general framework with an application to the Italian case study [Análisis multidimensional de costo-efectividad para priorizar inversiones en estaciones ferroviarias]. *Sustainability, 14*(9), Artículo 4906. https://doi.org/10.3390/su14094906

Cvetković-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & Correa López, L. E. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21*(1), 179-185. https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069

Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education, 2*(2), 25-36. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED611786.pdf

Delgado, Z., Valenzuela, C., & Portilla, Y. (2023). Estructura organizacional de una empresa de producción gráfica. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 5*(4), 73-83. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208

Díaz-Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TIC y crecimiento empresarial: ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & Empresa, 7*(15), 151-176. https://www.researchgate.net/publication/279483599

Echeverría, H., Arteaga, E., Peralta, A., & Peralta, F. (2025). La gestión por procesos y su impacto en el sistema de gestión de la calidad de las pymes en Ecuador. *Arandu UTIC - Revista Científica Internacional, 12*(1), 1404-1415. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684

Efiempresa. (s. f.). *Planifica las actividades de la empresa con una bitácora del gerente*. https://efiempresa.com/es/blog/efiempresa-bitacora-del-gerente/

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición, 6*(1), 27-36. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6._Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

European Scrum. (2025). *Guía Design Thinking 2025* (v. 1.0). https://www.europeanscrum.org/uploads/2/4/5/1/24513648/gui%CC%81a_design_thinking_oficial_2025.v1.0_-_europeanscrum.org.pdf

Florián Castillo, O. R., Lozada Silva, A. V., & Zavaleta Alfaro, L. F. (2021). *Gestión por procesos para la competitividad de una mype del sector hotelero frente al Covid-19* [Ponencia]. LACCEI International Multi-Conference LEIRD 2021, edición virtual. https://laccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/full_papers/FP9.pdf

Fundación EcoCiencia. (4 de noviembre de 2025). Entre 2020 y 2024 Ecuador perdió 239 mil hectáreas de bosque en su mayoría por expansión agropecuaria. https://ecociencia.org/entre-2020-y-2024-ecuador-perdio-239-mil-hectareas-de-bosque-en-su-mayoria-por-expansion-agropecuaria/

Gabrio, A., Mason, A. J., & Baio, G. (2017). Handling missing data in within-trial cost-effectiveness analysis: A review with future recommendations. *PharmacoEconomics - Open, 1*(2), 79-97. https://doi.org/10.1007/s41669-017-0015-6

Global Wellness Institute. (2025). *2025 global wellness economy monitor*. https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2025-global-wellness-economy-monitor/

Gonzáles, L. M., Moreno, M., & Ávila, J. (2021). Procedimiento para gestionar riesgos y oportunidades de la calidad en organizaciones. *RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (15). https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/calidad-organizaciones

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7.ª ed.). Pearson Educación.

Hickins, M. (25 de abril de 2023). ¿Qué es retail inventory management? 8 consejos para mejorar. *Oracle*. https://www.oracle.com/latam/retail/fashion/retail-inventory-management/

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41*(3), 14-21.

Incinerox. (2024). *Análisis normativo ambiental en Ecuador*. https://incinerox.com.ec/analisis-normativo-ambiental-en-ecuador/

Instituto Europeo de Posgrado. (2023). *Gestión por procesos*. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/biblioteca/pdf/gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2025). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales*. https://repositorio.iica.int/server/api/core/bitstreams/c48afe41-f965-49f0-adc6-e8c72b80f6ed/content

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022* [Resultados oficiales]. https://www.censoecuador.gob.ec/

Kazibwe, J., Gheorghe, A., Wilson, D., Ruiz, F., & Chalkidou, K. (2022). The use of cost-effectiveness thresholds for evaluating health interventions in low- and middle-income countries from 2015 to 2020: A review. *Value in Health, 25*(3), 385-389. https://doi.org/10.1016/j.jval.2021.08.014

Kemp, S. (15 de octubre de 2025). *Digital 2026: Global overview report*. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report

Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2023). *Marketing* (16.ª ed.). McGraw-Hill.

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations management: Processes and supply chains* (13.ª ed.). Pearson.

Ley de Turismo. Ley 97. Registro Oficial Suplemento 733 (27 de diciembre de 2002) (Ecuador).

Lira Camargo, J. (2021). *Implementación de la gestión por procesos* (1.ª ed. digital). Autoreseditores. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164

López-Naranjo, A. L., Puente-Riofrio, M. I., Carrasco-Salazar, V. A., Erazo-Rodríguez, J. D., & Buñay-Guisñan, P. A. (2025). Artificial intelligence in the tourism business: A systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence, 8*, Artículo 1599391. https://doi.org/10.3389/frai.2025.1599391

Medina, A., Nogueira, D., Sánchez, A., & Medina, Y. (2020). *La gestión por procesos: Antecedentes y vigencia*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/353100869_La_gestion_por_procesos_antecedentes_y_vigencia

Mejía-Auquilla, M. F., Tinto-Arandes, J., & Ormaza-Andrade, J. (2025). Satisfacción del cliente y eficiencia operativa en la Agencia Estadio de la Cooperativa La Merced. *RUNAS: Journal of Education & Culture, 6*(11), Artículo e250244. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10403347

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2025a). Decisiones presidenciales para impulsar el turismo dan resultados: El gasto turístico en el feriado de Semana Santa 2025 superó en un 42 % al año anterior. https://www.turismo.gob.ec/decisiones-presidenciales-para-impulsar-el-turismo-dan-resultados-el-gasto-turistico-en-el-feriado-de-semana-santa-2025-supero-en-un-42-al-ano-anterior/

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2025b). Ecuador se posiciona entre los destinos turísticos con mejor desempeño del mundo en 2025. https://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-posiciona-entre-los-destinos-turisticos-con-mejor-desempeno-del-mundo-en-2025/

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2026). *Llegadas de extranjeros al Ecuador: Registro estadístico 2025*. Turismo en Cifras. https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2023). *Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático del Ecuador 2023-2027*. https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/plan-de-adaptacion-al-cambio-climatico-del-ecuador-2023-2027

Ministerio del Trabajo. (2025). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-195: Fija el salario básico unificado del trabajador en general para el año 2026. Suplemento del Registro Oficial 187 (18 de diciembre de 2025) (Ecuador).

Nabovati, E., Farrahi, R., Sadeqi Jabali, M., Khajouei, R., & Abbasi, R. (2023). Identifying and prioritizing the key performance indicators for hospital management dashboard at a national level: Viewpoint of hospital managers. *Health Informatics Journal, 29*(4). https://doi.org/10.1177/14604582231221139

Nápoles Rojas, L. F., Moreno Pino, M. R., & Lukibo Bivingo, F. (2024). Análisis de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio en un residencial. *RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 6*(59), 86-98. https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i59.658

National Restaurant Association. (10 de septiembre de 2025). Restaurant operators kept food cost ratios in check in 2024. https://restaurant.org/research-and-media/research/restaurant-economic-insights/analysis-commentary/restaurant-operators-kept-food-cost-ratios-in-check-in-2024/

NLArenas. (23 de enero de 2026). Creció el ingreso de turistas a Ecuador en 2025. *Blog NLArenas*. https://www.nlarenas.com/2026/01/crecio-el-ingreso-de-turistas-a-ecuador-en-2025/

Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3*(4), 114-137. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

Organización Internacional de Normalización. (2015a). *Quality management principles* (2.ª ed., PUB100080). https://www.iso.org/publication/PUB100080.html

Organización Internacional de Normalización. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* (Norma ISO 9001:2015). https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en

Organización Mundial del Turismo. (2026). *World tourism barometer, 24*(1). https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2026.24.1.1

Primicias. (12 de mayo de 2026). SRI ordena que 9.000 operadores de Airbnb, Booking y otras plataformas deben regularizarse en Ecuador. https://www.primicias.ec/economia/ecuador-anfitrion-airbnb-booking-expedia-servicio-rentas-internas-ruc-impuestos-122529/

Reales Chacón, L. J., Robalino Morales, G. E., Peñafiel Luna, A. C., Cárdenas Medina, J. H., & Cantuña Vallejo, P. F. (2022). El muestreo intencional no probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de ciencias de la salud. *Universidad y Sociedad*, 681-691. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338/3278

Reglamento de Alojamiento Turístico. Acuerdo Ministerial 24. Registro Oficial Suplemento 465 (24 de marzo de 2015) (Ecuador).

Restaurant Booking System. (s. f.). *What is ticket time? Definition for restaurants*. https://restaurantbookingsystem.com/academy/glossary/ticket-time/

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.ª ed.). Pearson Educación.

Romero y Asociados. (2025). *Aumento del salario básico unificado*. https://romeroyasociados.com/aumento-del-salario-basico-unificado/

Sentaury. (2026). *Software para hoteles: La guía definitiva para elegir, implementar y rentabilizar tu sistema en 2026*. https://sentaury.com/blog/software/software-para-hoteles-guia-definitiva-2026

SiteMinder. (21 de abril de 2026). Hotel housekeeping: Full guide to hotel room cleaning. https://www.siteminder.com/r/hotel-room-cleaning/

SmartDraw. (s. f.). *Símbolos de diagramas de flujo*. https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm

Stayntouch. (29 de octubre de 2021). How check-in wait times impact hotel guest satisfaction. https://www.stayntouch.com/blog/hotel-check-in-wait-times-impact-guest-satisfaction/

STR. (8 de agosto de 2024). STR, TE maintain 2024-25 U.S. hotel forecast. *CoStar Group*. https://str.com/press-release/str-te-maintain-2024-25-us-hotel-forecast

SYDLE. (1 de julio de 2023). ¿Cómo mapear los procesos AS IS, TO BE y TO DO? https://www.sydle.com/es/blog/mapear-procesos-as-is-to-be-to-do-60a81ebd22559e108ed7f51e

Tarira, E., & Santillán, L. (2023). *La gestión de clientes y su impacto en la satisfacción de los usuarios de Radio Olímpica, Baños y Puyo* [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas]. Repositorio UDLA. https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/15210/1/UDLA-EC-TMDEGES-2023-10.pdf

Universidad de Cantabria. (2020). *Manual gestión por procesos*. https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf

Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (2026). *Ecuador: Perspectiva económica 2026 y unas palabras finales para los gerentes*. https://puntodevista.uees.edu.ec/ecuador-perspectiva-economica-2026-y-unas-palabras-finales-para-los-gerentes

Villavicencio, M. (2015). *Registro de inventarios mediante la tarjeta kárdex por medio del método promedio y su registro en el libro diario* [Examen complexivo, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Digital UTMACH. http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3946

White, S. A., & Miers, D. (2009). *Guía de referencia y modelado BPMN*. Future Strategies Inc.

World Customs Organization. (2024). *WCO handbook on performance measurement*. https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/pmm/hpm-en_public-version.pdf

Yánez Flores, D. (2026). Aplicación del ciclo PHVA para la mejora continua de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector industrial. *Revista Ibero Research, 1*(4), 29-58. https://doi.org/10.5281/zenodo.19563890

Youtopía Ecuador. (22 de octubre de 2024). Reformas al Código Ambiental esperan el veto del Ejecutivo. https://youtopiaecuador.com/reformas-codigo-ambiental-ecuador-asamblea-mercado-carbono/

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Anexos

Apéndice A. Entrevista aplicada al propietario de la Hostería “Castillo Real”

Sección 1. Información general del negocio

Entrevistador: Vamos a empezar con la primera sección, que es la información general del negocio. Para arrancar, ¿hace cuánto tiempo funciona la hostería? ¿Cuál es la fecha de inicio?

Entrevistado: La hostería inició sus operaciones formalmente el 6 de marzo de 2011. Al día de hoy, ya estamos hablando de que tenemos unos 15 años de trayectoria en el mercado turístico y hotelero.

Entrevistador: Perfecto, 15 años. Actualmente, en el tema del equipo, ¿cuántos empleados tiene la hostería en este momento?

Entrevistado: Actualmente en la nómina fija registramos 14 empleados. Ese número suele fluctuar a veces hasta los 15 trabajadores. Esto pasa por algunos movimientos que hemos tenido últimamente, personal con situaciones particulares y el caso de nuestro primer colaborador que ya se jubiló. Pero fijos, 14.

Entrevistador: Entendido, perfecto. Ahora, para detallar un poco los servicios, ¿qué es lo que ofrece actualmente la hostería a los visitantes?

Entrevistado: Nosotros nos manejamos con tres líneas principales. Primero está el hospedaje, donde tenemos una capacidad de 9 habitaciones; nuestro target está enfocado de una clase media hacia arriba, no es para cualquier presupuesto. Luego tenemos la parte de alimentos y bebidas, que es el servicio de restaurante, con una capacidad de aforo para 200 puestos o comensales, y la cocina. Finalmente están las áreas de bienestar y los eventos, que incluyen la piscina, el sauna, el turco, el hidromasaje, y también el alquiler y la coordinación de los salones para eventos corporativos y sociales.

Entrevistador: Chévere, una oferta bien completa. De todo esto que me cuenta, ¿cuál considera usted que es la principal fortaleza que tiene la hostería?

Entrevistado: Sin duda alguna, el sector de alimentos y bebidas. Es la unidad de negocio más fuerte y la que nos genera los mayores ingresos al establecimiento. La propuesta gastronómica es nuestra pieza clave, es lo que ha consolidado la reputación de la hostería. Viene muchísima gente a nivel local y regional, sobre todo de Loja; viajan a Zamora a pasar el día y vienen a comer acá. Por eso la infraestructura del restaurante es para 200 puestos, porque supera la rotación que nos genera el hospedaje de 9 habitaciones.

Entrevistador: Claro, la comida es el gancho. Del otro lado de la moneda, ¿cuál considera que es la principal debilidad o el mayor problema del negocio?

Entrevistado: El principal desafío que tenemos es la estructura de costos operativos, que es sumamente elevada. Un ejemplo crítico de esto es el consumo de la energía eléctrica; estamos registrando una planilla que promedia los $1.000 mensuales. Eso nos genera una necesidad urgente de buscar estrategias de sustentabilidad, como implementar energía solar, para poder balancear esa relación entre ingreso y gasto que nos golpea bastante.

SECCIÓN 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

Entrevistador: Sí, $1.000 en luz es bastante. Pasemos ahora a la sección dos, que es sobre la gestión administrativa y organizacional. ¿Cómo describiría usted actualmente la organización interna de la hostería? ¿Cómo están estructurados?

Entrevistado: A la cabeza está la Gerencia General. De ahí, en la parte administrativa, contamos con un Controlador Financiero, que hace de Gerente Financiero, y él supervisa la Contabilidad. También están un Asistente de Contabilidad y el encargado del área de Bodega. En la parte operativa, nos dividimos claramente en las tres áreas que te comenté: Alimentos y Bebidas,

Hospedaje y las Áreas de Bienestar. Aquí hay una dinámica importante: de lunes a viernes, como baja el flujo, el personal trabaja bajo una modalidad polivalente para optimizar costos. Por ejemplo, la cajera del restaurante asume también las funciones de la recepción del hotel. En cambio, los fines de semana, por el volumen de clientes, el equipo se especializa y se independiza totalmente.

Entrevistador: Entiendo, se van adaptando a los días. Con esa dinámica, ¿considera que las funciones y responsabilidades del personal están claramente definidas? ¿Por qué?

Entrevistado: Te diría que relativamente. Sí se cuenta con manuales de funciones para varios puestos, pero los cambios y los movimientos recientes que hemos tenido de personal nos han dejado algunos temas pendientes. Hay una brecha en la socialización de estos procedimientos y, sobre todo, nos falta crear una "memoria técnica" escrita para cada puesto. Eso nos vuelve compleja la inducción cuando entra personal nuevo y nos limita para mantener el estándar si un empleado antiguo se va. Además, por la misma dinámica comercial de lunes a viernes, nos toca aplicar la polivalencia de funciones.

Entrevistador: Claro, la rotación complica las cosas. Vinculando esto, ¿qué dificultades administrativas son las que enfrenta con mayor frecuencia?

Entrevistado: Son dos problemas principales. El primero es la consecución y retención de personal calificado en el entorno local. Como manejamos un target exigente, necesitamos gente muy preparada para el servicio y los eventos, y eso es sumamente difícil de captar en la zona; a veces nos toca traer profesionales desde Loja. El segundo problema es la falta de una estandarización técnica escrita que nos asegure la continuidad de la operación sin contratiempos cuando hay rotación.

Entrevistador: Entendido. ¿Y cómo se realiza actualmente la planificación y el control de las actividades del negocio? ¿Quién se encarga?

Entrevistado: La planificación y el control macro se hacen de forma centralizada entre la Gerencia General y el Controlador Financiero, sobre todo en la parte administrativa y de inventarios. En el día a día operativo, el control se apoya en los líderes de cada área. Por ejemplo, el Chef supervisa directamente la cocina, a los cocineros, ayudantes y al steward, que es el de limpieza. El restaurante cuenta con su cajero-recepcionista y el área de bienestar tiene su propio encargado. Todos ellos nos van reportando las novedades a la administración.

Entrevistador: Perfecto. ¿Y qué tan efectiva considera que es la comunicación entre la administración y los empleados?

Entrevistado: Hay una comunicación directa porque el equipo no es grande y la administración está presente, pero se ve afectada por la falta de procesos de inducción y socialización formalizados por escrito. Al no existir eso, se generan vacíos al transmitir esa "memoria técnica" y los estándares de cada puesto cuando llega un colaborador nuevo o cuando rota el personal.

Entrevistador: Entiendo. Vamos con la pregunta once. ¿Existen procesos establecidos para el funcionamiento de la hostería en estos puntos? Por ejemplo, ¿reservas?

Entrevistado: Sí. En reservas nos manejamos bastante por canales digitales y telefónicos. Nuestro mercado fuerte es el sur del Ecuador: Loja, Azuay y El Oro, y funciona mucho el boca a boca. Los fines de semana, la recepción del hotel tiene a su personal independiente atendiendo este proceso.

Entrevistador: ¿Y en atención al cliente?

Entrevistado: Está definido por áreas. En restaurante está el cajero-recepcionista y los meseros los fines de semana. En hospedaje están las camareras y la recepcionista. De hecho, en la

estructura tenemos el perfil de Capitán de Salón para coordinar la atención en eventos y restaurante, pero actualmente esa vacante no está ocupada.

Entrevistador: Entendido. ¿En limpieza?

Entrevistado: El personal de camareras se encarga del hospedaje; el steward se encarga exclusivamente de la limpieza en la cocina; y el encargado de las áreas de bienestar realiza el mantenimiento de la piscina, el sauna, el turco y el hidromasaje.

Entrevistador: ¿Y en control operativo, compras e inventario?

Entrevistado: El control operativo consiste en la supervisión de campo de los líderes, como el Chef o los cajeros. Las compras y el inventario están totalmente centralizados y supervisados por el Controlador Financiero, el área de Contabilidad y el encargado de Bodega.

Entrevistador: Perfecto. Para cerrar esta sección, ¿qué procesos considera usted que necesitan mayor mejora o prioridad?

Entrevistado: Definitivamente, urge mejorar la planificación técnica de procesos y el levantamiento de una memoria técnica escrita para los puestos de trabajo. Necesitamos estandarizar la inducción y la operación para no depender de forma empírica de la antigüedad del personal y que la rotación no nos golpee tanto. También es prioritario optimizar los procesos de gestión energética y eficiencia para reducir el costo de la energía eléctrica, que alcanza aproximadamente los $1.000 mensuales.

Entrevistador: Listo. ¿Sí se me escucha?

Entrevistado: Sí, perfecto.

Entrevistador: Ahora vamos con la sección tres. Hablaremos del talento humano y del clima laboral.

Entrevistado: De acuerdo, no hay problema.

Entrevistador: ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la hostería?

Entrevistado: El ambiente laboral es manejable. No hay mayores roces; cada quien ha aprendido su papel. Son trabajadores responsables que han permanecido con nosotros durante varios años. Obviamente, siempre hay aspectos por mejorar, pero no existen conflictos importantes. Si tuviera que evaluarlo del uno al diez, le daría una calificación de siete.

Entrevistador: Chévere, eso es bastante bueno.

Entrevistado: Sí, es un ambiente tranquilo.

Entrevistador: En este caso, ¿cómo gestionan al personal? ¿Qué problemas se identifican o cuál ha sido el mayor inconveniente al momento de administrarlo?

Entrevistado: Considero que debemos mejorar en la parte de la proactividad. A veces algunos colaboradores son muy rígidos en su forma de actuar y tienen temor de ser demasiado resolutivos. Pienso que, en ciertos casos, reciben una orientación equivocada, aunque no ocurre con todos. Poco a poco esa situación ha ido mejorando. En ocasiones toca intervenir directamente, sobre todo con cocineros o ayudantes. La ventaja es que tanto Indira como yo somos polivalentes y, si alguien falta, nosotros sabemos desempeñar todas las funciones. Por eso Castillo Real no se detiene si uno de los colaboradores no puede asistir por cualquier situación.

Entrevistador: También hablando del personal, ¿considera que se encuentra motivado y comprometido con sus funciones?

Entrevistado: Considero que, dentro del contexto local, somos uno de los mejores lugares para trabajar en el sector de alimentos, bebidas y turismo. Antes teníamos el inconveniente de conseguir personal para trabajar durante los feriados, porque muchas personas prefieren vacacionar, mientras que en esta industria ocurre lo contrario: cuando todos descansan es cuando más trabajo tenemos. Por eso, desde el momento de la contratación, les explicamos claramente en

qué consiste trabajar en turismo. Si tienen claro que durante los feriados deberán trabajar, luego no se sentirán inconformes, porque ese es el ritmo propio de esta industria.

Además, cuentan con todos sus beneficios de ley: afiliación al seguro social, días de descanso, vacaciones y décimos. Considero que eso nos ha permitido mantener una rotación de personal bastante baja y que otras personas deseen trabajar con nosotros. En el futuro podríamos implementar algún sistema adicional de incentivos. Actualmente no está formalizado, aunque siempre hemos apoyado económicamente a nuestros colaboradores cuando han atravesado situaciones difíciles. El año pasado recibieron un bono y también utilidades, de manera que saben que, si a la empresa le va bien, a ellos también les beneficia.

Entrevistador: Y en el tema de capacitaciones, ¿cómo lo manejan? ¿Se realizan capacitaciones? ¿Con qué frecuencia?

Entrevistado: Este año todavía estamos buscando capacitaciones para las áreas de servicio y cocina. El año pasado sí realizamos una capacitación para cada una de esas áreas. Generalmente hacemos una capacitación anual para cocina y otra para el servicio de restaurante. También reforzamos constantemente la capacitación sobre manipulación de alimentos.

Actualmente estoy buscando una capacitación relacionada con coctelería. El tema del servicio requiere actualización permanente porque constantemente aparecen nuevas prácticas y metodologías. Dependiendo del capacitador, algunos contenidos se adaptan mejor a nuestra realidad que otros, por lo que siempre evaluamos esas opciones.

Además, me gusta trabajar con personal de Loja porque existe un nivel de competencia más alto en atención al cliente. En cambio, aquí todavía hay personas que sienten vergüenza de brindar un servicio cercano y amable. En Loja, por ejemplo, es común acompañar al cliente hasta la mesa, mientras que aquí muchas veces solo le indican el lugar. Considero que es un aspecto

cultural, cuando en realidad ofrecer un buen servicio es una actividad completamente digna y honorable. Quien lo hace bien obtiene recompensas, no solo por parte de la hostería, sino también de los clientes.

Hemos tenido casos de clientes muy exigentes que, al recibir una excelente atención, llegan a dejar propinas de hasta cien dólares. Ahora los colaboradores incluso se organizan para atenderlos cuando saben que van a visitar la hostería.

Entrevistador: Chévere. Es importante conocer también cómo los trabajadores perciben ese aspecto.

Entrevistado: Así mismo es.

Entrevistador: Hablamos también de las habilidades. ¿Cuáles considera que es necesario fortalecer en los empleados? Como me decía, hay aspectos que siempre es bueno recordar. ¿En qué habilidades específicas se enfocan más?

Entrevistado: Un momento.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: La empatía y la lectura del cliente son aspectos que hay que reforzar constantemente. Hay personas que lo tienen de forma natural, mientras que a otras les cuesta mucho. En realidad, a veces nos toca adaptarnos porque es difícil conseguir personal para el área de servicio. No todos tienen innatas las habilidades para ser comunicativos, espontáneos y serviciales. Incluso la expresión facial o la manera de mirar al cliente influye en que la atención resulte agradable. Algunas personas poseen esas cualidades de forma natural y es difícil encontrarlas. Hemos tenido un par de colaboradores con esas características y han trabajado conmigo desde hace años, pero todavía hay otros que no alcanzan ese nivel.

Otra habilidad importante es la comunicación asertiva y clara. Considero que debemos hacer más énfasis en este aspecto mediante un manual bien definido y un proceso constante de seguimiento, con estímulos positivos por cumplimiento y correctivos cuando sea necesario. Siempre repetimos ciertos procedimientos. Por ejemplo, desde que llega el cliente deben recibirlo, saludarlo y presentarse con su nombre. Lo hemos explicado muchas veces, pero un día lo aplican y al siguiente ya lo olvidan. No les resulta natural. En cambio, muchas personas de Loja lo hacen espontáneamente.

Todo esto contribuye a que el cliente se sienta bien atendido. Para nosotros, un buen mesero vale más que invertir en publicidad, porque un excelente servicio hace que el cliente regrese. El marketing puede atraer a una persona por primera vez, pero si no recibe una buena atención, no volverá. Por eso el mesero representa la imagen de la hostería frente al cliente y es una pieza clave en nuestra industria. En ese aspecto todavía tenemos mucho por trabajar, especialmente con el personal de nuestro medio.

En cuanto al manejo de conflictos, hemos tenido varias experiencias que nos han permitido ir estructurando ciertos procedimientos. Hemos comprendido que resulta más costoso perder a un cliente insatisfecho que solucionar el problema en el momento. Tenemos algunas pautas, aunque todavía no constituyen un procedimiento formal, ya que no están escritas ni documentadas. Mientras eso no ocurra, seguirán siendo simplemente costumbres. Considero que hace falta desarrollar un proceso formal de resolución de conflictos con diferentes alternativas de solución para evitar que un cliente se retire insatisfecho.

Respecto al trabajo en equipo, ha mejorado, pero siempre debemos seguir reforzándolo, ya que constantemente ingresan personas nuevas con diferentes formas de trabajar.

En las habilidades técnicas y operativas es fundamental que el personal conozca profundamente el menú. Quienes permanecen más tiempo en la empresa siempre tendrán ventaja sobre el personal eventual, porque dominan mejor la carta y pueden explicarla con mayor fluidez. Esto depende tanto de la comunicación como de la capacitación continua.

En cuanto a las técnicas de servicio de mesa, hemos invertido en capacitaciones para desarrollar estas habilidades. Sin embargo, algunos colaboradores olvidan rápidamente aspectos básicos, como servir por la derecha y retirar los platos por la izquierda. Son procedimientos que debemos repetir prácticamente todos los años. También es importante fortalecer conocimientos sobre ingeniería del menú y ventas sugestivas.

Entrevistador: Perfecto. Ahora, ¿cómo manejan los conflictos entre los empleados? No me refiero a los clientes, sino a los conflictos internos. ¿Existen ese tipo de situaciones? ¿Cómo las maneja la hostería?

Entrevistado: Te diría que no hemos tenido inconvenientes importantes en ese aspecto. Como el equipo es pequeño, las personas que no se adaptan terminan saliendo de forma natural. No hemos tenido mayores problemas relacionados con conflictos internos. Obviamente, cuando surge alguna situación es importante intervenir, pero no contamos con un procedimiento formal para ello.

Entrevistador: Ah, bueno.

Entrevistado: No hemos tenido mayores inconvenientes en esa parte, por eso no puedo darte muchos detalles sobre procesos de resolución de conflictos entre empleados.

Entrevistador: Listo. Vamos con otra sección. Esta estará enfocada en el servicio al cliente y las operaciones. Hablemos un poco de los clientes. ¿Cómo evalúa actualmente la satisfacción de sus clientes?

Entrevistado: No tenemos un proceso formal de evaluación. La principal referencia que utilizamos son los mensajes que los clientes dejan en redes sociales. Esa es una forma de medir la satisfacción y también de obtener datos que pueden analizarse como una estadística.

Desde el año pasado me reuní con todo el personal y planteamos algunas metas. Algunas se cumplieron y otras quedaron pendientes. Por ejemplo, logramos mejorar nuestra reputación en Booking. En Google ha sido mucho más difícil recuperar la calificación. Sin embargo, he observado que los comentarios positivos superan ampliamente a las inconformidades, que siempre existirán.

Cuando aparece algún comentario negativo tratamos de analizarlo detenidamente. Como gerente reviso y respondo personalmente todos los mensajes, porque en ocasiones se trata de personas que escriben estando de mal humor o de usuarios que acostumbran dejar comentarios negativos en todos los lugares que visitan. Otras veces sí existen situaciones reales; por ejemplo, cuando estuvimos en construcción hubo aspectos que fallaron. Siempre hay una explicación, pero lo importante es reconocer el problema, agradecer la observación y procurar que no vuelva a ocurrir.

Considero que este año hemos mejorado, ya que los mensajes positivos son mucho más numerosos que los comentarios de inconformidad. Además, contamos con muchos clientes recurrentes que regresan constantemente y confían en nuestro trabajo. Para mí, esa también es una forma de medir la satisfacción del cliente.

No hemos aplicado encuestas formales para medir la satisfacción mediante una metodología específica.

Entrevistador: Chévere. ¿Qué quejas o comentarios reciben con mayor frecuencia?

Entrevistado: Últimamente tuvimos algunos inconvenientes, por ejemplo, el Día de la Madre, relacionados con los retrasos en los pedidos. Generalmente esos problemas ocurren en fechas de alta demanda. En esos días recibimos una gran cantidad de visitantes y, aunque el restaurante tiene capacidad para 200 personas, organizamos dos turnos de atención: uno de 12:00 a 14:00 y otro de 14:30 a 16:00, porque el restaurante llega a atender hasta tres grupos completos de clientes.

Hay personas a quienes no les gusta esperar. Ahora que también soy cliente de otros restaurantes entiendo mejor lo que sucede en la cocina durante esos momentos de alta demanda, pero no todos tienen esa perspectiva. Personalmente prefiero comunicar cualquier inconformidad directamente a la gerencia antes que publicarla en redes sociales, porque un comentario público afecta la reputación del establecimiento. Sin embargo, entendemos que esa es una realidad con la que debemos convivir.

El principal inconveniente reciente estuvo relacionado con los tiempos de espera. Ese día tuvimos dificultades porque la planificación del personal no salió como esperábamos y eso complicó la operación.

Otro aspecto que generó comentarios fue el proceso de remodelación. Mientras realizábamos trabajos de construcción se producía polvo y la imagen del establecimiento cambiaba temporalmente. Por ejemplo, durante la remodelación de los baños un cliente presentó una queja porque desconocía que estaban fuera de servicio. En ese caso considero que el problema fue la falta de comunicación, ya que no colocamos un aviso indicando que existían otros baños disponibles. Ese comentario quedó registrado en Google y no puede eliminarse, por lo que solo queda asumirlo, aprender de la experiencia y corregir el error. Considero que fue principalmente un problema de comunicación.

Entrevistador: En cuanto a la experiencia del cliente, ¿cuáles consideran que son los factores más importantes? ¿Qué aspectos no se pueden dejar de tomar en cuenta porque afectan directamente la experiencia del cliente?

Entrevistado: ¿Te refieres a los mensajes que me comentabas?

Entrevistador: Sí, a los factores que más afectan la experiencia del cliente.

Entrevistador: En general, considerando a todos los clientes, ¿cuáles son los factores más importantes que afectan su experiencia? ¿Qué aspectos no se pueden dejar de hacer?

Entrevistado: La limpieza es muy importante.

Entrevistador: Sí, de hecho, en las encuestas casi todas mencionaban la limpieza como uno de los aspectos más importantes.

Entrevistado: Por eso ahora muchas cadenas de restaurantes, especialmente en Guayaquil, no solo venden gastronomía, sino también muestran cómo realizan la limpieza del local. Ese aspecto transmite seguridad a los clientes y les da confianza de que las cosas se están haciendo correctamente.

Incluso una persona de ARCSA me comentaba que algunos establecimientos tienen una excelente imagen por fuera, pero al ingresar a la cocina la realidad es muy distinta. Invierten mucho en la parte visible para el cliente, pero no en la cocina, que es donde realmente se debe garantizar la higiene y la seguridad sanitaria.

Entrevistador: Claro. De hecho, en las encuestas la limpieza era el primer o segundo aspecto más mencionado por los clientes.

Entrevistado: Después de la limpieza viene el servicio. Si una persona no recibe una buena atención, simplemente no regresa. El otro factor es la sazón.

En el restaurante, uno de nuestros principales objetivos ha sido mantener las recetas estándar. Aunque hemos cambiado de chef, siempre les dejamos claro que esas recetas forman parte de la identidad del establecimiento. Valoramos su creatividad y cada año incorporamos uno o dos platos nuevos, pero la carta principal no se modifica porque es precisamente por esos platos que regresan nuestros clientes.

Actualmente estamos enfocados en mejorar los procesos para reducir los tiempos de preparación. Contamos con una carta que gusta mucho, pero queremos que los platos salgan más rápido.

Entrevistador: El tiempo es dinero.

Entrevistado: Exactamente. Cuando el restaurante está completamente lleno es donde más se presentan retrasos. El objetivo ahora es optimizar los procesos internos de cocina, especialmente durante las horas de mayor demanda. Por eso estamos invirtiendo en mayor capacidad de refrigeración, maquinaria y tecnología.

Implementamos el sistema digital para la toma de pedidos, de modo que los meseros ya no tengan que ingresar a la cocina únicamente para entregar la comanda. Todo eso nos ha ayudado a reducir tiempos, aunque todavía queda mucho por mejorar.

Al principio también hubo resistencia al cambio. Por ejemplo, cuando reemplazamos las pailas tradicionales por freidoras industriales, muchos colaboradores tenían miedo de utilizarlas porque pensaban que podían dañarlas. Ahora, después de seis años trabajando con esos equipos, ya están completamente adaptados y no quieren volver al sistema anterior.

Entrevistador: Es un tema de adaptación también.

Entrevistado: Sí. La resistencia al cambio es algo natural en las personas. Lo mismo ocurrió cuando implementamos las comandas digitales. Hubo colaboradores que presentaron muchas

objeciones e incluso alguno pensó en retirarse. En esos casos hay que actuar con calma y comprender que la resistencia forma parte del proceso de cambio.

Entrevistador: Claro, siempre va a existir. Dentro de las actividades diarias, ¿cuáles son las principales dificultades operativas al momento de coordinar entre los empleados?

Entrevistado: En la cocina todavía no contamos con una bitácora. En ocasiones se olvidan tareas porque no existe documentación sobre lo que ya se hizo, lo que quedó pendiente o lo que está reservado para continuar después. Esa falta de registro nos ha ocasionado algunos inconvenientes.

Por eso quiero implementar un sistema de documentación en cocina. Tenemos un equipo que trabaja de lunes a miércoles y otro que trabaja jueves y viernes; todos se reúnen los fines de semana, cuando tenemos la mayor demanda. En esos cambios de turno a veces se producen fallas de comunicación. Considero que documentar las actividades pendientes mejorará esa coordinación. Es una medida que debemos implementar para comprobar sus resultados.

Entrevistador: ¿Y en el tema de recursos qué dificultades tienen en el día a día?

Entrevistado: Precisamente por eso quiero fortalecer el área de bodega. En ocasiones se olvidan de solicitar ciertos productos y termino viajando constantemente a Zamora para realizar compras de último momento.

Mi asesora siempre decía que muchos chefs cocinan muy bien, pero suelen tener debilidades en la parte administrativa. Cada persona tiene fortalezas y aspectos por mejorar.

Quiero implementar un sistema más organizado de bodega y abastecimiento. Cuando todo el proceso de compras se digitalice y exista una persona responsable de registrar la información, podremos disponer de datos para analizar proveedores, comparar precios y tomar mejores decisiones para la empresa.

También podremos realizar compras de mayor volumen para negociar mejores precios, siempre que contemos con la logística adecuada. Así evitaremos las compras de emergencia, que generan desgaste y resultan mucho más costosas.

Entrevistador: Y también el tiempo, me imagino.

Entrevistado: Exactamente. A eso hay que sumarle el tiempo invertido y el combustible del vehículo cada vez que debo salir a realizar una compra de último momento.

Entrevistador: Esos también son costos que muchas veces no se cuantifican, pero que igualmente afectan a la empresa.

Entrevistado: Obviamente.

Entrevistador: Dentro de las actividades diarias, específicamente en el tema de la atención al cliente, ¿cuáles son los principales problemas que enfrentan?

Entrevistado: ¿En la atención al cliente?

Entrevistador: Así es.

Entrevistado: Considero que nuestros clientes esperan una atención mucho más personalizada, pero a veces al personal se le olvidan esos detalles. Debemos recordarles constantemente la importancia de la amabilidad, de dirigirse al cliente por su nombre y de recordar sus preferencias.

Por ejemplo, tenemos un cliente que suele dejar propinas de cien dólares. Todo el personal sabe que cuando él viene siempre toma vino tinto Cabernet Sauvignon y que las botellas deben estar destapadas previamente porque le gusta que el vino esté aireado.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: También tenemos un cliente recurrente que es alérgico a los camarones. Son aspectos que ya no deberían preguntarse; cuando él llega, el personal ya debe saber qué alimentos no puede consumir. Todo esto forma parte del conocimiento del cliente.

Se puede brindar un servicio mucho mejor cuando se conoce a cada cliente y se utilizan esos detalles para generar una mejor experiencia y mayor satisfacción. Son habilidades que el personal debe seguir perfeccionando.

Entrevistador: Listo, Juan Pablo. Vamos a hacer la última pregunta y luego cerraremos esta sesión porque se nos acaba el tiempo. Después realizaremos otra sesión.

Esta última pregunta corresponde al tema de servicio al cliente y operaciones. ¿Considera que la hostería cuenta con los recursos e infraestructura suficientes para competir en el mercado? Ya no solo a nivel de Zamora, sino también frente a establecimientos de Loja, El Pangui y otras zonas cercanas.

Entrevistado: Considero que nuestro crecimiento ha sido equilibrado y siempre ha respondido a las necesidades de los clientes y a la demanda del mercado. No ha sido un crecimiento acelerado, sino el resultado de analizar constantemente lo que los clientes requieren y definir cuál debe ser el siguiente paso.

El hecho de habernos formalizado como empresa también nos ha permitido acceder a financiamiento del sistema financiero. Gracias a ello, junto con recursos propios y reinversión, hemos podido crecer de forma sostenida.

Creo que sí estamos en condiciones de competir porque contamos con una infraestructura atractiva, pensada para clientes exigentes y ubicada en un lugar estratégico. No todos los establecimientos reúnen esas características al mismo tiempo. Algunos tienen instalaciones

grandes, otros cuentan con buena ubicación, pero no siempre poseen todas esas ventajas en conjunto.

Además, los quince años de experiencia representan una ventaja competitiva importante. Aunque una empresa nueva pueda construir una infraestructura moderna, no es fácil desarrollar un equipo con la experiencia necesaria para atender correctamente a los clientes. Esa experiencia acumulada constituye una fortaleza para nosotros.

En hospedaje somos pequeños, pero ofrecemos un servicio de calidad.

No hemos ampliado la capacidad porque el porcentaje de ocupación promedio aún no lo justifica. Los fines de semana, especialmente viernes y sábado, tenemos una ocupación muy alta, pero entre lunes y viernes la demanda sigue siendo limitada.

Nos encontramos en el sur del Ecuador y el turismo extranjero todavía representa un mercado reducido. Además, factores como la conectividad influyen en la ocupación. El año pasado logramos mejorar algunos indicadores gracias a los clientes corporativos; sin embargo, los controles recientes en el sector minero redujeron la llegada de representantes comerciales y operadores de maquinaria pesada, lo que también afectó la demanda.

Cuando la ocupación aumente de forma sostenida, será rentable continuar ampliando el área de hospedaje. Existen establecimientos con tres o cuatro veces más habitaciones que nosotros, pero actualmente nuestros indicadores aún no justifican una expansión de esa magnitud.

Entrevistador: Claro, es importante conocer cómo se va desarrollando ese crecimiento. Listo, Juan Pablo, por el momento cerramos aquí y enseguida le envío el enlace para la siguiente sesión.

Entrevistado: De acuerdo, te espero.

Entrevistador: Ahora vamos con la sección cinco, relacionada con marketing y competitividad. ¿Qué estrategias utiliza actualmente para promocionar la hostería? ¿Qué acciones realizan para darle difusión?

Creo que tiene el micrófono apagado.

Entrevistado: Sí. ¿Ahora sí me escuchas?

Entrevistador: Sí.

Entrevistado: Lo primero es ofrecer un buen servicio, porque considero que no existe mejor estrategia de marketing que esa. El boca a boca sigue siendo nuestra principal herramienta de promoción: que los clientes recomienden el lugar y hablen positivamente de la experiencia que tuvieron.

Hasta ahora no hemos realizado grandes inversiones en marketing. Generalmente nosotros mismos producimos el contenido. Mi hermana Johana se encarga de las publicaciones en redes sociales. Desde Loja le enviamos la información y ella prepara el material.

Siempre procuramos que el contenido sea natural y auténtico. No utilizamos actores ni montajes, porque hemos comprobado que las imágenes y videos espontáneos generan mucho más interés que aquellos que parecen demasiado preparados o artificiales.

Entrevistador: Claro, sí.

Entrevistado: Aunque no sea lo más llamativo visualmente, mientras sea real y natural funciona mucho mejor.

Otra estrategia consiste en trabajar con la comunidad en actividades que generen beneficios para ambas partes. Por ejemplo, en el tema de creadores de contenido y redes sociales analizo cuidadosamente cada propuesta. Muchas personas me solicitan colaboraciones, pero no acepto todas.

Desde el año pasado ha tomado mucha fuerza la promoción de la gastronomía típica. Aproximadamente el 80 % de nuestra carta está conformada por platos tradicionales de la zona, productos que no es común encontrar en Loja u otras ciudades del Ecuador, como preparaciones con tilapia o ancas de rana. Nuestra oferta gastronómica está muy enfocada en la cocina local.

Una de las estrategias que mejores resultados nos ha dado ha sido promocionar las ancas de rana. Han venido varios creadores de contenido, entre ellos youtubers de Manabí y de España. También participamos en una feria en Piura junto con el Gobierno Provincial. Todas esas actividades representan inversiones que asumimos como empresa privada. El Gobierno Provincial facilitó el espacio, pero todos los demás gastos, como el viaje y la preparación de los productos, fueron asumidos por nosotros. Lo mismo ocurre cuando asistimos a ferias de turismo en Quito.

Estas acciones nos han dado muy buenos resultados porque aumentan nuestra visibilidad. Actualmente, si alguien busca "dónde comer ancas de rana en Zamora", aparecemos entre las primeras opciones, y ese era uno de nuestros objetivos.

Entrevistador: ¿Y qué tal les ha ido con la publicidad?

Entrevistado: Publicidad pagada no hemos realizado. No hemos invertido en campañas de Meta ni de Google ni en publicidad segmentada.

Entrevistador: ¿Existe la proyección de hacerlo en el futuro?

Entrevistado: Sí, es una posibilidad que todavía no hemos desarrollado. Me interesa especialmente para impulsar el servicio de hospedaje durante los días de semana, que sigue siendo una de nuestras metas pendientes. Quiero aumentar el porcentaje de ocupación entre lunes y viernes y considero que una buena estrategia de marketing podría ayudar a conseguirlo. En hospedaje todavía hay mucho por hacer. Tenemos pocas habitaciones y aún no hemos podido ampliar la capacidad porque no se han alcanzado los niveles de ocupación previstos.

Entrevistador: ¿Cuántas habitaciones tienen actualmente?

Entrevistado: Actualmente contamos con nueve habitaciones. Tenemos una ocupación aproximada del 40 %. Cuando alcancemos una ocupación cercana al 65 %, la ampliación del hospedaje será financieramente viable.

Entrevistador: ¿Cómo perciben la competencia dentro del sector hotelero y turístico de la provincia? ¿Cómo evalúan aspectos como precios, atención al cliente, comodidad y accesibilidad?

Entrevistado: Considero que nuestras habitaciones son de las mejor equipadas para un segmento de clientes de nivel medio y alto.

Nosotros tenemos muy bien definidos nuestros costos y conocemos el precio mínimo al que podemos ofrecer nuestros servicios. Sin embargo, pienso que muchos establecimientos no manejan adecuadamente sus costos y fijan precios demasiado bajos. En muchos casos trabajan de manera informal.

Cuando una empresa opera formalmente, con personal asegurado y cumpliendo todas sus obligaciones, los costos aumentan considerablemente. Por eso sabemos hasta dónde podemos reducir nuestros precios sin afectar la rentabilidad.

Entrevistador: Sí, completamente.

Y respecto al posicionamiento, ¿cómo considera que se encuentra la hostería dentro del mercado?

Entrevistado: Creo que estamos bien posicionados. En las últimas semanas, mientras daba seguimiento al funcionamiento del nuevo bar, escuché comentarios de clientes que visitaron establecimientos cercanos y luego regresaron con nosotros porque les gustó más nuestra propuesta.

Eso me permite concluir que los clientes valoran nuestras instalaciones, la integración con el paisaje y el servicio que ofrecemos. Aunque todavía tenemos aspectos por mejorar, considero que nuestro servicio está entre los mejores de la zona.

Si nos comparamos con hoteles de alta categoría o cadenas reconocidas, todavía nos falta mucho por desarrollar. Precisamente por eso me gusta visitar establecimientos que considero mejores, porque siempre existe la oportunidad de aprender y seguir mejorando.

Entrevistador: Claro. ¿Qué aspectos considera que son más importantes para mejorar la competitividad del negocio? Pensando en una proyección futura y desde una perspectiva estratégica, ¿qué tendría mayor impacto: el servicio, la administración, la tecnología, el marketing o el talento humano?

Entrevistado: Puede ser que una propuesta de marketing sea interesante para llegar a más personas. Quizá todavía no estamos alcanzando a todos los clientes que, de lunes a viernes, podrían pagar nuestros servicios y buscan un lugar cómodo.

Actualmente nuestros clientes son ejecutivos, personas vinculadas al sector minero que recorren esta zona y buscan lugares seguros y confortables. También recibimos personas que planifican sus vacaciones, vienen de lejos y prefieren la tranquilidad. Nosotros no utilizamos bachata o vallenato como música ambiental, sino música más relajada. Es un sitio más tranquilo, a diferencia de una cantina. Creo que esos aspectos nos diferencian y representan un valor agregado. Sin embargo, todavía hay mucha gente que no conoce Castillo Real.

Entrevistador: Sí, es verdad.

Entrevistado: Existe un mercado que todavía debemos buscar.

Entrevistador: Creo que el marketing también podría ser uno de esos aspectos importantes.

Entrevistado: Me interesa mucho el mercado de Guayaquil. También el de Cuenca, que está creciendo bastante y se está convirtiendo en una ciudad muy cosmopolita. Es un mercado cercano para nosotros y, con solo un día adicional unido al fin de semana, ya resulta conveniente que viajen hasta acá.

También existe un segmento de personas jubiladas que cuentan con ingresos estables y viajan con amigos o en grupos. Hemos recibido familias de Cuenca, incluso de empresarios, que vienen a visitarnos.

Me hubiese gustado que no destruyeran el Alto Nangaritza, porque era un atractivo turístico distintivo de la zona. Ahora, con toda la maquinaria que ha intervenido el lugar, el turismo disminuyó considerablemente. Antes muchas familias con alto poder adquisitivo venían porque les hablaban del Nangaritza como el "Yasuní del sur". Se hospedaban aquí, salían muy temprano y regresaban en la noche. Ahora el turismo hacia esa zona se ha vuelto más complejo.

Los atractivos naturales son fundamentales para atraer visitantes, pero también se necesita infraestructura como la nuestra para que esos lugares sean accesibles y puedan ofrecer una buena experiencia. Ambas cosas deben cuidarse.

Entrevistador: Muy bien. Vamos con la penúltima sección, relacionada con innovación y crecimiento. ¿La hostería ha implementado cambios o innovaciones recientemente? ¿Cuáles? Vi que abrieron una nueva área en la parte inferior.

Entrevistado: Sí. Básicamente respondía a un proceso de mantenimiento que teníamos pendiente. Desde 2022 hemos venido remodelando diferentes áreas. Más que crecer, hemos buscado renovar nuestras instalaciones, porque esta industria exige mantenerse siempre actualizada.

Teníamos pendiente remodelar el bar de la piscina y por eso ejecutamos ese proyecto a inicios de este año. El objetivo principal fue mejorar la comodidad tanto para los colaboradores como para los clientes. Antes, cuando llovía con viento, el personal incluso se mojaba mientras trabajaba.

La nueva infraestructura se diseñó tomando en cuenta la experiencia obtenida en construcciones anteriores para lograr un espacio mucho más cómodo. Además, procuramos que estas mejoras no incrementaran significativamente el número de colaboradores, ya que el costo de la mano de obra representa uno de los gastos más importantes de la empresa.

Entrevistador: ¿Ha existido algún otro cambio o innovación recientemente, además de la infraestructura?

Entrevistado: Sí. Estamos trabajando en el proceso de digitalización. Este año nos hemos enfocado únicamente en esas dos áreas porque el presupuesto no permite avanzar más rápido y el mercado tampoco evoluciona a un ritmo mayor.

La digitalización debe continuar. Queremos que toda la información quede documentada, almacenada digitalmente y disponible en tiempo real. Contar con datos nos permitirá planificar mejor y tomar decisiones más acertadas. Considero que esa será una ventaja competitiva importante frente a la competencia cercana.

Entrevistador: Claro. ¿Qué objetivos les gustaría alcanzar con la hostería en los próximos años?

Entrevistado: Siempre he dicho que tenemos tres objetivos principales: mantener satisfechos a nuestros accionistas, a nuestros clientes y al medio ambiente. Si esos tres aspectos están equilibrados, vamos por buen camino.

Es importante aumentar las ventas para cumplir las expectativas de los accionistas que realizaron la inversión. También queremos que nuestros clientes consideren a Castillo Real como uno de sus lugares favoritos para visitar cuando estén en Zamora y que lo recomienden.

Traduciendo eso en resultados, una meta interesante sería alcanzar una facturación anual de un millón de dólares en el mediano plazo, aunque dependerá de muchos factores.

Otro objetivo es fortalecer nuestra sostenibilidad. Estamos ubicados en un sitio estratégico donde nacen fuentes de agua que abastecen la parte baja del sector. Queremos mejorar el manejo de residuos sólidos, avanzar hacia la autosuficiencia energética y reducir nuestra dependencia de fuentes externas de energía y gas. La finca ofrece posibilidades para desarrollar esos proyectos.

También aspiramos a contar con un área propia de conservación, convertirnos en una empresa carbono neutro y obtener certificaciones que respalden nuestras prácticas ambientales y nuestra calidad dentro del sector turístico.

Entrevistador: Muy bien. Vamos con la última sección.

Entrevistado: Además, queremos crecer. Nuestro modelo de negocio es escalable. La gastronomía de Zamora constituye uno de nuestros principales valores y trabajamos, en la mayoría de los casos, con proveedores locales.

Una de las formas de contribuir al desarrollo de la zona es que Castillo Real siga creciendo, porque aproximadamente el 80 % de nuestra carta utiliza materias primas producidas en Zamora. Si aumenta el mercado, también tendremos que crecer. Incluso podríamos expandirnos fuera de Zamora.

Nuestra gastronomía gusta mucho a quienes nos visitan desde otras ciudades, por lo que estamos perfeccionando el modelo de negocio para poder replicarlo en otros lugares.

Entrevistador: Excelente.

Entrevistado: Sin embargo, no daremos ese paso hasta tener completamente controlados los procesos y los números. Ya intenté expandirme una vez y decidí que no volvería a hacerlo hasta lograr ese nivel de control.

Entrevistador: Creo que eso es lo más importante para la expansión de cualquier negocio.

Entrevistado: Así es. No tenemos prisa. La próxima expansión será aprovechando la experiencia obtenida en Loja, donde hemos logrado mantenernos. También tuvimos una experiencia en Machala, aunque esa fue más una aventura de juventud junto con mi hermana.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Por eso te puedo decir que la próxima vez que salgamos a montar una nueva propuesta con nuestra gastronomía para dar a conocer y expandir los productos de Zamora, tiene que ser mucho mejor que la anterior. Para lograrlo necesitamos procesos.

Entrevistador: Muy bien. Creo que ese sería un aspecto muy importante para la expansión de nuevos locales.

Entrevistado: Así es.

Entrevistador: Ahora vamos con la sección siete, la última. Hablaremos un poco sobre el negocio y aquello que le gustaría que nosotros, como estudiantes, pudiéramos aportar con la tesis. La primera pregunta es: ¿qué le preocupa más actualmente respecto al negocio?

Entrevistado: Uno de los temas que todavía tengo pendiente es el nivel de ocupación del hospedaje. Es un aspecto que aún no he logrado resolver. No he encontrado la manera de superar ese cuello de botella. Quizá el marketing o la forma en que promocionamos el hospedaje todavía no es la adecuada y existe un mercado corporativo y ejecutivo que viene a esta zona y aún no nos conoce.

Otro aspecto importante es mejorar la eficiencia mediante la reducción de costos. Debemos analizar inversiones relacionadas con economía circular y eficiencia energética para determinar si son viables financieramente.

También está el tema de la organización. Crear procesos y definir áreas, como la bodega, permitirá mantener una mejor calidad de los productos, mejorar la organización interna, aumentar la satisfacción de los clientes y del equipo de trabajo, además de reducir los tiempos de servicio en el restaurante. Aunque hemos avanzado mediante algunas inversiones, todavía quedan muchas mejoras por implementar.

Entrevistador: ¿Qué comentarios escucha con mayor frecuencia tanto de los clientes como de los empleados?

Entrevistado: Uno de los temas es el sistema de recompensas para el personal. Nosotros somos una hostería de cuatro estrellas y cumplimos con todos los requisitos establecidos por el Ministerio. En hoteles de categoría superior, como Sonesta, se cobra un 10 % por servicio que se distribuye directamente entre los trabajadores. Eso les permite atraer personal muy capacitado y mantenerlo motivado, ya que mientras más clientes reciben, mayores ingresos obtienen.

Sin embargo, nuestro mercado es diferente. Si aplicáramos ese 10 %, nuestros precios superarían ampliamente los de la competencia y nos convertiríamos en el establecimiento más caro de la zona. Ese tipo de modelo funciona mejor en ciudades como Guayaquil, Quito o Cuenca, donde existe mayor población y un mercado más formal. En nuestro entorno todavía no sería una estrategia conveniente.

Entrevistador: Claro, es verdad.

Entrevistado: Por el momento no resulta estratégico.

Entrevistador: Listo. Vamos con las dos últimas preguntas. Ya hemos hablado de estos temas, pero quisiera resumirlos. ¿Qué acciones realiza para solucionar problemas o mejorar el negocio? Y, además, ¿qué le gustaría mejorar o lograr en la hostería?

Entrevistado: Todo comienza con la identificación de un problema. Puede ser un comentario de un cliente, una insatisfacción o cualquier situación que requiera mejoras, especialmente en los tiempos de atención. A partir de eso conversamos con el personal para buscar soluciones. Si no encontramos una alternativa, investigamos y tomamos decisiones.

Desde hace varios años estamos trabajando para reducir los tiempos de servicio. Por eso modernizamos la cocina, implementamos comandas digitales e invertimos en mejorar la conectividad interna. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer.

Esperamos incorporar en el futuro un software especializado para hoteles, que permita administrar hospedaje, alimentos y bebidas bajo estándares hoteleros. Con ello será mucho más fácil obtener información, analizar datos, tomar decisiones y mantener un mayor control sobre el establecimiento.

También estamos trabajando en mejorar los procesos previos de preparación. Por ejemplo, un ceviche no tiene que prepararse completamente al momento del pedido. Algunos procesos pueden adelantarse, como deshuesar el producto y empacarlo al vacío para agilizar la preparación.

Para implementar estas mejoras necesitamos ampliar la capacidad de refrigeración, incorporar equipos de abatimiento de temperatura y adquirir nueva tecnología. Actualmente existen muchos equipos especializados que permiten reducir tiempos sin incrementar significativamente la mano de obra, evitando así el aumento de los costos operativos.

En general, cada problema que se presenta requiere una solución. No seguimos una metodología específica; simplemente analizamos cada situación y buscamos la mejor alternativa para resolverla.

Entrevistador: Muy bien. Con eso hemos terminado. Juan Pablo, muchas gracias por su apertura y por responder nuestras preguntas. Ahora analizaremos toda la información y la triangularemos con las entrevistas realizadas a los empleados y a los clientes para desarrollar un trabajo que esperamos sea de gran utilidad.

Entrevistado: Gracias a ustedes por tomarnos en cuenta. Espero que el tema que elijan también resulte atractivo para que la universidad lo apruebe.

Siempre tendrán las puertas abiertas. Creo que muchas de las cosas positivas que hemos logrado se deben a tratar de hacer las cosas correctamente y mantener una actitud de mejora continua. No somos perfectos, pero siempre han llegado personas que nos han ayudado a mejorar.

Si finalmente su investigación se desarrolla aquí, seguramente será porque todavía existe algún aspecto que podemos seguir fortaleciendo en Castillo Real. Y si la universidad no aprueba este tema, tampoco hay problema. Estoy seguro de que encontrarás otro proyecto donde puedas aportar mucho, porque sé que eres muy capaz.

Entrevistador: Yo espero que la universidad nos dé la apertura. Tengo fe en que así será. He encontrado algunos aspectos bastante interesantes que me gustaría tomar en consideración para el desarrollo de este trabajo. Creo que uno de los puntos más importantes es la elaboración de los procesos, porque es un aspecto al que no siempre se le da la importancia que merece, aunque es fundamental.

Entrevistado: Es un tema técnico. No se trata solamente de exigir a quienes están bajo tu responsabilidad, sino de que todos cumplamos, nos adaptemos, aprendamos y sepamos trabajar

con los procesos. Eso es importante. Es como cuando establecimos la regla de que, aunque seas dueño, debes pagar igual. ¿Por qué? Porque los números tienen que cuadrar.

Entrevistador: Claro, completamente de acuerdo. Es un aspecto muy interesante que se tome en cuenta. A veces, por falta de tiempo o por la complejidad técnica, resulta difícil sentarse a analizar y desarrollar todo eso, pero creo que esa será la línea que vamos a plantear.

Todavía debemos analizar toda la información. Con respecto a las encuestas de los empleados, las dejaremos en 14 respuestas, como me comentó, ya que aún falta una persona. Necesitamos empezar con el proceso de triangulación.

De igual forma, cualquier novedad le estaré informando, estimado Juan Pablo. Nuevamente, muchas gracias por la apertura y por esta reunión. Nos extendimos un poco más de lo previsto, pero le agradecemos mucho el tiempo y la disposición. Con eso daríamos por finalizada la reunión.

Entrevistado: Perfecto, Emilio. Siempre es un gusto. Que pases muy bien. Buena tarde y muchos éxitos con ese trabajo.

Entrevistador: Muchas gracias. Hasta luego.

Entrevistado: Gracias. Hasta luego.

Apéndice B. Encuesta aplicada a clientes potenciales

Esta sección tiene como finalidad analizar los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los clientes potenciales de hosterías, que contó con un total de 386 personas encuestadas, con el propósito de identificar las necesidades, preferencias y comportamientos más relevantes. Dicha información fue organizada mediante tablas de frecuencia y gráficos obtenidos para la investigación de la Hostería Castillo Real, ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Cumbaratza.

Pregunta 1. Edad

Tabla B1

Edad de los clientes potenciales

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
36 a 45 años	135	35,0%
26 a 35 años	117	30,3%
18 a 25 años	78	20,2%
46 años o más	56	14,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 35,0% (135 personas) de los encuestados se ubica en el rango de 36 a 45 años, lo que concentra los posibles usuarios en un segmento adulto, económicamente activo y con capacidad de gasto, que suele viajar en familia o en grupo. Para la administración de la Hostería Castillo Real, este perfil orienta el diseño de la oferta de servicios y de las estrategias comerciales hacia un huésped que valora la eficiencia, la seguridad y experiencias adecuadas para grupos familiares.

Pregunta 2. Frecuencia con que visita hosterías

Tabla B2

Frecuencia de visitas a hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Ocasionalmente	174	45,1%
Frecuente	103	26,7%
Rara vez	84	21,8%
Muy frecuente	25	6,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 45,1 % de los participantes indicó que visita hosterías ocasionalmente, seguido del 26,7 % que lo hace de forma frecuente. El resultado permite describir la frecuencia declarada de uso de este tipo de establecimientos dentro de la muestra, pero no permite determinar por sí solo los periodos de mayor demanda de la Hostería Castillo Real

Pregunta 3. Calificación de la atención recibida

Tabla B3

Calificación de la atención recibida

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Buena	219	56,7%
Regular	83	21,5%
Excelente	79	20,5%
Mala	5	1,3%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

La atención recibida en hosterías fue calificada como buena por el 56,7 % de los participantes y como excelente por el 20,5 %. El 21,5 % la calificó como regular y el 1,3 % como mala. La distribución muestra una predominancia de valoraciones favorables dentro de la muestra, sin que ello permita generalizar el desempeño del sector en su conjunto.

Pregunta 4. Calificación de las instalaciones

Tabla B4

Calificación de las instalaciones

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Buenas	205	53,1%
Excelente	91	23,6%
Regular	87	22,5%
Malas	3	0,8%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 53,1% (205 personas) califica las instalaciones como “buenas”, lo que refleja una base física favorable, aunque no plenamente consolidada en la percepción del cliente. Desde la perspectiva administrativa, la infraestructura constituye el soporte tangible de la experiencia del huésped, por lo que la gerencia debe priorizar rutinas sistemáticas de mantenimiento, limpieza y renovación que fortalezcan la imagen del establecimiento y respalden su posicionamiento.

Pregunta 5. Aspecto más importante en una hostería

Tabla B5

Aspecto más importante en una hostería

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Limpieza	118	30,6%
Atención	102	26,4%
Comodidad	68	17,6%
Precio	54	14,0%
Alimentación	24	6,2%
Actividades recreativas	20	5,2%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 30,6% (118 personas) señala la limpieza como el aspecto más importante al elegir una hostería, seguida de cerca por la atención con el 26,4%. Este hallazgo indica que la decisión del cliente se sustenta en atributos operativos antes que comerciales, lo que sugiere que, entre los participantes consultados, el aseo y el servicio se sitúan por delante del precio y de la infraestructura recreativa como criterios de elección. Dado el carácter no probabilístico de la captación, este resultado describe a quienes respondieron y no se generaliza al conjunto de usuarios de hosterías de la región.

Pregunta 6. Canales para conocer nuevas hosterías

Tabla B6

Canales para conocer nuevas hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Redes sociales	239	61,9%
Recomendaciones	87	22,5%
Publicidad	30	7,8%

Google	26	6,7%
Otros (amistades / ninguno)	4	1,0%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 61,9% (239 personas) descubre nuevas hosterías a través de redes sociales, lo que sitúa la reputación digital en el centro de la captación de clientes. Para la gestión de la Hostería Castillo Real, este comportamiento del mercado exige una estrategia activa de marketing digital y de gestión de la reputación en línea, entendiendo que la calidad de la experiencia ofrecida se traduce en reseñas y recomendaciones que determinan la decisión de casi dos tercios de los posibles usuarios.

Pregunta 7. Problemas encontrados en este tipo de establecimientos

Tabla B7

Problemas encontrados en este tipo de establecimientos

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Demoras en el servicio	118	30,6%
Precios elevados	111	28,8%
Falta de limpieza	59	15,3%
Pocas actividades	56	14,5%
Mala atención	42	10,9%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

Las demoras en el servicio registran la mayor frecuencia, con 30,6 %, seguidas de los precios elevados, con 28,8 %. Ambos aspectos concentran las principales dificultades señaladas por los participantes y deben interpretarse como prioridades independientes dentro de la muestra analizada.

Pregunta 8. Aspectos generales que deberían mejorar las hosterías

Tabla B8

Aspectos generales que deberían mejorar las hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Atención al cliente	120	31,1%
Promociones	110	28,5%
Infraestructura	77	19,9%
Actividades	45	11,7%
Servicio de alimentación	34	8,8%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 31,1% (120 personas) considera que la atención al cliente es el aspecto que más deben mejorar las hosterías, lo que sitúa al trato como el principal margen de progreso percibido por los participantes consultados, este resultado se orienta hacia el fortalecimiento del talento humano y de los estándares de servicio, priorizando la calidad de la interacción con el huésped por encima de las acciones puramente comerciales.

Pregunta 9. Mayor preocupación al visitar una hostería

Tabla B9

Mayor preocupación al visitar una hostería

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Calidad del servicio	166	43,0%
Precio	72	18,7%
Limpieza	61	15,8%
Seguridad	54	14,0%
Comodidad	33	8,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 43,0% (166 personas) señala la calidad del servicio como su mayor preocupación al visitar una hostería, muy por encima del precio (18,7%) y la limpieza (15,8%). Esta distancia indica que la calidad del servicio antecede con claridad a los demás factores, aunque el 57 % restante se distribuye entre precio, limpieza, seguridad y comodidad, lo que sugiere que la decisión de elección atiende a un conjunto de atributos y no a uno solo.

Pregunta 10. Percepción actual de las hosterías

Tabla B10

Percepción actual de las hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Tradicionales	174	45,1%
Poco innovadoras	110	28,5%
Modernas	73	18,9%
Costosas	29	7,5%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 45,1 % de los participantes percibe a las hosterías como tradicionales y el 28,5 % como poco innovadoras, mientras el 18,9 % las considera modernas y el 7,5 % costosas. Este resultado se mantiene como información contextual del mercado potencial y no se utiliza como medida directa del desempeño operativo de la Hostería Castillo Real.

Pregunta 11. Comentarios más escuchados sobre las hosterías

Tabla B11

Comentarios más escuchados sobre las hosterías

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Precios altos	181	46,9%
Falta de innovación	73	18,9%
Mal servicio	53	13,7%
Buena atención	42	10,9%
Buen ambiente	37	9,6%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 46,9% (181 personas) escucha con mayor frecuencia comentarios sobre precios altos, dentro de un conjunto de opiniones predominantemente negativas hacia el sector. Esta reputación adversa evidencia una percepción de valor débil en el mercado, donde el precio se posiciona como el principal punto de fricción en la conversación pública sobre este tipo de establecimientos.

Pregunta 12. Acción que realiza antes de visitar una hostería

Tabla B12

Acción previa a visitar una hostería

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Busca en redes sociales	139	36,0%
Revisa opiniones	125	32,4%
Consulta recomendaciones	111	28,8%
Busca promociones	11	2,8%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 36,0% (139 personas) busca en redes sociales antes de visitar una hostería y, en conjunto, más del 97% consulta información previa mediante opiniones o recomendaciones. Este comportamiento sugiere que la decisión está mediada por la experiencia previa consultada, por lo que la presencia digital y comprender cada experiencia entregada se convierte en información pública que determina la captación de nuevos clientes.

Pregunta 13. Aspecto que genera mayor molestia

Tabla B13

Aspecto que genera mayor molestia

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Demoras	131	33,9%
Mala atención	125	32,4%
Precios altos	56	14,5%
Falta de limpieza	47	12,2%
Infraestructura deficiente	27	7,0%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 33,9% (131 personas) identifica las demoras como el aspecto que mayor molestia le genera, seguidas de cerca por la mala atención con el 32,4%. Estas dos categorías concentran el 66,3% de las respuestas, muy por encima de los precios altos (14,5%) y la infraestructura deficiente (7,0%), lo que indica que, en este grupo de participantes, la molestia se asocia principalmente con la ejecución del servicio antes que con atributos estructurales del negocio. El dato es consistente con los hallazgos de la entrevista y de la observación, y se interpreta como convergencia entre fuentes y no como una relación causal establecida.

Pregunta 14. Aspectos que el cliente desearía encontrar

Tabla B14

Aspectos que el cliente desearía encontrar

Categoría	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Atención personalizada	98	25,4%
Actividades recreativas	96	24,9%
Mayor comodidad	91	23,6%
Promociones	75	19,4%
Mejor alimentación	26	6,7%
Total	386	100,0%

Análisis e interpretación

El 25,4% (98 personas) desearía encontrar atención personalizada, seguida muy de cerca por las actividades recreativas y la comodidad, lo que revela que el cliente busca una experiencia integral y no un atributo aislado, esta expectativa exige diversificar la propuesta de valor y fortalecer la capacidad del personal para ofrecer un trato diferenciado, factor que el mercado reconoce con preferencia.

Apéndice C. Encuesta aplicada a los empleados

La presente entrevista se realizó a los empleados de la Hostería Castillo Real, el cual tuvo como objetivo recopilar información sobre su experiencia laboral, condiciones de trabajo y satisfacción con el entorno organizacional.

1. Perfil del personal encuestado

Pregunta 1 — Área donde trabaja

Tabla C1

Área de trabajo

Categoría	N	%
Atención al cliente	5	35.7%
Cocina	3	21.4%
Limpieza	2	14.3%
Otro	2	14.3%
Recepción	1	7.1%
Administración	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

La mayor concentración de personal se encuentra en atención al cliente, con 5 de los 14 colaboradores, seguida de cocina, con 3. Recepción y administración registran una persona cada una. Esta distribución describe la estructura interna del equipo; la existencia de cuellos de botella debe determinarse a partir del flujo de actividades, carga de trabajo y observación operativa, no únicamente por el número de colaboradores.

Pregunta 2 — Tiempo que trabaja en la hostería

Tabla C2

Tiempo de trabajo en la hostería

Categoría	N	%
1 a 3 años	6	42.9%
Menos de 1 año	4	28.6%
Más de 6 años	3	21.4%
4 a 6 años	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 42,9% (6 empleados) lleva entre 1 y 3 años en la hostería, seguido por el 28,6% (4 empleados) que tiene menos de un año. En conjunto, estas dos categorías representan el 71,4% del personal, es decir, 10 de los 14 encuestados, por lo cual se evidencia que la mayoría de la plantilla lleva tres años o menos vinculada a la organización.

Pregunta 3 — Tipo de contrato

Tabla C3

Tipo de contrato

Categoría	N	%
Tiempo completo	12	85.7%
Medio tiempo	1	7.1%
Temporal	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 85,7% (12 empleados) trabaja bajo contrato a tiempo completo, mientras que el medio tiempo y la modalidad temporal representan cada uno apenas el 7,1% (1 empleado). Está marcada

concentración refleja una plantilla mayoritariamente estable en cuanto a su modalidad contractual, con una presencia mínima de esquemas de contratación flexible o de apoyo puntual.

Pregunta 4 — Nivel de formación

Tabla C4

Nivel de formación

Categoría	N	%
Bachillerato	6	42.9%
Universitario	4	28.6%
Posgrado	3	21.4%
Técnico/Tecnológico	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 42,9% (6 empleados) posee formación de bachillerato, seguido por quienes cuentan con estudios universitarios (28,6%) y posgrado (21,4%). El nivel técnico o tecnológico es el menos representado, con apenas un 7,1%. Esta distribución configura un equipo heterogéneo en su nivel de cualificación académica, donde la mitad del personal cuenta con formación superior, en contraste con una base similar de personal con educación media.

2. Organización interna y comunicación

Pregunta 5 — ¿Cómo califica la organización interna de la hostería?

Tabla C5

Calificación interna de la hostería

Categoría	N	%
Excelente	7	50.0%
Buena	7	50.0%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 50,0% (7 empleados) califica la organización interna como excelente y el otro 50,0% (7 empleados) como buena, sin registrarse ninguna valoración regular o negativa. Esta división exactamente equitativa entre las dos categorías más favorables, indica una percepción generalmente positiva sobre la organización interna, aunque no unánime en su grado máximo, dado que la mitad del personal no la percibe en su nivel más alto.

Pregunta 6 — ¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas?

Tabla C6

Definición de las funciones y responsabilidades

Categoría	N	%
Sí	12	85.7%
Parcialmente	1	7.1%
No	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 85,7% (12 empleados) afirma que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, mientras que el 14,2% restante se distribuye entre quienes la consideran parcialmente definidas y quienes responden que no lo están. Esta amplia mayoría evidencia una estructura de roles mayormente clara para la generalidad del personal, si bien persiste un margen minoritario que percibe cierta ambigüedad en la delimitación de sus tareas.

Pregunta 7 — ¿Existe planificación y coordinación adecuada entre áreas?

Tabla C7

Planificación y coordinación entre áreas

Categoría	N	%
Siempre	7	50.0%
Frecuentemente	6	42.9%
A veces	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 50,0% (7 empleados) afirma que la coordinación entre áreas existe siempre, seguido por un 42,9% que la percibe como frecuente y apenas un 7,1% que la califica como “a veces”. La concentración de respuestas entre "siempre" y "frecuentemente", indica que la coordinación interdepartamental es percibida de manera mayoritariamente positiva, aunque solo la mitad del personal la considera garantizada de forma constante.

Pregunta 8 — ¿Cómo califica la comunicación entre empleados y administración?

Tabla C8

Calificación de la comunicación entre empleados y administración

Categoría	N	%
Buena	10	71.4%
Excelente	3	21.4%
Regular	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 71,4% (10 empleados) califica la comunicación con la administración como buena, seguido por un 21,4% que la considera excelente y un 7,1% que la califica como regular. Esta

concentración en la categoría intermedia-alta evidencia un canal de comunicación funcional y mayoritariamente valorado de forma positiva, aunque la proporción que alcanza la calificación máxima es considerablemente menor que la que se ubica en el nivel "buena".

Pregunta 9 — ¿Considera que la empresa toma en cuenta las opiniones del personal?

Tabla C9

Consideración de las opiniones del personal en la empresa

Categoría	N	%
Sí	7	50.0%
A veces	6	42.9%
No	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 50,0% (7 empleados) considera que sus opiniones sí son tomadas en cuenta, mientras que el 42,9% (6 empleados) lo limita a solo a veces y un 7,1% responde que no. La diferencia mínima entre la primera y la segunda categoría muestra que la percepción sobre la participación del personal en la toma de decisiones no es uniforme, dividiéndose de manera casi equitativa entre quienes la perciben garantizada y quienes la consideran condicionada.

Pregunta 10 — ¿Qué problema administrativo identifica con mayor frecuencia?

Tabla C10

Frecuencia de problemas administrativos identificados en la empresa

Categoría	N	%
Falta de organización	6	42.9%
Mala comunicación	4	28.6%
Falta de liderazgo	2	14.3%
Falta de control	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

La falta de organización fue identificada por 6 de los 14 colaboradores (42,9 %) como el problema administrativo mencionado con mayor frecuencia, seguida de la mala comunicación, señalada por 4 trabajadores (28,6 %). La falta de liderazgo y la falta de control registraron 2 menciones cada una (14,3 %). Los resultados permiten identificar los principales problemas administrativos percibidos por el personal dentro de la muestra.

Pregunta 11 — ¿Qué área considera que necesita mayor mejora?

Tabla C11

Áreas de mejora

Categoría	N	%
Atención al cliente	6	42.9%
Capacitación	3	21.4%
Marketing	2	14.3%
Talento humano	2	14.3%
Tecnología	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 42,9% (6 empleados) señala la atención al cliente como el área que más necesita mejorar, seguida por la capacitación con un 21,4% (3 empleados), mientras que marketing y talento humano comparten el tercer lugar con un 14,3% cada uno y tecnología ocupa el último puesto con un 7,1%. El predominio de la atención al cliente, muy por encima de aspectos de soporte como marketing o tecnología, indica que las carencias percibidas por el propio personal se concentran en la interacción directa con el huésped y no en funciones de respaldo administrativo o comercial.

3. Clima laboral, motivación y liderazgo

Pregunta 12 — ¿Cómo califica el ambiente laboral?

Tabla C12

Calificación del ambiente laboral

Categoría	N	%
Bueno	10	71.4%
Excelente	4	28.6%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 71,4% (10 empleados) califica el ambiente laboral como bueno y el 28,6% (4 empleados) restante como excelente, sin registrarse ninguna valoración negativa o regular. Esta distribución, concentrada exclusivamente en las dos categorías más favorables, refleja una percepción generalizada y consistentemente positiva del clima interno entre la totalidad del personal encuestado.

Pregunta 13 — ¿Se siente motivado en su trabajo?

Tabla C13

Nivel de motivación laboral de los empleados

Categoría	N	%
Sí	13	92.9%
A veces	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 92,9% (13 empleados) afirma sentirse motivado en su trabajo, mientras que solo una persona (7,1%) matiza su respuesta con la opción "a veces". Este resultado, uno de los más altos y

homogéneos del estudio, evidencia un nivel de motivación ampliamente extendido entre el personal.

Pregunta 14 — ¿Considera que existe trabajo en equipo?

Tabla C14

Percepción del trabajo en equipo en la empresa

Categoría	N	%
Siempre	7	50.0%
Frecuentemente	5	35.7%
A veces	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 50,0% (7 empleados) percibe que el trabajo en equipo existe siempre, seguido por un 35,7% que lo considera frecuente y un 14,3% que lo percibe solo a veces. Esta distribución muestra que, si bien la mayoría reconoce la existencia de colaboración entre áreas, para la otra mitad del personal esta dinámica opera de forma intermitente y no como una condición constante del trabajo diario.

Pregunta 15 — ¿Recibe reconocimiento por su desempeño?

Tabla C15

Reconocimiento al desempeño laboral

Categoría	N	%
Frecuentemente	6	42.9%
Siempre	3	21.4%
A veces	3	21.4%
Nunca	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 42,9% (6 empleados) recibe reconocimiento frecuentemente, pero un 14,3% (2 empleados) afirma no recibirlo nunca, la respuesta negativa más visible del bloque de clima organizacional. Esta inequidad sugiere la ausencia de criterios formales de valoración del desempeño y pone en riesgo la alta motivación del equipo, por lo que la administración debe establecer un sistema de reconocimiento estructurado, transparente y de aplicación uniforme como herramienta de retención del talento.

Pregunta 16 — ¿La empresa brinda capacitaciones al personal?

Tabla C16

Capacitación del personal en la empresa

Categoría	N	%
Ocasionalmente	8	57.1%
Frecuentemente	6	42.9%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 57,1% (8 empleados) percibe que las capacitaciones se brindan solo ocasionalmente, frente a un 42,9% que las considera frecuentes. Esta división, inclinada hacia la percepción de

ocasionalidad, revela que la formación del personal no es percibida como un proceso de periodicidad constante por la mayoría del equipo.

Pregunta 17 — ¿Qué aspecto considera necesario fortalecer en los colaboradores? (Selección múltiple)

Tabla C17

Fortalecimiento en lo colaboradores

Categoría	N (menc.)	% menc.
Comunicación	5	31.3%
Trabajo en equipo	4	25.0%
Liderazgo	3	18.8%
Resolución de conflictos	2	12.5%
Organización	1	6.3%
Atención al cliente	1	6.3%
Total de menciones	16	100%

Análisis e interpretación

De las 16 menciones registradas, la comunicación presenta la mayor frecuencia, con 5 menciones (31,3 %), seguida del trabajo en equipo con 4 respuestas (25,0 %) y el liderazgo con 3 declaraciones (18,8 %). También se identificaron resolución de conflictos con 2 afirmaciones (12,5 %), organización con 1 (6,3 %) y atención al cliente con 1 (6,3 %). Estos resultados permiten identificar los aspectos que, según la percepción del personal, requieren mayor fortalecimiento.

Pregunta 18 — ¿Cómo percibe el liderazgo dentro de la hostería?

Tabla C18

Percepción del liderazgo dentro de la empresa

Categoría	N	%
Bueno	12	85.7%
Excelente	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 85,7% (12 personas) del personal percibe el liderazgo de la empresa como bueno, lo que evidencia una gestión operativa funcional y aceptable, pero con una baja representación de la categoría excelente. Esta concentración refleja una conducción enfocada principalmente en mantener las actividades cotidianas del negocio, manifestando una brecha en la gestión directiva que limita la coordinación interdepartamental y el desarrollo de mejoras organizacionales profundas.

4. Procesos, operaciones y servicio al cliente

Pregunta 19 — ¿Considera que los procesos de trabajo son eficientes?

Tabla C19

Eficiencia de los procesos de trabajo

Categoría	N	%
Sí	11	78.6%
Parcialmente	2	14.3%
No	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 78,6% (11 personas) del personal considera que los procesos de trabajo en la hostería son eficientes. Desde el punto de vista administrativo, este alto nivel de aprobación refleja que la mayor parte del equipo se siente cómoda y conforme con la manera en que se ejecutan las tareas diarias, validando que las dinámicas operativas actuales funcionan de forma adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 20 — ¿Qué dificultad observa con mayor frecuencia en las operaciones / entrega de servicios?

Tabla C20

Dificultad más frecuente en las operaciones de servicio

Categoría	N	%
Retrasos	6	42.9%
Falta de personal	5	35.7%
Quejas de clientes	3	21.4%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Los retrasos fueron identificados por 6 de los 14 colaboradores (42,9 %) como la dificultad más frecuente en las operaciones de servicio, seguidos por la falta de personal, mencionada por 5 trabajadores (35,7 %), y las quejas de clientes, señaladas por 3 (21,4 %). Los resultados permiten identificar las principales dificultades operativas percibidas por el personal, las cuales deben contrastarse con la entrevista y la observación de los procesos.

Pregunta 21 — ¿Cómo califica la atención brindada al cliente?

Tabla C21

Calificación de la atención brindada al cliente

Categoría	N	%
Buena	8	57.1%
Excelente	6	42.9%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 57,1% (8 personas) de los trabajadores califica la atención al cliente como buena, mientras que el 42,9% (6 personas) la considera excelente. Esta distribución demuestra que la totalidad del personal evalúa el servicio de manera positiva, reflejando una percepción compartida de que se ofrece un trato de calidad al huésped, con un grupo importante que ya se ubica en el nivel más alto de desempeño

Pregunta 23 — ¿Considera que la hostería implementa estrategias de mejora e innovación?

Tabla C22

Estrategias de mejora e innovación en la hostería

Categoría	N	%
Sí	12	85.7%
Parcialmente	2	14.3%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 85,7% (12 personas) del personal opina que el establecimiento sí ejecuta estrategias de mejora e innovación. Desde la perspectiva administrativa, este alto porcentaje indica la existencia de un entorno laboral con apertura conceptual hacia el cambio y la evolución institucional, aunque

la presencia de un 14,3% que la percibe de forma parcial sugiere que las iniciativas aplicadas carecen de un seguimiento sistemático que garantice su consolidación a largo plazo.

5. Disposición al cambio y voz del personal

Pregunta 25 — ¿Estaría dispuesto a participar en proyectos de mejora organizacional?

Tabla C23

Participación en proyectos de mejora organizacional

Categoría	N	%
Sí	14	100.0%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 100,0% (14 personas) del personal manifiesta una total participación para integrarse en proyectos de mejora dentro de la empresa. Este resultado unánime interpreta un elevado nivel de compromiso e involucramiento interno, evidenciando una marcada brecha entre la voluntad latente de los empleados para aportar al crecimiento organizacional y las oportunidades reales de participación que la administración les ha proporcionado hasta el momento.

Pregunta 26 — ¿Qué le preocupa más respecto a su trabajo?

Tabla C24

Principales preocupaciones laborales del personal

Categoría	**N**	**%**
Organización interna	6	42.9%
Sobrecarga laboral	3	21.4%
Atención al cliente	3	21.4%
Estabilidad laboral	2	14.3%
Total	**14**	**100%**

Análisis e interpretación

La organización interna se posiciona como la principal preocupación laboral obteniendo un 42,9% (6 personas) del equipo encuestado. La preeminencia de este factor demuestra que las fallas en el ordenamiento administrativo no solo representan un problema técnico operativo, sino que actúan como un factor estresor que impacta en el bienestar del personal, vinculándose directamente con los niveles de sobrecarga laboral percibidos por el personal.

Pregunta 28 — ¿Qué comentarios escucha con mayor frecuencia de clientes o compañeros? (Pregunta abierta — codificación temática)

Tabla C25

Frecuencia de comentarios de clientes y compañeros

Categoría	N	%
Quejas del servicio	6	42.9%
Buena atención	5	35.7%
Buen ambiente	2	14.3%
Problemas organizacionales	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

Las quejas del servicio representan el comentario más frecuente con un 42,9% (6 menciones), seguidas estrechamente por las referencias a la buena atención con un 35,7%. Esta polarización en la retroalimentación cualitativa sugiere la coexistencia de aciertos de carácter individual y de deficiencias de coordinación que incidirían de forma negativa en la percepción final. El número reducido de comentarios impide estimar la variabilidad operativa del establecimiento a partir de este dato.

Pregunta 29 — Cuando existe un problema en el trabajo, ¿qué hace normalmente?

Tabla C26

Manejo de problemas en el entorno laboral

Categoría	N	%
Busca resolverlo	10	71.4%
Informa al supervisor	2	14.3%
Trabaja en equipo	1	7.1%
Evita involucrarse	1	7.1%
Total	14	100%

Análisis e interpretación

El 71,4% (10 personas) de los empleados busca resolver directamente los problemas que se presentan en su entorno laboral. Este dato refleja una cultura interna con un alto nivel de iniciativa y proactividad, demostrando que ante cualquier imprevisto la prioridad del personal es actuar de inmediato para asegurar la continuidad del servicio.

Pregunta 31 — ¿Qué le gustaría mejorar dentro de la hostería? (Selección múltiple)

Tabla C27

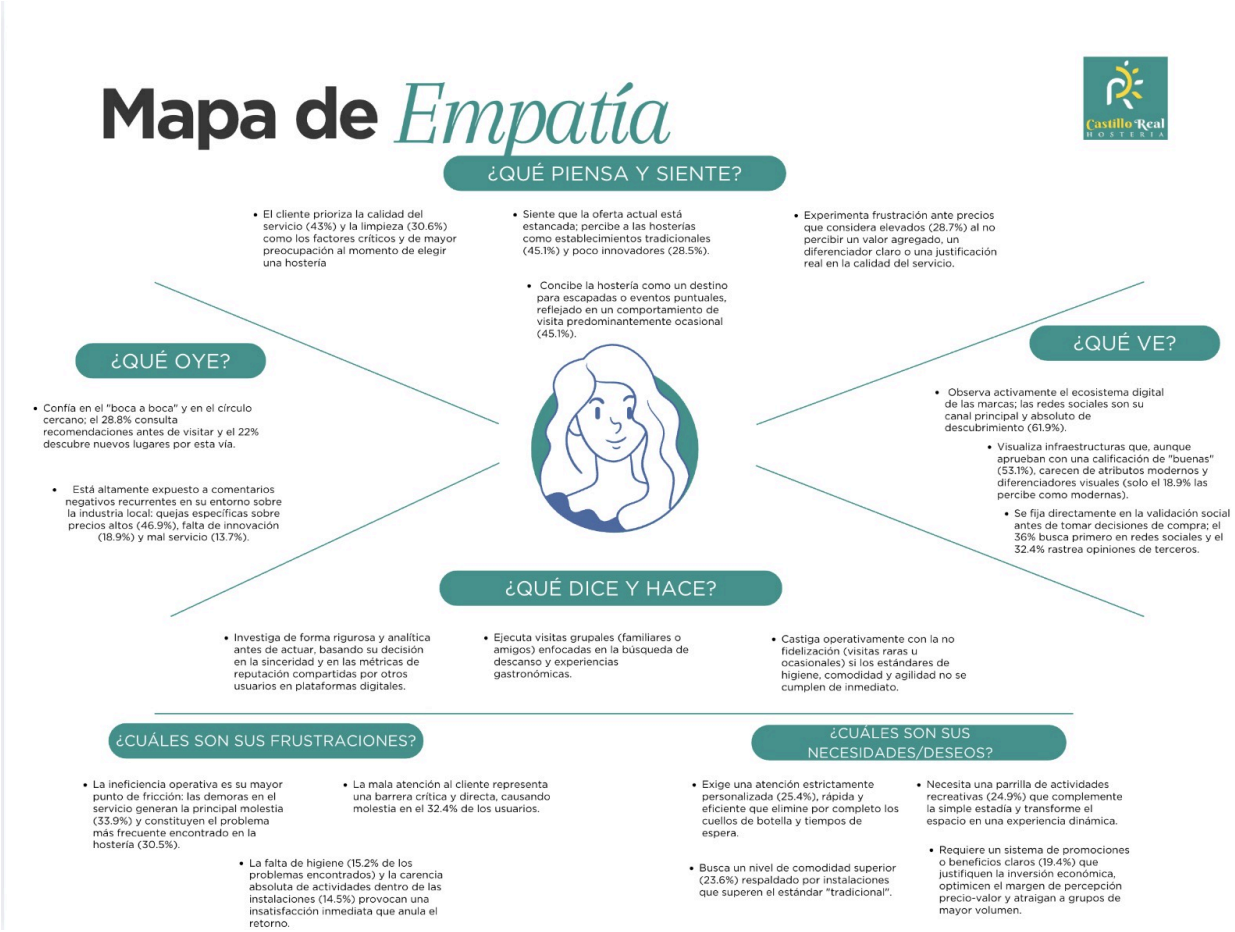
Aspectos de mejora para la hostería

Categoría	N (menc.)	% menc.
Capacitación	8	40.0%
Organización interna	5	25.0%
Comunicación	3	15.0%
Procesos administrativos	2	10.0%
Atención al cliente	2	10.0%
Total de menciones	**20**	**100%**

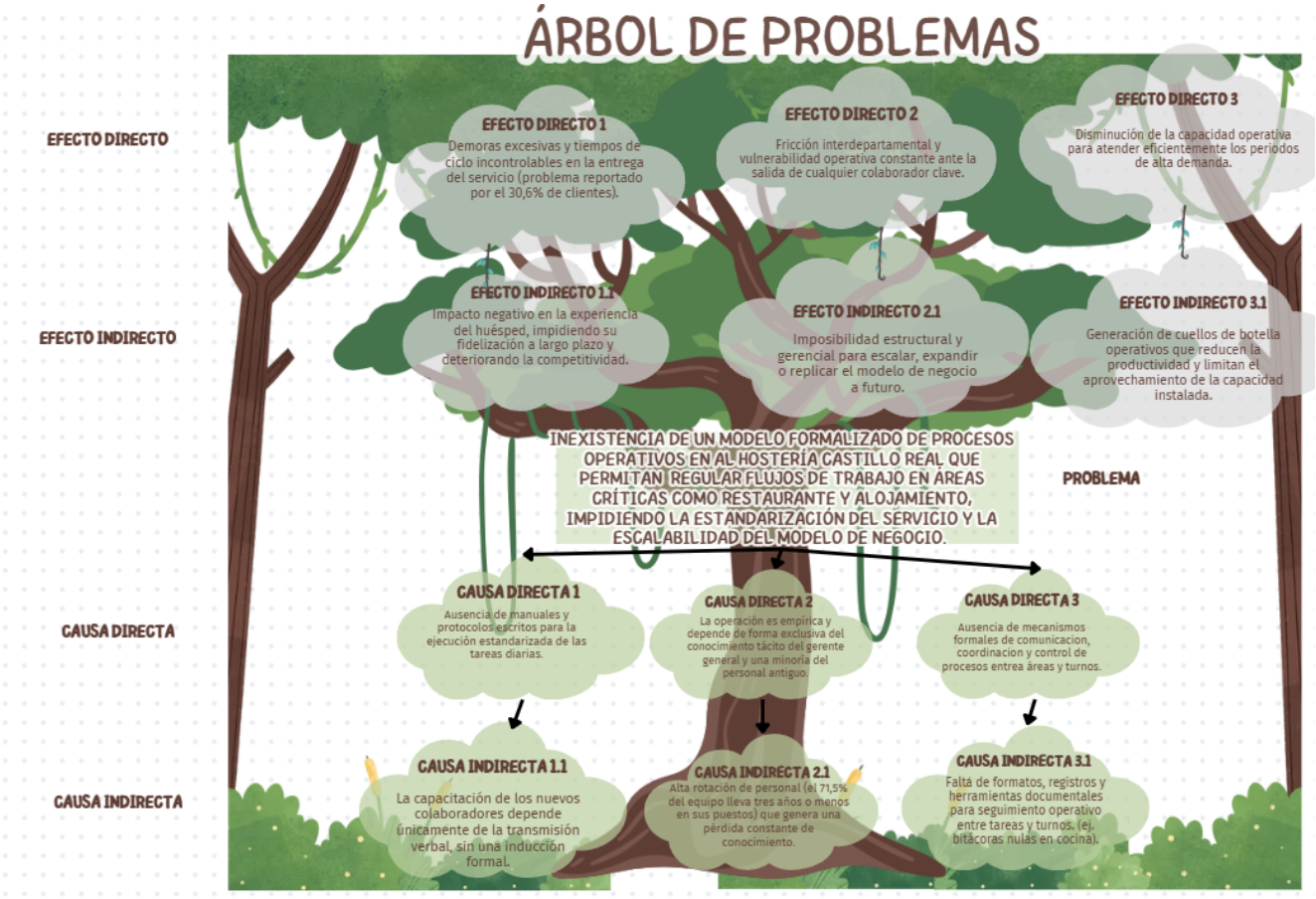
Análisis e interpretación

La capacitación lidera las demandas de los colaboradores con el 40,0% de las menciones, seguida por la organización interna con un 25,0%. Esta jerarquización de prioridades refleja una autoconciencia colectiva muy clara dentro del equipo, que identifica el fortalecimiento de sus propias aptitudes y el ordenamiento de los flujos de comunicación y administración como los ejes fundamentales para elevar la calidad general de la empresa.

Apéndice D. Mapa de empatía



Apéndice E. Árbol de problemas



Apéndice F. Fichas técnicas de los indicadores de Gestión

Tabla F1

Ficha técnica del indicador IND-01: Tiempo de despacho de cocina caliente

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-01 — Tiempo de despacho de cocina caliente
Dimensión que mide	Tiempo de respuesta / Eficiencia
Objetivo del indicador	Asegurar la agilidad del servicio de restaurante en el momento de mayor exposición al cliente, en picos y valles de demanda.
Fórmula de cálculo	Σ minutos entre la comanda y la entrega del plato fuerte ÷ n.º de pedidos del turno
Unidad de medida	Minutos por pedido
Línea base (mayo 2026)	11 min en jornada de demanda valle y 16 min en jornada pico (Tabla 89); un registro por jornada, insuficiente para estimar promedio y variabilidad.
Meta	≤ 20 min
Umbrales de semáforo	Verde ≤ 20 · Amarillo 20–22 · Rojo > 22
Fuente del dato (instrumento)	Comanda digital (FOR-OPE-01-01) y bitácora de turno (REG-OPE-01-01)
Frecuencia de medición	Diaria, por turno
Responsable de medir	Chef / Jefe de Cocina
Responsable de analizar	Gerencia General (tablero mensual)
Referente de la meta	Benchmark casual dining 15–25 min (Restaurant Booking System, s. f.)

Tabla F2

Ficha técnica del indicador IND-02: Rotación de mesas en horas pico

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-02 — Rotación de mesas en horas pico
Dimensión que mide	Productividad
Objetivo del indicador	Maximizar el aprovechamiento de la capacidad instalada del comedor (200 plazas) en franjas de alta demanda.
Fórmula de cálculo	N.º de grupos atendidos ÷ n.º de mesas disponibles, por turno pico
Unidad de medida	Rotaciones por turno
Línea base (mayo 2026)	Por levantar conforme al protocolo de medición inicial de la Fase 1 del apartado 5.1.6 (Apéndice K)
Meta	≥ 2 por turno pico
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 2 · Amarillo 1,8–2 · Rojo < 1,8
Fuente del dato (instrumento)	Sistema de comandas / FOR-OPE-01-01
Frecuencia de medición	Semanal
Responsable de medir	Chef y Recepcionista/Cajera
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional

Tabla F3

Ficha técnica del indicador IND-03: Tiempo de check-in

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-03 — Tiempo de check-in
Dimensión que mide	Tiempo de respuesta
Objetivo del indicador	Garantizar una llegada ágil y proteger el primer momento de verdad con independencia de quién atienda.
Fórmula de cálculo	Minutos desde la llegada a recepción hasta la entrega de la habitación
Unidad de medida	Minutos por huésped

Línea base (mayo 2026)	8 min 50 s y 9 min 17 s sin reserva; 6 min 15 s y 7 min 19 s con reserva, en el tramo de mostrador (Tabla 89). El rango declarado de 15 a 25 min corresponde al ciclo completo con inducción en habitación (Tabla 33).
Meta	≤ 15 min en mostrador (≤ 20 con inducción en habitación)
Umbrales de semáforo	Verde ≤ 15 · Amarillo 15–17 · Rojo > 17
Fuente del dato (instrumento)	Hoja de registro (FOR-OPE-03-01) y registro de tiempos de recepción
Frecuencia de medición	Diaria
Responsable de medir	Recepcionista / Cajera
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Transacción estándar 5–8 min (Cita Sari et al., 2020); tolerancia de espera 5 min (Cornell CHR, como se citó en Stayntouch, 2021)

Tabla F4

Ficha técnica del indicador IND-04: Tiempo de check-out

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-04 — Tiempo de check-out
Dimensión que mide	Tiempo de respuesta
Objetivo del indicador	Evitar la congestión de salida y los errores de liquidación de consumos.
Fórmula de cálculo	Minutos desde la solicitud de salida hasta la emisión de la factura final
Unidad de medida	Minutos por huésped
Línea base (mayo 2026)	3 min 01 s y 3 min 54 s (Tabla 89)
Meta	≤ 10 min
Umbrales de semáforo	Verde ≤ 10 · Amarillo 10–11 · Rojo > 11
Fuente del dato (instrumento)	FOR-OPE-03-01 y registro de novedades (REG-OPE-03-01)
Frecuencia de medición	Diaria

Responsable de medir	Recepcionista / Cajera
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional (el As-Is ya cumple; el KPI protege la consistencia en picos)

Tabla F5

Ficha técnica del indicador IND-05: Porcentaje de ocupación de alojamiento

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-05 — Porcentaje de ocupación de alojamiento
Dimensión que mide	Eficacia
Objetivo del indicador	Medir el aprovechamiento comercial de la capacidad instalada de hospedaje.
Fórmula de cálculo	(Habitaciones ocupadas ÷ habitaciones disponibles) × 100
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	Por levantar con el histórico de SiteMinder (dato disponible desde el día uno)
Meta	≥ 60% promedio mensual
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 60 · Amarillo 54–60 · Rojo < 54
Fuente del dato (instrumento)	Motor de reservas SiteMinder
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Recepcionista / Cajera (reporta)
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Ocupación promedio EE. UU. 62,9% en 2024 (STR, 2024)

Tabla F6

Ficha técnica del indicador IND-06: Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-06 — Índice de satisfacción del cliente (CSAT)
Dimensión que mide	Satisfacción del cliente
Objetivo del indicador	Cuantificar sistemáticamente la percepción del cliente, sustituyendo los comentarios espontáneos en redes.

Fórmula de cálculo	(Clientes satisfechos y muy satisfechos ÷ total de encuestados) × 100
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	0 mediciones actuales; primera medición = línea base
Meta	≥ 90%
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 90 · Amarillo 81–90 · Rojo < 81
Fuente del dato (instrumento)	Encuestas FOR-EST-02-01/02/03
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Gerencia General (PROC-EST-02)
Responsable de analizar	Revisión por la dirección
Referente de la meta	Meta institucional

Tabla F7

Ficha técnica del indicador IND-07: Reputación digital promedio

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-07 — Reputación digital promedio
Dimensión que mide	Satisfacción del cliente
Objetivo del indicador	Monitorear la percepción pública en los canales donde el mercado decide, vinculada al hallazgo de gestión digital poco desarrollada (insight 4).
Fórmula de cálculo	Promedio ponderado de calificaciones en plataformas de reseñas
Unidad de medida	Puntos sobre 5
Línea base (mayo 2026)	Por levantar: promedio vigente en plataformas al inicio del modelo
Meta	≥ 4,5 / 5
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 4,5 · Amarillo 4,1–4,5 · Rojo < 4,1
Fuente del dato (instrumento)	Plataformas de reseñas (Google, Booking, TripAdvisor)
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Gerencia General
Responsable de analizar	Revisión por la dirección

Referente de la meta	Disposición a pagar +14% por 4,5 vs. 4,0 (Phocuswright, como se citó en BookingWhizz, 2026)

Tabla F8

Ficha técnica del indicador IND-08: Tiempo de limpieza y alistamiento de habitación

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-08 — Tiempo de limpieza y alistamiento de habitación
Dimensión que mide	Tiempo / Calidad
Objetivo del indicador	Asegurar la disponibilidad oportuna de la habitación sin sacrificar el estándar de limpieza.
Fórmula de cálculo	Minutos por habitación desde el inicio hasta la verificación final
Unidad de medida	Minutos por habitación
Línea base (mayo 2026)	Sin dato por habitación (solo ventana 12:00–15:00) — POR LEVANTAR
Meta	≤ 30 min por habitación estándar
Umbrales de semáforo	Verde ≤ 30 · Amarillo 30–33 · Rojo > 33
Fuente del dato (instrumento)	Lista de verificación FOR-APO-05-01
Frecuencia de medición	Diaria
Responsable de medir	Camareras (supervisión de la Recepcionista)
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Benchmark 20–30 min estancia / 30–45 min salida (SiteMinder, 2026)

Tabla F9

Ficha técnica del indicador IND-09: Exactitud de inventario de bodega

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-09 — Exactitud de inventario de bodega
Dimensión que mide	Calidad / Eficiencia

Objetivo del indicador	Garantizar la confiabilidad del kárdex y prevenir el desabastecimiento que hoy genera compras de emergencia.
Fórmula de cálculo	(Ítems sin diferencia entre conteo físico y kárdex ÷ ítems contados) × 100
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	0% (sin kárdex actual); primera medición = línea base
Meta	≥ 98%
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 98 · Amarillo 95–98 · Rojo < 95
Fuente del dato (instrumento)	Kárdex REG-APO-02-01 y conteos cíclicos
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Bodeguero
Responsable de analizar	Gerencia Financiera
Referente de la meta	Meta institucional

Tabla F10

Ficha técnica del indicador IND-10: Costo de alimentos (food cost)

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-10 — Costo de alimentos (food cost)
Dimensión que mide	Costos
Objetivo del indicador	Controlar la rentabilidad de la principal unidad generadora de ingresos del establecimiento.
Fórmula de cálculo	(Costo de insumos consumidos ÷ ventas de A&B) × 100
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	Por levantar con la contabilidad del primer trimestre
Meta	Entre 28% y 35%
Umbrales de semáforo	Verde 28–35 · Amarillo 35–38 · Rojo > 38 o < 25
Fuente del dato (instrumento)	Kárdex REG-APO-02-01 y registros contables (PROC-APO-01)
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Asistente Administrativo Operativo, con el insumo del kárdex administrado por el Bodeguero.
Responsable de analizar	Gerencia Financiera

Referente de la meta	Mediana full-service 32,0%; rango de gestión 28–35% (National Restaurant Association, 2025)

Tabla F11

Ficha técnica del indicador IND-11: Tiempo de respuesta de cotización de eventos

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-11 — Tiempo de respuesta de cotización de eventos
Dimensión que mide	Tiempo de respuesta
Objetivo del indicador	Elevar la conversión de solicitudes en contratos, formalizando la práctica actual de 24 horas.
Fórmula de cálculo	Horas entre la solicitud del cliente y el envío de la cotización
Unidad de medida	Horas
Línea base (mayo 2026)	≤ 24 h (práctica actual, Tabla 31)
Meta	≤ 24 h
Umbrales de semáforo	Verde ≤ 24 · Amarillo 24–36 · Rojo > 36
Fuente del dato (instrumento)	Bitácora de eventos REG-OPE-04-01
Frecuencia de medición	Por evento
Responsable de medir	Gerencia Financiera
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional (formaliza la práctica vigente)

Tabla F12

Ficha técnica del indicador IND-12: Cumplimiento de bitácoras y listas de verificación

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-12 — Cumplimiento de bitácoras y listas de verificación
Dimensión que mide	Eficacia
Objetivo del indicador	Verificar la adherencia real del equipo a la documentación, respondiendo a la ausencia total de registros del diagnóstico.
Fórmula de cálculo	(Registros diligenciados ÷ registros programados) × 100

Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	0% (inexistentes en el As-Is)
Meta	100%
Umbrales de semáforo	Verde = 100 · Amarillo 90–99 · Rojo < 90
Fuente del dato (instrumento)	Todos los REG del modelo
Frecuencia de medición	Semanal
Responsable de medir	Dueño de cada proceso
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional

Tabla F13

Ficha técnica del indicador IND-13: Cobertura de inducción del personal

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-13 — Cobertura de inducción del personal
Dimensión que mide	Eficacia
Objetivo del indicador	Asegurar la inducción estructurada de todo colaborador, control preventivo del riesgo crítico de pérdida de conocimiento por rotación.
Fórmula de cálculo	(Colaboradores con REG-APO-03-01 cerrado en ≤ 7 días ÷ colaboradores incorporados) × 100
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Línea base (mayo 2026)	0% (sin inducción documentada en el As-Is)
Meta	100%
Umbrales de semáforo	Verde = 100 · Amarillo 80–99 · Rojo < 80
Fuente del dato (instrumento)	Registro de inducción REG-APO-03-01 (Tabla 74)
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de medir	Asistente Administrativo Operativo
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional

Tabla F14

Ficha técnica del indicador IND-14: Participación del personal en la mejora

Campo	Definición
Código / Nombre	IND-14 — Participación del personal en la mejora
Dimensión que mide	Mejora continua
Objetivo del indicador	Verificar que el programa de ideas del personal opere efectivamente y no quede como declaración.
Fórmula de cálculo	N.º de SAM abiertas con origen "Sugerencia del personal" por trimestre
Unidad de medida	Número de SAM
Línea base (mayo 2026)	0 (el instrumento no existía)
Meta	≥ 4 por trimestre (≥ 1 por proceso operativo)
Umbrales de semáforo	Verde ≥ 4 · Amarillo 2–3 · Rojo ≤ 1
Fuente del dato (instrumento)	FOR-TRA-01 (SAM), campo Origen
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de medir	Dueños de proceso
Responsable de analizar	Gerencia General
Referente de la meta	Meta institucional

Apéndice G. Tabla Comparativa de Escenarios

Tabla **G1**

Tabla Comparativa de Escenarios: Entre semana vs. Fin de semana — FOR-VAL-02

Criterio de evaluación	**Escenario A — Martes (valle): qué se verifica**	**Escenario B — Sábado (pico): qué se verifica**	**Resultado y hallazgo**
1. Tiempo del ciclo comanda → entrega vs. estándar de 20 minutos	Recorrido del flujograma con afluencia baja: el ciclo estimado debe mantenerse holgadamente dentro del estándar sin pasos ociosos.	Recorrido con comedor a capacidad y meta de dos rotaciones: la mise en place previa y la comanda digital deben sostener el estándar sin acumulación en cocina.	( ) Resuelve ( ) Parcial ( ) No · Hallazgo → SAM N.º ___
2. Puntos de espera y acumulación	Identificación de esperas innecesarias generadas por el propio procedimiento en baja demanda.	Identificación de los cuellos históricos (toma de pedido, despacho, facturación) y verificación de que el diseño los elimina o los controla.	( ) Resuelve ( ) Parcial ( ) No · Hallazgo → SAM N.º ___
3. Claridad de funciones	Cada actividad del carril tiene un único responsable identificable, sin superposiciones.	Bajo estrés simulado, ningún traspaso entre carriles queda sin responsable; la polivalencia opera como respaldo ordenado y no como improvisación.	( ) Resuelve ( ) Parcial ( ) No · Hallazgo → SAM N.º ___

4. Tiempo de procesamiento de registros	Minutos de diligenciamiento por turno en valle: los registros no deben convertirse en burocracia cuando hay pocos clientes.	Minutos de diligenciamiento en pico: los registros críticos deben poder completarse sin robar tiempo al servicio.	( ) Resuelve ( ) Parcial ( ) No · Hallazgo → SAM N.º ___
Observaciones	___	___	

Apéndice H. Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIAGNÓSTICA DE PROCESOS OPERATIVOS

Proceso observado	**Fecha**	**Jornada**	**Hora de inicio y de cierre**
[A y B / Hospedaje / Bienestar / Eventos]	[dd/mm/aaaa]	[Demanda ordinaria / Fin de semana]	[hh:mm — hh:mm]
Área y punto de observación	Observador	N.º de observación	Condiciones de la jornada
[ ]	[ ]	[ ] de [ ]	[Ocupación aproximada, eventos simultáneos, personal presente]

CUERPO DE LA FICHA: REGISTRO POR ACTIVIDAD

N.º	**Actividad observada**	**Responsable que la ejecuta**	**Tiempo (min:s)**	**Espera o acumulación detectada**	**Evidencia de control existente**
1	[ ]	[ ]	[ ]	[Sí / No — descripción]	[Bitácora / registro / ninguno]
2	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
…	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	TIEMPO TOTAL DEL CICLO		[ ]		

CRITERIOS DE REGISTRO

Criterio	Definición operativa
Hito de inicio	A y B: recepción de la comanda en cocina. Hospedaje: llegada del cliente a recepción. Bienestar: llegada del cliente al punto de ingreso. Eventos: inicio de la bienvenida a los asistentes.
Hito de cierre	A y B: entrega del plato en la mesa. Hospedaje: entrega de la habitación o cierre del check-out. Bienestar: acceso efectivo del cliente al área. Eventos: entrega de platos a los asistentes.
Punto de espera	Todo intervalo en el que el servicio se detiene sin actividad del personal sobre el requerimiento del cliente. Se anota su duración y su causa aparente.
Evidencia de control	Presencia física del registro correspondiente y constancia de su diligenciamiento en la jornada observada. La ausencia se registra como «ninguno» y constituye hallazgo.
Condición de demanda	Ordinaria: jornada de lunes a viernes sin evento programado. Fin de semana: sábado, domingo o feriado, o jornada con evento programado.

Apéndice I. Guía de observación de la validación operativa

ENCABEZADO

Proceso validado	Fecha	Escenario de demanda	Participantes y cargo
[ ]	[dd/mm/aaaa]	[Ordinaria / Fin de semana]	[ ]

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Criterio	Resuelve	Resuelve parcialmente	No resuelve
Claridad de la secuencia	El ejecutor recorre el flujo sin consultas	Requiere una o dos aclaraciones	No logra seguir la secuencia sin apoyo
Tiempo frente al estándar del modelo	Igual o inferior al estándar definido	Hasta un [20] % por encima	Más de un [20] % por encima
Suficiencia del documento de apoyo	El instructivo o formato basta para ejecutar	Falta información no crítica	Falta información que impide ejecutar
Claridad de la responsabilidad	El ejecutor identifica sin duda su rol y el traspaso	Duda en el punto de traspaso	No identifica responsable del traspaso

REGISTRO DE RESULTADOS Y AJUSTES

Elemento validado	Tiempo medido	Calificación	Observación del ejecutor	Ajuste aplicado y versión resultante
[Flujograma del proceso]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[Formato o registro]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[Instructivo]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Apéndice J. Protocolo y ficha de prueba de llenado de documentos

PROCEDIMIENTO

Paso	Acción	Registro que produce
1	Seleccionar de una a dos personas por documento, entre quienes efectivamente lo usarán en la operación	Lista de participantes con cargo y área
2	Entregar el documento en blanco junto con un caso real o simulado que deba registrarse, sin explicación previa del formato	Caso utilizado
3	Cronometrar desde que el participante recibe el documento hasta que lo considera completo	Tiempo de diligenciamiento
4	Revisar el documento diligenciado y contar los campos con error, los campos omitidos y los campos sobre los que el participante preguntó	Conteo de errores, omisiones y consultas
5	Preguntar al participante qué campo le resultó menos claro y qué eliminaría	Observación cualitativa
6	Aplicar el ajuste al documento y elevar su versión	Documento en versión ajustada
7	Archivar el documento diligenciado o su fotografía como evidencia	Evidencia anexa

FICHA DE REGISTRO DE RESULTADOS

Documento	Participante (cargo)	Tiempo (min)	Campos con error	Campos omitidos	Campo menos claro	Ajuste aplicado
Comanda digital	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Bitácora de turno de cocina	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Kárdex de bodega	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Bitácora fisicoquímica	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Hoja de registro de huéspedes	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Solicitud de acción de mejora	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Apéndice K. Ficha de medición inicial de línea base

Indicador	**Proceso**	**Unidad de medida**	**Responsable de la medición**
[ ] Hito de inicio	[ ] Hito de cierre	[ ] N.º de observaciones previstas	[ ] Período de medición
[ ]	[ ]	[10]	[Semanas 3 a 6]

N.º obs.	**Fecha**	**Jornada**	**Valor medido**	**Observaciones**	**Registrado por**
1	[ ]	[Ordinaria / Fin de semana]	[ ]	[ ]	[ ]
2	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
…	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
		Valor mínimo	[ ]	Valor máximo	[ ]
		Promedio	[ ]	Meta propuesta	[ ]

Apéndice L Cálculo del costo laboral anual de las posiciones incorporadas

Concepto	Asistente Adm. Operativo	Bodeguero	Base de cálculo
Sueldo mensual	800,00	500,00	Remuneración acordada por la Gerencia General
Sueldo anual	9.600,00	6.000,00	Doce sueldos
Décimo tercer sueldo	800,00	500,00	Un sueldo mensual por año
Décimo cuarto sueldo	482,00	482,00	Un salario básico unificado por año ($482)
Aporte patronal	1.166,40	729,00	12,15 % sobre el sueldo anual
Fondos de reserva	799,68	499,80	8,33 %; provisión conservadora
COSTO ANUAL POR CARGO	**12.848,08**	**8.210,80**	
COSTO ANUAL CONJUNTO	**21.058,88**		

Nota. El cálculo se realiza sobre las remuneraciones acordadas por la Gerencia General e incorpora los beneficios de ley vigentes en el Ecuador: doce sueldos, décimo tercer sueldo equivalente a un sueldo mensual, décimo cuarto sueldo equivalente a un salario básico unificado con independencia de la remuneración del cargo, aporte patronal del 12,15 % correspondiente al 11,15 % del IESS más el 0,5 % del IECE y el 0,5 % de la SETEC, y provisión de fondos de reserva del 8,33 %, que legalmente rigen desde el segundo año de servicio y se incluyen desde el primero con criterio conservador.

Apéndice M. Detalle de la inversión inicial

Concepto	Cant.	Unitario (USD)	Total (USD)	Fuente del precio
Consultoría y diseño del modelo: levantamiento AS-IS, diseño TO-BE, fichas, flujogramas, SIPOC, instructivos y manual	1	3.000,00	3.000,00	Rango de mercado de 2.500 a 6.000 USD; referencial
Prueba piloto y acompañamiento inicial	1	1.200,00	1.200,00	Acompañamiento en sitio durante seis semanas; referencial
Capacitación inicial general en el modelo	1	400,00	400,00	Facilitador con material y certificación de asistencia; referencial
Capacitación técnica inicial de Bienestar: cloro libre y pH	1	200,00	200,00	Técnico especializado en tratamiento de agua; referencial
Reclutamiento e inducción del Asistente Administrativo Operativo	1	200,00	200,00	Publicación, selección, contratación e inducción; referencial
Reclutamiento e inducción del Bodeguero	1	200,00	200,00	Publicación, selección, contratación e inducción; referencial
Adecuación y rotulación de bodega	1	180,00	180,00	Ferretería local; referencial

Termómetros digitales para control de temperaturas	2	65,55	131,10	Proveedor con precio publicado
Kit colorimétrico de cloro libre y pH	1	69,69	69,69	Proveedor con precio publicado
Configuración inicial del kárdex y carga de saldos	1	60,00	60,00	Horas de configuración; referencial
Blocks de bitácoras y listas de verificación	12	4,50	54,00	Imprenta local; referencial
Archivadores, etiquetas y señalización de puntos de uso	1	45,00	45,00	Papelería local; referencial
Configuración del repositorio documental	1	40,00	40,00	Horas de configuración; referencial
Configuración del tablero de indicadores	1	40,00	40,00	Horas de configuración; referencial
Impresión y plastificado de instructivos y fichas	40	0,80	32,00	Papelería local; referencial
Reactivos iniciales	1	18,00	18,00	Distribuidor de químicos; referencial

Nota. Los conceptos se ordenan de mayor a menor cuantía. La consultoría y el diseño del modelo se valoran a precio de mercado por corresponder a horas de especialista técnico que el establecimiento debería contratar para obtener el mismo producto documental. Los precios identificados como cotizados provienen de proveedores con precio publicado; los referenciales corresponden a valores de mercado local y deben sustituirse por proformas antes de la ejecución presupuestaria, conforme se señala en las limitaciones del apartado 5.3.7.

Apéndice N. Clasificación de los indicadores según el efecto esperado y el grado de atribución

Proceso	Indicador	Valor de partida	Meta del sistema	Atribución	Justificación
A y B	Tiempo de ciclo comanda a entrega del plato	11 y 16 min	≤ 20 min (IND-01)	Sí	El estándar documentado reduce la dispersión entre jornadas
A y B	Pedidos fuera del estándar de 20 min	0 de 1 por jornada	≤ 5 % (IND-02)	Sí	Sin comanda registrada no es posible contar incumplimientos
A y B	Tiempo de espera percibido por el cliente	Favorable en 11 de 15	Medición sistemática	Sí	Requiere instrumento de medición periódica
Hospedaje	Tiempo de check-in sin reserva	8:50 y 9:17	≤ 15 min en mostrador (IND-03)	No	El desempeño registrado ya cumple la meta oficial
Hospedaje	Tiempo de check-in con reserva	6:15 y 7:19	≤ 15 min en mostrador (IND-03)	No	El desempeño registrado ya cumple la meta oficial
Hospedaje	Tiempo de check-out	3:01 y 3:54	≤ 10 min (IND-04)	No	El desempeño registrado ya cumple la meta oficial
Hospedaje	Tiempo de registro de huéspedes	2:00 a 3:25	Componente de IND-03	Parcial	No cuenta con ficha técnica propia
Hospedaje	Tiempo de alistamiento de habitación	No determinado	≤ 30 min por habitación (IND-08)	Sí	Requiere lista de verificación y registro que hoy no existen
Bienestar	Tiempo de atención en el ingreso	1:50 y 2:25	Sin indicador propio	No	No cuenta con ficha técnica propia; no presenta brecha

Bienestar	Cumplimiento de la medición fisicoquímica	No verificable	100 % de las programadas (sin ficha técnica propia)	Sí	La ejecución existe; falta la programación y su verificación
Bienestar	Trazabilidad documental del control fisicoquímico	0 %	≥ 80 % (sin ficha técnica propia)	Sí	La bitácora con campos mínimos solo existe en el modelo
Bienestar	Mediciones conformes dentro de rango	No determinable	≥ 98 % (sin ficha técnica propia)	Sí	Sin bitácora no hay registro contra el cual verificar
Eventos	Ciclo de servicio del evento	41 y 77 min	Estándar por tipo de evento	Sí	El modelo aporta el primer estándar diferenciado
Eventos	Tiempo de respuesta de cotización	Hasta 24 h declarado	≤ 24 h verificable	Sí	No existe registro que permita verificar el plazo
Compras	Exactitud de inventario	No determinable	≥ 95 % (sin ficha técnica propia)	Sí	El kárdex y los conteos cíclicos son componentes del modelo
Compras	Compras de emergencia	No determinado	Reducción verificable	Sí	Requiere niveles mínimos y requisición documentada
Transversal	Cumplimiento de registros y bitácoras	0 %	100 % (sin ficha técnica propia)	Sí	Los registros no existen en la operación actual
Transversal	Cobertura de inducción estructurada	0 %	100 % del personal (sin ficha técnica propia)	Sí	La documentación del puesto es el material de inducción

Transversal	Acuerdos de reunión cumplidos	No aplica	≥ 80 % (sin ficha técnica propia)	Sí	El acta y el seguimiento son componentes del modelo
Clientes	Valoración favorable de la experiencia	15 de 15	Medición por línea de servicio	Sí	Requiere el instrumento previsto en el plan