



ESCUELA DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA HOSTERÍA COTOCOCHA AMAZON LODGE UBICADA EN LA CIUDAD EL TENA, PROVINCIA DEL NAPO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Profesora Guía
Diana Quevedo

Autor
Miguel Fernando Sánchez Paredes

Año
2015

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Diana Quevedo
Especialista en Creación de Empresas
CI. 1713467783

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos vigentes de autor.”

Miguel Fernando Sánchez Paredes

CI. 171617811-4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi madre Dra. Dolores Paredes Pazos quien con su esfuerzo y valentía hizo posible la culminación de mi carrera. También quiero agradecer a mi tutora Diana Quevedo, la cual estuvo muy pendiente de mi proyecto y nunca dejó de brindarme su apoyo y guianza incondicional, finalmente quiero agradecer a mi familia en general la cual siempre me ofreció su apoyo y ánimos para tener el valor y la determinación de terminar esta valiosa etapa en mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a mi madre Dolores, luego a mi familia, a mi padre Miguel y a mis mejores amigos, Andy, George, Beto, Adri, Huguíño, Gato, Car y Maisa. Quiero compartir siempre mis éxitos con todos ustedes, los quiero y gracias por todo.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación busca optimizar la manera de trabajar en la Hostería Cotococha Amazon Lodge. El Manual de Procesos mejorará la calidad del servicio en la hostería al minimizar el tiempo de respuesta de los empleados ante un evento en particular. En el primer capítulo se revisan algunos conceptos esenciales para poder comprender en qué se basa este proyecto de titulación, el marco teórico da una perspectiva completa del material académico que se utilizó como respaldo para la realización del estudio. El proceso de análisis en este capítulo fue de lo general a lo particular siendo la Administración el tema general y los Manuales de Procesos el tema particular. En el segundo capítulo se recopiló información detallada de la empresa en la que se realizó el proyecto. Esta investigación pretende tener un panorama claro de cómo funciona la empresa hasta antes de poner en marcha las propuestas de mejoramiento.

En el tercer capítulo se utiliza una herramienta llamada *blueprint*, que ayuda a comprender de manera gráfica y didáctica el funcionamiento actual de la compañía, luego haciendo referencia a la misma, se optimizan los departamentos y áreas que tienen contacto con el cliente, lo cual es clave en la operación de la hostería para realizar posteriormente la corrección de posibles errores. En el cuarto capítulo se analizan tres propuestas de mejora. La primera, constituye la creación del Manual de Procesos, la segunda, la implementación de talleres de capacitación para su conocimiento y la tercera el desarrollo de una cuña radial para promocionar la hostería en el segmento de mercado nacional, así como la aplicación de las estrategias de marketing en línea SEO y SEM para fomentar el posicionamiento de la página web en los buscadores. En el quinto capítulo se detallan los estándares creados para el mejoramiento de la calidad en la hostería, es decir, se enlistan todas las tareas en cada departamento de la empresa. Por último en el capítulo sexto se describe el presupuesto de inversión necesario para implantar y desarrollar las tres propuestas de mejoramiento del proyecto.

ABSTRACT

This research project seeks to improve the way Cotococha Amazon Lodge works. The Process Manual is intended to improve the quality of service at the lodge. Its purpose is to minimize the employee time response to a particular event. In the first chapter some essential concepts are analyzed to understand what this draft will be based on. The theoretical framework gives us a complete picture of the academic material that was used as support for the study. The process analysis in this chapter was from general to particular, being Administration the General subject and the Process Manual the particular one. The second chapter details the collected information of the company where the project was carried out. It is intended to have a clear picture of how the company works up before launching improvement proposals.

In the third chapter, an innovative tool called blueprint is used, this helps us to understand the current operation of the company. Then, the departments and areas that have contact with customers are optimized, which becomes a key element after the operation of the lodge; in case any possible errors need to be corrected. In the fourth chapter, three proposals for improving quality are analyzed. The first proposal refers to the creation of the Quality Manual, the second one, the implementation of Training Workshops so the staff has full knowledge of the it, and the third one the development of a radio spot to promote the lodge in the segment of domestic market, as well as, the application of the online marketing strategies SEO and SEM to promote the search of the website.

In the fifth chapter the standards created to improve the quality of the inn are detailed, this means, all the tasks are listed in each department. Finally, in the sixth chapter, the investment budget necessary to implement and develop the three proposals to improve the project, are described.

ÍNDICE

Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos	3
Metodología.....	3
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA	
EMPRESA.....	29
2.1. Descripción de la empresa	29
2.1.1. Breve Historia de Cotococha Amazon Lodge	29
2.1.2. Ubicación y accesibilidad.....	29
2.1.3. Superficie y clima.....	30
2.1.4. Capacidad instalada	31
2.2. Misión.....	31
2.3. Visión	31
2.4. Objetivos Empresariales.....	31
2.4.1. General	31
2.4.2. Específicos	32
2.5. Cultura Organizacional	32
2.6. Estructura Organizacional.....	35
2.6.1. Perfiles de puesto.	36

2.7. Análisis FODA.....	46
2.8. Investigación de mercado actual.....	50
2.9. Mercado proyectado.....	52
2.10. Ventaja competitiva.....	52
2.11. <i>Benchmarking</i>	58
CAPÍTULO III BLUEPRINT ACTUAL Y OPTIMIZADO	60
3.1. Evaluación y problematización.....	60
3.2. Blueprint actual.....	62
3.3. Lista de posibles errores.....	63
3.4. Qué hacer para evitar posibles errores.....	65
3.5. <i>Blueprint</i> optimizado.....	67
3.5.1. <i>Blueprint</i> Optimizado. Área de alojamiento.....	67
3.5.2. <i>Blueprint</i> Optimizado. Área de recepción.....	68
3.5.3. <i>Blueprint</i> Optimizado. Área de alimentos y bebidas.....	69
3.5.4. <i>Blueprint</i> Optimizado. Área de animación y recreación.....	70
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	71
4.1. Creación del manual de calidad en el servicio.....	71
4.1.1. Diseño del Manual.....	72
4.1.2. Diagramación.....	76
4.1.3. Costos de diseño e impresión.....	80
4.2. Capacitación y Uso del Manual.....	80
4.2.3. Resumen de costos elaboración y gestión del manual de calidad...	84
4.3. Comercialización y publicidad del <i>lodge</i>	84
4.3.1. Promoción mediante una cuña de radio.....	84

4.3.2. Marketing on line, aplicación de estrategias SEO y SEM	85
CAPÍTULO V DISEÑO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS	88
5.1. Estándares y procedimientos en el área Administrativa	88
5.1.1. Administración General.....	88
5.1.2. Asistencia Administrativa	88
5.2. Estándares y procedimientos área de Administración Local/Recepción	89
5.3. Estándares y procedimientos en el área de Restaurante.....	89
5.3.1 Chef	89
5.3.2 Auxiliar de Cocina	90
5.3.3. Mesero.....	90
5.3.4. <i>Barman</i>	91
5.4. Estándares y procedimientos en el área de Ama de Llaves..	91
5.5. Estándares y procedimientos en el área de Mantenimiento ..	92
5.6. Estándares y procedimientos en el área de Animación y Recreación.....	92
CAPÍTULO VI PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	93
6.1. Diseño y Elaboración del Manual de Procesos de Calidad. ..	94
6.2. Talleres de capacitación para introducción del manual.	95
6.3. Producción y difusión de cuña radial mediante CORAPE.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	98

REFERENCIAS 99

ANEXOS 104

Índice De Tablas

Tabla 1. Cuadro Comparativo Sistemas EFQM/ISO	19
Tabla 2. Matriz FODA.....	46
Tabla 3. MATRIZ FODA CRUZADO	49
Tabla 4. Ingresos de turistas a Cotococha en los años 2012 – 2014.....	51
Tabla 5. Índice de crecimiento del último año con respecto a años anteriores.	51
Tabla 6. Características distintas en áreas y servicios que ofrecen estas hosterías.	53
Tabla 7. Análisis de competitividad de Cotococha Lodge en base al análisis FODA.....	57
Tabla 8. Matriz descriptiva donde se muestra la categoría de las hosterías a las que Cotococha considera como competidores directos.....	58
Tabla 9. Lista de posibles errores.	63
Tabla 10. Registro detallado de procesos de operación en la empresa.....	72
Tabla 11. Cuadro comparativo de cotizaciones de imprentas para elaboración de manual.....	80
Tabla 12. Cotización de capacitación SECAP en Hospitalidad y Turismo.....	81
Tabla 13 Cotización de capacitación Lic. María Félix profesional en el área de turismo.	82
Tabla 14. Cotización de Capacitación Lic. Andrés Aguirre profesional en el área de turismo.	82
Tabla 15. Áreas de capacitación en base a gestión por procesos y costo promedio total.	83
Tabla 16. Resumen de los 3 rubros principales para la elaboración y gestión del Manual de Calidad.	84
Tabla 17. Costo por cuña radial.	85
Tabla 18. Detalle de difusión red CORAPE.....	85
Tabla 19. Costo total de la inversión.	94
Tabla 20. Propuesta 1. Costos del Manual de Procesos de Calidad.....	94
Tabla 21. Propuesta 2. Costos de Capacitación.	95

Tabla 22. Propuesta 3. Tabla de actividades y gestión de promoción nacional CORAPE.....	95
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de ubicación de la hostería.	30
Figura 2. Organigrama Hostería Cotococha Amazon Lodge.....	35
Figura 3. <i>Blue print</i> actual de Cototocha Amazon Lodge.	62
Figura 4. <i>Blueprint</i> optimizado del área de alojamiento. Cototocha Amazon Lodge.	67
Figura 5. <i>Blueprint</i> optimizado área de recepción. Cototocha Amazon Lodge.	68
Figura 6. <i>Blueprint</i> optimizado, área de alimentos y bebidas. Cototocha Amazon Lodge.....	69
Figura 7. <i>Blueprint</i> optimizado, área de animación y recreación. Cototocha Amazon Lodge.	70
Figura 8. Portada Manual de Calidad.....	77
Figura 9. Hoja de Estándares y Procedimientos	78
Figura 10. Hoja de Estándares y Procedimientos Didácticos.....	79
Figura 11. Cabañas vistas desde el río Napo.....	106
Figura 12. Área social y chimenea de la hostería.....	106
Figura 13. Área de recreación para niños.	107
Figura 14. Área de relajación y descanso.	107
Figura 15. Perspectiva de las cabañas con vista al río Napo.	108
Figura 16. Vista interior de las habitaciones.....	108
Figura 17. Restaurante.....	109
Figura 18. Barman Jairo Checa.....	109
Figura 19. Turista realizando tubing en el río Napo.....	110
Figura 20. Turista realizando rapeling en Cascadas Pimpilala.....	110
Figura 21. Bosque protector Cotococha.....	111
Figura 22. Actividades con Servatana.....	111

INTRODUCCIÓN

“Cotococha Amazon Lodge” está ubicado en la comunidad de Muyuna, km 10 vía a Aguano en el cantón Tena, provincia del Napo. Los principales servicios que brinda son: el turismo ecológico, los deportes de aventura y la interacción con las comunidades aledañas. Cuenta con un ambiente óptimo para el desarrollo de estos servicios puesto que el área ha sido favorecida con el paso del majestuoso río Napo, otro de los atractivos importantes para el incremento de turistas nacionales y extranjeros. El *lodge* al momento está relativamente posicionado en un mercado internacional, ya que las operadoras de turismo de la ciudad de Quito, ofertan sus servicios dentro de sus paquetes turísticos. Adicional, el propietario señor Bram Evers cuenta con su propia tour operadora ubicada en los países de Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador. A partir del año 2003, se dedicó a reforzar la oferta de los paquetes de estadía, pero dejó de lado temas importantes como la estandarización de procesos en cada área. Esto ha provocado principalmente problemas de comunicación entre los departamentos del *lodge*, y entre la administración en las oficinas de Quito. Como consecuencia no existe un orden adecuado al momento de tomar decisiones o de corregir errores importantes dentro de la compañía, (Entrevista 01 Evers, 2014).

Es por esto que el presente trabajo de titulación se enfoca en el análisis situacional de la empresa para diseñar y elaborar un manual de procesos para la mejora de la calidad, procesos que hacen referencia a cualquier tipo de mecanismo utilizado para que ciertos insumos como la materia prima se conviertan o se transformen en bienes o servicios para un determinado público objetivo. (Muñoz, 2009, p. 2)

JUSTIFICACIÓN

La elaboración de un manual de procesos para el mejoramiento de la calidad optimizará la operación en *Cotococha Amazon Lodge* la cual carece de procesos internos claves para una buena comunicación entre departamentos. Greta Guerrero, administradora (Entrevista 01 Guerrero, 2014), comentó que la misma no cuenta con una adecuada organización en procesos de gestión interna, lo que impide una adecuada comunicación interdepartamental. Los lineamientos a seguir serán estándares obligatorios. Por lo tanto, deberán ser cumplidos por todos los empleados de la empresa. Al contar con un documento donde consten todas las tareas asignadas a cada puesto en cada área de la compañía, no habrá cabida a error alguno o al mal manejo de la información. Esto generará más confianza para la toma de decisiones en momentos críticos y decisivos en el *lodge*. Lo que constituye el principal argumento para el desarrollo de un Manual de Procedimientos para el mejoramiento de calidad.

Es importante recalcar, que para una buena administración se debe tomar en cuenta principalmente que toda empresa es distinta y por ende los lineamientos y políticas serán diferentes. Cotococha cuenta con 17 empleados y es considerada una empresa pequeña, el manual de procedimientos que se presenta como producto final de esta investigación, busca ligar todas las áreas de la hostería en un sistema único y estandarizado donde se describen todas las funciones específicas para una óptima operación (Álvarez 2006).

Cuando se habla de turismo es fácil imaginar que el servicio final es la recreación y el conocimiento de mundos nuevos e interesantes. Pero a la vez, es muy complicado referirse o calificar a un servicio como bueno o malo, el mismo depende de varios factores para determinar sus características y atributos. Por ejemplo, para una persona que no le guste los deportes de aventura si le preguntamos ¿cómo estuvo el paseo en el bote de rafting?, ésta probablemente calificará desde una perspectiva negativa porque le causa susto o temor. Es por esto que al administrar y gestionar empresas dedicadas al turismo, se debe planificar cuidadosamente los servicios que se van a ofrecer

al cliente, teniendo en cuenta que cada persona es diferente. (Muñoz, 2009, p. 3)

Objetivos

General

- Desarrollar un manual de procesos para el mejoramiento de calidad en la Hostería Cotococha Amazon Lodge ubicada en el cantón Tena provincia del Napo.

Específicos

- Contextualizar el proyecto en la realidad actual argumentado con óptimas referencias académicas.
- Analizar la situación actual de la empresa y de los procesos aplicados en la Hostería *Cotococha Amazon Lodge*.
- Identificar posibles problemas de operación en las diferentes áreas de servicio mediante un mapa de procesos o *blueprinting* en la Hostería Cotococha Amazon Lodge.
- Formular una propuesta de mejora de operación en las diferentes áreas de servicio de la Hostería *Cotococha Amazon Lodge*.
- Diseñar un manual de estándares y procedimientos para las áreas de servicios de la Hostería *Cotococha Amazon Lodge*.
- Desarrollar el presupuesto de inversión necesario para el proyecto.

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para esta investigación fue **de enfoque cualitativo** y se estableció una guía por temas o áreas significativas de investigación. El **enfoque cualitativo** busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información. Lo que intenta es dar una calificación al lugar u objeto de la investigación basado en su comportamiento, por esto la investigación cualitativa arrojó datos precisos en materia de atributos y

aptitudes que hacen falta en los empleados de la hostería (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

Además se utilizaron los niveles de investigación exploratorio y descriptivo. Mediante la investigación exploratoria se examinó la situación para obtener un amplio conocimiento del problema y los resultados se concideraron como preliminares para el desarrollo completo de la misma. La investigación describe el comportamiento de los sujetos involucrados, a saber, los directivos, personal administrativo y de servicio (Hernández, et al. 2010, p. 7).

Se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas:

Datos primarios

Los datos primarios son información proporcionada por el propio investigador, es decir, originada de primera mano por parte de quien se está haciendo cargo de la investigación mediante la observación, entrevistas a profundidad, entrevistas con expertos y grupos focales (Hair, Bush y Ortinau, 2010). Las dos entrevistas preliminares realizadas a la administradora del lugar, ayudaron a generar datos básicos para la propuesta.

En la primera sección de la investigación se procedió a realizar una observación y análisis de cada una de las áreas de servicio.

- Observación

Este método consiste en permitir que el investigador se limite a observar y analizar los hechos y las acciones de su interés, sin establecer comunicación con los sujetos de estudio. (Benassini, 2009, p. 66) La observación inicial la realizó el investigador en cuestión, se analizaron departamentos como: alimentos y bebidas, ventas, *front desk*, habitaciones y directamente actividades de recreación. Así se obtuvo una visión completa de la experiencia del cliente frente a las distintas etapas del servicio proporcionado por el *lodge*.

- Entrevistas a profundidad

La persona encargada de conducir una entrevista a profundidad tiene como propósito penetrar en la mente del entrevistado para descubrir sentimientos y actitudes reales, motivos y emociones. Será siempre una conversación que busque lograr la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, permitiendo que fluya la información que no podría obtenerse mediante cuestionarios tradicionales. La primera condición es ganar la confianza del entrevistado y vencer al máximo su posible resistencia. Cuando esto se haya logrado, pueden utilizarse ciertas técnicas o formas de entrevista que abran el camino al objetivo (Benassini, 2009, p. 68). Estas entrevistas fueron realizadas al gerente general y a la administradora general de la hostería.

- Entrevistas con Expertos

Esta herramienta incluye a personas calificadas y conocedoras del tema a tratar, pretende incluir de manera obligatoria a entes destacados por su trayectoria y por su destreza en el tema. Las entrevistas con expertos complementan el conocimiento generado por el investigador y refuerzan la investigación, el interesado obtendrá datos e información muy relevante. El catedrático, el propietario o el administrador de una empresa de turismo explica de manera concisa el tema de interés al investigador, lo que ayuda al desarrollo del trabajo y ofrece mayor confianza al interesado, en este caso al autor del proyecto (Hair, Bush y Ortinau, 2010). Se entrevistó al catedrático Dr. Miguel Sánchez, conocedor en el campo de elaboración de manuales de procesos, al señor Chef Omar Guzmán, a la Ingeniera Silvana Torres Cáceres, Asesora en Evaluación de la Conformidad- Establecimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad.

- Sesiones de grupo

También conocidas como *grupos de enfoque*. Estas sesiones fueron desarrolladas por la Oficina de Investigación Social de la Universidad de

Columbia (2009). Consisten en que el entrevistado forme parte de un grupo que primero se expone a una situación concreta tal como un comercial, una cuña de radio o un folleto. Enseguida el tema queda sujeto a discusión en el grupo. La entrevista queda enfocada a una experiencia concreta y su objeto es determinar qué tipo de estímulos y reacciones positivas o negativas tuvieron los entrevistados (Benassini, 2009, p. 70).

Durante décadas los grupos focales o *focus group* fueron las únicas herramientas o procedimientos utilizados para profundizar en la experiencia del consumidor a fin de averiguar qué sensaciones, vínculos y significados afectivos establecían con los bienes y servicios. Por lo tanto esta técnica sugiere que al aplicarla se generen datos valiosos en menor tiempo y a bajo costo. Las personas que integraron el grupo focal fueron los líderes de cada área (Benassini, 2009, p. 71).

Datos Secundarios

Los datos secundarios hacen referencia a toda la información generada por entidades gubernamentales o por empresas u organizaciones privadas así como también personas naturales, es decir, todos los datos que sean producidos por personas ajenas al investigador. Existen dos tipos que caracterizan a este tipo de investigación, el primero es la investigación bibliográfica y el segundo corresponde a la investigación generada por la *web* (Hair, Bush y Ortinau, 2010). Se obtuvo datos referentes a la categorización de las hosterías consideradas competencia directa de la Hostería Cotococha, en el organismo gubernamental Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional [SECAP]. Se investigó la información generada por parte de la operadora “Pure Travel Group”, la cual genera paquetes turísticos en el Ecuador que incluyen por lo general la visita a la Amazonía y por consiguiente a *Cotococha Amazon Lodge*. Se utilizó información académica de las bibliotecas de la Universidad de las Américas y de la Universidad Católica. Finalmente se obtuvo información relevante por parte de la administración de la hostería respecto al proceso de satisfacción del cliente (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, 2015).

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Para determinar en qué se enmarca el presente proyecto de investigación se debe entender lo que comprende una buena administración moderna que se encuentra permanentemente relacionada con procesos de mejora y cuyo propósito fundamental es incrementar el grado de satisfacción del cliente (Rodríguez y Sedin, 2002, p. 7). La eficiente y efectiva administración dentro de una compañía implica la aplicación de cinco componentes importantes: a) La Planeación, donde se definen las metas, se fijan las estrategias y se diseñan los planes para integrar y coordinar las funciones. b) La Organización, que consiste en determinar cuáles son las tareas, quién las hace, cómo se agrupan, quién informa a quién y cómo se tomarán las decisiones. c) La Dirección, que motiva a los empleados e influye positivamente mientras desarrollan su trabajo. d) La Comunicación, para que exista una mejor coordinación entre departamentos y se genere confianza y seguridad por parte del personal en el desempeño de sus funciones. e) El Control, para que se verifique toda labor relacionada con las actividades desarrolladas por los empleados y se realice una posible corrección de errores si hubiera la necesidad (Robbins y Coulter 2005, p. 9).

De igual manera la actividad administrativa según Martín (2002, pp. 29-31), tiene mucha importancia dentro de cada departamento, todas las áreas involucradas deben actuar cronológicamente sincronizadas para satisfacer las demandas entre departamentos, esto significa que la comunicación es el factor determinante para el desempeño normal de las áreas. El liderazgo es clave para generar buenas relaciones entre superior y subalterno, se debe brindar una buena orientación dentro de la organización para lograr objetivos que cumplan altos niveles de calidad. Para ello se requiere la participación del personal, el involucramiento total y el compromiso en todos los niveles que exija la organización. La optimización de recursos y de tiempos de respuesta a las demandas tanto del cliente externo como del interno, es siempre considerada como prioridad dentro de la compañía y tiene el propósito de evitar

pérdidas a la misma (Edomexico, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos 2014).

Asimismo, el éxito de la gestión administrativa en una empresa constituye lograr que una debilidad anterior se convierta en un punto fuerte. El trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental da como resultado un buen servicio o producto. Dar apertura a sugerencias, es más, solicitar opiniones y comentarios tanto al personal como al cliente ya sea en forma física, en ánforas o virtualmente, será un punto relevante para el mejoramiento administrativo de la empresa (Palacios, 2012, p. 14).

Por otro lado la administración aplicada a nivel empresarial de acuerdo a Rodríguez en su libro “Procesos de Trabajo, Teoría y Casos Prácticos” (2007, p. 3), implica que la empresa u organización es un grupo relativamente estable de individuos en un sistema estructurado y en evolución; sus esfuerzos en coordinación se proponen alcanzar metas en un ambiente dinámico.

Sus elementos conceptuales son:

1. Grupo humano bien definido.
2. Permanencia en el tiempo.
3. Objetivo común.
4. Jerarquía de autoridad y responsabilidad.
5. Miembros con actividades y tareas diferenciadas.
6. Coordinación racional e intencionada.

Las compañías en general son un tipo particular de organización, donde los elementos anteriores ocupan importancia pero se caracterizan por su tendencia al lucro lo que envuelve a su actividad. La estructura es en sentido general, la distribución y el orden de las partes en un todo. Desde una perspectiva administrativa, la estructura representa la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo.

Se considera mencionar tres mecanismos básicos de coordinación en la organización.

- Adaptación mutua.
- Supervisión directa.
- Normalización de procesos (Métodos), de resultados (Productos), de habilidades y de valores (Normas).

Estos tres mecanismos forman un ciclo cerrado que empieza y termina con la adaptación mutua. La adaptación mutua detalla que lo principal es el compromiso de las partes involucradas, es decir, que todos los empleados así como los supervisores y administrativos se comprometen a brindar su apoyo en la organización. En cambio la supervisión directa se enfoca a personalizar la ayuda y el conocimiento que se imparte al empleado, lo que da un soporte especial al momento que el empleado toma sus propias decisiones, sin mencionar la confianza extra que esto proporciona. Por último la normalización de procesos detalla cada función en cada departamento, área y sub-área a operar en la organización. A esto se suma la técnica de capacitación que tenga cada empresa con respecto a cada puesto de la misma, lo que da como resultado habilidades y destrezas en la función de las actividades de la compañía (Rodríguez, 2007, p. 4).

Definido ya el significado de Administración, se procede a definir y analizar lo que comprende la Estructura Organizacional.

El diseño de la estructura organizacional engloba varios temas, el trabajo por áreas, la supervisión y el control en general. La estructura organizacional ayuda a que se tenga una visión amplia de cómo y de quién maneja los departamentos en una empresa (Robbins y Coulter, 2010, p. 183).

La estructura organizacional ha experimentado ciertos cambios en los últimos años. La gerencia se encuentra en constante análisis y evaluación de los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que faciliten el trabajo de los empleados en las compañías. El concepto de organizar es simplemente distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la organización. La estructura organizacional es nada más ni nada menos que la distribución formal de los puestos de una empresa.

Funciones del diseño organizacional de acuerdo al libro “Administración” por Robbins y Coulter (2010 p. 183).

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y por departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Cuando los administrativos cambian la estructura, lo que hacen es involucrarse en el diseño organizacional, proceso que tiene impacto en seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización; y formalización.

1. Especialización de Trabajo

La especialización de trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. El empleado se especializa en una actividad específica en lugar de realizar todo el proceso, lo que significa el aumento de resultados. Se la conoce también como *división del trabajo*. La visión actual en la mayoría de los gerentes es considerar a la especialización del trabajo como un mecanismo importante en la función de organizar, por lo que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes. (Robbins y Coulter, 2010, p. 185).

2. Departamentalización

La departamentalización es la forma en la que los puestos o áreas se agrupan. Existen 5 formas comunes de departamentalización. Sin embargo una empresa puede generar su propia y exclusiva clasificación. Las grandes organizaciones emplean estas 5 formas.

- A. Departamentalización Funcional.- Agrupa los puestos de acuerdo a las funciones. Por ejemplo el gerente de planta está por encima de los gerentes de ingeniería, contabilidad, manufactura.
- B. Departamentalización Geográfica.- Agrupa los puestos de acuerdo a la localización geográfica. Ejemplo: el gerente o presidente de ventas se encarga de delegar funciones a los directores de la región Sur, Norte, Occidental y Oriental.
- C. Departamentalización por Productos.- Agrupa puestos por líneas de productos y permite la especialización en productos y servicios determinados. Los gerentes pueden volverse eventualmente expertos en su industria; también se evidencia la cercanía con el cliente.
- D. Departamentalización por Procesos.- Agrupa los puestos con base en el flujo de productos y clientes, lo que conlleva una mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales.
- E. Departamentalización por Clientes.- Cualquier tipo de necesidad y problemas que tengan los clientes podrán ser solucionados por especialistas. (Robbins y Coulter, 2010, pp. 185-187).

En resumen, la departamentalización por clientes constituye una visión con tendencias actuales cuyo propósito fundamental es mantener a los clientes satisfechos para alcanzar el éxito. Constituye una herramienta contemporánea que se encuentra en constante actualización.

3. Cadena de Mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, la cual menciona específicamente quién es la persona encargada de informar y quién recibe la información. Este proceso debe ser tomado en cuenta cuando el gerente organiza y distribuye el trabajo, lo que ayuda a que los empleados no

pregunten ¿a quién debo reportar? O ¿quién puede solventar mi duda?. Para entender de mejor manera la cadena de mando se debe analizar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La **autoridad** se refiere a los derechos obligatorios e intrínsecos que tiene la posición gerencial para comunicarse con los empleados y delegar sus obligaciones esperando que cumplan. Los gerentes de línea de mando tienen autoridad para coordinar y supervisar el trabajo de los empleados, supervisores y administrativos. Dichos subalternos asumen una obligación y en respuesta eficaz a esta tarea se genera la expectativa de un buen desempeño por parte del gerente traduciéndose en **responsabilidad**. Por último el principio de **unidad de mando** especifica que un empleado debe reportar únicamente a un gerente. (Robbins y Coulter, 2010, p. 188).

De acuerdo con antiguos teóricos como: Fayol, Weber, Taylor (2010) entre otros, la cadena de mando es esencial para la adecuada dirección de la empresa. Esto actualmente tiene mucho que ver con una visión totalitaria en la administración. Dicha cadena de mando hoy en día se ha dejado de lado paulatinamente y no se considera una herramienta o una filosofía obligatoria a seguir dentro de una organización. Ahora en lugar de que a los gerentes se les considere delegadores de funciones y nada más, se los considera facilitadores de información. No hace falta que se realicen evaluaciones a fin de año o a fines de cada semestre; esto mas bien es considerado un método precario y falto de regularidad. Lo que se busca en el siglo XXI son reuniones periódicas, como por ejemplo: el gerente, administrador o líder de ventas en una hostería, necesitará reunirse con los supervisores y empleados de las áreas en alto contacto con el cliente para socializar ideas y propuestas de los empleados. Así, el administrador, dueño o gerente, considerará con más frecuencia la confianza que los subalternos depositan en él o ella, para un mejoramiento equitativo, regular y continuo de la empresa. (Robbins y Coulter, 2010, p. 189).

4. Tramo de Control

¿Puede un gerente dirigir eficientemente a varios empleados? El tramo de control dice que un gerente no podría supervisar a más de seis subordinados.

El uso de los tramos de control es importante debido a que determina el número de niveles y gerentes en una organización.

En la actualidad la visión que se tiene sobre el tramo de control es que no existe un número en particular de empleados. Saber cuántos empleados se deberá delegar a cada supervisor depende de muchos factores, los cuales incluyen habilidades y capacidades tanto de los gerentes como de los empleados, así como las características del trabajo a realizar. Cuando colocamos a gerentes preparados con empleados bien capacitados se puede extender el tramo de control. Otras variables que determinan el tramo de control apropiado incluyen la similitud y complejidad de las tareas de los empleados, el grado de estandarización, la fortaleza en la cultura de la organización y el estilo de preferencia del gerente. (Robbins y Coulter, 2010, p. 188).

Las tendencias en los últimos años han sido optar por tramos de control mayores, lo cual coincide con los esfuerzos de los gerentes en agilizar la toma de decisiones, así como el aumento de la flexibilidad; y, también el acercamiento a los clientes. Los altos mandos comienzan a reconocer que son capaces de manejar un tramo mayor cuando los empleados demuestran que conocen bien sus tareas y los procesos a seguir en la compañía; lo que se puede apreciar en empresas industrializadas como Coca Cola o Pepsi.

5. Centralización y Descentralización

La centralización es el grado en que se da la toma de decisiones en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de altos rangos toman decisiones clave sin suficiente información, entonces la organización es más centralizada. Por otro lado cuanto más información proporcionan los subordinados en niveles más bajos o de hecho podrían llegar a tomar decisiones, la empresa se considera más descentralizada. Una compañía nunca será totalmente centralizada o descentralizada (Robbins y Coulter, 2010, pp. 188-189).

A continuación haciendo referencia al libro “Administración” de Robbins y Coulter (2010, p. 189), se enlistan algunos factores que afectan el uso de estos dos temas en una empresa.

Más centralización

- El entorno es estable.
- Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles más altos.
- Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
- Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
- La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.
- La compañía es grande.
- La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes de niveles inferiores no emitan opiniones sobre lo que sucede.

Más descentralización

- El entorno es complejo e incierto.
- Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
- Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.
- Las decisiones son importantes.
- La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
- La compañía está geográficamente dispersa.
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

6. Formalización

La formalización analiza qué tan estandarizadas están las tareas en una empresa y hasta qué grado los procedimientos guían correctamente el

comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas se describen explícitamente las reglas de las mismas, los procedimientos a seguir y las normas establecidas por los altos ejecutivos. La formalización en algunos casos es muy buena porque existen respaldos escritos de todas las reglas y políticas que se siguen en una compañía, si un empleado actúa de forma desobediente, es decir, rompiendo las reglas ya estipuladas en la empresa, no siempre quiere decir que está actuando erróneamente, simplemente puede ser que decidió ayudar a un cliente o extender el horario de la misma para poder generar más ingresos. Por ejemplo: Un empleado que trabaja en un local de impresión y revelado de fotografías, sabe que se reciben pedidos hasta las 2:30 pm para poder entregarlos el mismo día. Pero si hay un cliente que llega media hora tarde, el empleado sabe que si acepta el pedido romperá esta política empresarial. Si aún así decide que es buena idea aceptarlo, generará más ingresos a la empresa sin importar que haya actuado contra las reglas.

De la misma forma que se ha analizado el tema de Administración y sus componentes, ahora se evaluará el concepto de Calidad. La calidad en una empresa va mucho más allá de simples lineamientos estipulados en algún documento de la empresa. El concepto básico de calidad es el de optimizar los recursos para generar servicios o productos eficazmente, pero sin olvidar que en el proceso de creación de los mismos, se los evalúe cuidadosamente para corrección de errores y garantía de excelencia (Carrasco, 2013, p. 5).

Acorde con la concepción de Mathinson (2013), el Ciclo de la Calidad o Espiral de Calidad es un modelo de actividades correlacionadas que influyen en la calidad de un servicio o producto, en sus distintos pasos que van desde identificar necesidades por parte de los consumidores, hasta la evaluación de las mismas confirmando que éstas hayan sido satisfechas. La asignación de precio, el control de la calidad y la rentabilidad alcanzada, es consecuencia de un servicio oportuno y eficiente.

Mercedes Carrasco en su libro "Procesos de Gestión de Calidad en Hostelería y Turismo" (2013, pp. 46-47), expresa que un sistema de gestión de calidad es

una serie de procesos coordinados para el planeamiento, el control y la mejora de una institución, que influirán en la satisfacción del cliente.

Como se conoce en el mundo de los procesos, este concepto nace en el medio de la manufactura, en el sector de la industria, pero actualmente se lo aplica también en el sector hotelero. Entre los elementos de gestión de calidad se encuentran los siguientes:

1. Estructura organizativa.
2. Planificación.
3. Recursos.
4. Procesos.
5. Procedimientos.

La **estructura organizativa** son las funciones y responsabilidades ordenadas jerárquicamente dentro de una organización para cumplir sus objetivos. Es la forma en la que la empresa organiza a sus empleados, supervisores y administrativos, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo el papel que cada uno representa en la compañía.

La **planificación** describe un conjunto de actividades que permiten trazar un mapa de lineamientos dentro de la organización para cumplir los objetivos que se ha impuesto. Una planificación correcta permitirá responder las siguientes preguntas esenciales para su operación.

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos a hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos a hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

El **recurso** es todo lo que se necesitará para cumplir los objetivos de la empresa como: personas, equipamiento, infraestructura, recursos económicos, etc.

Los **procesos** son el conjunto de actividades que transforman los recursos en productos y servicios. Cabe recalcar que todas las empresas y organizaciones poseen procesos pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos como tales requieren de recursos, procedimientos, planificación y actividades organizadas. Los procedimientos son la manera de llevar a cabo un proceso. Son el conjunto de pasos detallados y específicos que se deben cumplir para poder transformar los *inputs* o elementos del proceso en productos y servicios (Carrasco, 2013, pp. 47-48).

Por consiguiente el concepto de calidad o de gestión de calidad puede ser interpretado de algunas formas, pues existen diferentes enfoques. En la industria hotelera y turística, en algunos países, los principales enfoques o sistemas de gestión de calidad empleados son:

- 1) Sistema de normalización según ISO, familia ISO 9000.
- 2) Modo EFQM. *European Foundation For Quality Management*.

Los dos enfoques están direccionados hacia el cliente y la gestión de calidad total.

1) Sistema de gestión de calidad según normas ISO

Las normas ISO 9000 son normas establecidas y controladas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), se componen de estándares y guías relacionadas con sistemas de gestión, las cuales se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, como por ejemplo: los métodos de auditoría que significa el proceso de verificación de cumplimiento de estándares en una compañía (Carrasco, 2013, p. 48).

Su aplicación en las empresas aunque implica un trabajo exhaustivo, genera una gran cantidad de ventajas. A continuación los principales beneficios:

- Reducción de problemas e incidencias en la producción o la prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.
- Mejora continua.

- Fácil acceso a grandes firmas o clientes fuertes, así como también a administraciones públicas.
- Mejor acceso a mercado internacional.

Así pues la familia de normas ISO 9000 se encuentra destinada en su totalidad a los sistemas de control de calidad.

Descripción de las normas dentro de la familia ISO 9000.

- La **norma ISO 9000** detalla los elementos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los mismos.
- La **norma ISO 9001** detalla los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda empresa que se vea en la necesidad de demostrar su capacidad de oferta de productos, que pueda cubrir la demanda de sus clientes y cumplir los reglamentos que requieran aplicar. Su objetivo es aumentar el grado de satisfacción del cliente.
- La **norma ISO 9004** proporciona enfoques que consideran la eficacia y la eficiencia en los sistemas de gestión de calidad. Su objetivo primordial es mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del cliente y de otras áreas interesadas.
- La **norma ISO 19011** fomenta la orientación en relación a las auditorías de sistemas de gestión tanto de calidad como ambiental (*International Organization for Standardization ISO, 2015*).

En resumen, la norma ISO 9000 como requisitos generales determina que la empresa debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de calidad y su respectiva actualización y mejora continua (Carrasco, 2013, pp. 48-49).

2) Modelo de gestión EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Este modelo busca identificar ventajas y desventajas en la organización. Considera también el tipo de relación que existe entre el personal, sus procesos y sus resultados. Para esto se determinan dos grupos de criterios, los agentes facilitadores y los resultados.

Los agentes facilitadores analizan cómo la organización coordina las actividades para alcanzar los objetivos previstos. Esta modalidad determina cinco factores clave:

- 1) Liderazgo
- 2) Personas
- 3) Política y estrategia
- 4) Alianzas y recursos
- 5) Procesos

Los criterios de grupo “Resultados” hacen referencia a lo que la empresa ha logrado con la labor de los “Agentes Facilitadores” y mide los resultados obtenidos en el personal de la empresa (Carrasco, 2013, p. 52).

En el siguiente cuadro se aprecia y compara las características y diferencias de estos dos sistemas.

Tabla 1. Cuadro Comparativo Sistemas EFQM/ISO

CUADRO COMPARATIVO SISTEMAS EFQM / ISO 9000	
ISO 9000	MODELO EFQM
La mejora se activa a partir de una no conformidad a una norma.	La mejora se activa a partir del análisis de criterios de gestión.
La metodología de medición nos dice si es conforme a la norma o no.	La metodología de medición propone una puntuación y define un potencial en cada criterio.
Las empresas la utilizan por exigencia propia o de terceros.	Las empresas la utilizan de forma voluntaria y nunca por exigencia de terceros.
La norma es objetiva y orientada a todos	La autoevaluación es subjetiva y da lugar a

los participantes en una dirección.	diferentes sistemas de gestión.
El compromiso con las acciones correctivas es mayor, cuando hay una no conformidad.	El compromiso con el cambio requiere visibilidad y un impulso permanente de la dirección.
Las personas que evalúan son externas e independientes y están formadas específicamente para ello.	Las personas que evalúan pertenecen a la misma organización y han sido formadas específicamente para ello.

Adaptado de Carrasco, 2013, p. 53.

Para el caso de empresas que manejan el tema de servicios existe una técnica relativamente nueva llamada *blueprint*. El modelo *blueprint* o plano de procesos fue introducido inicialmente como una técnica de control de procesos. Este procedimiento sirve para identificar posibles fallas en la operación del proceso de un servicio. *Blueprint* fue mayormente desarrollada para distinguir entre las actividades frente al cliente y detrás del cliente, es decir, se la utiliza en el análisis de los servicios que brinda la institución al cliente directamente y la descripción de los procedimientos que la misma gestiona en sus distintas áreas y departamentos.

Los mapas de procesos son herramientas que ilustran vía símbolos y actores las actividades de un servicio o un producto mediante una línea de trabajo específica trazada horizontalmente; son similares a un diagrama de flujo (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008, p. 5).

Existen cinco componentes importantes en los mapas de procesos, que son típicamente utilizados.

- Acciones de los consumidores o clientes
- *Onstage* / acciones visibles al cliente
- *Backstage* / acciones invisibles al cliente
- Procesos de soporte
- Evidencia física

Las **acciones de los consumidores** incluyen todos los pasos que los clientes toman como parte de un proceso de entrega de servicio. Las acciones de los consumidores participan cronológicamente a través de la primera parte del mapa de procesos. Lo que hace diferente al *blueprint* de otros diagramas de flujo es que las acciones del consumidor están centradas en la creación del mismo y son como tales típicamente puestas en primer plano o en un centro del gráfico para que todas las demás actividades o acciones sean vistas como un soporte y tomen enfoque primordialmente en el cliente.

El siguiente componente crítico es la **acción visible al cliente u *Onstage***, este se encuentra separado del cliente por la línea de interacción. Las acciones de la línea frontal que tienen los empleados en contacto cara a cara con el cliente se las considera como acciones directas. Cuando la línea de interacción del empleado se cruza con el consumidor se la denomina un momento de verdad.

El siguiente punto es el ***Backstage o acción invisible al cliente***, ésta se encuentra separada de las acciones del *Onstage* por la línea de visibilidad. Todo lo que aparece sobre la línea de visibilidad es observado por el cliente, mientras que todo lo que se representa por debajo de la línea de visibilidad es inaparente al consumidor. Por debajo de la línea de visibilidad todas las demás acciones de los empleados están descritas (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008, p. 6).

El **proceso de soporte** separado del contacto con empleados es el cuarto componente crítico del *blueprint*, este se encuentra separado de la línea interna de interacción. Estas son las actividades, unidades y procedimientos dentro de la compañía que no se encuentran en contacto con los empleados pero que necesitan existir para que el servicio sea entregado. Las líneas verticales del soporte de procesos conectan con otras áreas del mapa de procesos mostrando la inter-funcionalidad entre la conexión y el soporte, esto es esencial para entregar el servicio final al cliente. Finalmente para cada acción del consumidor y para cada momento de verdad, la evidencia física que los clientes tienen, está descrita en la primera parte del mapa de procesos. Esto

es todo a lo que los clientes consideran tangible y que influye en la percepción de calidad por parte de los mismos. (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008, p. 7).

La calidad se encuentra directamente relacionada con un buen ambiente laboral; lo ratifican importantes psicólogos como Maxwell y Stephen (2005), quienes en su libro "*Life@Work*", enfatizan el hecho de que siempre que los empleados estén contentos y satisfechos en su trabajo, serán más felices y por ende trabajarán mejor. De la misma manera, se debe tomar en cuenta que partiendo del concepto real de que la calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, en el caso específico del sector hotelero y turístico debe indispensablemente existir una relación precio/calidad/rentabilidad (PFE Consultores, 2010).

Las políticas de calidad que no son más que orientaciones y objetivos generales de la empresa, deberán estar expresadas formalmente por la gerencia o administración, en un documento físico que dirija las actividades diarias y defina cualquier tipo de acción a ser tomada frente a casos de la vida real, problemas o situaciones críticas que necesiten ser atendidas de inmediato (Deming, 2009, pp. 5-9).

De igual manera, el uso, la implantación y el manejo de la gestión de procesos de calidad en las hosterías del Ecuador es un tema complejo, debido al significado que conlleva la buena operación de los mismos. La mayoría de empresas tiene conceptos erróneos de calidad o solo considera a la calidad como teoría y políticas a seguir dentro de la misma, pero no aprecia el significado real de esta palabra (Summers, 2006, p. 35). Toda acción que se realiza dentro de la compañía tiene un sustento. Los procedimientos que se manejan dentro de las áreas que tienen relación con el cliente, son más vulnerables a la percepción del servicio que aquellas que no están en contacto directo con el cliente. Estos lineamientos deberán ser altamente considerados para lograr un manejo acertado de la operación, en este caso de la operación turística (Gallego, 2010).

Las compañías bien estructuradas trabajan mediante procesos internos, cuya implementación ha permitido un mejoramiento de la producción y reducción de errores. Según la metodología de Rummler-Brache (2013), los procesos son una serie de pasos elaborados para producir o generar un servicio o un producto determinado. Estos se clasifican en: **procesos de gestión**, cuya labor primordial es tomar acciones que sustenten el procedimiento del negocio, **procesos operativos o de negocios**, que hacen referencia a la percepción de sus servicios por parte de los clientes o agentes externos; y, **procesos de soporte**, cuyos servicios son imperceptibles para los clientes externos pero fundamentales para la organización y gestión efectiva de la empresa. *Walter A. Shewhart* considerado el “padre del control estadístico de procesos”, realizó sus primeros estudios sistemáticos sobre la calidad e implantó en la *Bell Telephone Company* su famoso “Control Estadístico de Procesos” en el año 1924 y redujo el porcentaje de defectos en la compañía como lo describe en su libro *Economic Control of Manufactured Products* (Cuatrecasas, 2010).

Algunas empresas han optado por enfocarse en certificaciones de organismos internacionales para mejorar su operación, tal es el caso de ciertas hosterías de la Amazonía ecuatoriana donde se busca impulsar la responsabilidad social y ambiental de todos los involucrados. Se debe tener en consideración que no es suficiente implantar modelos de buena gestión administrativa en las hosterías del Ecuador, también es fundamental conocer el manejo de la sustentabilidad y sostenibilidad en regiones naturales, puesto que la operación y evaluación de prácticas responsables, ambientales y sociales, contribuye a la reducción de la pobreza y la degradación del medio ambiente en el sector operante de las hosterías (Smith, 2010).

Entre las certificaciones más reconocidas a nivel sudamericano están “Smart Voyager” y “Rain Forest Alliance”, las cuales trabajan para promocionar el respeto a la vida, es decir, la conservación de la biodiversidad; transformando las prácticas y comportamientos empresariales en acciones benéficas para el medio ambiente y fomentando hábitos dignos del buen vivir (Smart Voyager y Rain Forest Alliance 2014).

Por otro lado, haciendo referencia a Mertens (2009), en su libro *Formación, Productividad y Competencia Laboral en las Organizaciones*, existe un vínculo entre la productividad y las condiciones de trabajo en las empresas. El autor demuestra que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo a partir de dar un impulso al aprendizaje permanente del personal. Esto quiere decir que al capacitar a los empleados, de una u otra manera se está realizando un cambio en la rutina diaria del empleado, haciéndolo sentir especial e importante para la organización. Con esto se remplazan las ideas negativas o conformistas de algunos, por ideas positivas referentes al cambio que se estaría llevando a cabo. No obstante, se debe tener en cuenta que el introducir nuevas técnicas de recreación por medio del aprendizaje implica mayor gasto, lo que a los administradores y propietarios de las empresas no suele agradales, pero obviamente tendrían que considerarlo como una inversión más no como un gasto.

El siguiente y más importante punto a tratar son los manuales administrativos o de procesos. El presente proyecto analiza detenidamente los parámetros y la profundidad de este tema pues es necesario hacer un enfoque crítico.

El Autor Joaquín Rodríguez define en su libro *¿Cómo Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos?* (2012), al manual como: una expresión formal de la información e instrucciones vitales para operar una determinada área o sector, una guía que permite encaminar en dirección óptima los esfuerzos del personal operativo.

Un manual es un documento donde se encuentra de manera sistemática instrucciones para realizar una actividad, es un instrumento de control sobre la actuación del personal de una empresa. Este documento no solo ofrece lo antes mencionado sino que ayuda a visualizar de una manera definida la estructura organizacional de la compañía, convirtiéndose en una ayuda, mas no en un sinnúmero de reglas y políticas abstractas y hasta a veces ambiguas a seguir.

Una de las características más importantes de los manuales administrativos constituye la comunicación, misma que influye directamente en las decisiones de la administración; además de relevantes características que conciernen a objetivos, relaciones, funciones y políticas. Los organismos progresistas consideran que determinados medios administrativos pueden cambiar tan frecuentemente como sea necesario para apoderarse de oportunidades y enfrentar a la competencia. Además el control de trámites, de procedimientos y la resolución de conflictos jerárquicos, es parte de la gestión administrativa por manuales. Este significado de administración relativamente nuevo, ha incrementado la necesidad de implantar manuales administrativos (Rodríguez, 2012, p. 60).

¿Para qué se emplean los manuales?

En esencia son un recurso que ayuda a la orientación de los empleados en la gestión de sus tareas. Se considera una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para indicar funciones y responsabilidades, fijar políticas, brindar soluciones rápidas a potenciales desacuerdos y mostrar cómo el personal puede contribuir para el alcance de los objetivos empresariales.

¿Qué tipo de desafíos se enfrentan en la actualidad?

En la actualidad, en comparación con la década de los años 80 y 90, existen varios desafíos, debido únicamente a que las empresas y organizaciones se hallan en constante renovación y evolución. Por ejemplo, la competencia laboral así como también la necesidad de un rediseño organizacional, responsabilidad social y ubicación de su ventaja estratégica. Es de interés, ahondar en el *rediseño organizacional*. Los patrones de comportamiento y actitud que algún día fueron exitosos, ya no funcionan de igual manera; y, sin embargo apenas comienzan a surgir nuevos patrones. De las tendencias más sonadas hoy está el *rediseño organizacional*, que conduce a grandes resultados (Rodríguez, 2012, p. 62).

El organigrama de las empresas es por lo general más plano, elimina a los mandos medios y otorga cierto poder a equipos de trabajo en la toma de

decisiones. La definición de trabajo en equipo es un cambio básico por la manera en la que se organiza el trabajo. Los gerentes generales se dieron cuenta de que la forma más eficaz de enfrentar los desafíos con mayor calidad y agilidad en el servicio, es el trabajo en equipo. La satisfacción del cliente se muestra mediante un esfuerzo bien dirigido y coordinado por empleados motivados. El trabajo en equipo y el conceder facultades a los empleados son elementos esenciales en cada empresa, lo que se verá reflejado en su comportamiento y actitudes siempre que estos se encuentren conformes en el lugar de trabajo (Rodríguez, 2012, p. 62).

A continuación se enlistan algunas razones que justifican el uso de manuales administrativos en las compañías.

- La estructura organizacional de la empresa permanece intacta.
- Se realiza una constante evaluación gerencial.
- Se aplica cada procedimiento de manera correcta.
- Se verifica la aplicación de las políticas fijadas en la empresa.
- La reducción de errores operativos ofrece menos tiempos de respuesta por parte de los supervisores.
- Facilita el proceso de inducción de los empleados.
- La capacitación regular del personal es un requerimiento clave en la organización.
- Evita que cambios en el sistema organizacional puedan verse afectados por decisiones apresuradas.

Existen varios objetivos para el uso de manuales de procedimientos en las empresas. Los más generales son: a) estimular la uniformidad, b) eliminar la confusión, c) reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones, d) disminuir la carga de supervisión, e) servir de ejemplo para la capacitación del personal, f) evitar la implantación de procedimientos incorrectos y g) presentar claramente el trabajo que se está desarrollando en cada departamento (Rodríguez, 2012, p. 64).

No obstante, existen algunas limitaciones las cuales se muestran en el siguiente análisis, en comparación con las posibilidades de las que las empresas se benefician con la implantación de los manuales de procedimientos.

Posibilidades.

- Manifiestan una fuente permanente de información sobre las labores a ejecutar.
- Establecen objetivos, políticas, procedimientos, normas y funciones.
- Solventan discusiones y malos entendidos entre empleados y supervisores.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procesos a través del tiempo.
- Facilitan la coordinación en la gestión del trabajo en general.
- Permiten delegar en forma eficaz.

Limitaciones.

- Si se los elabora en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de la operación.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede llegar a ser alto en ciertas ocasiones.
- Se los debe actualizar regularmente debido a los cambios y nuevas tendencias que genera el mercado, si no se realiza esto con responsabilidad, pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también llegan a ser muy importantes.
- Si se los sintetiza demasiado pierden su utilidad, pero si al momento de la creación abundan en detalles se vuelven complicados (Rodríguez, 2012, p. 66).

Los manuales son una de las herramientas más efectivas para transmitir conocimientos y experiencias, simplemente porque ellos documentan el uso de la tecnología acumulada sobre un determinado tema. Existen manuales muy

especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Por ejemplo, al comprar cualquier equipo electrónico y maquinaria en general, se proporciona un manual de información y operación con el propósito de que el usuario pueda aprender rápidamente su utilización y manejo. En empresas pequeñas es muy probable que un solo manual sea suficiente para toda la organización; sin embargo muchos expertos sugieren algunos, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio como: recursos humanos, ventas, contabilidad, etc. Es conveniente que por aspectos de control y facilidad de manejo de información, cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos (Torres, 2006).

Se concluye entonces que, después del análisis de los antecedentes, de la conceptualización del presente tema de investigación; y, en base a la información teórica referencial relativa al mismo, se aborda el problema de investigación incluyendo los conocimientos previos para el desarrollo de los siguientes capítulos con el soporte de las enseñanzas obtenidas de la correspondiente revisión bibliográfica.

CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Descripción de la empresa

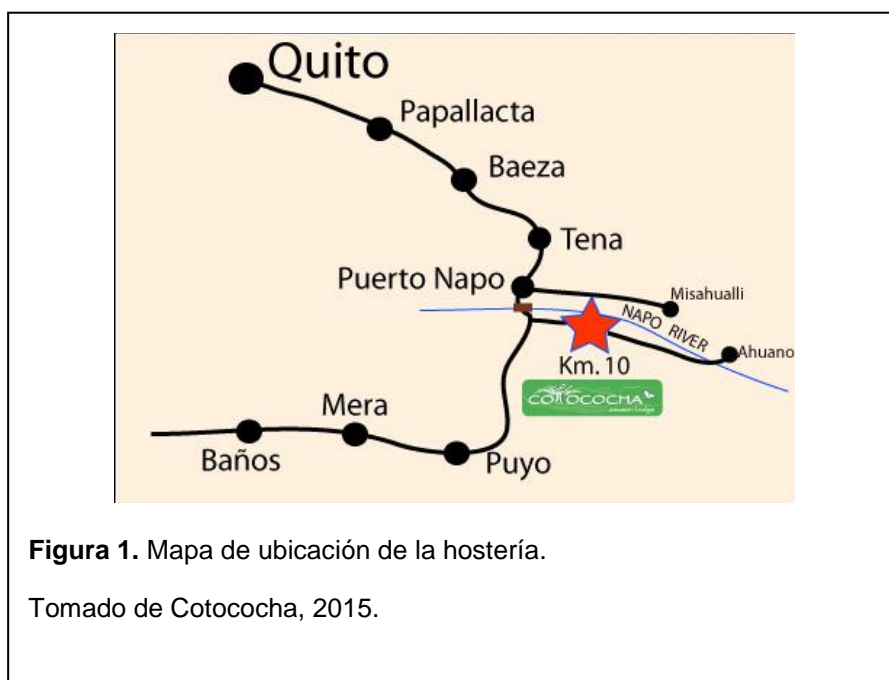
2.1.1. Breve Historia de Cotococha Amazon Lodge

En sus inicios el área total de terreno constituía 7 hectáreas y contaba con 17 cabañas construidas completamente con materiales de la zona, madera y paja toquilla. En febrero del 2004 el holandés Bram Evers, compra el *lodge* con la ilusión de crear un espacio turístico de calidad, para dar la oportunidad a los turistas de vivir una experiencia maravillosa en la Amazonía ecuatoriana, respetando siempre parámetros de inclusión y trabajando en conjunto con las comunidades indígenas. Cotococha se ha convertido en uno de los mejores alojamientos del sector. Ahora cuenta con 22 hermosas cabañas de estilo tradicional que constituye una de sus características más atractivas (Cotococha, 2014).

2.1.2. Ubicación y accesibilidad

La hostería se encuentra ubicada en la ciudad de El Tena, cantón Tena, provincia del Napo, en la comunidad de Muyuna, km 10 vía a Ahuano, tiene una extensión de 5 hectáreas. Desde la ciudad de Quito se llega por carretera de primer orden aproximadamente en tres horas treinta minutos en vehículo liviano.

Si se desea viajar en transporte público existen varias compañías que operan en el tramo Quito - Tena, las cuales parten desde el Terminal Terrestre Quitumbe de Quito. El viaje toma aproximadamente cinco horas. Después del arribo al Tena, Cotococha puede enviar un transporte privado para recoger al pasajero en el terminal y trasladarlo a la Hostería (Cotococha, 2014).



2.1.3. Superficie y clima

Al oeste se ubica la ciudad El Tena y hacia el noroeste se encuentra el pueblo de Archidona. El *lodge* está atravesado por el río Napo cuya extensión es de 1.130 kilómetros. (Cotococha, 2014). La ciudad El Tena se encuentra a una altitud de 510 metros sobre el nivel del mar, está ubicada en la región centro norte del Ecuador. Posee un clima cálido – húmedo con temperatura promedio de 25° centígrados y humedad del 90% al 100%. Cuenta con aproximadamente 24.000 habitantes (GAD Municipal del Tena, 2014).

2.1.4. Capacidad instalada

Existe un total de 22 cabañas divididas entre sencillas, dobles y triples, que pueden albergar a 60 personas. Cada cabaña dispone de baño privado (Cotococha, 2014). Es importante mencionar que desde que se adquirieron las cabañas, se han realizado importantes inversiones para su remodelación y adecuación, como la ampliación del área de la cocina, mejoramiento de las cabañas, remodelación, cambio de tuberías y fosas sépticas, para garantizar un hospedaje confortable y un buen manejo de los desechos generados por la actividad.

2.2. Misión

Crear para el visitante una experiencia única y enriquecedora en medio de la naturaleza y la cultura de la Amazonía Alta (Base de datos Cotococha, 2014).

2.3. Visión

Ser la hostería preferida a nivel nacional e internacional para vivir experiencias únicas en la Amazonía Alta (Base de datos Cotococha, 2014).

2.4. Objetivos Empresariales

2.4.1. General

“Involucrar a todos los empleados en su compromiso con la empresa, fomentar valores positivos en cada uno, así como también, buenos hábitos de convivencia y de trabajo en equipo para ofrecer un nivel de servicio altamente satisfactorio. Esto proporcionará el complemento que necesita la hostería para operar de forma eficiente sin pérdidas económicas ni mal manejo de recursos”. (Entrevista 02 Guerrero, 2014).

2.4.2. Específicos

- Optimizar la interacción con la comunidad.
- Analizar posibilidades de innovación en cuanto a las actividades recreacionales que ofrece el *lodge*.
- Realizar las respectivas renovaciones de sellos verdes.
- Llegar a ser el mejor *lodge* ecológico de la zona. (Entrevista 02 Guerrero, 2014).

2.5. Cultura Organizacional

De acuerdo al artículo ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? de Javier Díaz (2013), la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores con los que trabaja una empresa u organización, estas características combinadas con las funciones que desempeñan los empleados diariamente en la compañía deben estar combinadas armónicamente para que ofrezcan resultados positivos a la misma. Se debe tener presente que este concepto es algo muy utilizado hoy en día, se pretende estar en constante innovación. Al aplicar esta estrategia se podrá manejar de manera más personalizada la operación de la institución.

Bram Evers (Entrevista 02 Evers, 2014), propietario de la hostería, se refiere a la cultura organizacional de la empresa como un objetivo en común que deben tener los empleados, el manejo responsable y el trabajo con la comunidad. Lastimosamente no siempre se encuentra a personas comprometidas o idóneas, además no se cuenta con normas escritas que detallen responsabilidades y cultura de trabajo en equipo. Se debe profundizar un poco más e inculcar estas características y cualidades en los empleados.

Bram busca el compromiso de los empleados con la hostería. Al ser preguntado si es que existe algún programa de recompensas por superación o por acciones destacadas entre el personal, o solo los premios y festejos en

épocas navideñas y demás; respondió que la aplicación de un programa de recompensas no se practica debido a la escasa utilidad que arroja la empresa.

Por otra parte la hostería sí cuenta con cursos regulares y capacitaciones internas mensualmente y externas aproximadamente cada tres meses. Las capacitaciones internas son dictadas por administrativos y dueños de la misma y las externas por entes ajenos a la compañía. Se realizan cursos con la comunidad, para mejorar la experiencia de los huéspedes, así como también cursos para mejorar la destreza en el área de alimentos y bebidas.

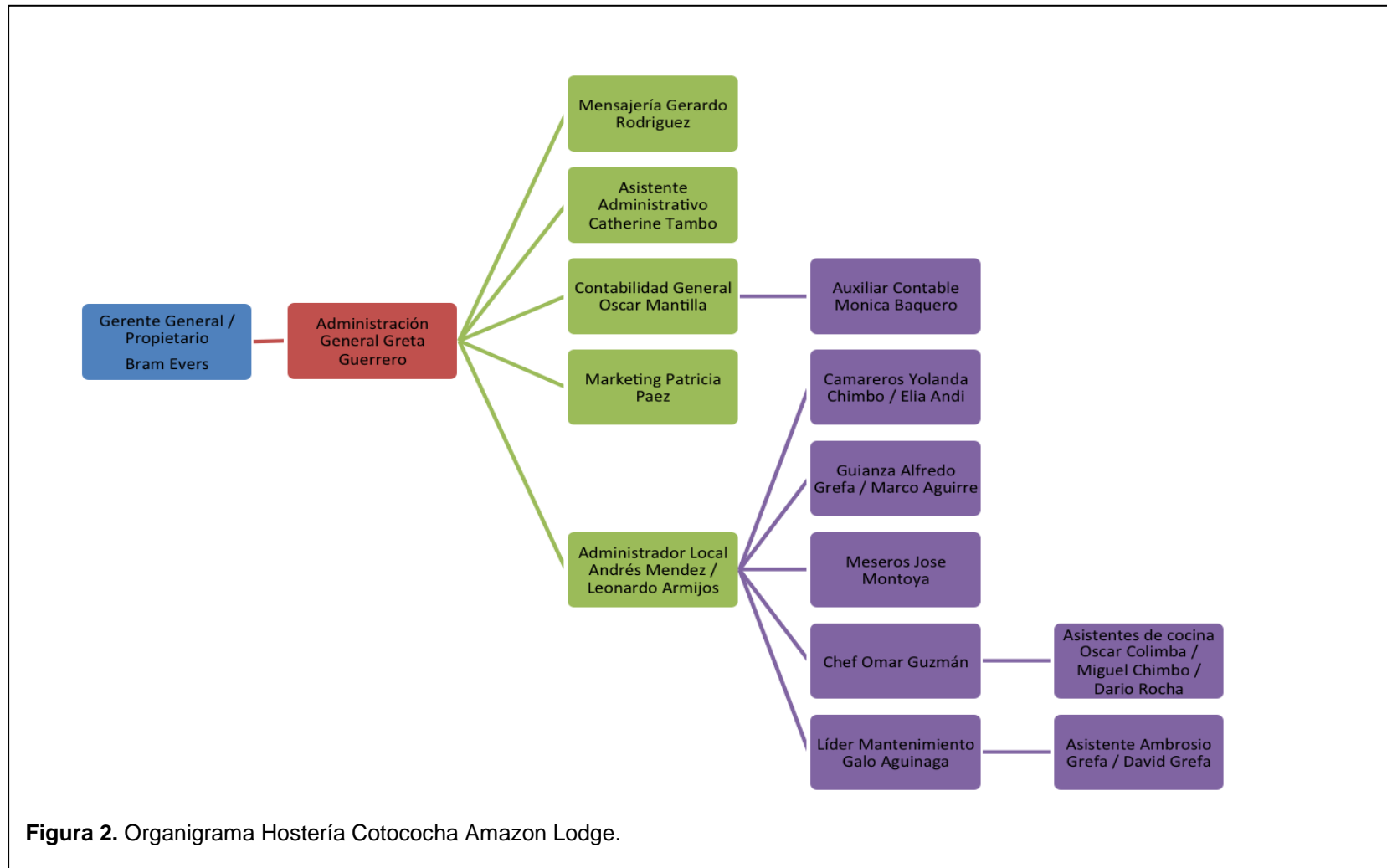
En Cotococha se ha realizado el análisis de los siguientes parámetros acorde con el libro “Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas” de Saldarriaga Ríos, (2008) para determinar la cultura organizacional de la misma.

- ✓ Autonomía.- La autonomía se da parcialmente dependiendo de las áreas a las que se enfoque, por ejemplo, en la hostería este parámetro se lo maneja de manera más estrecha debido a que los empleados deben siempre rendir cuentas a los administradores locales. Greta Guerrero, Administradora General de la hostería tiene mayor control en lo que respecta a las actividades del *lodge*, pero en las oficinas en Quito la supervisión y el control se lo realiza de manera más abierta, en otras palabras, los directivos dan mayor apertura a la toma de decisiones.
- ✓ Estructura.- La estructura organizacional de la hostería no tiende a la estandarización en los puestos de trabajo, es decir que no existen reglas estipuladas en un documento oficial y los puestos de trabajo son algo flexibles.
- ✓ Apoyo.- En Cotococha la dirección, dentro de la cual se encuentra la junta directiva y la administración general, se enfoca mayormente en la producción y no brinda suficiente importancia a su plantilla. Sin embargo, la administradora general intenta lograr más impacto en las necesidades de su plantilla y equiparar las actividades para que sean más efectivas.

- ✓ Recompensas.- La empresa no dispone de una cultura de recompensas o premiaciones por mejores empleados o por mayor número de ventas o comisiones. Se acostumbra hacer un solo festejo al año por época navideña, no necesariamente el 24 o el 25 de diciembre. Además, se ofrece bonos no regulares si los empleados han cumplido cierto tiempo de trabajo bien realizado o si han tenido una labor constante y sin faltas graves en la compañía.
- ✓ Conflictos.- Los conflictos son mediados y solucionados por cualquiera de los empleados del *lodge*, quienes se encuentran totalmente capacitados para responder cualquier tipo de emergencia ya sea ataques de animales salvajes o enfermedades y alergias de algún huésped. La empresa posee un reglamento interno que explica también las acciones a seguir en estos casos fortuitos.
- ✓ Riesgos.- La hostería acostumbra reconocer la innovación potencial que ofrecen las ideas de algunos empleados, mas esto no se da con frecuencia debido a la falta de compromiso por parte de la mayoría de los empleados de la hostería.

2.6. Estructura Organizacional

En el siguiente cuadro se describe los cargos, los nombres de quienes los ocupan y el nivel de jerarquía dentro de la organización, información que fue tomada de la entrevista con la Administradora Greta Guerrero.



2.6.1. Perfiles de puesto.

Administrador General

A quién reporta: Gerente General.

A quién supervisa: Todo el personal.

Relación de coordinación: Líder de Mantenimiento, Líder de Lavandería, Líder de Cocina, Líder de Guianza, Comunidades, Proveedores.

Características del perfil:

- Preparación Académica: mínimo tercer nivel.
- Experiencia laboral al menos 5 años.
- Inglés avanzado.
- Conocimiento en alimentos y bebidas y manejo de bodegas.
- Líder, gobernante.
- Implementación de procesos y procedimientos.
- Software hotelero.
- Experiencia en liderar un equipo de trabajo.
- Relaciones públicas.
- Convivencia con culturas indígenas.
- Manejo de personal.
- Conocimiento en comercio y negociación.
- Manejo de producción y costos.
- Administración de empresas.
- Planificación estratégica.
- Normas de control interno.
- Gestión del talento humano.

Asistente Administrativo

A quién reporta: Administrador General.

A quién supervisa: Administrador Local.

Relación de coordinación: Mensajería y Contabilidad Oficinas Quito, Recepción/Administración Local.

Características del perfil:

- Preparación Académica: técnico o técnico superior.
- Experiencia laboral al menos 3 años.
- 1 año de experiencia en reservaciones y atención al cliente en empresas turísticas.
- 2 años de instrucción superior en carreras de turismo o afines.
- Inglés avanzado.
- Atención al cliente.
- Conocimiento medio de *Microsoft Office*.
- Negociador.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Iniciativa y pronta solución a problemas.
- Proactividad.
- 1 año de experiencia en puestos similares.
- Innovador, eficiente.

Administrador Local

A quién reporta: Administrador General y Asistente Administrativo.

A quién supervisa: Personal de la Hostería.

Relación de coordinación: Líder de Mantenimiento, Líder de Lavandería, Líder de Cocina, Líder de Guianza, Comunidades, Proveedores.

Características del perfil:

- Preparación Académica: técnico o técnico superior.
- Experiencia laboral al menos 3 años.
- Inglés avanzado.
- Atención al cliente, conocimiento medio de *Microsoft Office*, trabajo en equipo, proactividad y habilidad para solucionar problemas de cualquier índole.
- Líder, gobernante, polivalente.
- Orientación y asesoramiento.
- Pensamiento estratégico.
- Planificación y gestión.
- Monitoreo y control.
- Pensamiento conceptual.
- Manejo de recursos materiales y humanos.
- Pensamiento crítico constructivo.
- Identificación de problemas.
- Juicio y toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.
- Conocimiento del entorno organizacional e iniciativa.

Restaurante

Chef

A quién reporta: Administrador Local.

A quién supervisa: Meseros y auxiliares de cocina.

Relación de coordinación: Líder de Guianza, Líder de Mantenimiento, Proveedores, Administración Local y Administración General.

Características del perfil:

- Preparación Académica: tercer nivel.
- Experiencia laboral al menos 3 años.
- Chef profesional o carreras afines.
- Inglés intermedio.
- Experiencia laboral al menos 3 años.
- Español.
- Coordinación y control de excursiones.
- Coctelería, inventarios y atención al cliente.
- Normas de control interno.
- Gestión del talento humano.
- Asesoramiento.
- Pensamiento estratégico.
- Monitoreo y control.
- Manejo de recursos materiales y humanos.
- Trabajo en equipo.
- Eficiente.

Auxiliar de Cocina

A quién reporta: Chef.

A quién supervisa: Meseros.

Relación de coordinación: Líder de Guianza, Proveedores, Administración Local.

Características del perfil:

- Preparación Académica: técnico o técnico superior.
- Experiencia laboral al menos 1 año.
- Inglés intermedio.
- Coordinación y control de excursiones.
- Coctelería.
- Registros.
- Bodega.
- Limpieza y control de áreas de cocina y bar.
- Asistencia a clientes.
- Inventarios y atención al cliente.
- Normas de control interno.
- Trabajo en equipo.

Mesero

A quién reporta: Chef, Administrador Local.

A quién supervisa: N/A

Relación de coordinación: Chef, Administración Local.

Características del perfil:

- Preparación Académica: nivel secundario.
- Experiencia laboral al menos 1 año.
- Inglés intermedio.
- Asesoramiento, asistencia y monitoreo.
- Eficiente, encantador.
- Coctelería.
- Registros.
- Bodega.
- Limpieza y control de áreas de cocina y bar.
- Asistencia a clientes.
- Inventarios y atención al cliente.
- Normas de control interno.
- Trabajo en equipo.

Barman

A quién reporta: Chef, Administrador Local.

A quién supervisa: Meseros

Relación de coordinación: Chef, Administración Local.

Características del perfil:

- Preparación Académica: técnico o técnico superior.
- Experiencia laboral al menos 2 años.
- Inglés intermedio.
- Asesoramiento, montaje, creatividad, servicio, sugerencias, asistencia y monitoreo.
- Eficiente, encantador.
- Asesoramiento, asistencia y monitoreo.
- Coctelería.
- Registros.
- Bodega.
- Limpieza y control de áreas de cocina y bar.
- Asistencia a clientes.
- Inventarios y atención al cliente.
- Normas de control interno.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa y creación de cocteles.

Ama de llaves

A quién reporta: Administrador Local.

A quién supervisa: N/A

Relación de coordinación: Administración Local, Líder Mantenimiento.

Características del perfil:

- Preparación Académica: nivel secundario.
- Experiencia laboral al menos 1 año.
- Español.
- Limpieza de habitaciones.
- Uso de productos de limpieza.
- Atención al cliente.
- Normas de control interno.
- Criterio en toma de decisiones importantes.
- Creatividad en el montaje de lencería.
- Servicio.
- Asistencia y control de inventarios de productos de limpieza.
- Eficiencia en el desempeño de sus labores cotidianas.
- Intachable honradez.

Mantenimiento

A quién reporta: Administrador Local.

A quién supervisa: N/A

Relación de coordinación: Administración Local.

Características del perfil:

- Preparación Académica: técnico o técnico superior.
- Experiencia laboral al menos 1 año.
- Español.
- Mantenimiento general.
- Conocimientos de: electricidad, plomería, carpintería, jardinería.
- Normas de control interno.
- Monitoreo constante.
- Manejo de recursos no renovables para la construcción y mantenimiento del *lodge*.
- Manejo de registros de compras.
- Criterio, creatividad, asistencia y control.
- Eficiencia ante climas extremos.

Guianza

A quién reporta: Administrador Local.

A quién supervisa: N/A

Relación de coordinación: Administración Local, Chef.

Características del perfil:

- Preparación Académica: nivel secundario.
- Licencia de guía profesional.
- Experiencia laboral al menos 1 año.
- Español e Inglés básico.
- Criterio, conocimientos en primeros auxilios.
- Creatividad.
- Asistencia inmediata.
- Innovación en rutinas turísticas.
- Manejo seguro de recursos y control.
- Conocedor, encantador.

2.7. Análisis FODA

La siguiente tabla muestra el análisis FODA realizado por la administración actual de la hostería Cotococha que fue elaborada previamente a la investigación de este proyecto.

Tabla 2. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer del sello de certificación <i>Rain Forrest Alliance</i> que permite al <i>lodge</i> estar entre los establecimientos favoritos a visitar, ya que las tendencias del turista han cambiado en cuanto a la conservación y cuidado del medio ambiente, pues buscan lugares certificados en servicios de calidad que estén en armonía con la naturaleza. • Cuenta con personal capacitado, principalmente conformado por habitantes de las comunidades cercanas, lo que genera fuentes de empleo. Dicho personal cuenta con valores éticos y morales, trabaja en armonía y brinda una atención adecuada al turista. • La infraestructura de la hostería cuenta con materiales alternativos y se realiza un tratamiento adecuado de desechos, lo cual ayuda a que el impacto visual y ambiental sea mínimo. • Como parte de los servicios que el <i>lodge</i> ofrece están los paquetes todo incluido los cuales contienen actividades para mejorar la estancia del turista. Así mismo se promueve actividades culturales al momento de la visita a las comunidades cercanas permitiendo que el turista conozca y respete las formas de vida ancestrales de los comuneros. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con recursos para implementar programas sociales ni ambientales para el turista, tampoco de capacitación para el personal. • Deficiencia en el servicio telefónico y de Internet, lo que impide la buena comunicación entre las oficinas en Quito y el <i>lodge</i>. • No se realiza un control adecuado del inventario que impida la desaparición de objetos y accesorios de la hostería. • Falta de políticas claras en caso de daños a las instalaciones. • Falta de información visual en Español y en Inglés para que el turista pueda actuar en casos de emergencia. • No existe un documento que dictamine procesos internos obligatorios a cumplir en cada área.

<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad considera al lodge uno de los principales medios de ingresos económicos debido a la compra de artesanías por parte del turista. • La cercanía al río Napo permite que el turista realice actividades como <i>tubbing</i>¹ (ver anexo 1.1.) y paseo en lancha, además agrega un detalle paisajista desde la perspectiva de las habitaciones por su hermosa vista. • La ubicación del <i>lodge</i> se da en un espacio natural con una mínima intervención del ser humano, así el lugar conserva su belleza natural con flora y fauna endémica de la Amazonía ecuatoriana. De igual manera la cercanía con la ciudad es favorable en casos de emergencia. • Se utilizan productos biodegradables en la operación. 	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con el SECAP para coordinar programas de capacitación en la hostería. • <i>Rain Forest Alliance</i> promueve la conservación y minimización de impactos ambientales por parte de los prestadores de servicios turísticos y controla el manejo interno del <i>lodge</i> mediante una auditoría una vez al año. • Las hosterías Luna Runtun y Termas Papallacta facilitan la llegada de turistas al <i>lodge</i> debido al circuito denominado 	<ul style="list-style-type: none"> • En invierno se corre el riesgo de inundaciones por la cercanía con el río Napo. Estas pueden ocasionar severos daños a las instalaciones. • Posibles incendios en el interior de las instalaciones por el descuido de los turistas. Los materiales de construcción utilizados como la paja toquilla, el bambú y la caña guadua,

¹ La palabra *tubbing* se utiliza para referirse a la actividad en ríos en la cual el turista navega sobre boyas o tubos de llantas grupales o individuales.

“Andes & Amazon” que promociona la agencia operadora “Pure Ecuador”

- Las comunidades Tiyuyacu y Muyuna que son de nacionalidad Kichwa Amazónico cooperan brindando facilidades para operar turísticamente dentro de sus comunidades.
- Los turistas extranjeros dan preferencia a los servicios que ofrece el *lodge* por estar certificado.
- Actualmente se está promoviendo la campaña “*Viaja Primero Ecuador*”. Con esto se intenta concientizar en los turistas ecuatorianos que el Ecuador es un país que vale la pena visitar.
- Estar presente en redes sociales y páginas web de viaje como Trip Advisor y haber obtenido reconocimientos de los mismos.

son inflamables si permanecen demasiado secos.

- Falta de un sistema de cercas para impedir el ingreso de personas no autorizadas o animales que puedan afectar al turista y a las instalaciones.
- Posible erupción del Volcán Cotopaxi.
- Posible pérdida de competitividad al no ofrecer productos innovadores.

Tabla 3. MATRIZ FODA CRUZADO

Matriz FODA Cruzado	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Disponer del sello de certificación <i>Rain Forrest Alliance</i> .	Falta de recursos para programas sociales y ambientales.
2	Personal capacitado.	Deficiencia en la conectividad.
3	La infraestructura cuenta con materiales ecológicos.	Falta de control en inventarios.
4	La ubicación del <i>lodge</i> .	Falta de señalética clara en casos de emergencia.
5	Servicio todo incluido y actividades culturales y de aventura.	Falta de un documento que contenga procesos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Promover capacitación periódica con SECAP.	F1;O2 Continuidad en la promoción.	D1;O1 Baja inversión con resultados innovadores.
2 Mantener el convenio con <i>Rain Forrest Alliance</i>.		
3 La cooperación de las comunidades con la hostería.	F2;O1 Mejorar el servicio.	D2;O5 Aprovechamiento de promoción gratuita.
4 Tomar ventaja de la campaña “Viaja Primero Ecuador”	F5;O4 Atraer el turismo nacional.	D4;O1 Enseñanza de planes de contingencia.
5 Estar presente en Redes Sociales.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Posibles inundaciones por la cercanía del río Napo.	F3;A1 Usar materiales renovables y económicos.	D1;A5 Los programas culturales atraen más turismo.
2 Peligro de incendios por los materiales de construcción.		
3 Falta de cercado en los límites de la hostería.	F4;A4 Rápida evacuación.	D3;A2 Rápida identificación de bienes perdidos.
4 Posible erupción del volcán Cotopaxi.		
5 Pérdida de competitividad por falta de innovación en sus productos.	F5;A5 Incorporar nuevos servicios y actividades.	D4;A4 Plan de contingencia eficaz.

2.8. Investigación de mercado actual

La administradora de la hostería Greta Guerrero, en la entrevista realizada sobre el mercado actual de Cotococha, comenta que recibe visitantes principalmente de nacionalidad alemana, holandesa y americana. La empresa genera su mayor fuente de ventas por medio de agencias operadoras residentes en Quito, sus principales fuentes de ingresos se dan por ventas en las siguientes agencias: Contactur, Expediciones Apullacta, Pure Ecuador y Ecuador Adventure. Otra de sus fuentes primordiales de reservaciones es el *website* “*Booking.com*” que constituye un canal de ventas *online* reconocido mundialmente y que ha ayudado a Cotococha a vender con más frecuencia y de mejor manera en el último año. “*Booking.com*” cuenta con más de un millón de visitas de turistas en todo el mundo diariamente. Este canal de ventas proporciona información veraz y fidedigna con respecto a alojamiento en todo el mundo. Desde la fecha en la que Cotococha formó parte de *booking.com* (13 de noviembre de 2012), el mercado internacional ha crecido considerablemente (Entrevista 03, Guerrero, 2014).

Entre las nacionalidades que hospeda Cotococha Amazon Lodge están principalmente las siguientes en orden jerárquico: los turistas americanos encabezan la lista seguidos de los turistas de nacionalidad alemana y luego holandesa; el rango de edad de los visitantes es principalmente de 40 a 60 años. El mercado nacional también es una fuente de ingresos para la hostería, el cual ha crecido en este último año y constituye un mercado principalmente familiar (Entrevista 03, Guerrero, 2014).

Para la siguiente tabla se han tomado los datos más representativos con respecto a la llegada de turistas nacionales y extranjeros que se han hospedado en la hostería en los años 2012 - 2014. Se visualiza que la llegada de turistas no es regular en la hostería, por ejemplo, en el año 2013 hubo más llegadas en comparación al 2014, inclusive después de haberse incluido una nueva piscina.

Tabla 4. Ingresos de turistas a Cotococha en los años 2012 – 2014.

Año	Tipo de turista	# de turistas	%	Total 100%
2012	Nacional	343	12.7%	2685
	Internacional	2342	87.3%	
2013	Nacional	265	12.9%	2045
	Internacional	1780	87.1%	
2014	Nacional	504	20.1%	2505
	Internacional	2001	79.9%	

Nota explicativa. Estos datos se basan en la información suministrada por la administración de Cotococha.

Para establecer el Índice de crecimiento porcentual en número de clientes en estos años, se aplicó la siguiente fórmula.

$$X = \frac{\text{Valor Presente} - \text{Valor Pasado}}{\text{Valor Presente}}$$

Tabla 5. Índice de crecimiento del último año con respecto a años anteriores.

Opciones	Año	Tipo de turista	Índice de crecimiento %
1	2012 - 2013	Nacional y Extranjero	- 31.2%
2	2013 - 2014	Nacional y Extranjero	18,3%
3	2012 - 2014	Nacional y Extranjero	- 7,1%

Nota explicativa. En las opciones 1 y 2 se aplicó la fórmula comparando el número de turistas en relación al año anterior, pero en la opción 3 se tomó como año base el 2012.

Como se puede observar en la tabla 4, en relación con la llegada de turistas, claramente se observa que en comparación con el **año base 2012**, hay un decrecimiento considerable en el 2013, del -31.2%. Existe una mejora en el año 2014 pero al comparar con el año base se mantiene la baja en la llegada de turistas del -7.1%. En conclusión se podría decir que Cotococha no tiene una llegada regular de turistas a la hostería y puede verse comprometido su crecimiento sustentable.

2.9. Mercado proyectado

Desde su fundación, la hostería Cotococha ha recibido mayormente mercado internacional. La mayor parte de los ingresos generados por ventas en el *lodge* proviene de las operadoras locales, las cuales manejan gran demanda de turismo extranjero principalmente estadounidense. En la entrevista obtenida con Patricia Páez encargada del área de marketing, expone que el comportamiento de la visita de turistas extranjeros ha sido el punto fuerte de la hostería. No obstante para el año 2014 se diversificó la oferta, incluyendo también en su prioridad al mercado nacional (Entrevista 01, Paez, 2014).

La construcción de una piscina y un hidromasaje se puso en marcha a inicios del año 2014, lo que contribuyó al objetivo establecido por la gerencia de la empresa, esto ha generado paulatinamente el incremento en la demanda del turismo nacional. Lo que motivó al gerente y propietario Bram Evers para la construcción de esta nueva área de recreación, fue la cultura y pensamiento del turista ecuatoriano, para que un destino sea llamativo, debe contar siempre con un área de descanso y de ocio. Algunos de los clientes nacionales inclusive han sugerido a los administradores del *lodge* la implementación de electricidad ilimitada y hasta televisores en las cabañas lo cual no es el objetivo de un *lodge* ecológico, ni de Cotococha, pues el turismo que ofrece la hostería es un turismo responsable, ecológico, recreacional y vivencial (Entrevista, 01 Páez, 2014).

2.10. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de una empresa representa el valor agregado, ya sea en los productos o en los servicios que ofrece. Dicho valor agregado significa un factor diferencial que va más allá de la expectativa del cliente, pues se genera en la mente del consumidor un recuerdo satisfactorio e inolvidable. Esto ayuda a cualquier empresa a obtener un mejor posicionamiento en el mercado. Siempre que el cliente sea parte de alguna experiencia positiva y confortable, recordará el establecimiento. Es por esto que a las empresas se las recomienda contar con un factor agregado distinto a la competencia para lograr

una ventaja competitiva sobre las demás en el sector (Mullins J., Walker Jr. O., Boyd Jr. H. Y Larreche J. 2007, pp. 93-95).

En este estudio se ha evaluado a tres competidores directos de Cotococha, los cuales son: Liana Lodge, Hakuna Matata y la Casa del Suizo. Cada uno posee características similares en cuanto a categorización, servicios, localización, entre otros.

Tabla 6. Características distintas en áreas y servicios que ofrecen estas hosterías.

Áreas, Productos y Servicios	Liana Lodge	Hakuna Matata	Casa del Suizo	Cotococha
Página Web Interactiva y Amigable.		✓	✓	✓
Mariposario.			✓	
Canopy.			✓	
Cabalgatas.		✓		
Kayaking.			✓	
Variedad de Actividades.			✓	✓
Equipos propios de aventura.			✓	✓
Buenas prácticas ambientales.	✓	✓	✓	✓
Ahorro en electricidad y agua potable.				✓
Áreas acorde con la estética de un <i>lodge</i> .		✓	✓	✓
Infraestructura lista para alta demanda en temporada alta.	✓		✓	✓
Precios no publicados en la web.	✓		✓	✓
Turismo comunitario.	✓		✓	✓
Alta cocina (Chef certificado).			✓	✓
Certificaciones internacionales.				✓
Premios <i>Trip Advisor</i> .		✓	✓	✓
Fácil acceso (Tiempo, Seguridad).	✓		✓	✓
Sostenibilidad y sustentabilidad del área.				✓

Nota. Se aprecia el estado de Cotococha frente a los competidores directos.

La Administradora, Greta Guerrero, explica que muchos factores diferenciales entran en juego al momento de comparar la hostería con la competencia, pero los más importantes y los de mayor ventaja competitiva del establecimiento son los siguientes:

- a) **Alta Cocina.**- El concepto que la empresa expone en su oferta gastronómica es un tipo de cocina basado en el estilo gourmet, al cual el gerente lo ha denominado “gourmet regional”. La comida que se sirve generalmente está incluida en los paquetes pre-establecidos que vende el *lodge*, los cuales incluyen desayuno, almuerzo y cena. Los platos son preparados por el Chef Omar Guzmán, el cual cuenta con su formación

inicial en Cuba, además de poseer varios títulos desde pastelería hasta coctelería. Desde el proceso de selección de los ingredientes hasta el montaje de los platos se lo realiza con sumo cuidado; así mismo siempre se tiene en cuenta que el tipo de platos a servir se centre en la región amazónica.

- b) Accesibilidad.-** Cotococha al estar ubicada a solo 20 minutos de la ciudad del Tena proporciona al visitante un acceso rápido, fácil y seguro, ya sea para turistas con automóvil propio o para turistas que arriben en transporte público. Para la mayoría de visitantes es muy importante que exista seguridad en el acceso a un *lodge*. Aunque algunas hosterías se encuentran ubicadas en lo profundo de la selva haciendo un poco ardua la llegada a las mismas, éste no es el caso de Cotococha (Entrevista 02, Evers, 2014).
- c) Certificaciones internacionales.-** De acuerdo a la entrevista realizada al gerente Bram Evers, se evidencia que las certificaciones que ha obtenido el *lodge* en materia de buen manejo de desechos y buenas prácticas ambientalistas tiene un gran peso en el posicionamiento de la página web para la compra en línea de paquetes y alojamientos. Cotococha cuenta con la certificación *Rain Forrest Alliance*, cuya certificación realiza un control exhaustivo en los establecimientos una vez por año y tiene alrededor de 104 parámetros a evaluar durante su inspección, así determina qué porcentaje de cumplimiento de las normas sigue la hostería. Para el viajero internacional el solo hecho de observar los logros de la hostería en la página web, constituye una garantía. (Entrevista, 02 Evers, 2014).
- d) Trip Advisor.-** Siendo el mayor sitio web de viajeros del mundo permite a los turistas planificar y organizar su viaje perfecto, sin contratiempos. El señor Evers comenta que esta página web posee una gran credibilidad en cuanto a reseñas de turistas que reportan el buen o mal servicio de un producto de alojamiento ya sea urbano o ecológico, lo que brinda una ventaja estratégica en el mercado ya que si un establecimiento hotelero posee buenas críticas los turistas decidirán

eligirlo. (Entrevista 02, Evers, 2014). La hostería al contar con una buena reseña en su perfil de *trip advisor* puede esperar que más turistas opten por hospedarse en el lugar. “Cotococha Amazon Lodge” posee el premio de Certificado de Excelencia 2014 por *Trip Advisor*, lo que significa un plus para la misma y demuestra su calidad y buen servicio de hospedaje (*Trip Advisor*, 2014).

e) Construcción, sustentabilidad, sostenibilidad y estética del lugar.-

Tanto Bram Evers como Greta Guerrero coinciden en que un factor primordial y que se lo evidencia, es el tipo de construcción con el que cuenta Cotococha. La hostería constituye un lugar en total armonía con la naturaleza al ser construida y adaptada con materiales endémicos de la zona. El tema de sustentabilidad y sostenibilidad es algo que se toma en cuenta en muchas certificaciones de organismos internacionales y nacionales. Cotococha maneja eficientemente estos dos temas, la sustentabilidad que gestiona el propietario es poner en práctica las normas que los entes reguladores proponen tales como: el buen manejo de desechos, el re-uso de materiales de construcción, la actividad de reforestación en algunas zonas del área, el ahorro de electricidad y el uso de paneles solares para la optimización de recursos (Entrevista 02, Evers, 2014).

La estética de Cotococha está relacionada con el tema amazónico y selvático, empezando por la fachada del restaurante, el bar, la piscina y las cabañas. Además, en el interior de las habitaciones se sigue la misma línea de diseño propuesto por el exterior de las cabañas, así como en los baños y armarios. Por último, los senderos de la hostería evidencian el énfasis en la construcción clásica y rústica de las viviendas ancestrales del Tena que adornan sus alrededores con antorchas de aceite (Entrevista 02, Evers, 2014).

A continuación, se presenta una matriz que resume mediante las variables de las 4P del Marketing Mix, las fortalezas y debilidades de los competidores directos de Cotococha Amazon Lodge. Para realizar este análisis, se aplicaron entrevistas a representantes de cada una de las hosterías y se revisó la

información de las páginas web oficiales. También se revisaron comentarios en páginas web como Trip Advisor, desde donde se conoce la opinión de los usuarios. Con esto, se concluye que efectivamente Cotococha posee una ventaja competitiva tal como se mencionó en la entrevista con el propietario y la administradora de Cotococha.

Tabla 7. Análisis de competitividad de Cotococha Lodge en base al análisis FODA.

4 "P"	Competidores				Conclusión
	Liana Lodge	Hakuna Matata	Casa del Suizo	Cotococha	
Precio					
Relación precio-calidad.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Precios competitivos	F	F	D	F	Característica común positiva.
Varias formas de pago (TC, página web, transferencia, efectivo, cheque)	D	F	F	F	Característica común positiva.
Plaza					
Website amigable.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Especificidad en las descripciones de los servicios.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Campañas, concursos y ferias turísticas.	D	D	D	F	Factor diferenciador.
Promoción					
Trip advisor.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Facebook.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Producto					
Certificaciones internacionales (Rainforest Alliance)	D	D	D	F	Factor diferenciador.
Variedad de actividades.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Turismo Comunitario.	D	D	F	F	Característica común positiva.
Buenas Prácticas Ambientales.	D	D	D	F	Factor diferenciador.

Adaptado de la cátedra dictada por el Msc. Wilson Mariño, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar (2012).

Nota: La matriz está compuesta en la parte superior por los nombres de los competidores directos, más la hostería objeto de investigación. El lado izquierdo consta de las variables a analizarse, basándose en las 4P del Marketing Mix.

Nota explicativa a: La letra "F" significa fortaleza y la "D" debilidad.

Nota explicativa b: Cuando todos los competidores incluyendo a Cotococha, tienen "F", significa una característica común positiva.

Nota explicativa c: Si todos los competidores incluyendo a Cotococha, tienen "D", significa una oportunidad. Pero si dos competidores y Cotococha tienen "D" es una característica común negativa.

Nota explicativa d: Si todas las hosterías tienen "D" y Cotococha tiene "F" hay un factor diferenciador que puede transformarse en una ventaja competitiva.

Conclusión:

De acuerdo al análisis presentado en la matriz anterior y contrastando la información emitida por la administradora de la hostería, se pudo comprobar que la empresa identificó acertadamente tres tipos de ventaja competitiva, los cuales son: formar parte de *Rain Forrest Alliance*, fomentar buenas prácticas ambientales y el hecho de participar en ferias internacionales de turismo.

Tabla 8. Matriz descriptiva donde se muestra la categoría de las hosterías a las que Cotococha considera como competidores directos.

Provincia	Cantón	Tipo de Actividad	Nombre	Categoría	Habitaciones
NAPO	TENA	CABAÑA	CASA DEL SUIZO	PRIMERA	74
NAPO	TENA	CABAÑA	LIANA LODGE	PRIMERA	12
NAPO	TENA	CABAÑA	COTOCOCHA	SEGUNDA	22
NAPO	ARCHIDONA	CABAÑA	HAKUNA MATATA	PRIMERA	14

Tomado de Catastro Turístico 2014 de la Provincia del Napo. MINTUR 2015.

2.11. Benchmarking

El concepto de *Benchmarking* es en esencia el fundamentarse en la innovación de las empresas aledañas o de la competencia. Se evalúa la posibilidad de realizar una estrategia que imite a los productos o servicios que prometen rentabilidad. El *Benchmarking* es una manera de apoyo a las organizaciones para compararlas con la competencia, lo que da como resultado el aprendizaje de las demás compañías. Esta herramienta provee un mecanismo que ayuda a identificar y a priorizar áreas de mejora dentro del negocio haciéndolo un tema objetivo. Esta herramienta provee de una manera simple la medición del proceso en un tiempo específico. En Europa el *Benchmarking* está definido como un proceso sistemático continuo para comparar los desempeños en organizaciones y sus funciones o procesos contra empresas que son de élite en su área. Su objetivo principal es no solo comparar los niveles de desempeño con las demás empresas sino colocarse sobre ellas (Keegan y O'Kelly, 2012, p. 10).

El *benchmarking* permite que los negocios identifiquen objetivamente la clave del proceso de negocio y los problemas dentro del mismo, lo que ayuda a identificar y eliminar desperdicio. Un punto fuerte del *benchmarking* es que ayuda a los gerentes a tomar decisiones basadas en hechos o en intuición, pues muchas de las decisiones gerenciales se realizan mediante bases de datos incompletos. Al usar el *benchmarking* los gerentes saben los niveles de desempeño de sus colegas y de sus competidores (Keegan y O'Kelly, 2012, p. 10).

En base a los conceptos mencionados anteriormente, Cotococha Amazon Lodge no tiene conocimiento de la técnica del *Benchmarking*. De acuerdo a las entrevistas realizadas tanto al propietario, como a la administradora general y a la señora Páez, representante del área de *Marketing*, la hostería no ha llegado a la práctica de imitar los productos estrella de la competencia para así poder crear un servicio similar pero a la vez mejorado.

Este tema se ha planteado en Cotococha más no es seguro que se llegue a utilizar por parte del área de marketing debido a que lastimosamente no existe una verdadera mentalidad de innovar nuevos productos o servicios en la hostería. Utilizando la técnica de observación se pudo detectar que la mayoría de las empresas del área se enfocan únicamente en la venta de los servicios tradicionales, es decir, alojamiento y un servicio de alimentos y bebidas básico. Por lo que se hace complejo encontrar técnicas o estrategias para imitar. En los primeros acercamientos para el presente trabajo de investigación, se realizaron diferentes sugerencias básicas sobre el concepto de *Benchmarking* y aplicación de estas estrategias, pero lamentablemente no hubo una apertura favorable. Los responsables del área administrativa no poseen datos concretos que puedan ayudar a establecer los lineamientos de acción en base a esta teoría.

CAPÍTULO III BLUEPRINT ACTUAL Y OPTIMIZADO

3.1. Evaluación y problematización

Como introducción se explica a continuación de qué se trata el *blueprint*, cuáles son sus características más importantes y cuáles son sus objetivos principales. El *blueprint* o plano del servicio como se lo conoce en español es en esencia una descripción de los servicios mostrados como procesos en un diagrama de flujo. La descripción más acertada es la secuencia de pasos físicos que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. En el artículo “la metodología ISMI Elaboración de los Estándares de la Calidad del Servicio”, el autor habla de que un servicio es intangible y solo plasmándolo se lo puede llegar a tangibilizar, haciéndolo un sistema cuantificable (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, p. 58).

Para la implementación del *blueprint* en este trabajo, se observaron los parámetros de servicio de los procesos actuales de la hostería. Se analizó cada uno de los componentes del servicio tales como: cliente, establecimiento, insumos y empleados. Se realizó un análisis minucioso primeramente en las áreas de ventas y reservaciones, que es donde empieza el proceso de alojamiento, luego se evaluó cual es el proceso a seguir durante la recepción del huésped, su estadía y actividades hasta su salida.

Posteriormente, se realizó gráficamente el plano del servicio actual de la empresa y se describieron los procesos que utiliza la hostería para la atención a sus clientes. Una vez observados, se procedió a su análisis respectivo, se identificó los errores en los momentos de verdad, es decir, en las secciones donde se entra en contacto directo con el cliente. Como paso final se corrigió las falencias en las áreas de servicio y se las optimizó de la mejor manera realizando el *blueprint* optimizado. Esta tarea implicó la participación de expertos en el área de procesos y entrevistas a los entes administrativos locales y generales de la hostería (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, pp. 60-63).

Se pudo evidenciar algunos errores y algunos aspectos a mejorar, especialmente en lo relativo a reservaciones y comunicación entre departamentos y con la administración local, lo que ha ocasionado algunos malos entendidos y disgustos por parte de los huéspedes. El área de ventas y reservaciones se encuentra localizada en las oficinas de Quito, mientras que la administración local está en la Amazonía. En general los problemas de comunicación se los atribuye a la conectividad en la hostería. Existen varios temporales de lluvia lo cual afecta el ingreso de la señal de Internet a la misma, mas esto no justifica completamente los inconvenientes que la gerencia general expone.

3.2. Blueprint actual

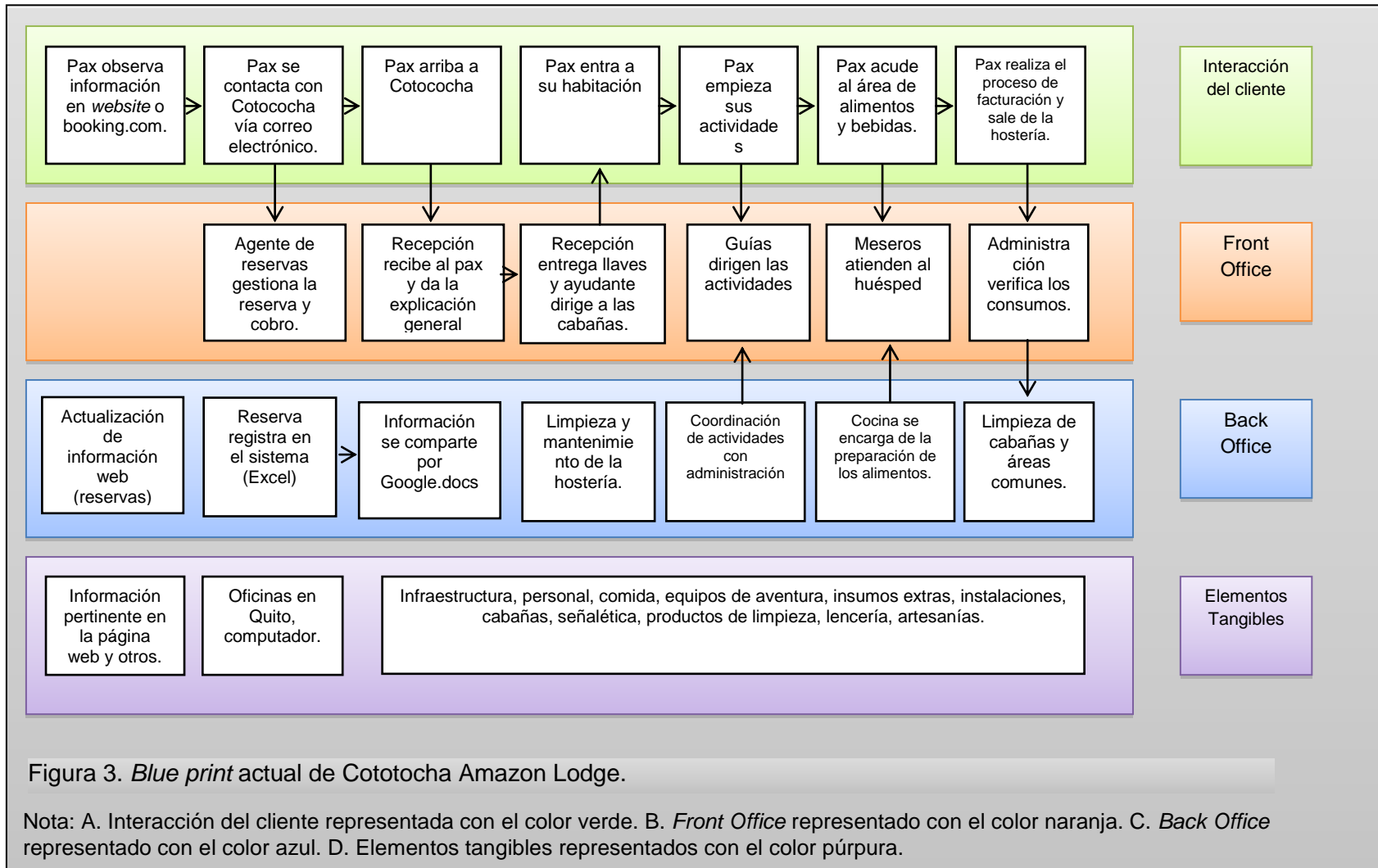


Figura 3. *Blue print* actual de Cototocha Amazon Lodge.

Nota: A. Interacción del cliente representada con el color verde. B. *Front Office* representado con el color naranja. C. *Back Office* representado con el color azul. D. Elementos tangibles representados con el color púrpura.

3.3. Lista de posibles errores

Para enlistar los posibles errores se procedió a revisar la metodología “ISMI” la cual explica que su propósito es el de desglosar o desagregar áreas críticas en los distintos elementos que la componen. Estas siempre tendrán que ser analizadas desde la óptica o desde la perspectiva del cliente. Un método fácil y práctico para determinar fallas constituye el enlistar los posibles errores entre institución y cliente y desagregar cada servicio entre las diferentes etapas y situaciones por las que atraviesa el cliente. (ISMI, 2002, p. 60)

A continuación se enlistan las posibles fallas o errores identificados:

Tabla 9. Lista de posibles errores.

<p><u>Sitio Web</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El <i>website</i> puede no ser amigable con el cliente. ▪ La página web puede no estar disponible o en mantenimiento. ▪ El cliente puede no hablar ninguno de los idiomas disponibles en ella. ▪ Es posible que no haya una respuesta rápida a la reserva web. ▪ Información básica no disponible. ▪ Faltas de ortografía y redacción. ▪ Falta de actualización de precios. ▪ Falta de actualización de servicios. ▪ Falta de mantenimiento general. ▪ Mal diseño fotográfico. ▪ Es posible que el cliente tarde mucho en encontrar lo que busca y pierda interés. ▪ Páginas web similares caducadas o viejas. ▪ No existe una buena promoción en línea.
<p><u>Proceso de reservación</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varios errores en la conexión cliente-<i>website</i> o <i>website</i>-agente de ventas. ▪ El agente puede no contar con formatos adecuados para emitir información al cliente ya sea de precios o programas. ▪ El agente puede no ser proactivo. ▪ La información brindada por el agente puede no ser satisfactoria. ▪ No se cuenta con software confiable para realizar reservas. ▪ El agente comete errores en la reservación, fecha o precios. ▪ Si existe algún requerimiento especial de parte del cliente, el agente puede olvidarse de tomarlo en cuenta. ▪ Confusión entre el agente de ventas y los encargados de la hostería. ▪ Falta de comunicación entre las oficinas en Quito y la hostería en El Tena. ▪ Errores en el cobro inicial de la reserva.

<p><u>Llegada del cliente</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para llegar a la hostería. ▪ Malestar en el cliente por confusión en la reserva realizada desde Quito. ▪ Recepción no recibe a los clientes. ▪ Cliente se hizo una falsa expectativa debido a la falta de actualización de fotografía en la página web. ▪ Falta de actitud cordial y bebida de cortesía a la bienvenida del cliente. ▪ Comportamiento antipático por parte de los ayudantes con el equipaje. ▪ Habitaciones desaseadas por falta de supervisión. ▪ Existe más de una entrada a la hostería, por lo que el turista no llega al lobby. ▪ Los rótulos del <i>lodge</i> no son legibles.
<p><u>Actividades</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los guías no ofrecen información veraz y actualizada. ▪ Falta de liderazgo y carisma en los guías. ▪ Falta de orden y buena oratoria por parte del guía. ▪ Si alguna actividad no es posible, el guía debe tratar de reemplazarla. Es posible que el guía no realice esta acción. ▪ Inseguridad del guía ante situaciones peligrosas. ▪ Actividades no programadas o confusión de fechas con proveedores. ▪ Falta de alimentos durante las actividades. ▪ Posible mal estado de senderos. ▪ Equipos en mal estado. ▪ Insuficiente equipamiento para todos los huéspedes. ▪ Falta de noción y conocimiento sobre el clima para navegar por los distintos ríos. ▪ Desconocimiento sobre zonas de alto riesgo.
<p><u>Alimentos y Bebidas</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de higiene en la manipulación de los alimentos. ▪ El cocinero o chef no tiene experiencia. ▪ Falta de insumos. ▪ Mal manejo de recursos para las respectivas requisiciones. ▪ No existe un buen manejo de inventarios ni de <i>kardex</i>. ▪ Posible mal manejo de caja chica para la compra de artículos varios. ▪ Falta de personal a la hora del desayuno, almuerzo o cena. ▪ Déficit nutricional en los platos. ▪ Mal estado de mesas, manteles, cubertería, vasos y vajilla. ▪ No hay variedad en los menús. ▪ Deficiente presentación y montaje de platos. ▪ Cocteles preparados con alcohol de baja calidad. ▪ Pobre presentación de cocteles. ▪ El <i>bartender</i> no es experimentado o no posee estudios pertinentes. ▪ Posibles problemas de comunicación entre cocina y meseros generando escenas de mal gusto. ▪ El encargado de tomar los pedidos no entiende ni se expresa bien en Inglés.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de cordialidad en la atención. ▪ Falta de control ante excesos de los clientes en el bar.
<u>Salida del cliente</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe control en los consumos de cada habitación. ▪ No existe eficacia al momento de facturar. ▪ No se revisa las cabañas antes de la salida de los huéspedes de la hostería, esto puede generar pérdidas para el cliente como también para la hostería, posibles daños en la habitación o posible olvido de objetos de valor por parte de los pasajeros. ▪ No se invita al huésped a regresar. ▪ Recepción olvida aplicar la encuesta de grado de satisfacción del cliente. ▪ Falta de preocupación por la salida del pasajero, por parte de recepción. ▪ No existe un protocolo de despedida.

Adaptado de ISMI. *International Service Marketing Institute*, 2002, p. 61.

3.4. Qué hacer para evitar posibles errores

A continuación se propone algunas herramientas para generar acciones de contingencia para evitar errores y de haberlos, conseguir que sean casi nulos a la hora de operar en la hostería:

Primeramente se plantea la elaboración de un manual de procesos que servirá para estandarizar las acciones dentro de la empresa al momento de brindar servicios de hospedaje. El manejo de este manual será de uso exclusivo de los empleados. Para su desarrollo se coordinó junto con los directivos, la confidencialidad de la información. El propósito de la elaboración del manual, es fomentar un control general sobre todas las áreas y departamentos inmersos en el servicio al cliente, con el propósito de que los empleados sepan cómo actuar y cómo responder ante cualquier tipo de situación que se llegue a dar en el entorno del *lodge*.

Por último se incorporó un sistema básico de capacitaciones en temas de interés general a cumplirse cada año. Las capacitaciones se las realizará estrictamente a pedido de los empleados, es decir, se manejará una pequeña ánfora con sugerencias. La razón principal es llegar al empleado de forma profunda, los miembros de Cotococha se sentirán más inmersos en la empresa siempre y cuando ésta busque la participación directa de sus integrantes.

La fidelización en una empresa no solo se da por el regreso y recomendación de los clientes sino también por el compromiso que ésta genera con los empleados y trabajadores. Por esta razón, se deberán tomar muy en cuenta las sugerencias de los empleados para las capacitaciones y actividades no solo relacionadas con lo laboral, sino también con lo social. En los últimos estudios y observaciones que se ha realizado en la hostería se nota cierta apatía por parte de los empleados, ya que las actividades resultan rutinarias y monótonas. Si se realiza la inclusión de actividades y capacitaciones con los empleados se espera un cambio de actitud y un ambiente más proactivo, direccionado al mejor servicio a los clientes. Cuando el empleado se siente satisfecho se evidencia un cambio de ánimo que resulta en una mejor atención al huésped.

3.5. *Blueprint* optimizado

3.5.1. *Blueprint* Optimizado. Área de alojamiento.

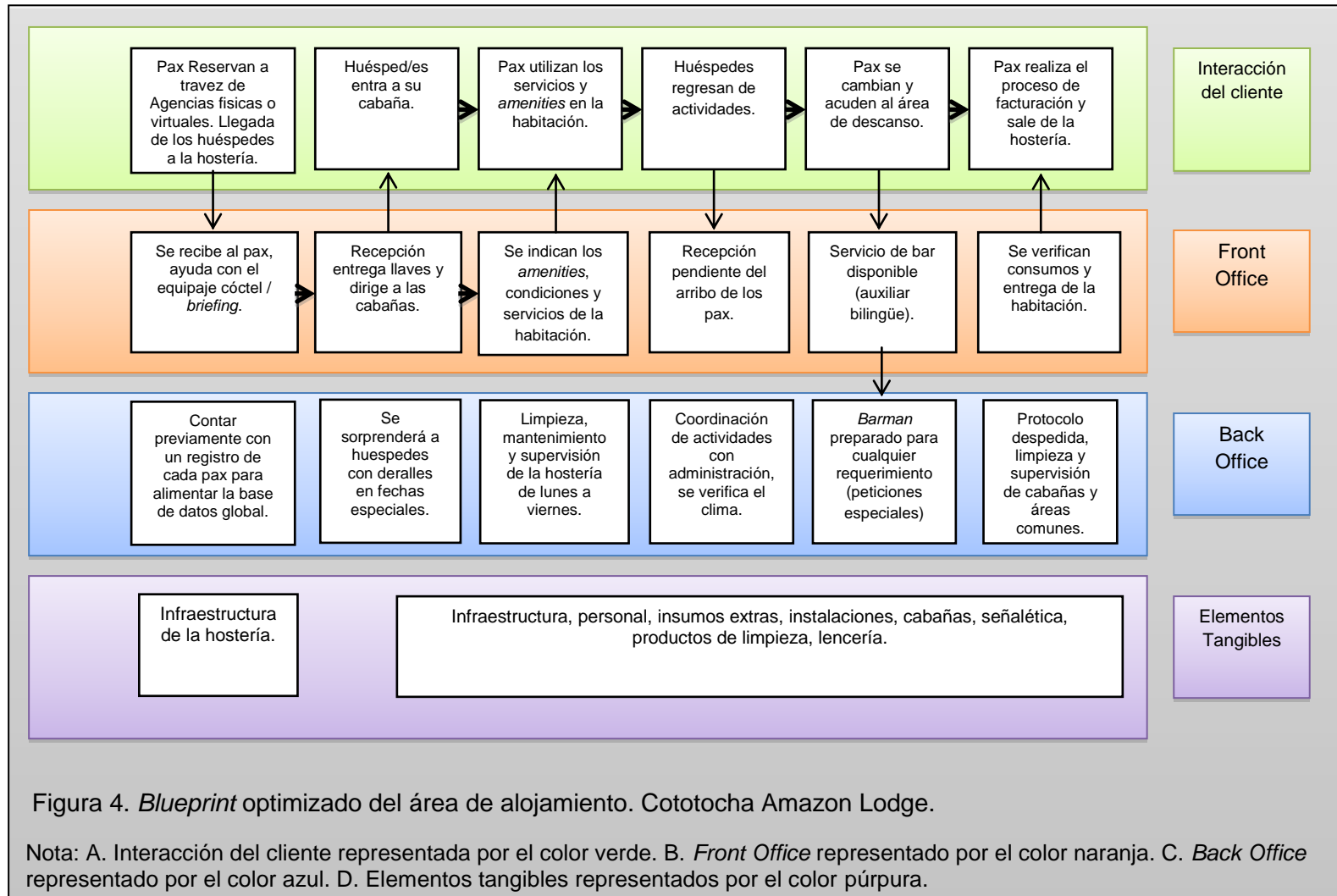


Figura 4. *Blueprint* optimizado del área de alojamiento. Cototocha Amazon Lodge.

Nota: A. Interacción del cliente representada por el color verde. B. *Front Office* representado por el color naranja. C. *Back Office* representado por el color azul. D. Elementos tangibles representados por el color púrpura.

3.5.2. *Blueprint* Optimizado. Área de recepción.

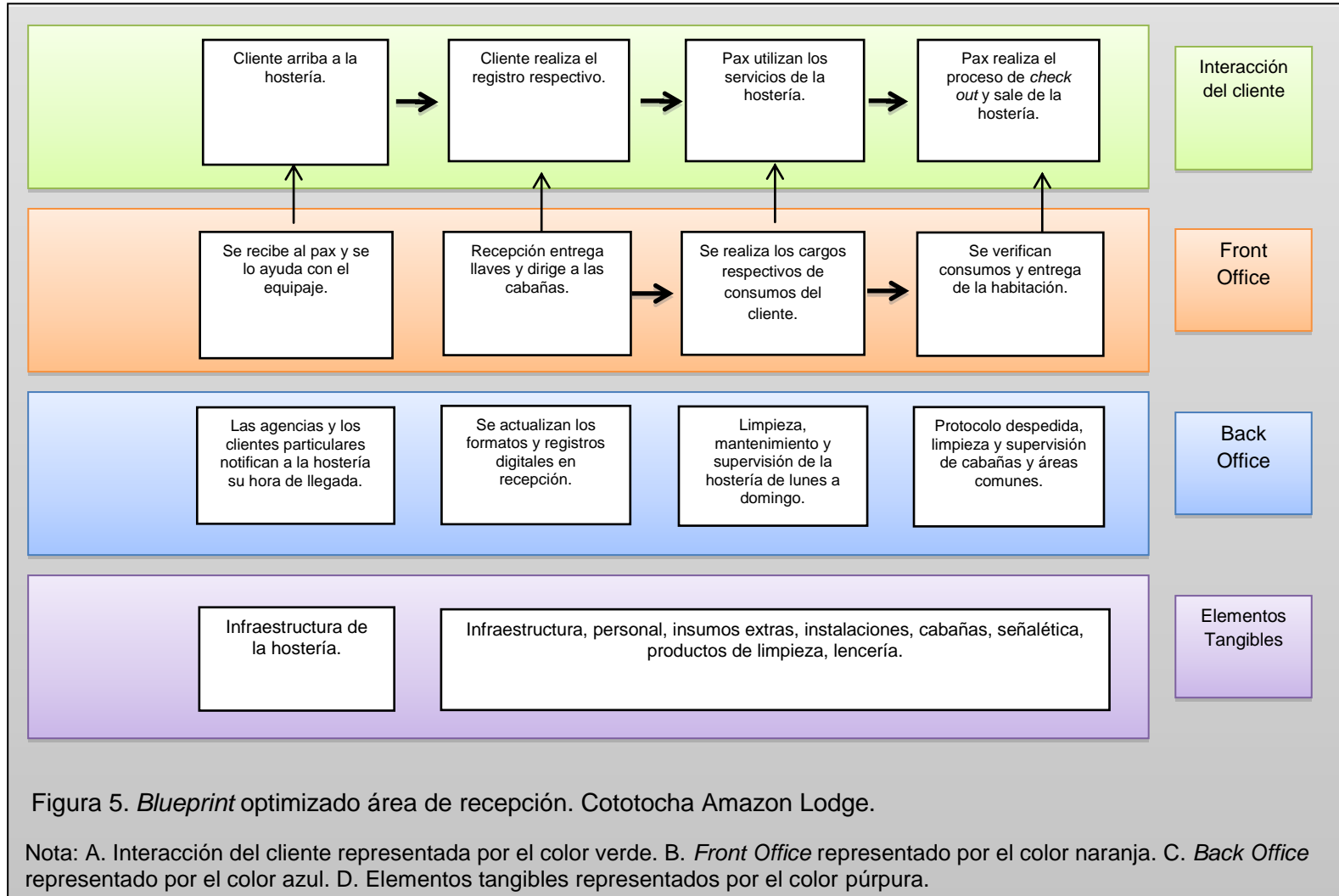


Figura 5. *Blueprint* optimizado área de recepción. Cototocha Amazon Lodge.

Nota: A. Interacción del cliente representada por el color verde. B. *Front Office* representado por el color naranja. C. *Back Office* representado por el color azul. D. Elementos tangibles representados por el color púrpura.

3.5.3. *Blueprint* Optimizado. Área de alimentos y bebidas.

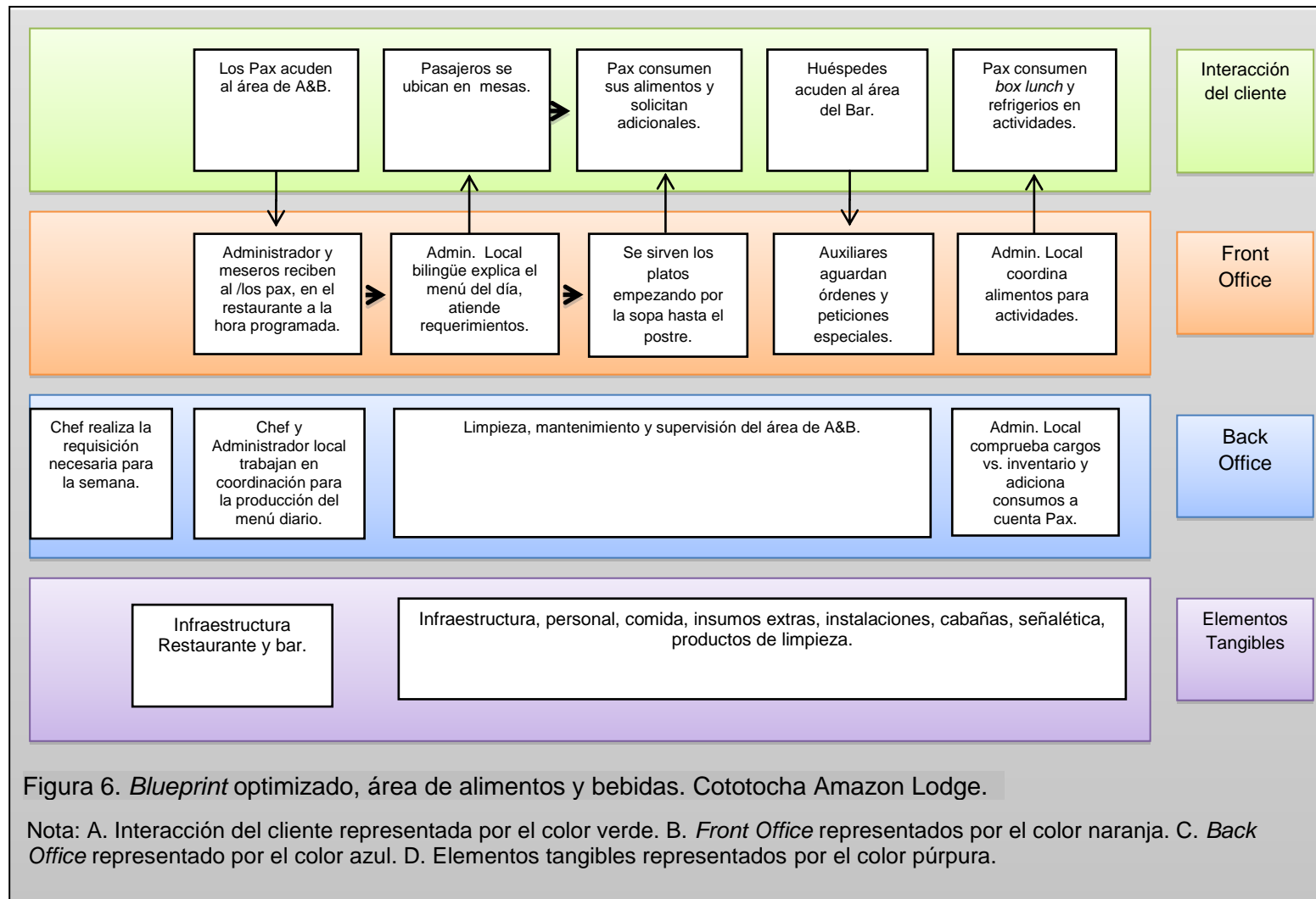


Figura 6. *Blueprint* optimizado, área de alimentos y bebidas. Cototocha Amazon Lodge.

Nota: A. Interacción del cliente representada por el color verde. B. *Front Office* representados por el color naranja. C. *Back Office* representado por el color azul. D. Elementos tangibles representados por el color púrpura.

3.5.4. *Blueprint* Optimizado. Área de animación y recreación.

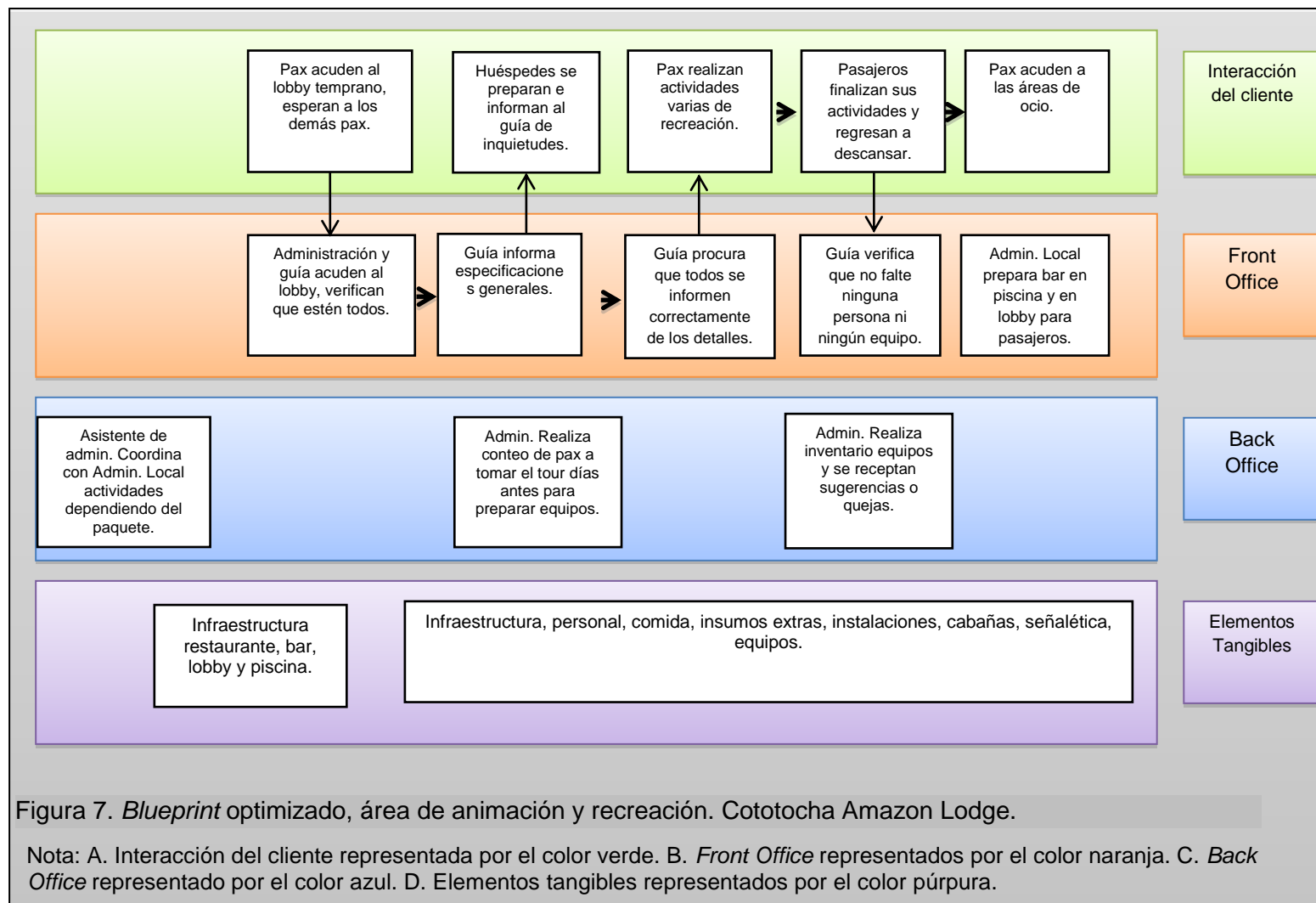


Figura 7. *Blueprint* optimizado, área de animación y recreación. Cototocha Amazon Lodge.

Nota: A. Interacción del cliente representada por el color verde. B. *Front Office* representados por el color naranja. C. *Back Office* representado por el color azul. D. Elementos tangibles representados por el color púrpura.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En base a los resultados arrojados como producto de la investigación sobre la situación actual de la hostería, se considera prioritario la creación de un manual de procesos para la mejora de la calidad. La siguiente estrategia consiste en la capacitación para el adecuado uso del mismo. Finalmente se proponen 2 estrategias de comercialización y publicidad.

4.1. Creación del manual de calidad en el servicio.

En referencia al libro “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos” de Rodríguez (2012), se exponen las necesidades de cada empresa, en cuanto a comprimir procesos en un documento estandarizado con el fin de facilitar acciones correctivas y de operación. Los manuales administrativos son documentos elaborados sistemáticamente que guían a los empleados a trabajar de manera independiente de sus superiores o supervisores. Esto significa que cuando el empleado genera una inquietud la puede solucionar con solo acudir al documento más no a su superior. No obstante, cabe recalcar que siempre se deberá informar sobre cualquier decisión tomada a los entes administrativos correspondientes.

La introducción de un manual facilita los tiempos de respuesta en el desempeño de funciones en el área operativa, se evita fallas en los momentos de verdad y se recibe de manera constructiva la realimentación generada por los huéspedes. En Cotococha ya está en uso un sistema básico de tabulación de evaluaciones, lo que hace falta es la toma de acciones con respecto a los comentarios y sugerencias.

Por otro lado, la implementación de procesos en todas las áreas que tengan que ver con el servicio directo con el cliente, son imperativas. Por ejemplo, en el área de animación y recreación los guías antiguos saben exactamente qué es lo que deben decir, hacer o cómo actuar en las diversas actividades, pero a la llegada de un nuevo integrante al equipo de guianza, el entrenamiento y la capacitación de éste, puede generar retrasos en el servicio y falta de información necesaria para los turistas, debido a que no existe un guión con la

información y parámetros necesarios. Es por esto que la implementación del manual es importante para todas las áreas de servicio. (Rodríguez, 2012, p. 59)

4.1.1. Diseño del Manual

Para crear estándares y procedimientos adecuados a seguir por parte de los empleados en sus diferentes áreas, se procedió a realizar un levantamiento de los procesos tal y como se los concibe al momento.

Tabla 10. Registro detallado de procesos de operación en la empresa.

PROCESOS		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS EVIDENCIAS
Asistente Administrativo Ventas/Reservaciones Online a través de la página web	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente realiza la búsqueda en la web. 2. Cliente investiga Cotococha. 3. Cliente realiza las preguntas pertinentes sobre disponibilidad, precios etc., agente de ventas responde a la inquietud con precios y tarifas. 4. Cliente acuerda realizar la reservación, agente envía formas de pago. 5. Cliente realiza el pago. 6. Agente confirma la reservación. 7. Cliente aguarda la fecha de su viaje. 	Reporte digital sobre la reserva que llega directamente al correo electrónico de reservaciones@cotococha.com de las oficinas en Quito.
Asistente Administrativo Ventas/Reservaciones a través de Canales de reserva on line	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar que la reserva se encuentra en el sistema de booking.com, con los respectivos precios actualizados. 2. Imprimir la reserva en caso de no haber recibido vía fax, tener el documento físico. 3. Las confirmaciones se realizan en base a las tarifas publicadas. 4. Reservaciones se encarga de establecer comunicación vía correo electrónico con el pasajero para confirmar su reserva, ofreciendo información completa y oportuna del <i>lodge</i>. 5. Así también, comprueba la disponibilidad e ingresa la confirmación al cuadro de reservas. 6. Asistente administrativa comunica al cliente la política de pre – pago 100% para confirmar su reserva. 7. Esta a su vez, realiza el informativo respectivo con la confirmación de servicios solicitados, con los datos completos de la reservación, código, servicios que incluye, número de <i>pax</i>, fechas <i>in – out</i>, tarifas y observaciones. 8. En el cuadro de reservaciones constará como comentario solo los aspectos importantes a ser tomados en cuenta para la organización en el <i>lodge</i>, como número de pasajeros, servicios que van a tomar, alimentación especial, valor a facturar y cobrar, número de recibo de ingreso. En caso de que los pagos se hayan realizado en Quito, colocar teléfonos de contacto, servicios adicionales o solicitud de guías en otro idioma. 9. Estas reservas se confirman vía telefónica y por correo electrónico para aclarar cualquier duda y recalcar todos los servicios que incluye o el valor 	Extranet de la página www.booking.com/extranet

	a cobrarse directamente en el <i>lodge</i> .	
Administrador Local Check In (Alojamiento).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegada del o los turistas a la hostería. 2. Recepcionista saluda y da la bienvenida al/los pasajeros. 3. Recepcionista dirige a los turistas al lobby. 4. Antes de realizar el <i>briefing</i> o de informar las respectivas instrucciones al/los turistas, el recepcionista o administrador se encarga de preguntar si están cómodos, si necesitan alguna bebida <i>soft</i> o si alguien necesita ir al baño. 5. A continuación, el administrador local se encarga de dar una cálida bienvenida a los pasajeros y a continuación se presenta el <i>briefing</i>. 6. Una vez realizado el <i>briefing</i> la recepcionista junto con uno o más ayudantes, guía al/los huéspedes a sus respectivas cabañas. Allí se los indica cómo utilizar las lámparas de aceite, se los hace recomendaciones sobre el buen uso y ahorro de agua y también se los hace conocer donde están localizadas las amenidades. 7. Dependiendo del número de noches que los turistas se hospeden están las distintas actividades, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • 2 Días, 1 Noche incluye: 1 noche de alojamiento, 3 comidas (inicia con cena y termina con almuerzo) 1 excursión de ½ día (caminata en la selva o visita a una comunidad indígena, cascada o <i>tubbing</i>). • 3 Días, 2 Noches incluye: 2 noches de alojamiento, 5 comidas (inicia con cena y termina con almuerzo), 2 excursiones de ½ día (caminata en la selva o visita a una comunidad indígena, cascada o <i>tubbing</i>). • 4 Días, 3 Noches incluye: 3 noches de alojamiento, 9 comidas (inicia con cena y termina con almuerzo), 4 excursiones de ½ día (caminata en la selva o visita a una comunidad indígena, cascada o <i>tubbing</i>). 8. Una vez realizadas todas las actividades de animación y recreación se procede al <i>check out</i> o a la facturación de consumos extras y verificación de que tanto las instalaciones como las cabañas estén en buen estado después de que los turistas hayan salido de las mismas. 9. En caso de que se haya evidenciado un mal manejo o impertinencia de los huéspedes al interior de las cabañas, como por ejemplo, la ruptura de espejos, lámparas o insumos dentro de la habitación, el recepcionista junto con los empleados encargados de la limpieza de habitaciones realizan la respectiva verificación y proceden al cobro. 10. Terminado el proceso de facturación y verificación de las habitaciones e instalaciones, las amas de llave proceden a limpiar la habitación, realizan el cambio total de la lencería, 	<p>Se cuenta con una tarjeta de registro básica. Se necesitará realizar algunos cambios necesarios para actualizar la información de la base de datos.</p> <p>Se cuenta con una tarjeta de registro básica. Se necesitará realizar algunos</p>

	<p>después de su lavado, secado y planchado para posteriormente arreglar las cabañas. También tienen como tarea la desinfección del área del baño, y por último verifican que en las habitaciones no exista ningún animal o insecto perjudicial para los próximos clientes.</p> <p>11. No obstante el recepcionista tiene el deber de revisar detenidamente las cabañas una vez estén listas para asegurarse que las mismas puedan ser utilizadas.</p>	<p>cambios necesarios para actualizar la información de la base de datos.</p>
<p>Guía de turno Actividades de Animación y Recreación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades están programadas por la administración local y por los guías nativos y empiezan a las 9h00. 2. Los pax se reúnen con el guía después del desayuno y los lleva a la bodega donde se encuentran los equipos 3. La charla de seguridad dura 5 minutos, ahí primeramente se describe el uso de equipos, después se dan recomendaciones claves con respecto al tipo de actividad, cuál será la superficie o terreno del destino, el tipo de clima, que artículos se debe llevar, y también que acciones se debe tomar para no interferir con el medio ambiente. 4. Una vez que los pax están bien informados zarpan en canoa hacia sus destinos. 5. El refrigerio que se incluye en las caminatas se ofrece solo cuando el paquete es <i>full day</i>. 	
<p>Ama de Llaves.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez que los pasajeros salen de sus habitaciones, las amas de llaves reportan a <i>front desk</i> si las habitaciones están en buen estado, esto se lo realiza antes del proceso de <i>check out</i>. 2. Si existe alguna novedad como: objetos olvidados, daños evidentes en la habitación o mal funcionamiento de las instalaciones, se notifica de inmediato a recepción. 3. Se llena la ficha de novedades si es que las hubiese. 4. Una vez realizada la inspección de las habitaciones el pasajero está listo para hacer el <i>check out</i> sin ningún problema. 5. Siendo la hora de <i>check out</i> a las 11h00 las mucamas empiezan su labor a las 10:30, pues necesitan aproximadamente 30 minutos para recoger todos los implementos de limpieza y dirigirse a las habitaciones. 6. Se realiza la limpieza de 11h00 a 17h00. 7. Después de realizado el proceso de limpieza de cabañas, el administrador local se encarga de revisar detenidamente cada habitación en búsqueda de cualquier falla en la limpieza, si existe algún desperfecto, el ama de llaves debe tenerlo en cuenta para que no se repita la próxima vez, dependiendo de la gravedad del error la persona que se encargó de la limpieza de determinada cabaña deberá regresar a corregir la mala práctica. 8. El departamento de ama de llaves tiene la obligación de revisar el inventario de artículos de limpieza y desinfección, así como el registro de compras y requerimientos de insumos cuando estén por acabarse, esto se deberá llevar con 	<p>No se cuenta con ningún registro de ama de llaves</p> <p>No se cuenta con ningún registro de ama de llaves</p>

	<p>mucha responsabilidad y antelación debido a que la hostería no puede quedarse sin productos.</p>	
<p>Chef/Auxiliares de cocina/Meseros Alimentos y Bebidas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Existen dos personas encargadas de la cocina. Los turnos los realizan en postas. Existe un encargado mensual que se aloja en el <i>lodge</i> en el área de empleados durante 20 días seguidos, después tiene 10 días libres, luego ingresa el siguiente encargado. El menú diario es preparado con un día de antelación por parte del chef. Los alimentos son preparados cumpliendo estrictas normas de higiene. El paquete de alojamiento incluye tres comidas. El administrador local se encarga de informar a los pax en qué consiste el menú diario. Es deber de los huéspedes informar cualquier restricción o problema que puedan tener con la ingesta de ciertos alimentos. 	
<p>Administrador Local Facturación. (Check out)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Una vez que el cliente se encuentra listo para realizar el proceso de salida del <i>lodge</i>, el encargado de recepción realiza un registro detallado de los consumos extras de cada cabaña. Se solicita una rúbrica a cada cliente cuando se realizan consumos extras, así se tiene un respaldo al momento del check out. Se procede a realizar el cobro ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. Por último se solicita al cliente llenar la encuesta de satisfacción de servicio. 	
<p>Asistente Administrativa Proceso de reservas operadoras y agencias de turismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Los requerimientos de reservaciones que realizan las operadoras son atendidos por asistencia administrativa. Se reciben los correos y se procede a responderlos mediante un formato pre-establecido. Este formato consta de un código generado por la asistente tomando en cuenta desde donde se realizó la reserva, por ejemplo: si la reserva fue realizada por la operadora Golondrina, el código empezará con las tres primeras letras GOL, después se coloca los dos últimos dígitos del año en curso por ejemplo: (2015) 15 y por último se coloca el número de requerimiento, es decir, si es el primer pedido sería 01 finalmente el código quedaría de la siguiente manera GOL-15-01. Una vez respondido el correo, si la operadora realiza la confirmación del requerimiento, la asistente imprime los correos y el formato de cotización de servicios. Asistencia administrativa ingresa la reservación en la aplicación de "Google Drive" por medio de una <i>google sheet</i> (hoja de cálculo similar a Excel) para que se pueda ingresar desde cualquier computadora autorizada. De esta manera, tanto el departamento administrativo como el departamento de <i>front desk</i> tienen acceso remoto a todas las reservas actualizadas por asistencia administrativa. 	

4.1.2. Diagramación

Para el diseño de la portada del manual de procesos de calidad se consideró utilizar la fotografía de una de las cabañas. La hostería, al ser un *lodge* ecológico, está construida casi en su totalidad por distintos tipos de madera, así mismo, cuenta con un vasto paisaje de selva, es por esto que el logo lleva un color verde claro que representa la biodiversidad de flora con la que cuenta su entorno. La diagramación del documento se encuentra distribuida y organizada con imágenes y texto ubicado de manera sistemática en el papel, también se busca la funcionalidad del mensaje, es decir, que este sea de fácil lectura y entendimiento.

Existen varios elementos que componen el presente Manual de Procesos, el primero tiene que ver con su presentación, es decir que cuenta con un aspecto sobrio y agradable, acorde con la categoría del establecimiento. El segundo componente y más importante es el contenido o texto. La parte escrita dentro del documento contiene palabras y frases fáciles de comprender y de asimilar. Esto es algo primordial debido a que las personas que lo van a utilizar, son en su mayoría trabajadores que no cuentan con estudios académicos superiores, por lo tanto el texto necesita ser muy claro y conciso.

El manual de calidad incluye ilustraciones básicas clave para complementar su comprensión. La mayoría de empleados del *lodge* proviene de las comunidades de Tiyuyacu y Muyuna, las cuales se encuentran ubicadas en lo profundo de la selva amazónica, lejos de la ciudad del Tena y no tienen acceso a una educación de calidad. El presente proyecto busca facilitar la comprensión del funcionamiento de la hostería y de los procesos a seguir, de una manera uniforme y cabal a través de un material amigable, claro y preciso.

El proceso de diagramación del documento constituye una composición fina y armónica de elementos que facilitan la comprensión del funcionamiento de la empresa Cotococha Amazon *Lodge*. La administración junto con el consultor de este proyecto brindará el apoyo necesario para que este trabajo obtenga los

resultados proyectados y se logre una adecuada comunicación interdepartamental en la hostería.

4.1.2.1. Contenido general del manual

El manual consta de una portada, un índice, misión, visión y valores de la empresa; y, la secuencia numérica sobre cada una de las fichas de estándares y procedimientos. Al final se presentan los formatos para cada registro de control.

a. Portada

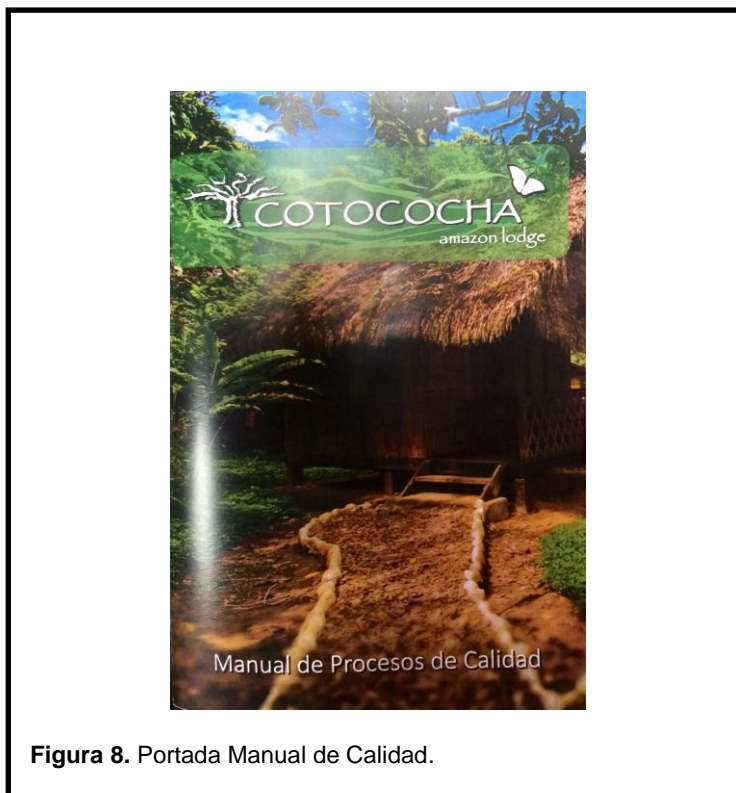


Figura 8. Portada Manual de Calidad.

Elaborado por Multimedia Divent.

b. Diseño de las Hojas de Procesos/Estándares

p. 34

Estándares y Procedimientos Operativos del Personal

6. Área de Administración General

Objetivos

- Normalizar estándares que manifiesten la calidad en el manejo de la operación de la Hostería Cotococha Amazon Lodge.
- Gestionar la labor y operación diaria en oficinas y en la hostería.
- Supervisar el desempeño de todas las áreas de la hostería.

Alcance

El presente texto detalla todos los procesos de hospitalidad que ofrece la hostería.

Responsables

Los responsables de cumplir con la planeación, gestión, supervisión, control y operación en el establecimiento, son todas las personas que dirigen, administran y operan los procedimientos en el *lodge*.

6.1 Administración General

Procedimientos Operativos

- a. Revisar el programa microsoft outlook y atender requerimientos de agencias, clientes potenciales y proveedores.
- b. Reenviar correos de reservaciones al departamento de Asistencia Administrativa.
- c. Realizar seguimiento de correos sobre asuntos referentes a proveedores tales como empresas de tecnología, soluciones informáticas o de infraestructura, licores y productos de línea blanca que no se los puedan conseguir en el Tena.
- d. Atender con prioridad requerimientos de cotizaciones por parte de empresas que soliciten varios servicios o paquetes para grandes grupos.
- e. Atender solicitudes especiales de agencias, es decir, cuando se solicitan servicios que no consten en las tarifas normales de Cotococha, si es que hubiesen pedidos de certificados de regalo o de gratuidades también lo realizará este departamento.
- f. Receptar novedades del lodge. Se aplicará la metodología MASP, Metodología de Análisis de Solución de Problemas.
- g. Atender novedades importantes en referencia al mantenimiento o daño de equipos esenciales en el lodge. Comunicarse con los respectivos proveedores.

Figura 9. Hoja de Estándares y Procedimientos

c. Hojas de Procesos/Estándares Didácticos.

p. 56

10. Área de Mantenimiento**Objetivo**

- Garantizar el buen funcionamiento y presentación de todas las cabañas.
- Monitorear periódicamente toda la hostería debido a las condiciones climáticas.

Alcance

Realizar un adecuado mantenimiento de las cabañas, habitaciones, lobby y áreas comunes. Construcción de nuevas cabañas y espacios.

**10.1. Mantenimiento****Procedimientos operativos**

- a. Recoger las antorchas de los senderos para rellenarlas de diesel, esto tomará máximo 1 hora.
- b. Recoger las lámparas de cada habitación para rellenarlas de diesel.
- c. Regular el nivel de PH del agua de la piscina.
- d. Las tareas de mantenimiento dependerán de las necesidades de cada edificación.
- e. Trabajar en coordinación con Administración local para identificar fallas y desperfectos en las cabañas y habitaciones.
- f. Realizar tareas de albañilería, pintura, barniz, rectificación de los techos de las habitaciones y de recepción, de paredes de cada habitación, del piso, podado y cuidado de los jardines y senderos, lavado de filtros de agua de la planta de tratamiento.
- g. Revisión diaria de bombas de agua, paneles solares y aspirado de piscina.

Figura 10. Hoja de Estándares y Procedimientos Didácticos

4.1.3. Costos de diseño e impresión.

En la siguiente tabla se puede observar las cotizaciones solicitadas a tres imprentas de la capital, en las que consta el precio unitario y total de 17 manuales que se pretende entregar a todos los empleados de la hostería.

Tabla 11. Cuadro comparativo de cotizaciones de imprentas para elaboración de manual

Proveedor	Dirección	RUC	Teléfonos	Valor Unitario	Valor Total 17	Total inc. IVA
1. Gráficas Felipe	Uruguay N1673 y Río de Janeiro	1711082832001	3214103	8.00	136.00	152.32
2. Solna Graffic	De Los Viñedos N45117 e Isla Pineda	1726335504001	3344061	6.17	103.07	76.16
3. Impresión Total	Alonzo de Angúlo OE2763 y Glo Molina	1714390265001	3113145	3,65	84,90	95.90

Nota explicativa.- En consideración al presupuesto, la mejor opción sería la tercera.

4.2. Capacitación y Uso del Manual

Después de elaborado el manual, se necesita capacitar a las personas de Cotococha en el uso adecuado de éste, ya que se pretende que todos los miembros de la organización estén al tanto del tema, sobre todo en cuanto a las funciones que realizan. En el siguiente cuadro se describe la cotización que se solicitó al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), con el propósito de tener una referencia de costos por contrato de entes calificados para que dicten los seminarios. Cabe recalcar que la capacitación estaría enfocada al manual que se está proponiendo, es decir, se lo utilizaría como material primordial.

Tabla 12. Cotización de capacitación SECAP en Hospitalidad y Turismo.

Nombre del Curso	# de horas	Valor por participante (natural)	Valor por participante (empresa)	# de participantes	Valor total natural	Valor total empresa
Gestión por procesos	45	75.00	116.65	21	1575.00	2449.65
Guianza de turismo comunitario	30	75.00	107.40	21	1575.00	2255.40
Hospitalidad de empresas turísticas	30	75.00	77.70	21	1575.00	1631.70
Manipulación e higiene de alimentos	30	75.00	107.40	21	1575.00	2255.40
Servicio y atención al cliente	30	75.00	77.70	21	1575.00	1631.70
Agente de Ventas MINTUR 2015	40	75.00	103.60	21	1575.00	2175.60

Nota: La capacitación se dictaría entre tres y seis horas diarias durante tres o cuatro días dependiendo del área.

Tabla 13 Cotización de capacitación Lic. María Félix profesional en el área de turismo.

Nombre del Curso	# de horas	Valor Capacitador	# de participantes	Costos de estadía capacitador	Costo total
Gestión por procesos	24	280.00	18	218.00	498.00
Guianza turismo comunitario	18	210.00	4	218.00	428.00
Creación de actividades recreacionales	18	210.00	4	218.00	428.00
Técnicas de interpretación (guianza)	18	210.00	4	218.00	428.00
Servicio y atención al cliente	24	280.00	18	218.00	498.00
Primeros auxilios	18	210.00	18	218.00	428.00
Inglés básico	24	240.00	18	218.00	498.00

Nota: La capacitación se dictaría entre tres y seis horas diarias durante tres o cuatro días dependiendo del área

Tabla 14. Cotización de Capacitación Lic. Andrés Aguirre profesional en el área de turismo.

Nombre del Curso	# de horas	Valor del Capacitador	# de participantes	Costos por capacitación Cotococha	Valor total empresa
Gestión por procesos	24	240.00	18	218.00	498.00
Hospitalidad de empresas turísticas	18	210.00	4	218.00	428.00
Recursos humanos	18	210.00	4	218.00	428.00
Reservaciones y ventas	18	210.00	4	218.00	428.00
Servicio y atención al cliente	18	210.00	18	218.00	428.00
Recepcionista/Administración polivalente	24	240.00	18	218.00	498.00
Costos y proveedores	24	240.00	18	218.00	498.00

Nota: La capacitación se dictaría entre tres y seis horas diarias durante tres o cuatro días dependiendo del área

Costo promedio por hora de capacitación

SECAP =	Valor total empresa / # Horas	\$ 54,43
Lic. Felix =	Valor capacitador + Costos Cotococha / # Horas	\$ 20,75
Lic. Aguirre =	Valor capacitador + Costos Cotococha / # Horas	\$ 19,10
Costo Promedio hora =		\$ 31.42

Costo promedio por hora, tomado en cuenta en base a la opción 1 de capacitación en gestión de procesos: 31.42 USD.

Tabla 15. Áreas de capacitación en base a gestión por procesos y costo promedio total.

Tema	# de personas	Duración	Requerimientos	Costo promedio x hora	Subtotal
Ventas y reservaciones	4	24h (4 días)	Manual de Calidad	\$ 31.42	\$ 754,08
Administración local/recepción	4	24h (4 días)	Manual de Calidad	\$ 31.42	\$ 754,08
Alimentos y bebidas	8	24h (4 días)	Manual de Calidad, textos coctelería	\$ 31.42	\$ 754,08
Ama de llaves	6	18h (3 días)	Manual de Calidad	\$ 31.42	\$ 565,74
Técnicas de Interpretación	2	18h (3 días)	Manual de Calidad, textos flora y fauna ecuatoriana.	\$ 31.42	\$ 565,74
				Total USD 3.393,36	

4.2.3. Resumen de costos elaboración y gestión del manual de calidad

Tabla 16. Resumen de los 3 rubros principales para la elaboración y gestión del Manual de Calidad.

Rubros	Proveedor	Dirección	Teléfonos	Total inc. IVA
Diseño	Multimedios Divent	La Armenia	2435848	100,00
Impresión	Impresión Total	Alonzo de Angulo OE2763 y Glo Molina	3113145	95,90
Capacitación	SECAP, Lic. María Félix, Lic. Andrés Aguirre	La Luz/ Gonzalez Suárez	2550839	3.393,36
Total USD				3.589,26

Nota.- Tomar en cuenta que solo se está tomando los valores de diseño, diagramación e impresión, más no los de consultoría que se verán en el capítulo VI.

Nota 2.- Se recomienda la contratación de los servicios de SECAP, en consideración a su prestigio y experiencia en el campo de capacitación profesional.

4.3. Comercialización y publicidad del *lodge*

4.3.1. Promoción mediante una cuña de radio

Esta acción publicitaria tiene el estricto propósito de impulsar la llegada de turistas nacionales a Cotococha. Para fomentar este nuevo nicho de mercado se utilizará una campaña corta de publicidad convencional mediante una cuña radial la misma que será transmitida por la Coordinadora de Radios Populares y Educativas del Ecuador (CORAPE). El representante de esta organización Licenciado Jorge Eduardo Guachamín sugiere que la producción de este espacio para la promoción de la hostería se la emita en las radios **Canela, Visión y FM Mundo**. Esto se debe a que el grupo objetivo está enfocado a cabezas de familia, padres y madres entre 45 a 60 años de edad. A continuación se detalla el proceso en el que consiste la cuña radial de 30 segundos.

- Producción informativa y dramatizada
- Tiempo referencial: hasta 45 segundos
- Voces: locutores profesionales CORAPE
- Producción: libretaje, grabación, edición y masterización
- CORAPE trabajará en dos fases de producción. La primera fase, de elaboración de libretos y entrega de borrador, sometidos a evaluación y aprobación; y la segunda fase, de aprobación por parte del solicitante para el montaje del producto final.

Tabla 17. Costo por cuña radial.

Detalle	Idioma	Valor/u	Total
1 Cuña	Español	\$ 400.00	\$ 400.00

Tabla 18. Detalle de difusión red CORAPE.

# Cuñas diarias	# Radios a difundir	# Días de difusión	Costo unitario	Subtotal sin IVA
3	3	22 (1 mes)	\$ 34.18	\$ 7.967,64
Total: Producción de 1 cuña + Difusión en 3 Radios USD 8.923,75 (inc. IVA)				

Nota 1. CORAPE bonificará los fines de semana 4 cuñas extra, 2 los sábados y 2 los domingos.

Nota 2. Los costos en esta opción para cuña de 45 segundos, son los siguientes:

4.3.2. Marketing on line, aplicación de estrategias SEO y SEM

La saturación de publicidad masiva ha favorecido el uso de medios alternativos. La evolución de las tecnologías de información (TICs) ha consolidado un rol estratégico en el uso de la Internet en lo que respecta al desarrollo de campañas de marketing. La Internet necesita tener presencia y visibilidad destacada, al ser clave el rol que juegan los buscadores. Es más, estudios recientes han demostrado que la mayoría de los internautas sólo se fijan en las dos primeras páginas de resultados que arrojan los buscadores (Weideman, 2007).

De acuerdo a Garriga, Arjones, Carmona; y, Segura (2009) en el marketing *on-line* existen dos tipos de estrategias que se complementan. Por un lado

están las estrategias sin costo, basadas en la optimización del posicionamiento en buscadores (también referidas como “*Search Engine Optimization*” o SEO), y por otro lado están las estrategias SEM “*Search Engine Marketing*” que tienen costo. Es importante aclarar que en ambas se utiliza la identificación de palabras clave que los usuarios y clientes potenciales usan cuando buscan información relacionada con los servicios que ofrece una empresa. Se trata de posicionar al sitio web, entre los resultados que el buscador arroja al usuario y los enlaces hacia el sitio web de acuerdo con la búsqueda realizada.

Search Engine Optimization (SEO)

La estrategia SEO tiene como objetivo hacer posible que el enlace a la página web de la empresa aparezca lo antes posible. Por lo general se busca que salga en las dos primeras páginas de resultados. Se basa en la construcción de una página web de calidad, cuyo contenido se optimiza de acuerdo a las palabras clave. Por ejemplo, si se busca en Internet una página de aerolíneas, lo lógico es que consten por lo menos 10 palabras clave tales como: vuelos, salidas, llegadas, arribos, aeropuerto, aviones, cabinas. Estas estrategias, que sólo suponen un costo fijo de gestión, generarán tráfico y beneficio a medio y largo plazo (Weideman, 2007). Adicional, van ligados a otras menciones en redes sociales tales como: facebook, instagram, twitter, entre otros; donde las palabras clave funcionan como anclaje para que el buscador tome a la empresa como primera opción en la búsqueda.

Search Engine Marketing (SEM)

La estrategia SEM de pago por clic, o de pago por compra (en Inglés “*pay per post*” o PPP), son todas aquellas que se basan en la compra de palabras clave que permiten incluir enlaces auspiciados para captar tráfico en el sitio web del anunciante. Son técnicas que permiten generar más visitas y beneficios a muy corto plazo. Los enlaces auspiciados de pago por clic pueden ser incluidos en las páginas de resultados de los motores de búsqueda o en la red de distribución del buscador. La red de distribución de un buscador está compuesta por aquellas páginas Internet que acceden a distribuir enlaces

patrocinados mediante la proposición del buscador, previo acuerdo. La empresa que anuncia pagará al buscador según los clics que los usuarios hagan sobre el anuncio; y, en el caso de que el clic se haga desde un sitio web adherido al buscador, este intermediario recibirá una pequeña parte de las ganancias. Por otro lado, cabe recalcar que los anuncios auspiciados suelen ser sensibles al contexto, es decir, si el usuario se interesa por un tema relacionado con autos, es posible que salgan anuncios patrocinados por concesionarios o casas de venta de vehículos. Esto puede deducirse según las palabras clave utilizadas al buscar o por el contenido de la web o blog que visita el usuario (Weideman, 2007).

La empresa Cotococha Amazon Lodge, no tiene conocimiento de este tipo de estrategias de posicionamiento. La idea es que pueda iniciar aplicando primeramente la estrategia SEO ya que no tiene un costo considerable para la empresa, más que la persona que se encargue del manejo de la página web y redes sociales.

CAPÍTULO V DISEÑO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS

El siguiente texto detalla brevemente un conjunto de reglas que se aplicarán en la hostería Cotococha Amazon Lodge llamados estándares y procedimientos, mismos que se encuentran descritos en el manual impreso (Ver ANEXO 19.), aquí se presenta un ejemplo por cada una de las áreas.

5.1. Estándares y procedimientos en el área Administrativa.

5.1.1. Administración General

- a. Revisar el programa *microsoft outlook*, y atender requerimientos de agencias, clientes potenciales y proveedores.
- b. Reenviar los correos de reservaciones al Departamento de Asistencia Administrativa.
- c. Gestionar correos de proveedores.
- d. Atender requerimientos de cotizaciones empresariales grandes.
- e. Atender solicitudes especiales, certificados de regalo y gratuidades.

5.1.2. Asistencia Administrativa

- a. Cumplir con un horario de 8h30 a 17h30 en las oficinas de Quito.
- b. Revisar todos los correos que lleguen al programa *microsoft outlook* y categorizarlos de manera prioritaria.
- c. Responder y solventar requerimientos de clientes realizados mediante la página web, las plataformas o motores de reserva en línea, o las tour operadoras.

- d. Revisar en forma detallada las facturas por consumos extras o por pasajeros *walk in* que lleguen de la hostería.
- e. Realizar cotizaciones solicitadas por los clientes utilizando el formato de proformas preestablecido.

5.2. Estándares y procedimientos área de Administración Local/Recepción

- a. Realizar una revisión general de todas las reservas que estén por llegar.
- b. Tener en cuenta los requerimientos de los pasajeros.
- c. Coordinar que las habitaciones estén correctamente asignadas de acuerdo al número de personas y requerimientos.
- d. Revisar que las cabañas estén totalmente limpias, que tengan todos los *amenities* y que no haya desperfectos o insectos dentro.
- e. La recepción estará disponible inclusive fuera de la hora de *check in*.

5.3. Estándares y procedimientos en el área de Restaurante

5.3.1 Chef

- a. Verificar que se mantenga un stock adecuado de productos y se lleve el control de bajas.
- b. Elaborar todos los platos con excelente calidad, de acuerdo a los estándares establecidos y a las exigencias de los pasajeros.
- c. Elaborar recetas y costos de cada plato manteniendo el correspondiente gramaje y equilibrio nutricional.

- d. Elaborar el “*mise en place*” con el equipo de cocina antes de cada comida.
- e. Estar abierto a cualquier requerimiento de operadoras y de clientes particulares.

5.3.2 Auxiliar de Cocina

- a. Brindar apoyo diario al jefe de cocina en tareas básicas y complementarias para la preproducción y producción de los menús.
- b. Asignar dos auxiliares o ayudantes de cocina; y, dependiendo de la ocupación se podrá asignar un auxiliar más.
- c. Aprender la preparación de cada plato servido para agilizar procesos futuros.
- d. Apoyar en el proceso de creación de menús nuevos y originales.
- e. Enfocar los cinco sentidos en el proceso de limpieza de utensillos al igual que en la limpieza y aseo del área de la cocina.

5.3.3. Mesero

- a. Organizar el área del comedor iniciando con su limpieza general.
- b. Asistir en la cocina si es necesario.
- c. Conocer a cabalidad el menú a servir en cada etapa del día.
- d. Conocer de qué área proviene cada alimento e ingrediente; y, qué nutrientes, beneficios y restricciones tiene cada uno.
- e. Actuar junto con el administrador hasta aprender a presentar el menú en idioma Inglés.

5.3.4. Barman

- a. Presentarse a la hora señalada.
- b. Estar correctamente uniformado y usar gorro para evitar la caída del cabello en los vasos.
- c. Informar a todos los huéspedes que se encuentren cerca, que la promoción *happy hour*, consiste en un descuento del 30% por consumo en bebidas de más de 8 dólares.
- d. Trabajar en conjunto con el administrador local para receptar y despachar pedidos de manera rápida y eficiente.
- e. Conocer todos los vinos que se ofrezcan.

5.4. Estándares y procedimientos en el área de Ama de Llaves

- a. Estar correctamente uniformada, utilizar gorro, mandil y guantes dependiendo del trabajo.
- b. Limpiar el área de recepción, el *lobby* y el mirador.
- c. Lavar toallas y lencería.
- d. Realizar una inspección rápida de las habitaciones que hagan *check out* en búsqueda de objetos olvidados o desperfectos causados por los huéspedes intencional o involuntariamente.
- e. Acudir a las cabañas a proceder con la limpieza primeramente de pisos y balcones, luego de las habitaciones y por último del baño.

5.5. Estándares y procedimientos en el área de Mantenimiento

- a. Recoger las antorchas de los senderos y las lámparas de cada habitación para rellenarlas de diesel, en un tiempo aproximado de una hora y media, en la mañana.
- b. Regular el nivel de PH del agua en la piscina.
- c. Trabajar en coordinación con administración local para identificar fallas y desperfectos en las cabañas y habitaciones.
- d. Realizar tareas de albañilería, pintura, barniz, rectificación de los techos, paredes y piso de las habitaciones y de recepción, podado y cuidado de los jardines y senderos; y, lavado de filtros de agua de la planta de tratamiento.
- e. Revisar diariamente las bombas de agua y paneles solares.

5.6. Estándares y procedimientos en el área de Animación y Recreación

- a. Coordinar con administración local las actividades y los grupos a guiar.
- b. Acudir al área de bodega de equipos para alistar los insumos de acuerdo al número de huéspedes.
- c. Utilizar el equipo adecuado de acuerdo a la actividad a realizarse.
- d. Presentarse en el lobby para esperar a los pasajeros, 15 minutos antes de la hora de salida.
- e. Empezar toda actividad puntualmente.

CAPÍTULO VI PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

En este capítulo se describe el gasto que implica la implementación de las tres propuestas para el mejoramiento de la calidad que plantea el presente proyecto. Para ello se ha tomado en cuenta el contenido del libro Presupuestos Planificación y Control, de los autores Welsch G., Hilton R., Gordon P. Y Rivera P. (2005). Primeramente, se describe de manera general el costo de las tres propuestas de mejoramiento y a continuación se analiza cada una.

Si bien la infraestructura y los recursos humanos y materiales de una empresa constituyen componentes vitales para su desenvolvimiento, el presupuesto de inversión es sin lugar a dudas una herramienta fundamental y dinámica para cumplir con los planes de acción tanto a corto como a mediano y largo plazo. En el caso específico de Cotococha Amazon Lodge, al ser su objetivo principal lograr el mejoramiento de la calidad del servicio mediante la implementación del Manual de Procesos de Calidad, la utilización de un adecuado presupuesto implicará también la consecución de rentabilidad, pues a mejor servicio mayor demanda y consecuente utilidad.

Para la elaboración del presupuesto en relación con las propuestas planteadas, se ha considerado el concepto de *gastos variables*, es decir aquellos que se realizan de manera periódica en relación con la cantidad de visitas a la hostería. La tabla presupuestal del Programa de Desarrollo Rural del Norte (PDRN) ha servido como base para la descripción de los costos en cada una de las propuestas de mejoramiento planteadas.

Tabla 19. Costo total de la inversión.

Propuestas/Acciones	Costo USD
1ra Propuesta.- Diseño y elaboración del Manual de Procesos de Calidad. Diseño, Impresión y costo de consultoría en general.	4.195,90
2da Propuesta.- Talleres de Capacitación. Cotizaciones de 3 proveedores y costos promedio por hora del servicio.	3.393,36
3ra Propuesta.- Producción y difusión de una cuña radial para la promoción de la hostería enfocada al mercado nacional familiar. Estrategias de publicidad en línea. Marketing on-line, aplicación de estrategias SEO.	8.923,75
	Total USD 16.513,01

Adaptado de PDRN s.f.

6.1. Diseño y Elaboración del Manual de Procesos de Calidad.

Tabla 20. Propuesta 1. Costos del Manual de Procesos de Calidad.

Actividades	Cálculo	Costo USD
Propuesta 1. Diseño y Elaboración del Manual de Procesos de Calidad.		4.195,90
1.1. Consultoría.		4.000,00
1.2. Diseño.		100,00
1.3. Impresión.	17 ejemplares	95,90

Nota. En esta tabla se detalla los rubros de diseño, consultoría e impresión.

Adaptado de PDRN, sf.

Para la elaboración del Manual de Procesos de Calidad se necesitó hacer dos tipos de cotizaciones diferentes, la primera en referencia al diseño de la portada e impresión del folleto, y la segunda que detalla el precio a cobrar por parte del consultor y autor del proyecto de investigación por el desarrollo del Manual.

6.2. Talleres de capacitación para introducción del manual.

Tabla 21. Propuesta 2. Costos de Capacitación.

Actividades	Cálculo	Costo USD
Propuesta 2. Talleres de Capacitación.		3.393,36
2.1. Capacitaciones	# de horas 108 Costo P. Por hora \$31.42	3.393,36

Adaptado de PDRN, sf.

La segunda propuesta detalla la investigación en base a distintas cotizaciones para los seminarios de capacitación, que implicarán la introducción del Manual de Procesos de Calidad a todos los empleados de la hostería.

6.3. Producción y difusión de cuña radial mediante CORAPE.

Tabla 22. Propuesta 3. Tabla de actividades y gestión de promoción nacional CORAPE.

Actividades	Cálculo	Costo USD
Propuesta 3. Producción y difusión de una cuña radial para el impulso de la hostería en el mercado nacional.		8.027,74
3.1. Producción de la cuña radial.	30 segundos	400,00
3.2. Costo de difusión de 3 cuñas diarias durante 22 días en 3 radios quiteñas.	Precio unitario \$ 34,18	2.255,88
3.3. Gastos de gestión Radio CORAPE.		5.371,86

Nota. Estrategia de promoción mediante la Coordinadora de Radios Populares del Ecuador CORAPE. Adaptado de PDRN, s.f.

Para la tercera propuesta de mejoramiento se realizará una campaña de difusión radial enfocada al mercado ecuatoriano, es decir, al mercado nacional potencial de Cotacocha. Se emitirá una cuña de promoción del *lodge* que será transmitida en tres radios de la ciudad de Quito, con una duración de 45 segundos. La frecuencia con la que se transmitirá la cuña radial será 3 veces diarias por 22 días.

Adicionalmente se sugiere la aplicación de las estrategias SEO y SEM de marketing en línea, cuyo propósito es generar mayor cantidad de visitas a los sitios *web*. Para *Search Engine Optimization SEO* se utilizan palabras clave en la elaboración de la página *web* y no tiene costo. Para *Search Engine Marketing SEM*, sí se aplica un pago por clic y por posicionamiento en los buscadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente proyecto de investigación pretende contribuir con importantes acciones correctivas para el desarrollo de la operación en la hostería Cotococha Amazon Lodge, principalmente con la aplicación de un manual de procesos de calidad debido a que aun cuando está bien constituida, opera con algunos inconvenientes y evidencia la falta de gestión por procesos.

La predisposición de los empleados de la hostería con respecto a la propuesta del manual ha sido muy favorable, lo han demostrado con simpatía e interés en las entrevistas. Ellos sienten que les hace falta una estandarización de procesos que respalde sus funciones de manera escrita. Una vez elaborado el Manual de Procesos de Calidad, se deberá proceder a socializarlo con los empleados de la hostería y oficinas mediante un *focus group* en cada área. Se presentará el manual y se escuchará las opiniones y críticas de cada uno de los miembros.

El *blueprint* actual evidencia ciertos problemas de operación en la hostería. La propuesta de los *blueprint* optimizados, a saber, en las áreas de recepción, alojamiento, alimentos y bebidas y animación y recreación, junto con la incorporación de algunos procesos, contribuirá a mejorar el desempeño diario en Cotococha.

El diseño del manual llama a una visualización atractiva del lugar y la utilización de hojas recicladas contribuye al concepto ecológico de la hostería. Los talleres de capacitación planificados consolidarán la aplicación del manual de procesos de calidad. Con las estrategias de comercialización y publicidad se persigue mejorar el posicionamiento de la hostería en el mercado nacional. Finalmente el planteamiento del presupuesto de inversión de manera clara y detallada viabiliza su aplicación, lo que constituye un imperativo.

Recomendaciones

En base a las conclusiones que el proceso de investigación arroja, se formulan las siguientes recomendaciones con el propósito de que contribuyan efectivamente al mejoramiento de la calidad de los servicios.

- La aplicación de las propuestas de mejoramiento acorde con lo señalado en el Capítulo Cuarto. En consideración a que el Manual de Procesos de Calidad es la primera acción que busca la optimización de la operación en la hostería, es importante que luego de su aplicación se genere una actualización anual, que ayude a que los estándares se mantengan de manera regular en la mente de los empleados.
- La capacitación propuesta para el uso del manual de procesos es esencial, pues una de las principales barreras para que el empleado use diariamente el documento es la falta de conocimiento y manejo. Si el empleado conoce el manual, sabrá exactamente qué es lo que tiene que hacer. Es por esto que los talleres propuestos sobre la operación por medio de procesos es altamente recomendable.
- La tercera propuesta de mejoramiento intenta dar una perspectiva más clara con respecto al incremento de turistas nacionales. Esta campaña de mercadeo tradicional mediante una cuña de radio tendría buena acogida especialmente en la ciudad de Quito ya que la hostería se encuentra ubicada a tan solo tres horas de distancia en transporte particular. Así mismo el buen manejo de la página web mediante las estrategias SEO y SEM permitirá su visualización en los principales buscadores de Internet.

REFERENCIAS

- Alaminos A., Castejón J. (2006) Elaboración, Análisis e Interpretación de Encuestas, Cuestionarios y Escalas de Opinión. Universidad de Alicante, España. Recuperado 22 de enero del 2014 de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20331/1/Elaboración%2c%20análisis%20e%20interpretación.pdf>
- Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para Latino América. México 2009: Pearson Educación, S.A.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., y Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, recuperado el 18 de noviembre de 2014 de <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=blueprinting&btnG=&lr=>
- Carrasco S. (2013) Procesos de Gestión de Calidad en Hostelería y Turismo. España 2013: Paraninfo S. A.
- Cuatrecasas L. (2010) Gestión Integral de la Calidad. Recuperado el 12 de diciembre del 2013, de http://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=uoaaxj6zxZsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Certificaciones+de+Calidad&ots=FiXLTxOTIS&sig=ggghoVWIn8eYwVQzavjNo69xrl#v=onepage&q=Certificaciones%20de%20Calidad&f=false
- Cotococha. (2014) Cotococha Lodge. Recuperado 03 de Octubre del 2014 de http://www.cotococha.com/es/about_us.php
- Deming, W. E. (2009). Improvement of quality and productivity through action by management. *National Productivity Review*, 1(1), 12- 22. Recuperado el 13 de diciembre del 2013, de www.scribd.com/doc/16661544/Calidad-Total
- Díaz, J. (2013). *¿Qué es la Cultura Organizacional de una Empresa?*. Recuperado el 23 de noviembre de 2014, de

<http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Doknos. (2014). Mapa de Procesos: para entender y mejorar la organización.

Recuperado el 15 de Febrero del 2014, de

<http://www.doknos.com/en/node/164>

Ecuador Universitario. (21 de Junio de 2012). Niveles de formación de la educación superior en el Ecuador. Recuperado el 5 de Mayo de

2015 de [http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-](http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/ley-organica-de-la-educacion-superior/niveles-de-formacion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador/)

[docentes/legislacion/ley-organica-](http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/ley-organica-de-la-educacion-superior/niveles-de-formacion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador/)

[de-la-educacion-superior/niveles-de-formacion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador/](http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/ley-organica-de-la-educacion-superior/niveles-de-formacion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador/)

Entrevista 01, Guerrero, G., 13 de junio de 2014

Entrevista 02, Guerrero, G., 17 de junio de 2014

Entrevista 03, Guerrero, G., 03 de febrero de 2015

Entrevista 01, Evers, B., 25 de noviembre de 2014

Entrevista 02, Evers, B., 02 de diciembre de 2014

Entrevista 01, Paez, P., 03 de febrero de 2015

Gallego J. (2010). Gestión por Procesos. Recuperado el 12 de diciembre del 2013, de www.scribd.com/doc/41751128/Gestion-Por-Procesos

Garriga, F. S., Arjones, R., Carmona, A. C., y Segura, C. C. (2009).

Estrategias SEM de pago por clic en el sector de las floristerías. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización: Barcelona, 2-4 de Septiembre de 2009* (pp. 1711-1720).

Gobierno del Estado de México (2014). Manual de Procesos Administrativos.

Recuperado el 26 de noviembre del 2013, de

http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/index_administrativa.html

Hair J., Bush R., y Ortinau D. (2010). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill.

- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México 2010: McGraw-Hill.
- Instituto Tecnológico de Sonora (2014), Paradigmas de Investigación Cualitativa. Recuperado el 17 de Febrero del 2014 de <http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa2/ParadigmasInvestigacionCualitativa/index.htm>
- International Service Marketing Institute. (2002). La Metodología ISMI, Elaboración de Estandares de Calidad del Servicio. Recuperado el 20 de Febrero 2015 de <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=1343>
- Keegan R. y O'Kelly E. (2012) Applied Benchmarking for Competitiveness. Ireland. Oak Tree Press [Scribd.com], Recuperado el 10 de diciembre del 2014 de <https://es.scribd.com/read/226430979/Applied-Benchmarking-for-Competitiveness-A-Guide-for-SME-Owner-Managers>
- Krahenbuhl P. (2011) Ecuador's Amazon Region. Canadá [Scribd.com], Recuperado el 29 de diciembre del 2013 de www.scribd.com/doc/136599057/Ecuador-s-Amazon-Region
- Lujigo. (2013) Metodología Rummler -Brache para la Mejora de la Organización. Recuperado el 12 de diciembre del 2013, de www.scribd.com/doc/126442526/Metodologia-Rummler-Brache-para-la-Mejora-de-la-Organizacion
- Mathinson J. (2013) Calidad Total. Recuperado el 13 de diciembre del 2013, de www.scribd.com/doc/119256875/calidad-total
- Martín Castilla, J.I. (2002). La definición de los procesos y la medición de su funcionamiento: fundamento de la mejora continua".SOFT & CALIDAD,Nº 7.
- Maxwell J. y Stephen R. (2005) Vida en el Trabajo. Estados Unidos [Scribd.com], Recuperado de www.scribd.com/doc/170416840/Vid-en-el-trabajo-Exito-empresarial-para-gente-de-fe

- Mertens, L. (2009). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. *Uruguay: CINTERFOR-OIT*.
- Ministerio de Turismo. (2013), Ministerio de Turismo del Ecuador. Recuperado 10 de enero del 2014 de http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30
- Muñoz D. (2009) Administración de operaciones, Enfoque de administración de procesos de negocios. México 2009: Sengage Learning Editores S.A.
- Mullins J., Walker Jr. O., Boyd Jr. H. Y Larreche J. (2007) Administración de Marketing, Un Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones. Quinta Edición. México 2007: McGraw-Hill Interamericana.
- Organización Mundial del Turismo (2013), Turismo en las Américas. Edición 2013, OMT, Madrid. Recuperado el 20 de diciembre del 2013 de http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/turismo_en_las_americas.pdf
- Palacios J. (2012) Administración de la Calidad. Segunda Edición. México 2012: Trillas.
- PFE Consultores. (2010), Proyectos Financieros y Empresariales. Recuperado 25 de enero del 2014 de www.pfe-consultores.com/articulos/calidadturismo.htm
- Rain Forrest Alliance. (2014), Nuestra Misión. Recuperado el 15 de Febrero del 2014 de <http://www.rainforest-alliance.org/es/about>
- Robbins S. y Coulter M. (2005) Administración. Octava Edición. México 2005: Pearson Educación.
- Robbins S. y Coulter M. (2010) Administración. Décima Edición. México 2010: Pearson Educación.
- Sandoval R., Ewaldo S. (2006) Ecoturismo Operación Técnica y Gestión Ambiental. México 2006: Trillas. [Scribd.com], Recuperado el 05 de enero del 2014 de www.scribd.com/doc/55047914/Ecoturismo

- Rodríguez, J. (2012). *Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos*. Cuarta Edición, México 2012: Sengage Learning Editores S.A.
- Rodríguez, M. (2007). *Procesos de Trabajo, Teoría y Casos Prácticos*. Madrid 2007: Pearson Educación, S.A.
- Rodríguez de Roa Gómez, A. y Sendín Caballero, J. (2003). *Gestión por procesos. Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (II)*. Forum Calidad. Nº 143.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Smith, R. (2010). *Manual de ecoturismo para la Amazonía ecuatoriana. Imágenes para un Nuevo Mundo*. Recuperado el 22 de Febrero 2014 de <https://repository.unm.edu/handle/1928/11552>
- Smart Voyager (2014). *Nuestro Fundamento*. Recuperado el 15 de Febrero del 2014 de http://www.smartvoyager.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2%3AQuienes-somos&catid=47%3AInicio&Itemid=76&lang=es
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México. 2006. Pearson Education.
- Torres, M. G. A. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial. Recuperado 05 de Octubre del 2014 de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=Cómo+elaborar+y+usar+los+manuales+administrativos&ots=jV7BPnQYVP&sig=naHcMVeZEmdMBUC_zQLHdyjo8Uc#v=onepage&q=Cómo%20elaborar%20y%20usar%20los%20manuales%20administrativos&f=false
- Welsch G., Hilton R., Gordon P. Y Rivera P. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. México. 2005. Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Cabañas



Figura 11. Cabañas vistas desde el río Napo.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 2. Lobby.



Figura 12. Área social y chimenea de la hostería.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 3. Área infantil.



Figura 13. Área de recreación para niños.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 4. Piscina.



Figura 14. Área de relajación y descanso.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 5. Río Napo



Figura 15. Perspectiva de las cabañas con vista al río Napo.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 6. Habitaciones.



Figura 16. Vista interior de las habitaciones.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 7. Comedor.



Figura 17. Restaurante.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 8. Bar.



Figura 18. Barman Jairo Checa.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 9. Tubbing.



Figura 19. Turista realizando tubbing en el río Napo.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 10. Rapelling.

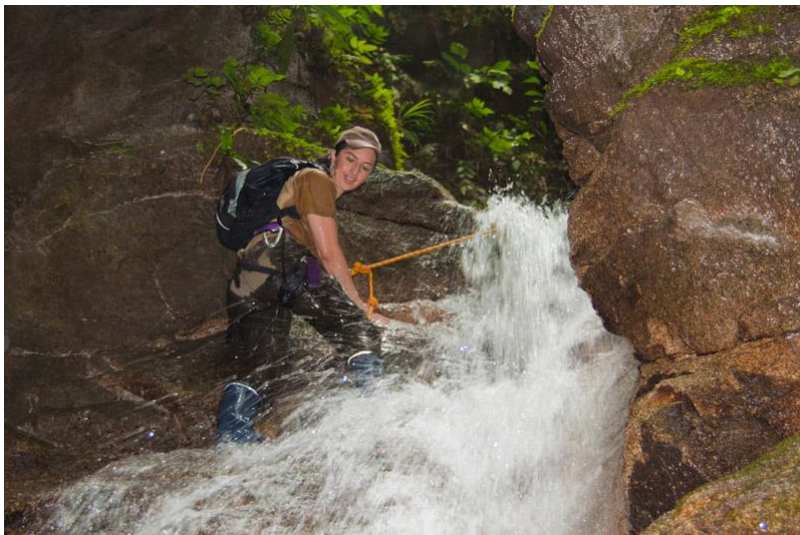


Figura 20. Turista realizando rapelling en Cascadas Pimpilala.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 11. Interpretación.



Figura 21. Bosque protector Cotococha.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 12. Comunidad de Tiyuyacu.



Figura 22. Actividades con Servatana.

Tomado de Cotococha.com, s.f.

Anexo 13. Cotización de Capacitación SECAP



Tena, 08 de Mayo del 2015

SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL
No. RUC: 1768041140001
CENTRO OPERATIVO TENA
Av. Simón Bolívar y Amazonas

COTIZACIÓN

Ing. Fernando Sánchez
CONSULTOR PARA HOSTERIA COTOCOCHA AMAZON LODGE

En atención al correo recibido el 11 de mayo del presente año, en el cual solicita la cotización para los siguientes cursos:

- Gestión por Procesos
- Guianza de Turismo Comunitario
- Hospitalidad en Empresas Turísticas
- Manipulación e Higiene de Alimentos
- Servicio y Atención al Cliente
- Agente de Ventas, MINTUR 2015

Dirigido para 21 personas de la empresa; según requerimiento se detalla la cotización como persona natural y empresa.


Nombre del Curso:	Número de Horas	Valor por Participante: NATURAL	Valor por Participante: EMPRESA	No. de Participantes	Valor Total NATURAL	Valor Total EMPRESA
GESTION POR PROCESOS	45HR	\$ 75.00	\$ 116.65	21	\$ 1575	\$ 2449.65
GUIANZA DE TURISMO COMUNITARIO	30HR	\$ 75.00	\$ 107.40	21	\$ 1575	\$ 2255.40
HOSPITALIDAD EN EMPRESAS TURISTICAS	30HR	\$ 75.00	\$ 77.70	21	\$ 1575	\$ 1631.70

Anexo 14. Diseño Curricular SECAP.

Diseño C

http://si.secap.gob.ec/sisecap/disenoc.php?mod_id=2483

Diseño Curricular por Competencias Laborales

		Directorio del Programa: DESTINO POR PROCESOS		Código: 2483	
Proceso: Diseño y Comercio Exterior		Fecha de Evaluación: 2014-12-29		Nivel: 10	
1. Información General del Programa de Formación					
Área: Administración y Logística		Gestión de la Calidad			
Especialidad: Duración carrera: Nivel de cualificación:		Gestión de la Calidad 4 años (10), 10 años (10) Nivel 2			
Descripción General: El programa de formación en "DISEÑO POR PROCESOS" se adecua con la finalidad de brindar al mejor producto o servicio de alta calidad y competitividad a las empresas, a través de la gestión de la calidad, considerando los aspectos de los sectores productivo y social, promoviendo el uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.					
Nivel: Tipo: Regiones priorizadas al programa		Intermedio Administración cursos de estudio actualizados			
Malla curricular					
Módulo: M1 DESTINO POR PROCESOS		Concepto: 9		Horas totales: 45	
Competencia General: Competencia General		Descripción: ESTABLECER LAS METODOLOGÍAS, RECURSOS, ACTIVIDADES, QUE PERMITAN UN DESTINO POR PROCESOS GERENCIAL HACIA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, RESPONDIENDO DE MANERA RESPONSABLE TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.		Horas totales: 45	
Código: UCI de Educación General Básica		Descripción: ESTABLECER LAS METODOLOGÍAS, RECURSOS, ACTIVIDADES, QUE PERMITAN UN DESTINO POR PROCESOS GERENCIAL HACIA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, RESPONDIENDO DE MANERA RESPONSABLE TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.			
Competencias por perfil especializado: 013		Descripción: ESTABLECER LAS METODOLOGÍAS, RECURSOS, ACTIVIDADES, QUE PERMITAN UN DESTINO POR PROCESOS GERENCIAL HACIA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, RESPONDIENDO DE MANERA RESPONSABLE TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.			



12/05/2015 16:08

Anexo 15. Cotización Imprenta Gráficas Felipe.

 <p>Gráficas Felipe Imprimiendo calidad desde el 2001</p>	Impresiones Full Color • Papelería Empresarial Diseño Gráfico • Gigantografía • Revistas Folletos • Dúpticos • Trípticos • Afiches Etiquetas • Tarjetería • Sobres Sellos • Serigrafía	Rigoberto Dayan Lara Carrasco R.U.C. 1711082832001 PROFORMA <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div>
Uruguay N16-73 y Río de Janeiro • Telefax: 3214 103 • Cel.: 098 711 233 • E-mail: graficasfelipe@gmail.com • Quito - Ecuador		

CLIENTE: NAPO RIVER LODGE CIA. LTDA.

RUC: 1791933222001

FECHA: 27 DE ABRIL DE 2015

DIRECCIÓN: MUROS N27-94 Y GONZALEZ SUAREZ

TELÉFONO:

Nos es grato presentarles nuestra proforma, esperando satisfacer sus expectativas y brindarles nuestro mejor servicio.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
17	FOLLETOS TAMAÑO A5 PORTADA FULL COLOR COUACHE DE 300GR. INTERIOR PAPEL BOND DE 75GR. IMPRESO A EN NEGRO.	\$ 8,00	\$ 136,00
Tiempo de entrega: 5 DÍAS LABORABLES		SUBTOTAL \$	\$ 136,00
Forma de Pago:		IVA % \$	\$ 16,32
Observaciones:		TOTAL \$	\$ 152,32

_____ RECIBI CONFORME	_____ FIRMA AUTORIZADA
--------------------------	---------------------------

Anexo 16. Cotización Imprenta Solna Graffic.

Solna Graffic IMPRESA

PROFORMA 0001390

Señor

D.M.Q 28/05/2015

Fernando Sánchez

Presente:

CANT.	DESCRIPCION	P.UNITARIO
50	Impresiones b/n por lado para un folleto	0.06
1	Portada a color en papel especial	0.60
	Terminado de un folleto grapado	2.50
50	impresiones b/n por lado para diecisiete folletos	0.05
17	Portada a color en papel especial	0.50
	Terminado de diecisiete folletos grapados	1.00

Estos precios no incluyen IVA.

Seguros de prestar un excelente servicio, nos suscribimos

Atentamente,

Tlf: 3344061 Claro: 0981296285
Email: solnagraffic@yahoo.es / solnagraffic@hotmail.es

QUITO -ECUADOR

Anexo 17. Cotización Imprenta Impresión Total



Quito, 29 de abril de 2015

Señor
Fernando Sanchez
Presente.

Cotización

Por medio de la presente, reciba usted un cordial saludo y pongo en su conocimiento los valores solicitados de los siguientes productos:

Impresión de folletos de 30 hojas o 60 páginas tamaño A5, con portada y contraportada a color impresa en plegable 12, grapado, hojas internas impresas en bond 75gr. b/n.

CANTIDAD	VALOR
1	\$3.25

CANTIDAD	VALOR
17	44.90

DISEÑO Y DIAGRAMACION: \$40.00
TIEMPO DE ENTREGA: 72 HORAS LABORABLES.

NOTA. PRECIOS NO INCLUYEN IVA.
FORMA DE PAGO: 60% A LA ORDEN DEL TRABAJO 40% CONTRA ENTREGA
TIEMPO DE ENTREGA: 72 HORAS

Atte.

Jhojan Duran
Impresion Total & Copias
RUC No. 1714390265001

Anexo 18. Diseño Manual de Procesos de Calidad Divent Multimedia.



☐
☐
COTIZACIÓN

☐
☐
Diseño del Manual de Procesos

- Diagramación de portada y páginas internas
- Diseño de la portada con la definición del logotipo
- Diseño de páginas interiores con incorporación del logotipo

☐

Valor:	€ 20.00
☐	
☐	
☐	
Subtotal	€ 20.00
IVA 2%	€ 0.00
☐	
Total	€ 20.00
☐	

☐
☐
☐
☐



Anexo 19. Ficha de entrevista con expertos.



Entrevista a los representantes de Cotococha Amazon Lodge

Objetivo: Analizar la opinión de los altos mandos de la hostería y conocer su criterio ante la gestión administrativa de la misma.

Preguntas:

1. ¿Qué problemas puede usted identificar con respecto a la operación de la hostería?
2. ¿Cuáles son los puntos positivos de la hostería que usted considera bajarían la calidad de la misma si no se mantienen?
3. ¿Qué tipo de incentivos usted ofrece para comprometer a los empleados de su establecimiento?
4. ¿Cuál es su meta para el año 2016?
5. ¿Qué opina sobre la estandarización de procesos para la mejora de la calidad en el servicio?

Anexo 20. Ficha de entrevistas a profundidad con el personal.



Entrevista a todos los empleados de las Áreas de Servicio de Cotococha
Amazon Lodge

Objetivo: Analizar funciones específicas de cada una de las áreas de la
hostería.

Preguntas:

1. ¿Podría usted describir sus funciones diarias en el *lodge*?
2. ¿Cuando se encuentra con algún tipo de inconveniente en su labor cotidiana, a quién acude para solucionarlo?
3. ¿Realiza usted labores que las considera fuera de sus obligaciones regulares?
4. ¿Qué opina sobre la utilización de un manual de procesos donde se describan sus labores específicas?
5. ¿Podría usted aportar con algún tipo de sugerencia o recomendación para mejorar la operación en su puesto de trabajo?

Anexo 21. Manual de Procesos de Calidad.

MANUAL DE PROCESOS DE CALIDAD

QUITO - TENA 2015

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
PRINCIPALES ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	6
MISIÓN.....	6
VISIÓN.....	6
VALORES PRINCIPALES	6
ÁMBITO DE APLICACIÓN	6
CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL	7
POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA	7
OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	8
RESPONSABLES	8
BREVE RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	9
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS	10
ORGANIGRAMA	11
POLÍTICAS	12
NORMAS DE HIGIENE Y PROTOCOLO DE SERVICIO DEL PERSONAL	12
A) NORMAS DE HIGIENE EN LA COCINA	12
B) NORMAS DE HIGIENE EN EL SERVICIO	13
C) NORMAS DE PROTOCOLO	13
1. ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE LA HOSTERÍA	16
1.1. RECEPCIÓN	16
1.2. LOBBY/MIRADOR.....	17
1.3. CABAÑAS Y HABITACIONES.....	18
1.4. ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	19
1.4.1. RESTAURANTE.....	19
1.4.2. BAR	20
1.4.3. COCINA	21
1.5. ÁREAS COMUNES	22
1.5.1. SENDEROS Y JARDINES	22
1.5.2. PISCINA Y BODEGAS.....	23
2. ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL PERSONAL	24
2.1. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	24

2.1.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL	24
2.1.2. ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	25
2.2. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN LOCAL/RECEPCIÓN	27
2.2.1. ADMINISTRACIÓN LOCAL	28
2.3. ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	32
2.3.1. CHEF.....	32
2.3.2. AUXILIARES DE COCINA.....	33
2.3.3. MESEROS.....	33
2.3.4. <i>BARTENDER</i>	34
2.4. ÁREA DE AMA DE LLAVES.....	34
2.4.1. AMA DE LLAVES	35
2.5. ÁREA DE MANTENIMIENTO	36
2.5.1. MANTENIMIENTO	36
<u>2.6. ÁREA DE ANIMACIÓN Y RECREACIÓN</u>	<u>37</u>
2.6.1. INTERPRETACIÓN.....	37
<u>REFERENCIAS.....</u>	<u>41</u>
<u>REGISTROS.....</u>	<u>42</u>
<u>ADMINISTRACIÓN GENERAL</u>	<u>43</u>
COTIZACIONES VARIAS	43
ANÁLISIS MASP	45
<u>ASISTENCIA ADMINISTRATIVA</u>	<u>46</u>
CONFIRMACIÓN RESERVAS.....	46
<u>ADMINISTRACIÓN LOCAL</u>	<u>47</u>
LIQUIDACIÓN CAJA CHICA	47
CONTROL EVENTUALES	48
<u>ALIMENTOS Y BEBIDAS</u>	<u>49</u>
LISTA DE COMPRAS.....	49
LISTA DE REQUISICIÓN DE LICORES	50
<u>AMA DE LLAVES.....</u>	<u>51</u>
REPORTE HABITACIONES.....	51
OBJETOS OLVIDADOS.....	52
<u>MANTENIMIENTO.....</u>	<u>53</u>
CAMIONETA	53
CONTROL PH Y CLORO PISCINA	54

ANIMACIÓN Y RECREACIÓN.....55

ENTREGA DE EQUIPOS55

Índice de Tablas

TABLA 1. SERVICIOS DE COTOCOCHA AMAZON LODGE. 10

Índice de Figuras

FIGURA 1. MAPA DE UBICACIÓN DE LA HOSTERÍA.....9

FIGURA 2. ORGANIGRAMA COTOCOCHA AMAZON LODGE. 11

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procesos facilitará la ejecución de las actividades de cada una de las unidades administrativas, técnicas y operativas de la hostería, con el propósito de conseguir el adecuado uso y optimización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. De igual manera, permitirá la plena identificación de las personas, sus funciones y el ámbito de sus responsabilidades, cuyo cumplimiento facilitará el alcance de los objetivos organizacionales.

La descripción de los procedimientos que constan en el presente documento, identifican en gran medida la secuencia de las actividades manuales o automatizadas que se deben cumplir, el personal que las ejecuta, los formatos que se utilizan, el número de controles establecidos, el flujo de la información y la relación física de las unidades; cuyos elementos orientarán los esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de los servicios con altos estándares de calidad. El estricto cumplimiento de los procedimientos aquí descritos, también permitirá elevar y mejorar el desempeño de todos los miembros de Cotococha Amazon Lodge frente a las exigencias de los clientes (Carrasco, 2013, p. 6).

Lema:

“Una aventura Amazónica cerca de ti”

PRINCIPALES ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

Crear para el visitante una experiencia única y enriquecedora en medio de la naturaleza y la cultura de la Amazonía Alta (Base de datos Cotococha, 2015).

VISIÓN

Ser la hostería preferida a nivel nacional e internacional para vivir experiencias únicas en la Amazonía Alta (Base de datos Cotococha, 2015).

VALORES PRINCIPALES

Integridad
Trabajo en equipo
Desempeño
Aprendizaje
Determinación

ÁMBITO DE APLICACIÓN

La descripción de los procedimientos que se traducen en los servicios que ofrece la hostería a sus clientes, tiene una secuencia lógica y va desde la reservación de habitaciones hasta el pago de los servicios y la salida de los huéspedes (Carrasco, 2013, p. 7).

Durante el trayecto y estancia de los turistas en la hostería, se ejecutan varios procedimientos y acciones que cubren todas sus necesidades, exigencias y expectativas, procurando siempre brindarles comodidad, tranquilidad y total satisfacción (Carrasco, 2013, p. 7).

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las normativas y disposiciones específicas, mediante una diagramación adecuada.
- Utilizar una redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Contar con un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA

- Cotococha Amazon Lodge garantiza comodidad, seguridad y entretenimiento a sus clientes.
- Tiene como referencia la norma ISO 9001:2000 para el cumplimiento de sus funciones.
- Aplica el proceso denominado Mejora Continua, el cual implica crecimiento e innovación de forma permanente para lograr la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Presentar una visión de conjunto de la organización y precisar las funciones de cada unidad administrativa, grupo de servicio y personal administrativo, técnico y operativo.
- Ofrecer un documento que sirva de consulta permanente a los empleados de la hostería, a efectos de que realicen sus actividades sin errores.
- Proporcionar elementos de carácter operativo para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

RESPONSABLES

De su cumplimiento

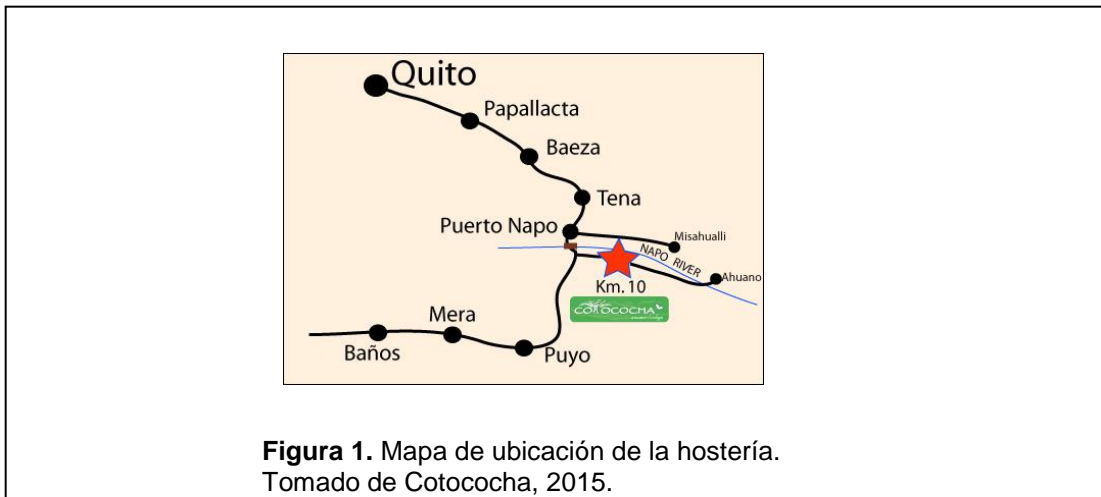
Todo el personal administrativo, técnico, operativo y de servicios será responsable de su estricto cumplimiento; y, de los niveles jerárquicos, la aplicación de las respectivas sanciones, en caso de inobservancia de su contenido (Gallego, 2010).

De su actualización

La Gerencia General se responsabilizará por la aplicación y actualización del presente manual de procedimientos. Cualquier modificación o interpretación de sus contenidos estará a cargo de dicha unidad. Su modificación o actualización deberá ser socializada de manera oportuna entre todos los integrantes de la hostería (Gallego, 2010).

BREVE RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

Cotococha Amazon Lodge está ubicado en la comunidad de Muyuna, km 10 vía a Aguano en la ciudad El Tena, Provincia del Napo. Sus principales productos son: el turismo ecológico, los deportes de aventura y la interacción con las comunidades aledañas. Cuenta con un ambiente óptimo para el desarrollo de estos servicios puesto que el área ha sido favorecida con el paso del majestuoso río Napo, que constituye otro de los atractivos importantes para el fomento de turistas nacionales y extranjeros (Cotococha, 2015).



DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

Tabla 1. Servicios de Cotococha Amazon Lodge.

<p>Reservaciones: <u>Oficinas en Quito:</u> Muros N27-94 y Gonzalez Suarez. <u>Por la Web:</u> www.cotococha.com info@cotococha.com reservas@cotococha.com Por las redes sociales: https://www.facebook.com/cotococha .amazon.lodge.ecuador?fref=ts Skype: CotocochaLodgeEcuador</p>	<p>Excursiones/Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caminatas por la selva ▪ Observación de vida silvestre ▪ Mariposario ▪ Visita comunidades locales ▪ Museo Indígena ▪ Cuevas ▪ Cascadas ▪ Boyas y balsas ▪ Rafting y Kayaking
<p>Restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El restaurante está equipado para abastecer a aproximadamente 60 pasajeros. ▪ El menú es predeterminado, no a la carta. ▪ El área de cafetería es <i>self service</i>. 	<p>Bar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barra (aprox. 7 personas) ▪ Información de coctelería y promociones.
<p>Áreas Sociales y de Recreación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobby ▪ Chimenea ▪ Mirador ▪ Área fumadores ▪ Área de juegos para niños ▪ Piscina y jacuzzi 	<p>Habitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 habitaciones distribuidas en 10 cabañas. ▪ 66 plazas disponibles. ▪ Cada habitación cuenta con un pequeño balcón con hamaca o mecedora, 1 cama matrimonial y 1 o 2 twins. ▪ Lámparas de diésel, 1 jarra de agua y 2 vasos. ▪ 1 armario artesanal.

ORGANIGRAMA

Descripción de procesos y procedimientos de acuerdo a los niveles jerárquicos existentes en la organización.

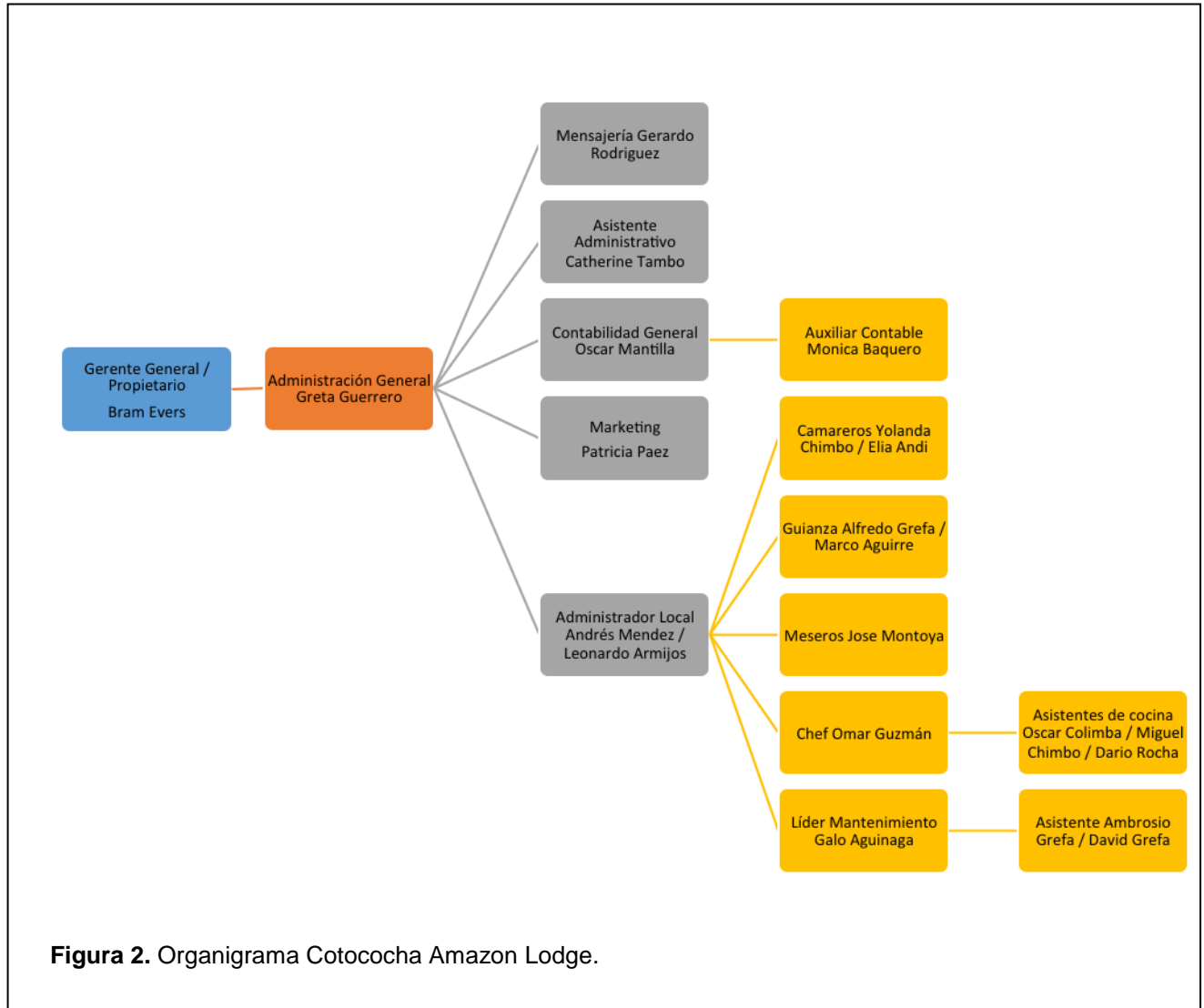


Figura 2. Organigrama Cotococha Amazon Lodge.

POLÍTICAS

PARA LOS EMPLEADOS

Todos los empleados y administradores que forman parte de la actividad en la empresa, deberán recibir el presente documento a manera de inducción para el desarrollo formal de sus actividades y de la prestación de servicios bajo su responsabilidad.

PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Deberá examinar el manual detenidamente junto con los empleados para brindar información clara y precisa; así mismo se deberá realizar esta actividad de inducción con los nuevos elementos que vayan a formar parte de la compañía.

También deberá demandar la firma obligatoria en el acta de entrega-recepción, de cada miembro de la empresa, una vez realizada la entrega y revisión del manual de procesos de calidad, como respaldo y evidencia de su recepción, lectura y comprensión.

Normas de Higiene y Protocolo de Servicio del Personal

a) Normas de higiene en la cocina

1. Lavarse las manos con agua y jabón y obtener un buen secado.
2. Colocarse algún tipo de mandil o delantal.
3. No utilizar anillos, pulseras, relojes, etc.
4. Limpiar la mesa con un trapo húmedo antes de comenzar las labores de cocina.
5. No probar platos con los dedos, se utilizará una cuchara y se la lavará inmediatamente.
6. Lavar y limpiar con agua y jabón todos los utensilios y mesas que se hayan utilizado.
7. Guardar en su sitio todos los alimentos y utensilios que se hayan utilizado.
8. No estornudar cerca de los alimentos.

9. Lavarse las manos después de estornudar o de toparse la cara.
- 10.No tocarse la nariz.

b) Normas de higiene en el servicio

1. No utilizar servilletas para secarse la cara.
2. No ingerir alimentos durante el servicio.
3. Los empleados que se encarguen de la limpieza de habitaciones, así como también aquellos que se encarguen del servicio en el restaurante y en el bar, deberán utilizar gorro.
4. Mantener el uniforme seco y limpio.
5. Tener las uñas bien cortadas y el cabello corto o recogido.
6. Mantener el área facial seca y limpia en todo momento.
7. No masticar chicle durante el servicio.
8. No fumar durante el servicio o durante el turno.
9. Cubrir algún corte o cicatriz en la piel, si el empleado lo tuviera.
- 10.Tomar las debidas precauciones y no tener contacto directo con alimentos, si el empleado se encontrara enfermo.

c) Normas de protocolo

1. Evitar conversaciones con otro empleado sobre asuntos de carácter personal.
2. No dar órdenes a gritos.
3. No discutir con nadie, especialmente con clientes.
4. No gritar dentro de la cocina.
5. No utilizar vocabulario soez.
6. No colocar las manos en los bolsillos.
7. Caminar rápido pero sin correr.

8. Ser amable con los niños.
9. No contar la propina frente al cliente.
10. Usar zapatos o botas de color café o negro.
11. Utilizar correctamente el uniforme y gorros.

PROCEDIMIENTOS

1. Estándares y Procedimientos de la hostería

Objetivo

Brindar el mejor servicio del sector a todos sus visitantes, mediante la utilización de estándares de calidad, el óptimo desempeño del personal y el eficiente funcionamiento de las instalaciones de la hostería (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

El presente texto detalla las actividades que deberán cumplirse para el correcto funcionamiento de la hostería (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Administrador General, Administrador Local y personal operativo y de servicio de la hostería.

1.1. Recepción

Administrador Local

- Mantener limpia el área de recepción y en completo orden el escritorio y sus equipos.
- Dar mantenimiento mensual al mobiliario.
- Responder por pérdida o daño de insumos de valor considerable.
- Ubicar un buzón de sugerencias en el counter.
- Colocar una fuente de caramelos en el counter.
- El asiento del encargado de recepción, deberá ser alto y cómodo.
- Guardar los equipos de mayor valor y solo sacarlos para uso obligatorio.
- Colocar las llaves de las habitaciones detrás del counter y fuera del alcance de los pax. Solo el encargado del área tendrá acceso a las mismas.
- Mantener un inventario actualizado de los artículos de oficina.
- Asignar el uso de la caja chica únicamente al o a la recepcionista.
- Promocionar el mostrador de *souvenirs*.
- Encender la luz del mostrador de *souvenirs* a partir de las 17h00.
- Recomendar a los huéspedes no olvidar sus pertenencias y mantenerse cerca del área cuando hayan conectado sus equipos electrónicos para recargarlos.

Elementos tangibles recepción:

Computador Laptop	Data fast
Perforadora	Celular S.O.S.
Modem	Grapadora
Copiadora	Escritorios
Archivadores	Sillas
Papelería	Caja chica

1.2. Lobby/Mirador

Ama de Llaves

- Mantener el sector del lobby limpio y bien presentado.
 - Apagar la chimenea en el día a menos que el clima esté frío.
 - Encender la chimenea a partir de las 18h00.
 - Eliminar insectos.
 - Distribuir las mesas y mesones pequeños de manera funcional en todo el sector.
 - Encender las velas y lámparas de diesel a las 18h00.
 - Realizar una constante limpieza del mirador.
-

Elementos tangibles lobby/mirador:

Sillas	Lámparas
Sillones	Antorchas
Bancos	Leña
Mesas	Libros
Mesones	Baño social
Chimenea	Mostrador de <i>souvenirs</i>

1.3. Cabañas y habitaciones

Ama de Llaves / Mantenimiento

- Revisar exhaustivamente las cabañas una vez por semana debido a las condiciones climáticas de la Amazonía.
 - Dar permanente mantenimiento y restaurar el piso, techo y paredes de las cabañas.
 - Colocar nuevo material en el techo de las habitaciones cuando sea necesario.
 - Fumigar las habitaciones una vez al mes.
 - Dar mantenimiento mensual a los balcones.
 - Hacer la limpieza exhaustiva de las habitaciones y dar mantenimiento regularmente.
 - Reemplazar elementos dentro de las habitaciones si se encuentran desgastados o en mal estado.
 - Colocar en las habitaciones lencería y toallas de color café o naranja.
 - Buscar y sellar ollos o huecos que pudieran aparecer en el piso o en el techo, para evitar el ingreso de insectos.
 - Limpiar diariamente las mallas de las ventanas y balcones inclusive si no están huéspedes alojados.
 - Colocar las camas a 15 centímetros del piso.
 - Reemplazar los espejos de los baños si estos se encuentran manchados o con señales de humedad.
 - Mantener nítidas las cortinas de la ducha.
 - Restaurar o cambiar los dispensadores de shampoo y jabón líquido cuando presenten señales de desgaste.
 - Recomendar a los huéspedes no dejar encendidas toda la noche las lámparas de diesel debido a los químicos que emanan.
 - Procurar que los muebles dentro de la habitación sean lo más pequeños posible.
 - Observar que las jarras de agua dentro de las habitaciones estén cerradas herméticamente.
 - Colocar los vasos invertidos y sobre una servilleta.
 - Colocar una escobilla en la parte baja de las puertas de las habitaciones para evitar el ingreso de insectos.
-

Elementos tangibles habitación:

Sillas reclinables	2 o 3 camas
Maletero	Colchón
Repisa	Almohadas
Mesones	Cobertor de colchón
Lámparas	Primera y segunda sábana
Jarra de agua y vasos	Duvet / Funda

Elementos tangibles baño:

Lavabo	Retrete
Basurero	Toalla de mano, cuerpo y pie de baño
Ganchos	Pañuelos
Ducha	Espejo
Cortina de baño	Repisa
Dispensadores	Ducha

1.4. Alimentos y Bebidas

1.4.1. Restaurante

Chef

- Supervisar constantemente el área.
 - Realizar la limpieza del comedor previo a la atención.
 - Colocar en las mesas un individual, salero y pimentero, servilleta de tela y un cuchillo, tenedor, cuchara sopera; y, cuchara para postre por cada comensal.
 - Mantener café y agua caliente para té sobre el mostrador o mesón de servicio.
 - Alinear las mesas con una separación de 1 a 1.5 metros entre cada una para facilitar el paso del personal de servicio.
 - Mantener el piso del comedor de madera oscura y con un revestimiento antideslizante.
 - Proveer sillas ergonómicas y colocar un cojín cómodo sobre ellas.
 - Favorecer la estética y temática de la hostería con mesas y sillas de
-

madera.

- Mantener impecable el mesón de autoservicio para el desayuno y con las etiquetas de información sobre los alimentos y bebidas.
 - Colocar una vela por cada mesa al momento de la cena.
 - No utilizar líquido de limpieza o aromatizante antes de las comidas.
-

1.4.2. Bar

Administrador Local / Barman

- Colocar en el área del bar una pizarra donde se describan los precios y promociones de las bebidas.
 - Sanitizar los equipos y tenerlos listos para el servicio.
 - Limpiar los equipos a profundidad antes de utilizarlos.
 - Utilizar vasos específicos para cada coctel.
 - Mantener los refrigeradores a una temperatura de 5 grados centígrados y limpiarlos semanalmente.
 - Cubrir los equipos una vez cerrado el bar.
-

Elementos tangibles restaurante:

Mesas	Vasos
Sillas	Jarras
Mesones	Cafetera, tetera
Sillas para bebés	Velas
Individuales	Sal, pimienta, azúcar
Cucharas, cuchillos, tenedores	Servilletas de tela
Platos de sopa, postre y principal	Tazas
Gorro	Pañuelo
Libreta	Trapo
Lápiz	Navaja
Esfero	Paños húmedos
Fosforera	Destapacorchos
Destapatillos	Caramelos de cortesía

Elementos tangibles bar:

Licuadora	Cafetera
Moquetas escurridoras	Ceniceros
Hieleras	Vasos de whisky
Tazas de capuccino americano	Tazas de espresso
Copas de martini	Copas de margarita
Copas de vino	Vasos largos
Vasos de michelada	Jarras
Puntilla	Onceras

Congelador	Disco escarchador
Pinzas de hielo	Refrigerador
Removedores	Cernidores
Sorbetes	Destapadores
Basurero	Sacabocados
Coctelera	Vasos cervecedores
Cucharas largas mezcladoras	Contenedor de pre-mix
Mondadientes	Azucarera
Saleros	Shots

1.4.3. Cocina

Chef / Auxiliares de Cocina

- Mantener una constante inspección en los pisos en búsqueda de ollos, humedad, desgaste o suciedad.
- Realizar limpieza mensual de las freidoras industriales, los hornos industriales, la cocina y los contenedores fríos.
- Limpiar semanalmente las perchas de productos no perecibles.
- Revisar cada noche, que todos los implementos y herramientas de cocción se encuentren nítidos.
- Realizar una inspección trimestral de todos los elementos cortopunzantes para su respectivo mantenimiento o reemplazo.
- Revisar los registros, formatos e inventarios cada 3 meses en conjunto con administración local para solventar cualquier novedad.
- Cumplir con los estándares exigidos por el Municipio del Tena en materia de seguridad industrial.
- Realizar chequeos mensuales de fechas de caducidad en todos los productos.

Elementos tangibles cocina:

Perchas blancas	Hacha cuchillo
Refrigerador	Pinzas pequeñas
Congeladores	Piedras para afilar
Samovares	Espátula mango largo
Plato base taza	Espátula de mano
Plato ovalado churrasco	Rallador de mano pequeño

Plato cebichero	Rallador de mano grande
Taza para café	Cucharones
Jarra de aluminio 2 lts	Pelador
Jarra de aluminio 1 lt	Lengua de gato
Jarra de cristal	Bollero para helados
Cernidor plástico arrocero	Ollas de aluminio
Cernidor plástico	Olla de presión grande
Contenedor plástico 15 lts	Olla con mango 2 lts
Balde plástico 20 lts	Sartenes varios
Cuchillo pasterlero sierra luna	Olla de presión mediana
Cuchillo cebollero	Horno industrial
Cuchillo de pan sierra	Licuada motor
Copa mermelada	Cooler grande
Pirex	Horno microondas
Cebichero plano	Tachos para basura

1.5. Áreas comunes

1.5.1. Senderos y jardines

Ama de Llaves / Mantenimiento

- Realizar la limpieza de los senderos todos los días.
 - Dar mantenimiento a los senderos una vez al mes.
 - Verificar el perfecto estado de los senderos que van desde recepción hasta cada cabaña.
 - Mantener las gradas que conectan cada sendero construidas de madera sólida con tiras de lija antideslizante.
 - Mantener los senderos recubiertos con piedras pequeñas cortadas o ripio.
 - Conservar bien podados todos los árboles y plantas.
 - Mantener los bordes de los senderos de piedra para evitar que el ripio se desborde.
 - No podar excesivamente los árboles y plantas.
-

1.5.2. Piscina y bodegas

Mantenimiento

- Limpiar el área de la piscina a las 6h00 todos los días.
- Verificar que tanto el área de la piscina como del jacuzzi se encuentren sin hojas ni insectos.
- Dar mantenimiento a los niveles de cloro y PH en el agua cada semana o cada 3 días dependiendo del uso.
- Realizar supervisión diaria a las bombas.
- Conservar los equipos de limpieza aseados, secos y en un lugar seguro.
- Verificar que las bodegas de la piscina permanezcan secas y sin desechos.
- Mantener las duchas y vestidores de la piscina limpios y secos.
- Verificar la provisión permanente de jabón de manos y papel higiénico.
- Realizar inventarios mensuales de las bodegas de equipos.
- Colocar sustancias o químicos peligrosos lejos de lugares inflamables o de equipos eléctricos.
- Constatar que los equipos en las bodegas de mantenimiento, de ama de llaves y de aventura, estén bien etiquetados.

Elementos tangibles piscina y bodegas:

Soldadora	Moladora
Sierras	SERRUCHO
Martillos/combos	Destornilladores
Cepillo metálico	Clavos, tornillos, tuercas y pernos
Machetes	Cemento
Barníz	Laca
Pinturas varias	Motosierra
Hacha	Gasolina y diésel
Aspiradoras de piscina	Redes de piscina
Hormigón	Madera dura (Abío)
Bambú chancado	Hojas de yarina (paja toquilla)
Caña	Caña chancada
Trapeadores	Papel higiénico
Escobas	Papel pre cortado
Recogedores	Papel toalla
Jabón / jabón líquido	Estropajos
Cloro	Desinfectantes
Limpiavidrios	Cepillos

Cera	Shampoo
Fundas de basura	Acondicionador
Espojas	Trapos/franelas
Chalecos salvavidas	Botas de caucho
Sogas y cuerdas	Cascos
Arneses	Mosquetones
Piolet	Botiquín
Boyas	Ponchos de agua
Polainas	Brújula

2. Estándares y Procedimientos Operativos del Personal

2.1. Área de Administración General

Objetivo

Optimizar los recursos y la operación de la Hostería Cotococha Amazon Lodge para mejorar la calidad de servicio (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

El presente texto detalla las actividades de planeación, supervisión y control de la administrador general (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Administración General, Asistencia Administrativa, Administración Local, Alimentos y Bebidas, Animación y Recreación, Ama de Llaves y Mantenimiento.

2.1.1. Administración General

Administrador General Procedimientos Operativos

- a. Revisar el programa *microsoft outlook*, y atender requerimientos de agencias, clientes potenciales y proveedores.
 - b. Reenviar los correos de reservaciones al Departamento de Asistencia Administrativa.
-

-
- c. Gestionar correos de proveedores.
 - d. Atender requerimientos de cotizaciones empresariales grandes.
 - e. Atender solicitudes especiales, certificados de regalo y gratuidades.
 - f. Receptar las novedades del *lodge* y aplicar la metodología MASP (Metodología de Análisis de Solución de Problemas).
 - g. Atender novedades importantes en referencia al mantenimiento o daño de equipos esenciales en el *lodge*. Notificar a los respectivos proveedores el mal funcionamiento de los mismos o hacer uso de su garantía.
 - h. Realizar un análisis detallado de facturas recibidas de proveedores y remitirlas al departamento contable para su respectivo pago.
 - i. Dar seguimiento a la información contenida en el reloj biométrico con propósitos de control del rol de pagos.
 - j. Trabajar en coordinación con el área de marketing en la promoción de la hostería.
 - k. Dar seguimiento y constante actualización a la plataformas de reservaciones en línea booking.com expedia.com despegar.com
 - l. Revisar y actualizar todos los formatos y registros para control y respaldo de las labores diarias en la oficina y en el *lodge*.
-

2.1.2. Asistencia Administrativa

Asistente Administrativo Procedimientos Operativos

- a. Cumplir con un horario de 8h30 a 17h30 en las oficinas de Quito.
 - b. Revisar todos los correos que lleguen al programa *microsoft outlook* y categorizarlos de manera prioritaria.
 - c. Responder y solventar requerimientos de clientes realizados mediante la página web, las plataformas o motores de reserva en línea, o las tour operadoras.
 - d. Revisar en forma detallada las facturas por consumos extra o por pasajeros *walk in* que lleguen de la hostería.
 - e. Realizar cotizaciones solicitadas por los clientes utilizando el formato de proformas preestablecido.
 - f. Una vez confirmadas las reservaciones, ingresarlas al sistema con el detalle de fechas, nombres, observaciones y restricciones.
 - g. Encargarse del cuadro de pagos a proveedores.
 - h. Gestionar el cobro de la cartera de clientes nacionales y extranjeros.
 - i. Ingresar la información de las encuestas de satisfacción del cliente en el registro respectivo y tabularlas cada 6 meses.
 - j. Manejar la caja chica, con su respectiva hoja de ingresos y salidas de efectivo.
-

Asistente Administrativo

Procedimiento de reservas por la página web

- a. Revisar el requerimiento, chequear la disponibilidad y responder el correo.
 - b. Mantener actualizadas las tarifas de alojamiento.
 - c. Remitir al administrador general correos que contengan algún tipo de inquietud que el asistente no lo pueda solventar.
 - d. Ingresar la reserva en la herramienta *Google Docs*, si el emisor del requerimiento por Internet confirma la reserva.
 - e. Solicitar el pago anticipado del 100% de la reservación previa la llegada del pasajero y enviar las formas de pago pertinentes al huésped.
 - f. Verificar la recepción de pago en contabilidad.
 - g. Confirmar la reserva al cliente y esperar por la fecha de su arribo.
 - h. Preguntar a todos los clientes si tienen algún requerimiento especial así como también si tienen restricciones alimenticias.
-

Asistente Administrativo

Procedimiento de reservas por canales de reservas *on-line*

- a. Confirmar que la reserva se encuentre en el sistema de booking.com, con los respectivos precios del año en curso.
 - b. Imprimir la reserva en caso de no haberla recibido vía fax.
 - c. Realizar confirmaciones en base a las tarifas publicadas.
 - d. Establecer comunicación vía correo electrónico con el pasajero para confirmar su reserva, ofreciendo información adicional y oportuna del *lodge*.
 - e. Comprobar disponibilidad e ingresar la confirmación al cuadro de reservas.
 - f. Comunicar al cliente la política pre-pago del 100% para confirmar su reserva.
 - g. Incluir en el cuadro de reservas información sobre servicios solicitados, datos completos de los turistas, código de reserva, número de *pax*, fechas *in y out*, alimentación especial, tarifas y observaciones.
-

Asistente Administrativo

Proceso de reservas por operadoras y agencias de turismo.

- a. Los requerimientos de reservaciones que realizan las operadoras son atendidos por asistencia administrativa.
 - b. Se receptan los correos y se procede a responderlos mediante un formato pre-establecido.
 - c. Este formato consta de un código generado por la asistente tomando en cuenta desde donde se realizó la reserva, por ejemplo: si la reserva fue realizada por la operadora Golondrina, el código empezará con las tres primeras letras GOL, después se coloca los dos últimos dígitos del año en curso por ejemplo: (2015) 15 y por último se coloca el número de requerimiento, es decir, si es el primer pedido sería 01 finalmente el código quedaría de la siguiente manera GOL-15-01
 - d. Una vez respondido el correo, si la operadora realiza la confirmación del requerimiento la asistente imprime los correos y el formato de cotización de servicios.
 - e. Asistencia administrativa ingresa la reservación en la aplicación de "Google Drive" por medio de una google sheet (hoja de cálculo similar a Excel), para que se pueda ingresar desde cualquier computadora autorizada. De esta manera, tanto el departamento administrativo como el departamento de front desk tienen acceso a todas las reservas actualizadas por asistencia administrativa.
-

2.2. Área de Administración Local/Recepción

Objetivo

Lograr una óptima operación de los servicios en la hostería y conseguir una actitud positiva del personal para cumplir con las responsabilidades asignadas (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

El presente texto detalla las actividades de operaciones, supervisión y control, así como también, el registro en formatos de todas las acciones de compra, venta y mantenimiento de la hostería (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Asistencia Administrativa, Administración Local, Alimentos y Bebidas, Animación y Recreación, Ama de Llaves y Mantenimiento.



2.2.1. Administración Local

Administrador Local

Procedimientos previos al *check in*

- a. Realizar una revisión general de todas las reservas que estén por llegar.
 - b. Tener en cuenta los requerimientos de los pasajeros.
 - c. Coordinar que las habitaciones estén correctamente asignadas de acuerdo al número de personas y requerimientos.
 - d. Revisar que las cabañas estén totalmente limpias, que tengan todos los amenities y que no haya desperfectos o insectos dentro.
 - e. La recepción estará disponible inclusive fuera de la hora de check in.
 - f. Asistir a los pax a su arribo con las maletas, saludarlos cordialmente y ubicarlos en el lobby para la posterior charla informativa.
 - g. Ofrecerlos como bienvenida una bebida típica de la Amazonía como por ejemplo, la Guayusa.
 - h. Indicar en la charla informativa, todos los servicios e historia del lodge así como también, el concepto ecológico del establecimiento.
 - i. Dirigir a los huéspedes hacia las habitaciones.
-

Administrador Local

Procedimiento de *briefing* o charla informativa

El administrador local realizará un resumen, máximo de 10 minutos, de la siguiente información para proporcionar a los pasajeros un conocimiento breve pero detallado, de la hostería y su funcionamiento.

“Bienvenidos a Cotococha Lodge, mi nombre es soy..... y es realmente un honor tenerles como huéspedes con nosotros por los siguientes días. Permítannos ofrecerles una bebida fría para refrescarlos. Se trata de una infusión de una planta nativa llamada “Guayusa” endulzada con panela de caña de azúcar y aromatizada con limón.

Esta bebida se usa en las comunidades indígenas para dar la bienvenida a visitantes y recargarlos de energías positivas.

Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente, es por esto que contamos con la Certificación Ambiental de Turismo Sostenible Sello Verde

“*Rain Forrest Alliance*”. Es nuestro deber dejar el menor impacto posible en nuestra visita a la naturaleza.

Para que su estadía sea más placentera necesitamos ofrecerles una información completa acerca de nuestras instalaciones y actividades.

Lodge: Cotococha viene de dos palabras quichuas “coto” que significa mono aullador y “cocha” que significa laguna o lago. Tiempo atrás, familias del mono Coto vivían en este lugar, pero con la presencia del hombre, el ruido de los vehículos y maquinaria, se han ido a otro lugar cerca de aquí. En las mañanas podemos observar en los árboles grupos de otra especie de mono pequeño con cola larga llamado Chichico y muchas aves e insectos.

Cerca de este lugar habitan comunidades quichuas que usan métodos tradicionales en su vida cotidiana, como la chicha, uso de cerbatana, fabricación de cerámica, lavado de oro, etc.

Area social: Donde se encuentran ahora. Si buscan descansar o socializar con otros turistas lo pueden hacer aquí. También tenemos dos baños sociales; “Warmi” para las mujeres y “Kari” para los hombres. Subiendo las escaleras tenemos un mirador desde donde pueden disfrutar un paisaje increíble con vista al Río Napo, leer, relajarse; o, descansar.

Bar: El bar está abierto hasta la media noche 00h00. Bebidas alcohólicas y no alcohólicas no están incluidas dentro de su paquete. Si desean alguna bebida como gaseosa, jugos, vinos o cocteles, los pueden obtener aquí. Además ofrecemos *Happy Hour* de 18H00-19H:00.

Restaurante: Serviremos 3 comidas en los siguientes horarios:

Desayuno: 08H00- 09h30
Almuerzo: 13H00 – 14H30
Cena: 19h30 – 21h00

Nos gustaría que nos ayuden a atenderlos mejor y nos comuniquen ahora si tienen algún tipo de restricción alimenticia.

Cabañas: Al ser un *ecolodge* evitamos causar impacto visual ya que cambia el comportamiento de las especies que habitan en la zona.

Por esta razón no tenemos electricidad en las cabañas. Alrededor de las 17H30 un miembro del personal pasará colocando dos lámparas de aceite en la puerta de sus cabañas.

Les aconsejo que las usen para caminar por los senderos durante la noche y para alumbrar su habitación.

Pueden dejar una encendida en el cuarto de baño durante toda la noche y la que no ocupen sacarla de su habitación. Si alguien tiene problemas con la visión nocturna o tiene un requerimiento extra puede solicitar una lámpara

Led recargable.

En su cabaña encontrarán cajas fuertes para que dejen sus objetos de valor. Como les he mencionado somos un eco *lodge* y evitamos el uso exagerado del agua. Utilizamos productos biodegradables. Por favor no arrojen basura en el inodoro. Les pedimos que utilicen el tacho de basura para residuos sólidos.

Electricidad: Si ustedes necesitan cargar algún equipo electrónico, pueden encontrar puertos de carga en el área social. También pueden entregarlos en recepción.

En caso de tener baterías o pilas por desechar, nosotros nos encargamos del reciclaje adecuado.

Agua: El agua para sus bebidas, hielo, ensaladas y consumo humano en general es purificada. Para ser más amigables con el medio ambiente utilizamos “paneles solares” para calentar el agua de las duchas y grifos, es por esta razón que en días muy nublados el agua puede no fluir muy caliente.

Piscina: Los senderos están totalmente señalizados y podrán encontrar la piscina siguiendo la señalética, el uso de la piscina es de 8h00 a 19h00. Antes y después de ese horario la piscina se encontrará en mantenimiento, contamos con un hidromasaje que será encendido a petición de los huéspedes.

Caminata auto-guiada: Tenemos un sendero auto-guiado, por las instalaciones del *lodge*, el ingreso se encuentra en el área del parqueadero, dura aproximadamente 30 minutos. Durante la caminata recibirán información sobre las plantas y disfrutarán de una hermosa vista del Río Napo.

Mosquitos: En Cotococha y en esta región en general no existe ningún brote de Malaria o Dengue. Las habitaciones tienen el flujo de humo que emiten las lámparas de diesel para evitar insectos dentro de la misma. Sin embargo, les sugerimos usar repelente para evitar picaduras excesivas de mosquitos.

Excursiones: Les informaremos después de la cena sobre los tours que van a realizar durante su estadía, tendremos una pequeña charla sobre la actividad que está planificada para el día siguiente dependiendo del clima, para esto les provereemos de botas de caucho”.

Administrador Local, Alimentos y Bebidas, Animación y Recreación, Ama de llaves.

Procedimientos durante la estadía del pax

- a. El administrador local se encargará de supervisar que todos los empleados que empiecen su labor diaria, lleguen puntuales y bien uniformados.
 - b. Los empleados deberán comenzar sus labores a las 7h00.
 - c. El administrador verificará que el *lodge* esté en orden y luego que las áreas sociales como los senderos, pasillo, lobby y recepción, estén limpios y listos.
 - d. Deberá trabajar en conjunto con el restaurante para que el servicio tanto de desayuno como de almuerzo y cena, esté acorde con el número de pax, que cada mesa cuente con el número adecuado de sillas, individuales, saleros, pimenteros, azucareras y cubertería.
 - e. Deberá actualizar a diario el estado de las cuentas de cada cliente.
 - f. Previa cualquier actividad los guías deberán presentarse al lobby 30 minutos antes para preparar la guianza en conjunto con administración local.
 - g. El administrador coordinará con el personal de ama de llaves y mantenimiento, todos los procedimientos a realizarse durante el día.
 - h. A medio día se prepararán los distintos platos para el almuerzo. El administrador supervisará y notificará al chef sobre algún requerimiento especial o restricción de los pax.
 - i. La piscina estará disponible desde las 8h00 hasta las 19h00.
 - j. Se encenderá la chimenea a partir de las 18h00.
 - k. Administración local en conjunto con el área de A y B servirán cocteles, jugos y cervezas a las personas que estén en las áreas de ocio.
 - l. La promoción de *happy hour* estará disponible de 18h00 a 19h00, y consiste en un descuento del 30% en consumo de bebidas por más de 8 dólares.
 - m. El encargado deberá llevar un registro de los consumos adicionales que hayan realizado los pax para posteriormente cargarlos a cada cuenta.
 - n. El administrador local se encargará del bar cuando la hostería esté baja en ocupación.
 - o. Para la salida o el *check out* de los huéspedes, se seguirán los siguientes pasos:
 - Receptar las llaves de cada habitación.
 - Revisar la cuenta de los clientes.
 - Realizar el cobro con tarjeta de crédito, débito o efectivo.
 - Mientras se procede al cobro, las amas de llave de turno realizarán una inspección rápida de las cabañas y notificarán inmediatamente al encargado sobre algún daño u objetos olvidados.
-

2.3. Área de Alimentos y Bebidas

Objetivo

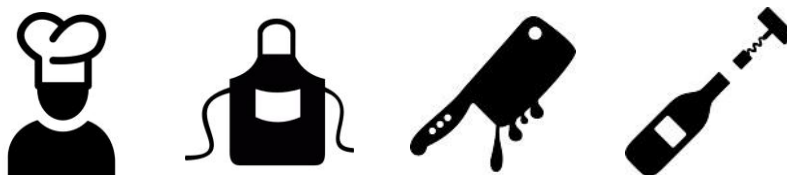
Garantizar la adecuada, oportuna y segura elaboración de alimentos, para satisfacer los requerimientos nutricionales de los turistas, elaborando cada plato con el más alto nivel gastronómico (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

El presente texto detalla las actividades de operaciones, supervisión y control; así como también, el registro de todas las acciones de compra, venta y mantenimiento de la cocina (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Administración Local, Alimentos y Bebidas, Animación y Recreación.



2.3.1. Chef

Procedimientos operativos

- Verificar que se mantenga un stock adecuado de productos y se lleve el control de bajas existentes.
 - Elaborar todos los platos con excelente calidad, de acuerdo a los estándares establecidos y a las exigencias de los pasajeros.
 - Establecer costos y elaborar cada plato manteniendo el correspondiente gramaje y equilibrio nutricional.
 - Elaborar el "mise en place" con el equipo de cocina antes de cada comida.
 - Estar abierto a cualquier requerimiento de operadoras y de clientes
-

-
- particulares.
- f. Disponer de una hora y media para la producción de cada comida.
 - g. Disponer de 30 minutos para la limpieza de las áreas de cocina y comedor.
 - h. Disponer de un receso de 30 minutos para que los empleados desayunen, almuercen y cenén.
 - i. Realizar requisiciones de compras de acuerdo a los mínimos y máximos que se maneja.
 - j. Tomar en cuenta los insumos necesarios para el día siguiente.
-

2.3.2. Auxiliares de cocina

Procedimientos Operativos

- a. Brindar apoyo diario al jefe de cocina en tareas básicas y complementarias para la reproducción y producción de los menús.
 - b. Asignar dos auxiliares o ayudantes de cocina y si fuera necesario uno más.
 - c. Aprender la preparación de cada plato servido para agilizar procesos futuros.
 - d. Apoyar en el proceso de creación de menús nuevos y originales.
 - e. Enfocar los cinco sentidos en el proceso de limpieza de utensilios al igual que en la limpieza y aseo del área de cocina.
 - f. No dejar rastros de desinfectantes.
 - g. No dejar humedad en los pisos.
 - h. Utilizar un nuevo utensilio por cada alimento para evitar la contaminación cruzada.
 - i. Los productos de limpieza que se utilicen en la cocina no deberán ser utilizados para la limpieza del comedor.
 - j. Manejar con cuidado todos los equipos eléctricos al limpiar el área y asegurarse de que estén desconectados para proceder a su limpieza.
 - k. Los utensilios corto punzantes se manejarán con mucho cuidado al momento de la desinfección y aseo.
-

2.3.3. Meseros

Procedimientos Operativos

- a. Organizar el área del comedor iniciando con su limpieza general.
 - b. Asistir en la cocina si es necesario.
 - c. Conocer a cabalidad el menú a servir en cada etapa del día.
 - d. Conocer de qué área proviene cada alimento e ingrediente, y qué nutrientes y beneficios tiene cada uno.
 - e. Permanecer con el administrador hasta aprender a presentar el menú en idioma Inglés.
 - f. Dar a conocer el menú colocándose al frente de cada mesa.
 - g. Empezar a limpiar el área del comedor después de que todos los
-

huéspedes hayan terminado sus comidas.

h. Los horarios de las comidas son los siguientes:

Desayuno: 08H00 – 09h30

Almuerzo: 13H00 – 14H30

Cena: 19h30 – 21h00

2.3.4. Bartender

Procedimientos operativos

- a. Presentarse a la hora señalada.
 - b. Estar correctamente uniformado y usar gorro para evitar la caída del cabello en los vasos.
 - c. Informar a todos los huéspedes que se encuentren cerca del bar sobre la promoción *happy hour* que consiste en un descuento del 30% por consumo en bebidas por más de 8 dólares.
 - d. Trabajar en conjunto con el administrador local para receptar y despachar pedidos de manera rápida y eficiente.
 - e. Conocer todos los vinos que se ofrezcan.
 - f. Conocer a fondo la preparación de cocteles populares. Se podrá ayudar con aplicaciones de teléfonos inteligentes o guías impresas.
 - g. Crear cocteles sutiles empleando frutos de la zona.
 - h. Llevar un estricto y acertado registro de los consumos de los pasajeros para luego cargarlos a sus respectivas cuentas.
 - i. Realizar el cobro de cocteles solo al momento del *check out*, nunca durante el servicio.
 - j. Terminar sus labores máximo a las 00h00.
-

2.4. Área de Ama de Llaves

Objetivo

Garantizar la limpieza, equipamiento oportuno de las cabañas, habitaciones y el cuidado de los productos e insumos a utilizar (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

Este procedimiento abarcará la limpieza de cabañas, habitaciones y administración, así como el aseo de insumos de alojamiento, restaurante y cocina (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Administración Local, Ama de Llaves.



2.4.1. Ama de Llaves

Procedimientos operativos

- a. Estar correctamente uniformada, utilizar gorro, mandil y guantes dependiendo del trabajo.
 - b. Limpiar el área de recepción, el *lobby* y el mirador.
 - c. Lavar toallas y lencería.
 - d. Realizar una inspección rápida de las habitaciones que hagan *check out* en búsqueda de objetos olvidados o desperfectos causados por los huéspedes intencional o involuntariamente.
 - e. Acudir a las cabañas a proceder con la limpieza primeramente de pisos y balcones, luego de las habitaciones y por último del baño.
 - f. No dejar las habitaciones abiertas.
 - g. Dejar en la habitación una tarjeta de consulta a los pax sobre cambio de sábanas.
 - h. Dejar en el baño una tarjeta de consulta a los pax sobre cambio de toallas.
 - i. Retirar las sábanas, sacudirlas, o cambiarlas dependiendo de la decisión de los huéspedes.
 - j. Utilizar tres o cuatro onzas de desinfectante para la limpieza del baño dependiendo de su tamaño.
 - k. Colocar toallas corporales, de mano y de pie de baño.
 - l. Utilizar máximo una onza de cloro si existen manchas en algún lugar.
 - m. Revisar los niveles de jabón, shampoo, acondicionador, papel higiénico y papel precortado para su respectiva renovación.
 - n. Revisar y limpiar cuidadosamente las cortinas de la ducha.
 - o. Realizar la limpieza de una habitación donde los huéspedes continúen hospedados, máximo en 15 minutos.
 - p. Realizar la limpieza de una habitación donde hayan salido definitivamente los huéspedes, máximo en 30 minutos.
 - q. Llenar las jarras de agua purificada para consumo de los huéspedes.
 - r. Revisar brevemente la basura en búsqueda de botellas de vidrio o de plástico para reciclaje.
 - s. Revisar rápidamente y limpiar polvos o rastros de suciedad en habitaciones que no se hayan ocupado.
-

2.5. Área de Mantenimiento

Objetivo

Garantizar el buen funcionamiento y presentación de todas las cabañas mediante monitoreo constante (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

Este procedimiento abarcará tanto el mantenimiento de cabañas, habitaciones, lobby y áreas comunes, como la construcción de nuevas cabañas y espacios (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Administración Local, Mantenimiento.



2.5.1. Mantenimiento

Procedimientos operativos

- Recoger las antorchas de los senderos y las lámparas de cada habitación en la mañana para rellenarlas de diesel, en un tiempo aproximado de una hora y media.
- Regular el nivel de PH del agua en la piscina.
- Trabajar en coordinación con Administración Local para identificar fallas o desperfectos en las cabañas y habitaciones.
- Realizar tareas de albañilería, pintura, barniz, rectificación de los techos, paredes y piso de las habitaciones y de recepción, podado y cuidado de los jardines y senderos; y, lavado de filtros de agua de la planta de tratamiento.
- Revisar diariamente las bombas de agua y paneles solares.
- Aspirar la piscina cada día.
- Sacar las antorchas y lámparas de la bodega y colocarlas en los senderos y

-
- habitaciones, a las 17h00.
- h. Patrullar todo el lodge por seguridad durante una hora y media.
-

2.6. Área de Animación y Recreación

Objetivo

Lograr que todas las actividades de animación y recreación incluidas en los paquetes de alojamiento se cumplan con total profesionalismo (Rodríguez, 2007, p. 6).

Alcance

Este procedimiento abarca información sobre la flora y fauna que se encuentra en los alrededores de la hostería, así como también, las medidas de seguridad que se emplean al momento de brindar el servicio (Rodríguez, 2007, p. 6).

Responsables

Asistencia Administrativa, Administración Local, Alimentos y Bebidas, Animación y Recreación.



2.6.1. Interpretación

Guías

Procedimientos Operativos

- Coordinar con administración local las actividades y los grupos a guiar.
 - Acudir al área de bodega de equipos para alistar los insumos de acuerdo al número de huéspedes.
 - Utilizar el equipo adecuado de acuerdo a la actividad a realizarse.
 - Presentarse en el lobby para esperar a los pasajeros, 30 minutos antes de la hora de salida.
 - Empezar toda actividad puntualmente.
 - Manejar grupos hasta de 12 personas.
 - Poseer un conocimiento amplio de la zona.
-

-
- h. Demostrar habilidades físicas y mentales para una correcta interpretación del lugar.
 - i. Manejar el grupo con criterio y responsabilidad.
 - j. Formar grupos homogéneos de acuerdo al tipo de interés de los huéspedes.
 - k. Realizar labores de asistencia en el departamento de mantenimiento para completar su horario de trabajo.
 - l. Realizar una presentación sobre la elaboración del chocolate artesanal.
-

Administrador Local / Guías

Actividades

- a. Caminata durante aproximadamente tres horas, por el bosque protector Cotococha (hacienda aledaña).
 - b. Visita durante aproximadamente dos horas, a las comunidades de Muyuna, Shiripuno o Tiyuyacu (después del almuerzo).
 - c. Caminata durante aproximadamente tres horas hacia la Cascada de Latas donde los turistas podrán realizar *tubbing*.
 - d. Visita al zoológico Amazónico (centro de rescate de animales) durante dos horas.
 - e. Demostración Shamánica y degustación de ayahuasca durante dos horas y media.
 - f. Visita al Mariposario durante aproximadamente dos horas y media.
 - g. Caminata nocturna para avistamiento de especies de la zona.
 - h. Demostración de la preparación de chocolate local.
-

Guías

Guiones por actividad

- a. Durante la caminata por la selva el guía se encarga de informar a los turistas los nombres de aves, plantas, mamíferos, reptiles y demás especies abundantes de la zona, las cuales enriquecen la fauna y flora por su biodiversidad. Explican las bondades de las plantas, su uso y conservación, así como alertan a los turistas sobre posibles amenazas de contagio, alergias, etc. Ofrecen una breve reseña histórica sobre hechos preponderantes acaecidos con los habitantes de la zona como Kichwas y Guaoranis y su relación con habitantes de otras tribus, misioneros y turistas.
 - b. En la visita a las comunidades, son los mismos habitantes quienes se encargan de ofrecer a los turistas, tanto información sobre su cultura, costumbres, creencias, rituales y actividades familiares; así como, sus
-

formas de trabajo, pues ellos también se encargan de elaborar manualidades y artesanías con materiales exclusivamente naturales que son comercializadas en el sitio. Todo esto constituye una experiencia vivencial y directa del ecoturismo y turismo comunitario.

- c. Los espacios geográficos naturales como elevaciones cascadas y recursos hídricos muchos de los cuales son utilizados para investigación científica, son aprovechados en las excursiones. Durante la caminata hacia la cascada Las Latas, los guías aprovechan la infinidad de espacios naturales por los que atraviesan para dar información sobre el tamaño del cauce de los ríos, el origen de las piedras de gran tamaño, la formación de saltos, cascadas y vados de gran belleza, el majestuoso tobogán natural que se forma. Conducen a los turistas por senderos seguros y advierten sobre posibles riesgos debido a las condiciones del suelo o a la topografía del terreno. Previamente los ayudan en el correcto uso de equipos y los adiestran en maniobras a seguir en la actividad acuática de tubing.
 - d. Los turistas reciben una charla explicativa sobre cada uno de los animales que se encuentran en el zoológico, su procedencia, nacimiento, rescate, alimentación y/o financiamiento para su mantenimiento, así como también sobre el posible regreso a su hábitat natural.
 - e. Al visitar las comunidades indígenas, los turistas tienen la oportunidad de así lo desean, de participar en una parte de la cultura ancestral de los habitantes de la selva, al someterse a una práctica shamánica que consiste en frotar sobre todo el cuerpo, una combinación de plantas de la zona conocidas solo por los “shamanes”, para “liberarlos” de malas energías y espíritus negativos que puedan estar afectando su salud y bienestar. Son los mismos habitantes indígenas quienes explican el procedimiento y entonan cánticos en idioma kichua, mientras lo realizan. Adicionalmente los turistas son invitados a degustar la bebida típica de la zona denominada Ayaguashka.
 - f. En la visita al mariposario los turistas admiran alrededor de 26 especies de mariposas locales además de algunos ejemplares de ranas y un pequeño naviculario. El guía se encarga de hacerlos conocer sobre su polinización y diseminación del polen vegetal, lo que para muchas especies vegetales es un vehículo de reproducción. Además como dato estadístico el guía informa que cada día nacen 12 mariposas de diferentes especies, su período de vida es de 6 a 10 días en estado de huevos, de 3 a 6 semanas en estado de larvas, de 6 a 12 días como crisálidas; y, de 1 a 4 días de mariposas.
 - g. En la caminata nocturna se tiene la oportunidad de avistar con la ayuda de linternas, escalofriantes especies exóticas. El guía realiza una corta explicación sobre cada una de ellas. Por ejemplo sobre ranas, tarántulas, murciélagos, grillos, escarabajos, hormigas, serpientes, raposas, ornitorrincos, etc. Adicional se encarga de dar a conocer a qué animales corresponden los distintos sonidos nocturnos característicos en la selva.
 - h. En la última noche de estadía de los pasajeros, el guía de turno realiza una demostración de cómo preparar chocolate artesanal en la cocina de la hostería. Primeramente extrae las semillas de cacao de sus cáscaras, luego
-

procede a tostarlas en un sartén, muele las semillas en un molino artesanal y por último mezcla la masa de cacao amargo con un poco de leche caliente y azúcar para darle el toque de dulce final. Mientras realiza esta actividad, explica a los turistas, las bondades que proporciona el consumo de esta deliciosa preparación altamente natural.

Referencias

- Carrasco S. (2013). Procesos de Gestión de Calidad en Hostelería y Turismo. España 2013: Paraninfo S. A.
- Entrevista 01, Armijos, L., 10 de marzo de 2015
- Entrevista 01, Guzmán, O., 10 de marzo de 2015
- Entrevista 01, Grefa, A., 10 de marzo de 2015
- Entrevista 01, Chimbo, Y., 10 de marzo de 2015
- Entrevista 01, Aguinaga, G., 10 de marzo de 2015
- Gallego J. (2010). Gestión por Procesos. Recuperado el 12 de diciembre del 2013, de www.scribd.com/doc/41751128/Gestion-Por-Procesos
- Rodríguez, J. (2012). Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos. Cuarta Edición, México 2012: Sengage Learning Editores S.A.
- Tena Guía Turística (2015). Dirección Técnica Provincial de Napo. Ministerio de Turismo. Ecuador. 2015

REGISTROS

Análisis MASP

PLAN DE ACCIÓN PRIORIDADES (MASP)										N° 001-2015			
DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS ACCIONES										Fecha Elaboración:			
Nº	Problema	AREA	ACCIONES	C P M	Responsable del cumplimiento de la acción	Observaciones	Avance	FECHA		Verificado por	Cumplido		Observación final
								Inicio	Fin		SI	NO	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													

C: Correctiva; P. Preventiva; M. Mejora
Elaborado:
Greta Guerrero

Aprobado:

Asistencia Administrativa

Confirmación Reservas

COTOCOCHA LODGE			
FECHA:			
PARA:			
FAX:		Revisado	
DE:		Fact.#	
ASUNTO:			
Por medio de la presente te confirmo la reservación solicitada.			
CODIGO:			
NUMERO DE PAX			
NOMBRES PAX:			
NACIONALIDAD:			
CHECK IN:		17H00	
CHECK OUT:		09H00	
SERVICIOS:			
		USD	
		USD	
		USD 0,00	
TOTAL		USD 0,00	
DESGLOSE			
SUBTOTAL		USD 0,00	
12% IVA		USD 0,00	
10% SERVICIOS HOTELEROS		USD 0,00	
TOTAL A PAGAR		USD 0,00	
NO INCLUYE:			
OBSERVACIONES:			
. Favor tomar en cuenta que el paquete inicia con la CENA del primer día. En caso de requerir el almuerzo o algún tour adicional favor confirmar antes de la llegada de los pasajeros.			
. Gastos extras serán pagados por los pasajeros directamente en el Lodge.			
. Confirmar a qué nombre se emite la factura, número de RUC, dirección y teléfono.			
Adjunto lista de pasajeros para asignación de habitaciones.			
Atentamente,			
Depto Operaciones			

Administración Local

Liquidación caja chica

LIQUIDACION DE GASTOS DE CAJA CHICA						
COTOCOCHA LODGE						
RUC 1791933222001						
FECHA :				CAJA N°	0001	
CUSTODIO:						
				FONDO CAJA CHICA		
				TOTAL GASTOS	0,00	
				SALDO EN CAJA	0,00	
Doc. No.	FECHA	CONCEPTO	PROVEEDOR	AREA	VALOR	RETENCIONES
		TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN			0,00	
		VARIAS			0,00	
		BAR			0,00	
		MANTENIMIENTO			0,00	
		COCINA			0,00	
TOTAL					0,00	0,00
Preparado Por:		Revisado Por:		Autorizado Por:		
Custodio Caja Chica		Contabilidad		Administración		
OBSERVACION:						

Lista de requisición de licores

LISTA DE LICORES QUITO

FECHA: _____

Nº _____ 001

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	U.M.	EMPAQU E	PEDIDO	OBSERVACIÓN
Aguardiente Cachaça	700ml	Botella		
Angostura Bitter	750ml	Botella		
Brandy Napoleon 70 cl	750ml	Botella		
Champagne TRAPICHE Extra Brut	750ml	Botella		
Champagne TRAPICHE Extra Brut	750ml	Botella		
Champagne TRAPICHE Extra Brut 24 X 187 1/2	187ml	Botella		
Champagne TRAPICHE Extra Brut ESPECIAL	750ml	Botella		
Gin Royal Ludgate	750ml	Botella		
Gin Tanqueray London Dry Gin	750ml	Botella		
Irish Cream	750ml	Botella		
Ron Habana Club Añejo ORO	750ml	Botella		
Ron Habana Club Blanco	750ml	Botella		
Ron Havana Añejo Blanco	750ml	Botella		
Ron San Miguel Dorado	750ml	Botella		
Tequila Sombrero Negro Dorado	750ml	Botella		
Vodka Sky	750ml	Botella		
Vodka Tailov	750ml	Botella		
Whisky Grants	750ml	Botella		
Whisky James King	750ml	Botella		
Whisky Johnnie Walker Red Label	750ml	Botella		
VINOS BLANCOS				
Trapiche Cabernet Sauvignon Blanc	750ml	Botella		
Trapiche Chardonay Blanc	750ml	Botella		
Trapiche Chardonnay Roble	750ml	Botella		
Trapiche Malbec	750ml	Botella		
Trapiche Varietal Sauvignon	750ml	Botella		
VINOS TINTOS				
Gato Negro Cabernet Sauvignon Tinto	375ml	Botella		
Trapiche Broquel Bonarda	750ml	Botella		
Trapiche Broquel Cabernet Sauvignon	750ml	Botella		
Trapiche Broquel Malbec	750ml	Botella		
Trapiche Cabernet Sauvignon Roble	750ml	Botella		

Elaborado Por:

Revisado por:

Ama de Llaves

Reporte Habitaciones

REPORTE MANTENIMIENTO HABITACIONES		
FECHA:		
RESPONSABLES:		RECIBE:
NUMERO	TIPO	ARREGLOS - OBSERVACIONES
1	1MAT+1SGL	
2	2 SGL	
3	3SGL	
4	1MAT+1SGL	
5	1MAT+2SGL	
6	1 SGL	
7	2 SGL	
8	1 MAT	
9	3 SGL	
10	1MAT+2SGL	
11	1MAT+2SGL	
12	1MAT+1SGL	
13	1MAT+1SGL	
14	1MAT+1SGL	
15	1MAT+1SGL	
16	1MAT+2SGL	
17	1MAT+2SGL	
18	2 SGL	
19	1MAT+1SGL	
20	1MAT+1SGL	
21	1MAT+1SGL	
22	1MAT+2SGL	

Objetos Olvidados

ENTREGA DE OBJETOS OLVIDADOS

no	Fecha	# Habitación	Artículo	Responsable	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

