



**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Título del trabajo

Diseño de un plan estratégico orientado en la mejora de servicios  
para el Hotel Posada de María

**ADMI-1201**

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Turismo**

Presentado por:

Angie Viviana Ponguillo Tenesaca  
Bianca Valentina Bazurto Onofre

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

## Declaración Expresa

---

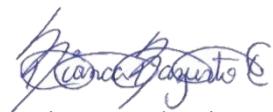
Yo/Nosotros **Bazurto Onofre** **Bianca Valentina** y **Ponguillo Tenesaca Angie Viviana** acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

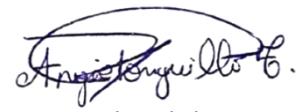
La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 29 de mayo del 2025.



Bianca Valentina  
Bazurto Onofre



Angie Viviana  
Ponguillo Tenesaca

## **Evaluadores**

---

**Mathias Max Claude Pecot,  
Ph.D.**

Profesor de Materia

---

**Lic. Numa Calle Lituma,  
Esp. Mg. MBA. PhD.**

Tutor de proyecto

## Resumen

El Hotel Posada de María enfrenta dificultades en la organización de sus procesos internos, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la percepción del cliente durante su estadía. Aunque el hotel cuenta con personal comprometido, carece de herramientas prácticas que estandaricen y optimicen su gestión. El estudio responde a la necesidad de fortalecer la administración hotelera a través de soluciones concretas, siendo su objetivo principal mejorar los servicios del establecimiento, centrándose en las necesidades del cliente, para que se optimice la experiencia del huésped y se fortalezca su posicionamiento competitivo dentro del mercado hotelero en Cuenca.

La investigación se desarrolló mediante la metodología del *Design Thinking*, y con métodos como entrevistas semiestructuradas y observación directa. Asimismo, se emplearon técnicas como *Benchmarking* y *Mystery Shopper* para obtener información comparativa. Los resultados evidenciaron debilidades en procesos clave como *check-in*, registro de huéspedes, *check-out*, entre otros. A partir de ello se diseñaron herramientas operativas que puedan ser utilizados en los procedimientos antes mencionados y que fueron integradas en un manual para su aplicación práctica.

Se concluye que la implementación de un manual estratégico fortalece la gestión interna del hotel, estandariza procedimientos y mejora la calidad del servicio. Se recomienda su aplicación continua y progresiva, acompañada del seguimiento de satisfacción del huésped, para garantizar la sostenibilidad de las mejoras.

**Palabras Clave:** Gestión Hotelera, Manual Operativo, Calidad del Servicio, Procesos internos.

## ***Abstract***

*The Hotel Posada de María faces difficulties in the organization of its internal processes, which affects operational efficiency and the customer's perception during their stay. Although the hotel has committed staff, it lacks practical tools to standardize and optimize its management. This study addresses the need to strengthen hotel administration through concrete solutions, with the main objective of improving the establishment's services, focusing on customer needs in order to enhance the guest experience and strengthen its competitive positioning within the hotel market in Cuenca.*

*The research was carried out using the Design Thinking methodology, along with methods such as semi-structured interviews and direct observation. In addition, techniques such as Benchmarking and Mystery Shopper were applied to obtain comparative information. The results revealed weaknesses in key processes such as check-in, guest registration, check-out, among others. Based on these findings, operational tools were designed to be applied in the aforementioned procedures and integrated into a manual for practical use.*

*It is concluded that the implementation of a strategic manual strengthens the hotel's internal management, standardizes procedures, and improves service quality. Its continuous and progressive application is recommended, accompanied by guest satisfaction monitoring, to ensure the sustainability of improvements.*

**Keywords:** *Hotel Management, Operational Manual, Service Quality, Internal Processes.*

## Índice General

Resumen .....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Índice General .....	III
Abreviaturas .....	V
Índice de Figuras .....	VI
Índice de tablas.....	VI
Capítulo 1 .....	1
1.1 Introducción .....	2
1.2 Descripción del Problema .....	3
<i>1.2.1 Antecedentes y caracterización del problema</i> .....	3
<i>1.2.2 Justificación del Problema</i> .....	5
1.3 Objetivos .....	6
<i>1.3.1 Objetivo general</i> .....	6
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i> .....	6
1.4 Marco teórico .....	7
<i>1.4.1 Fundamentación teórica y conceptual</i> .....	7
<i>1.4.2 Marco normativo y legal</i> .....	10
Capítulo 2 .....	13
2.1 Metodología .....	14
<i>2.1.1 Marco metodológico de la Etapa Descubrir y Empatizar</i> .....	15
<i>2.1.2 Marco metodológico para la Etapa Definir</i> .....	18
<i>2.1.3 Marco metodológico para la Etapa Idear y Prototipar</i> .....	21
<i>2.1.4 Marco Metodológico para la Etapa Validar</i> .....	23
2.2 Marco metodológico del componente económico y financiero .....	26
2.3 Criterio de rigor y ética .....	28
Capítulo 3 .....	30
3.1. Introducción .....	31
3.2 Resultados asociados a los Objetivos Específicos .....	31
<i>3.2.1 Resultados asociados con el Objetivo Específico 1: Diagnóstico del estado del establecimiento</i> .....	31
<i>3.2.2 Resultados asociados con el Objetivo Específico 2: Definir las oportunidades de mejora en el establecimiento</i> .....	34

<i>3.2.3 Resultados asociados con el Objetivo Específico 3: Propuestas de mejora orientadas en la estandarización de procesos internos .....</i>	37
<i>3.2.4 Resultados asociados con el Objetivo Específico 4: Valoración de las propuestas de planificación. ....</i>	45
3.3 Prototipo Final.....	47
3.4 Propuesta de valor .....	49
3.5 Informe económico y financiero. ....	50
Capítulo 4 .....	53
4.1 Conclusiones .....	54
<i>4.1.1 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 1 .....</i>	54
<i>4.1.2 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 2.....</i>	54
<i>4.1.3 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 3.....</i>	55
<i>4.1.4 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 4.....</i>	55
4.2 Recomendaciones.....	55
<i>4.2.1 Implementación gradual del manual operativo .....</i>	56
<i>4.2.2 Capacitación continua del personal .....</i>	57
<i>4.2.3 Visibilidad de los procedimientos .....</i>	57
<i>4.2.4 Optimización tarifaria con enfoque en Indicadores de Gestión Hotelera y Revenue Management .....</i>	57
<i>4.2.5 Seguimiento de satisfacción del huésped .....</i>	57
<i>4.2.6 Monitoreo de impacto .....</i>	57
Referencias.....	59
Anexos.....	65

## **Abreviaturas**

ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MINTUR	Ministerio de Turismo.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
ONU TURISMO	Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto.
PMS	<i>Property Management System</i>
TRH	Tarjeta de Registro de Huesped

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Proceso de Design Thinking aplicado al Proyecto Integrador .....	14
Figura 2: Mapa de empatía del personal Hotel Posada de María.....	32
Figura 3: Tarjeta de registro del huésped.....	38
Figura 4: Plantilla digital de control de reservas.....	39
Figura 5: Mapeo, inventario y configuración de habitaciones.....	40
Figura 6: Indicadores de Gestión Hotelera.....	41
Figura 7: Indicadores de Revenue Management.....	41
Figura 8: Matriz tarifaria del Hotel Posada de María .....	42
Figura 9: Reglamento interno del Hotel Posada de María en español e inglés.....	43
Figura 10: Flujogramas para áreas operativas.....	44
Figura 11: Feedback Grid de la Etapa de Validación .....	46
Figura 12: Portada de Prototipo Final .....	48
Figura 13: Tarjeta de Registro en Prototipo Final.....	48
Figura 14: Indicadores de seguimiento .....	58

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Herramientas y técnicas de la Etapa Descubrir y Empatizar .....	16
Tabla 2: Herramientas y técnicas de la Etapa Definir.....	19
Tabla 3: Herramientas y técnicas de la Etapa Idear y Prototiparabla 3 .....	22
Tabla 4: Herramientas y técnicas de la Etapa Validar .....	25
Tabla 5: Hallazgos preliminares del diagnóstico inicial .....	33
Tabla 6: Oportunidades de mejora a partir del análisis del Obj Específico 2 .....	36
Tabla 7: Presupuesto para la Contratación de Consultoría Estratégica.....	51
Tabla 8: Proceso clave relacionada con su herramienta correspondiente .....	56

# **Capítulo 1**

## 1.1 Introducción

Cuenca, declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1999, se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos del Ecuador; gracias a su riqueza arquitectónica, cultural y gastronómica, es recipiente de miles de visitantes cada año (Prada et al, 2016). El turismo en la urbe azuaya se ha ido fortaleciendo con el tiempo, convirtiéndolo en una de sus principales actividades económicas, de acuerdo con Pazmiño et al. (2023), este sector representa alrededor del 10% del PIB de la ciudad, generando miles de plazas de empleo e impulsando su desarrollo. De acuerdo a la Alcaldía de Cuenca (2025), durante el Feriado de Semana Santa, la ciudad recibió a 84 mil turistas, obteniendo una ocupación hotelera del 80% en su territorio. Esta dinámica turística representa una importante oportunidad para el sector hotelero, ya que, son los servicios de alojamiento, los cuáles desempeñan un papel fundamental en la experiencia del visitante.

En otras palabras, el sector hotelero es clave para la actividad turística en la ciudad, ya que, su infraestructura y calidad de servicio influyen directamente en la experiencia del viaje. Los turistas ya no solo buscan un lugar donde pernoctar, sino una experiencia que integre elementos como comodidad, hospitalidad, identidad cultural y calidad, que complemente su visita. Es por lo que, al generarse esta satisfacción en el visitante, se contribuye a que el mismo regrese, y, asimismo, atraer a un mayor flujo turístico nacional e internacional (Monsalve et. Al, 2015).

Diversos estudios empíricos, basados en reseñas en línea, han evidenciado que la percepción del huésped al momento de escoger un establecimiento hotelero está fuertemente influenciada por la atención recibida, la comodidad de sus instalaciones y el cumplimiento de sus expectativas. Estos factores impactan directamente con el éxito de la operación hotelera de un establecimiento y su reconocimiento ante la competencia (Yiwen et al, 2022).

Con relación a lo mencionado, el presente proyecto se desarrolla tomando como referencia al Hotel Posada de María, el cual forma parte de la vasta oferta de alojamiento de la Atenas del Ecuador, y que, considerando el entorno en el que se ubica, representa una oportunidad de potenciar su gestión hotelera para ofrecer un servicio de alojamiento único.

Basado en la metodología del *Design Thinking*, este proyecto tiene un enfoque centrado en el cliente/usuario, que permite identificar necesidades reales a través de varias herramientas, con el fin de crear soluciones creativas mientras se proponen mejoras que pueden ser de utilidad para el usuario. Esta metodología es adecuada para el contexto hotelero en el que se realiza el presente proyecto, ya que, promueve la innovación desde la perspectiva del huésped, alineando procesos internos del establecimiento que se verá reflejado en su satisfacción durante su estadía.

## 1.2 Descripción del Problema

### 1.2.1 Antecedentes y caracterización del problema

Según el catastro turístico facilitado por el Ministerio de Turismo (2025), para el presente año, 2025, se tienen registrados 99 establecimientos de alojamiento bajo la clasificación de Hotel, de los cuales 51 recaen en la categoría de 2 estrellas, entre estos se encuentra el Hotel Posada de María. Ubicado en el centro histórico de Cuenca, Posada de María logró abrir sus puertas en 2023, luego de una espera de diez años marcada por diversos obstáculos que retrasaron su inauguración. El establecimiento funciona en una casa patrimonial que fue cuidadosamente restaurada, conservando elementos clave de su fachada original, preservando su valor arquitectónico y cultural.

Mientras tanto, en el poco tiempo que el establecimiento ha comenzado a ofrecer sus servicios, Ana María Sarmiento, administradora del hotel, ha enfrentado altas y bajas en la operación de este. Según las entrevistas realizadas al personal, se goza de clientes frecuentes,

quiénes se han visto encantados con la infraestructura y el ambiente hogareño que ofrece la posada. A su vez, los mencionados se han encargado de promover el establecimiento con más personas, sin embargo, sigue siendo un hotel nuevo que intenta posicionarse en el mercado hotelero de Cuenca, y que continúa intentando comprender como funciona la gestión hotelera, y por ello, carece de procesos estandarizados que le permitan lograr una operación eficiente.

A pesar de haber logrado fidelizar una base de clientes, el hotel enfrenta actualmente dificultades para mantenerse operativo. La fuerte competencia en la zona, la falta de personal y la dificultad para establecer una tarifa adecuada limitan su capacidad de ofrecer servicios complementarios que mejoren la experiencia del huésped. Esta situación compromete su sostenibilidad económica y frena su crecimiento. Ante este escenario se plantea la necesidad de diseñar un plan estratégico que contenga una estructura tarifaria competitiva, alineada con las condiciones locales y necesidad del cliente, permitiendo así al establecimiento mejorar la calidad percibida, además de estandarizar procesos que permitan optimizar los servicios que ofrecen y consolidar su posición en el mercado hotelero.

Es en este contexto, que la situación actual de Posada de María se relaciona con el ODS número 8: trabajo decente y crecimiento económico; que promueve el desarrollo local y la generación del empleo digno. El establecimiento no está solo limitado a su eficiencia operativa, sino que también limita su capacidad para generar empleo digno en la comunidad local de Cuenca. Mejorar la gestión hotelera permitirá optimizar recursos, contratar más personal y fortalecer su sostenibilidad económica, contribuyendo así al desarrollo local y al cumplimiento de la ODS identificada.

### **1.2.2 Justificación del Problema**

La ciudad de Cuenca recibe un gran flujo de visitantes cada año, esto hace que el sector hotelero tenga un papel fundamental en la oferta de alojamiento de la ciudad, ya que, pertenece a la cadena de valor de la experiencia turística del visitante. Es bajo este escenario, que el Hotel Posada de María presenta una oportunidad valiosa para mejorar sus servicios mediante un plan estratégico que le plante las bases para gestionar sus procesos operativos.

Con base a los *Mapas de empatía*<sup>1</sup> realizados para conocer sobre la experiencia del día a día de dos actores relevantes del entorno del hotel, se pudo comprender que el establecimiento goza de varios aspectos positivos a tomar en consideración, como su infraestructura, hospitalidad, y ubicación geográfica. Asimismo, se pudo determinar que el hotel enfrenta necesidades y dificultades en las cuales se debe trabajar, como la inexistencia de estandarización de procesos, limitado personal, ineficiente diseño de roles en los cargos existentes e incapacidad para determinar una tarifa adecuada y competitiva.

Por otra parte, realizamos un estudio comparativo entre los 3 primeros hoteles dos estrellas en Cuenca calificados en la plataforma de *TripAdvisor* y elegidos por su cercanía, los cuales eran el Hotel Inés María, Calle Angosta y Hostal Latina, y adicional, 2 hoteles cerca del Hotel Posada de María, los cuales fueron: Siena Hotel de 3 estrellas y Mansión Alcázar Boutique Hotel de 4 estrellas. Para su análisis comparativo se utilizó la herramienta *Benchmarking*<sup>2</sup>, la cual nos permitió descubrir como el Hotel Posada de María posee un desempeño moderadamente cercano al promedio de sus competidores en diferentes aspectos como su ubicación, la limpieza de las habitaciones, número de habitaciones y el servicio al cliente. No obstante, la tarifa por habitación doble y la relación calidad/precio se encuentran por debajo del promedio, evidenciado en comentarios de la plataforma *Planet of Hotels*, en

---

<sup>1</sup> Consultar Anexo A y B: Mapas de Empatía

<sup>2</sup> Consultar Anexo C: Benchmarking Cuantitativo

donde usuarios indican que los valores proporcionados en la web no son los mismos que cobran al momento del *check-in*.

Es por lo que, la propuesta se desarrolla con base en la metodología del *Design Thinking*, considerando al usuario, como el personal del establecimiento, para que este pueda implementar lo expuesto en el proyecto, comprendiendo las necesidades, desafíos y experiencia del equipo, para así diseñar recursos prácticos y efectivos que logren mejorar su trabajo habitual, y como consiguiente, el servicio al cliente.

Abordar este proyecto desde un enfoque integrador es sustancial, ya que, permite que las mejoras sean construidas en base a las vivencias reales de quiénes forman parte del servicio en el establecimiento. De esta manera, se genera un mayor compromiso del equipo, se optimizan procesos y se mejora la experiencia del cliente final: el huésped.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico, basado en la metodología *Design Thinking*, que mejore los servicios del hotel Posada de María, centrándose en las necesidades del cliente, para que se optimice la experiencia del huésped y se fortalezca su posicionamiento competitivo dentro del mercado hotelero en Cuenca.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- 1.- Diagnosticar el estado actual del establecimiento hotelero en cuanto a oferta de servicios, gestión operativa, tarifas y atención al cliente, mediante investigación secundaria y primaria, conociendo de esta forma las necesidades tanto del cliente como del usuario.
- 2.- Analizar los resultados obtenidos de la investigación primaria que revelen las necesidades del cliente, como base para la implementación de herramientas de gestión

técnicas, estratégicas y operativas, identificando oportunidades de mejora en la gestión hotelera alineadas con el enfoque centrado en el usuario.

3.- Diseñar propuestas de mejora orientadas a la estandarización de procesos internos, mediante el desarrollo de prototipos funcionales que proporcionen al personal del Hotel Posada de María guías prácticas para la gestión de sus actividades de forma eficiente, mejoren la organización interna y fortalezcan la coordinación entre áreas.

4.- Validar las propuestas de planificación, a través de simulaciones reales mediante test de usuarios y análisis de retroalimentación, para que las decisiones se basen en la experiencia real del cliente y se asegure la viabilidad de las mejoras antes de su ejecución definitiva.

#### **1.4 Marco teórico**

En este apartado se presentan los temas más relevantes que se asocian con la temática del presente proyecto Diseño de Plan Estratégico para la mejora de servicios hoteleros para el Hotel Posada de María, realizando así un abordaje de los conceptos y teorías pertinentes, además de, de estudios realizados previamente que hayan tenido una problemática similar, identificando los enfoques y metodologías que definieron y utilizaron. Asimismo, se describe las bases legales en los cuáles gira el presente estudio.

##### ***1.4.1 Fundamentación teórica y conceptual***

Es necesaria la compresión de los siguientes conceptos involucrados con la temática del presente estudio, como;

La planificación estratégica, según Steiner (1983), lo define como un esfuerzo sistemático, en el cuál, una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, para el desarrollo de planes detallado en los cuales se logre poner en práctica las

políticas y estrategias diseñadas para así alcanzar los objetivos previamente definidos de la empresa.

Para Huerta-Riveros et al (2020), la planificación operativa reúne todos los aspectos clave de planeación claramente detallados, a nivel de objetivos específicos, actividades, metas y nivel de ejecución, especialmente en base a los proyectos ya establecidos en un plan estratégico.

Por otro lado, también se debe comprender a la gestión de calidad como el enfoque estratégico y sistemático adoptado por las organizaciones, en busca de optimizar sus procesos operativos, satisfaciendo y superando las expectativas de los clientes, y asegurando su mejora continua. Esto se fundamenta en la eficiencia del uso de los recursos disponibles, la participación activa del talento humano y la eliminación de errores, con el objetivo de garantizar productos y servicios de alta calidad en un entorno que se va volviendo cada vez más competitivo (Díaz et al, 2021).

Desde el sector turístico, lo que la ONU TURISMO (2003), define como calidad del turismo:

“El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencia y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos, servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.”

En cuanto a la práctica en relación con lo basado en el presente proyecto, según un estudio realizado, es conocido que, en muchos hoteles pequeños, la planificación se ejecuta en la informalidad, es decir, no existe procesos de documentación, y estos tienen una fuerte dependencia de la intuición de quiénes administran el hotel, lo que limita la eficacia de su

operatividad. Es por lo que se sugiere, no solo realizar una planificación, si no institucionalizar procesos estratégicos y documentarlos, en base a previos diagnósticos, tomando en cuenta las características del hotel y la participación de los actores involucrados (Alfonso et al, 2015).

Por otra parte, Delgado (2021), desarrolló una investigación, en el cual se determinó que en la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque en Perú, existía una deficiencia de procesos internos, de organización, servicio al cliente y postventa, asimismo como inexistentes reportes sistematizados, ausencia de segregación de funciones, limitada variedad de medios de pago y una nula gestión de quejas y sugerencias, lo cual impactaba directamente en la gestión eficiente del establecimiento de 2 estrellas en Perú. Como solución se determinaron medidas correctivas que incluyeron la implementación de medidas internas, contratación de más personal, planificación anticipada, incorporación de medios de pagos actualizados, elaboración de indicadores de calidad, acompañados de controles internos regulares. En este estudio se demostró que el fortalecimiento del control interno puede optimizar de manera significativa la gestión operativa de los hoteles pequeños.

En cuanto a las tendencias actuales en el sector hotelero, varios estudios destacan que la tecnología ha transformado la manera en que se gestionan los hoteles. Por ejemplo, el uso de sistemas PMS (*Property Management Systems*) en la nube ha permitido agilizar procesos como el *check-in* y *check-out*. Según Fondévila et al (2024), estas herramientas han cooperado en la reducción de los tiempos de atención y han concedido que el personal se enfoque en tareas más importantes y de mayor valor. Además, el uso de quioscos de autoservicio, pagos móviles y *chatbots* ha disminuido la carga de trabajo administrativa del personal, lo que mejora su eficiencia y la atención al huésped (Lukanova et al, 2019). Todo esto demuestra que la transformación digital se ha vuelto fundamental para mejorar los procesos internos y aumentar la productividad en los hoteles.

Además, la mejora de procesos en la gestión hotelera se consolida como una tendencia clave para optimizar el funcionamiento interno de los establecimientos, integrando enfoques como la corrección de desviaciones, la mejora continua y la innovación colaborativa. Esta orientación fortalece el sistema de gestión de la calidad, mejora la eficiencia operativa y contribuye significativamente a la satisfacción del cliente. Asimismo, promueve la participación activa del personal y el uso de indicadores que facilitan una toma de decisiones informada y una respuesta ágil a los cambios del entorno (Moreno, 2024). En conjunto, estos elementos impulsan una cultura organizacional orientada a la excelencia, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

#### ***1.4.2 Marco normativo y legal***

La gestión hotelera, al ser una actividad económica y de servicio, se encuentra regulada por una serie de normativas legales que garanticen su perfecto funcionamiento, la protección de los derechos de los huéspedes y colaboradores, y el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad del servicio y protección de datos. Adicional a ello, los hoteles de categoría dos estrellas se encuentran obligados a cumplir con ciertas disposiciones específicas para ser denominados como tales por el Ministerio de Turismo. Es por ello que, este marco normativo y legal tiene como propósito sustentar legalmente el desarrollo del presente proyecto, mediante el establecimiento de fundamentos jurídicos que regulen la operación y gestión del Hotel Posada de María, conforme a lo indicado por la ley vigente en Ecuador. A continuación, se describen las principales leyes, reglamentos y normativas aplicables a este tipo de establecimiento.

Con base al Reglamento de Alojamiento Turístico (2015), se considera como hotel a un “establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas (...). Debe contar con un mínimo de 5 habitaciones”. Y a su vez los anexos detallan los requisitos para que un hotel sea considerado

como 2 estrellas; entre las condiciones mínimas se establecen “Contar con infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en perfectas condiciones de funcionamiento” y “Contar con condiciones básicas de limpieza e higiene” (Ministerio de turismo, 2016. El hotel Posada de María cumple con estos dos requisitos mínimos, sin embargo, dentro de los requisitos generales encontramos apartados que no son cumplidos por el establecimiento, como el uso de uniformes, servicio diario de limpieza, contar con acondicionamiento térmico y al menos una persona que hable al menos un idioma extranjero.

Por otra parte, el MINTUR en su Portal Único de trámites ciudadanos actualizado en 2025, detalla los requisitos para obtener el certificado de Registro de Turismo para alojamiento, en donde se indica que es necesario presentar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la cédula de identidad del representante legal de la compañía, el permiso de uso de suelo, el permiso otorgado por el cuerpo de Bomberos y el nombramiento vigente del o los representantes legales. Cabe recalcar que el hotel Posada de María cuenta con dichos permisos, los cuales en cumplimiento del Reglamento de Alojamiento Turístico (2016), se encuentran exhibidos en la recepción del hotel.

Aunque la norma ISO 9000, no sea de cumplimiento obligatorio, el sector hotelero considera su aplicación, ya que permite satisfacer a los clientes al cumplir con estándares de calidad y mejora continua del servicio. Como consecuencia, el presente proyecto considerar los principios de Gestión de Calidad como parte del marco normativo y legal, con la finalidad de lograr la gestión hotelera. Dentro de este apartado se toma en consideración el enfoque del cliente y su compromiso con las personas, al centrar sus ideales en asegurarse de que se satisfagan la necesidad del huésped, también se establece que el establecimiento tenga una visión clara y un ambiente interno que mantenga al personal motivado, y se toma en consideración aspectos como una mejora constante, una relación efectiva con proveedores, agencias y demás socios externos y a la toma de decisiones basadas en evidencias (ASQ, s.f.).

En conclusión, el cumplimiento el marco normativo y legal vigente da como resultado una gestión hotelera eficiente, responsable y esencial para garantizar los estándares de calidad requeridos, no solo por las autoridades pertinentes, sino también por los huéspedes. Al aplicar las leyes nacionales inscritas por el MINTUR, los reglamentos locales en Cuenca y las normativas internacionales como la ISO 9000, se logra un mayor porcentaje de efectividad en la operación del Hotel Posada de María, dentro de un entorno regulado en donde se respeten las disposiciones del Ministerio de Turismo y los derechos de los trabajadores y colaboradores. Este Marco legal no solo brinda una base para el funcionamiento de un hotel de 2 estrellas, sino también orienta al desarrollo de procesos internos más sólidos y transparentes.

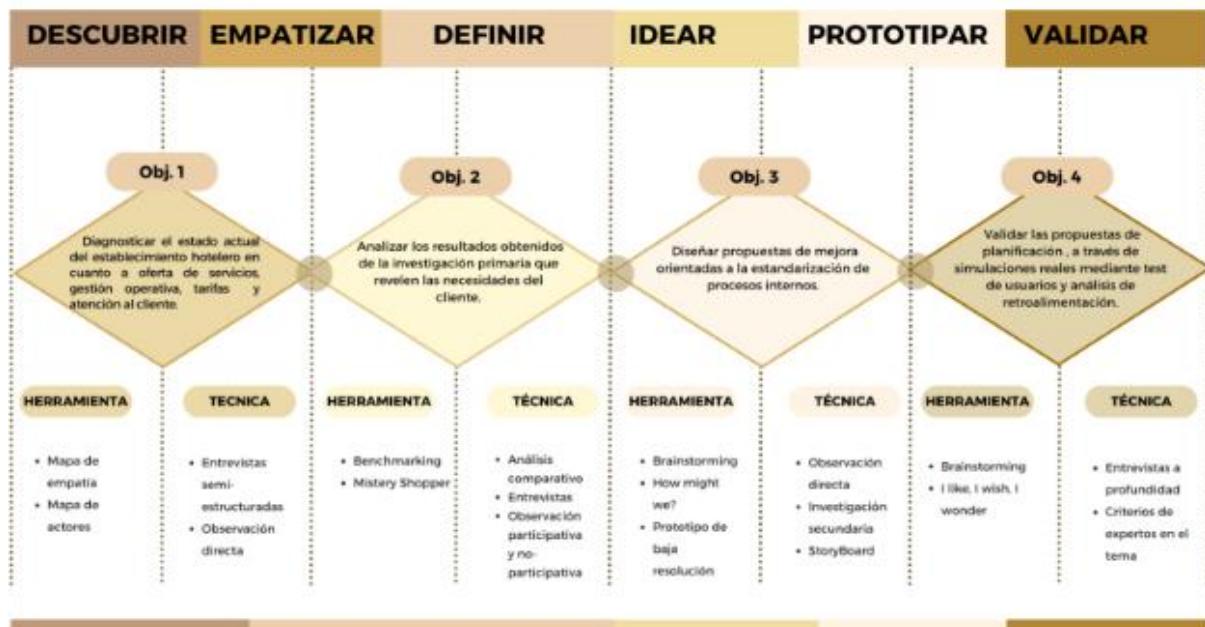
## **Capítulo 2**

## 2.1 Metodología

De acuerdo con Pinneda, M. (2019), el *Design Thinking* es un método que se centra en el usuario para buscar crear soluciones personalizadas e innovadoras en mercados saturados. Parte desde la empatía con el cliente, usando observación y entrevistas para descubrir sus verdaderas necesidades. Permitiendo, además, probar ideas antes de lanzarlas, incorporando un *feedback* o retroalimentación del mismo usuario-cliente. En base a esta definición, podemos comprender a el *Design Thinking* como un enfoque creativo que impulsa la generación de ideas nuevas e innovadoras mediante la participación activa de los usuarios-clientes, permitiendo desarrollar propuestas ajustadas a sus expectativas y validar su efectividad antes de ser implementadas.

**Figura 1**

*Proceso de Design Thinking aplicado al Proyecto Integrador*



*Nota.* La figura expone las plantillas de diseño y técnicas de investigación de las etapas del proceso metodológico de Design Thinking aplicado al Proyecto Integrador.

Como se muestra en la Figura 1, el desarrollo del presente proyecto integrador se estructuró en torno a las fases principales de la metodología *Design Thinking*: descubrir,

definir, idear, prototipar y validar. Estas etapas fueron distribuidas en función a los objetivos específicos del estudio, abarcando las tres primeras en los objetivos 1 y 2, mientras que los tres restantes se relacionaron con los objetivos 3 y 4 respectivamente.

En relación con cada frase del proceso y los objetivos establecidos, se aplicaron diversas herramientas, técnicas y plantillas tanto de investigación como propias del enfoque metodológico adoptado. Esto permitió una aplicación práctica de los fundamentos de la metodología utilizada del proyecto, ayudando a entender mejor el problema con un enfoque centrado en las necesidades reales del usuario-cliente.

### ***2.1.1 Marco metodológico de la Etapa Descubrir y Empatizar***

El objetivo específico 1 está centrado en el diagnóstico del establecimiento en cuánto a su oferta de servicios, procesos administrativos-operativos y tarifas, por lo que se aplicó diversas técnicas de recolección de datos y se usó herramientas para poder comprender las necesidades del cliente y empatizar con los usuarios del establecimiento.

Las preguntas de orientación para poder comprender la investigación con respecto a este objetivo podrían ser:

- ¿Cómo definir el problema del establecimiento, conociendo como el personal del Hotel Posada de María, percibe la oferta de servicios actuales en el hotel?
- ¿Qué emociones, necesidades o frustraciones podemos conocer con el mapa de empatía por parte del personal del hotel relacionado con su experiencia laboral diaria?
- ¿Cuáles son las expectativas y desafíos que el personal del hotel enfrenta en su interacción con los clientes, y cómo impacta esto en la calidad de la atención con el cliente?

- ¿Cómo se gestionan las tarifas y reservas en el Hotel Posada de María, y qué procesos o herramientas considera el personal que podrían optimizarse?

**Tabla 1***Herramientas y técnicas de la Etapa Descubrir y Empatizar*

<b>Etapas relacionadas al Obj. 1</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Data Points</b>
<b>Descubrir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de actores</li> <li>• Mapa de empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Investigación de campo</li> <li>• Observación Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepciones, emociones, necesidades y frustraciones del personal frente a su trabajo diario.</li> <li>• Funciones y roles de cada miembro del equipo dentro de los procesos operativos.</li> <li>• Servicios que se ofrecen actualmente en el hotel y cómo son ejecutados.</li> <li>• Dificultades que el personal identifica en la gestión diaria.</li> <li>• Herramientas utilizadas para gestionar tarifas, reservas y atención al cliente.</li> <li>• Nivel de conocimiento del personal sobre procesos operativos y protocolos de atención.</li> <li>• Comparación básica de tarifas y servicios ofrecidos por la competencia local.</li> </ul>
<b>Empatizar</b>			

*Nota.* Tabla de elaboración propia de las herramientas y técnicas de las Primeras Etapas del Design Thinking.

Se desarrolló el objetivo específico 1 a través de la aplicación de herramientas de diseño centradas en el usuario, con el fin de diagnosticar el estado actual del Hotel Posada de María en cuanto a su oferta de servicios, gestión operativa, tarifas y atención al cliente. Para ello, se elaboraron plantillas como el Mapa de Actores<sup>3</sup> (Lewrick et. Al, 2020), que permitió identificar las relaciones clave entre los distintos participantes internos en los procesos operativos del hotel, y el Mapa de Empatía (Gray et. Al, 2010), mediante el cual fue posible visualizar las percepciones, necesidades y frustraciones del personal del establecimiento, considerado el principal usuario del sistema de gestión hotelera.

Entre las técnicas de investigación utilizadas, se realizaron entrevistas semi estructuradas<sup>4</sup> a dos miembros del personal operativo del hotel, con el propósito de comprender sus roles, sus experiencias diarias y los desafíos que enfrentan en la ejecución de sus funciones. Estas entrevistas estuvieron guiadas por un cuestionario diseñado en torno a los ejes de servicio, gestión operativa y relación con los clientes. Complementariamente, se empleó la observación directa, que sirvió para registrar de forma estructurada las dinámicas reales de trabajo y los flujos operativos internos, desde la recepción hasta la salida de los huéspedes.

Estas herramientas y técnicas permitieron generar una visión más clara y profunda sobre las necesidades del cliente (Hotel Posada de María) y de sus usuarios (el personal que ejecuta la operación hotelera), facilitando así la identificación de brechas, puntos de dolor y oportunidades de mejora en la gestión actual del establecimiento.

El éxito en el desarrollo de este objetivo se midió a través de los siguientes indicadores:

---

<sup>3</sup> Consultar Anexo D: Mapa de Actores

<sup>4</sup> Consultar Anexo G: Guía de Entrevistas

- Cantidad y calidad de la información recopilada mediante entrevistas y observación directa.
- Identificación clara de los roles y relaciones internas gracias al Mapa de Actores; para más detalles, referirse a Anexo D.
- Nivel de profundidad y pertinencia de los *insights* generados a partir del Mapa de Empatía; para más detalles, referirse a en Anexo A y B.
- Número de puntos de dolor detectados en la operación diaria del personal.
- Relevancia de las oportunidades de mejora propuestas desde la experiencia de los usuarios internos.

### **2.1.2 Marco metodológico para la Etapa Definir**

El objetivo específico 2 está situado a analizar los resultados que se obtuvieron de la Etapa Descubrir y Empatizar, para poder orientar la definición final de la problemática del establecimiento, conociendo a profundidad sus verdaderas necesidades y, por consiguiente, a la ideación de las propuestas de solución en las siguientes fases.

- ¿Qué elementos del servicio del Hotel Posada de María han demostrado mayor impacto positivo o negativo en la experiencia del huésped, según los resultados del *benchmarking* y las encuestas?
- ¿Qué aspectos del servicio observado durante la experiencia del *Mystery Shopper* generaron una impresión positiva o negativa en distintos puntos de contacto (reserva, llegada, atención, salida)?
- ¿En qué áreas o procesos específicos se observaron fallas en la atención, tiempos de espera, actitud del personal o presentación del espacio físico durante la visita simulada?

- ¿Qué expectativas tienen los huéspedes del servicio de hospedaje y qué brechas se identifican entre esas expectativas y la realidad observada durante la experiencia?
- ¿Qué elementos del modelo de gestión actual podrían reforzarse estratégicamente para posicionar al Hotel Posada de María como un competidor relevante en el mercado local, de acuerdo con los resultados del *benchmarking*?

**Tabla 2***Herramientas y técnicas de la Etapa Definir*

<b>Etapas relacionadas al Obj. 2</b>	<b>Herramientas del Design Thinking</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Data Points</b>
<b>Definir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• <i>Mystery Shopper</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis comparativo</li> <li>• Observación participativa y no-participativa</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseñas de otros hoteles de la zona.</li> <li>• Tarifas de OTAs</li> <li>• Desempeño observado del personal del establecimiento durante la experiencia del <i>Mystery Shopper</i></li> <li>• Tarifas de hoteles de la zona.</li> <li>• Procesos no estandarizados</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Número de habitaciones</li> <li>• Información cuantitativa sobre el número de reservaciones</li> </ul>

*Nota.* Tabla de elaboración propia de las herramientas y técnicas aplicadas de la Etapa Definir.

Se desarrolló el objetivo específico 2 mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación primaria, con el fin de revelar las necesidades clave del cliente (Hotel Posada de María) y sentar las bases para la implementación de herramientas de gestión técnicas, estratégicas y operativas. En esta etapa, se emplearon herramientas como

el *Benchmarking* (Cos, R., 2004), que permitió comparar el desempeño del hotel con el de otros establecimientos similares en la ciudad de Cuenca, y el *Mystery Shopper*<sup>5</sup> (Delgado, D., 2016), el cual ofreció una evaluación objetiva sobre la experiencia real de servicio desde una perspectiva externa, simulado por un evaluador anónimo.

Entre las técnicas de investigación aplicadas, se utilizó el análisis comparativo para evaluar aspectos claves como tarifas, estructura de servicios, tiempos de atención, procesos internos y percepción de calidad en hoteles de características similares. Además, se recurrió a la observación participativa y no participativa<sup>6</sup> durante visitas al Hotel Posada de María, con el fin de registrar de manera estructurada las interacciones entre el personal y los clientes, los tiempos de respuesta y los procedimientos aplicados en distintas etapas del servicio. Para complementar la investigación, se aplicaron encuestas estructuradas<sup>7</sup> que permitieron validar percepciones e identificar patrones de mejora en base a criterios de satisfacción y eficiencia.

Estas herramientas y técnicas facilitaron la síntesis de información crítica y la delimitación de necesidades específicas relacionadas con la gestión interna, el desempeño del personal, la estructura de tarifas y la calidad del servicio, permitiendo así identificar oportunidades concretas de mejora que respondan tanto a las exigencias del mercado como al enfoque centrado en el usuario.

El cumplimiento del objetivo fue evaluado a partir de los siguientes indicadores:

- Grado de alineación entre las prácticas actuales del hotel y los estándares observados en el *Benchmarking*; para más detalles, referirse a Anexo C.

---

<sup>5</sup> Consultar Anexo F: *Mystery Shopper*

<sup>6</sup> Consultar Anexo H: Ficha de Observación

<sup>7</sup> Consultar Anexo G: Guía de entrevista

- Cantidad y calidad de datos generados por el ejercicio de *Mystery Shopper*; para más detalles, referirse a Anexo F.
- Número de aspectos críticos identificados mediante el análisis comparativo con la competencia.
- Nivel de detalle y objetividad de los hallazgos obtenidos por observación participativa y no participativa.

### ***2.1.3 Marco metodológico para la Etapa Idear y Prototipar***

El objetivo 3, orientado a mejorar la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio ofrecido, guarda una relación directa con las etapas de idear y prototipar del enfoque *Design Thinking*. Para su desarrollo, se aplicaron herramientas como el *Brainstorming*<sup>8</sup>, *How Might We*<sup>9</sup>...?, y otras dinámicas propias de la metodología, que permitieron generar propuestas centradas en las verdaderas necesidades del huésped. Estas ideas serán convertidas en futuros prototipos que facilitarán la visualización y prueba de mejoras en procesos clave, como la atención al cliente, realización de reservas y demás servicios. De esta manera, se busca asegurar que las soluciones planteadas no solo sean viables, sino también efectivas para optimizar la experiencia del usuario, aumentar su satisfacción y fortalecer su vínculo emocional con el establecimiento.

Para guiar la investigación, ideación de soluciones y su validación es clave formular preguntas como:

- ¿Qué aspectos del servicio actual generan una percepción negativa en los huéspedes?
- ¿Qué procesos del hotel resultan confusos o poco efectivos para el cliente?

---

<sup>8</sup> Consultar Anexo P: *Brainstorming*

<sup>9</sup> Consultar Anexo E: *How Might We ...?*

- ¿Qué valoran más los huéspedes durante su estadía en relación con la atención recibida?
- ¿Qué procesos pueden ser modernizados mediante herramientas digitales?
- ¿Qué buenas prácticas de otros hoteles pueden adaptarse a la realidad de La Posada de María?

**Tabla 3***Herramientas y técnicas de la Etapa Idear y Prototipar*

<b>Etapas relacionadas al Obj. 3</b>	<b>Herramientas recolección y análisis de datos</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Data Points</b>
<b>Idear</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas de mejora en procesos operativos</li> </ul>
<b>Prototipar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>How might we?</i></li> <li>• Prototipo de baja resolución</li> <li>• <i>Revenue management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación secundaria</li> <li>• <i>Mock ups</i></li> <li>• Análisis de base de datos de reservas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una propuesta de valor más centrada en el cliente</li> <li>• Enfoque orientado a la experiencia del usuario</li> <li>• Identificación de desequilibrios entre tarifa y valor percibido</li> <li>• Detección de momentos clave de interacción</li> <li>• Comportamientos reales del huésped</li> <li>• Fallos en procesos o puntos de fricción no verbalizados</li> <li>• Temporadas pico y baja ocupación</li> </ul>

*Nota.* Tabla de elaboración propia de las herramientas y técnicas aplicadas a la Etapa Idear y Prototipar.

Como se puede visualizar en la Tabla 3, con relación al objetivo específico 3 se identificaron herramientas y técnicas alineadas con las etapas de idear y prototipar del enfoque *Design Thinking*, las cuales serán aplicadas en fases posteriores del proyecto. Estas

herramientas permitirán generar soluciones centradas en las necesidades reales del huésped y validar su efectividad antes de su implementación definitiva. En estas etapas, se emplearán dinámicas como *Brainstorming* y *How Might We...?* (IDF, s.f.), que facilitarán la generación de ideas innovadoras orientadas a resolver problemas detectados en la experiencia del cliente. Asimismo, el uso del enfoque de *Revenue management* permitirá identificar oportunidades para optimizar la relación entre tarifas y valor percibido por el huésped. También se buscará trabajar con prototipos de baja resolución y storyboards para representar visualmente nuevas soluciones o procesos, lo que permitirá evaluar su funcionalidad y coherencia con la experiencia esperada.

El éxito en el desarrollo de este objetivo específico fue evaluado mediante los siguientes indicadores:

- Generación de ideas viables y centradas en el usuario para mejorar procesos clave del hotel.
- Identificación de fallos en la experiencia del huésped a través de herramientas visuales y de observación directa.
- Desarrollo de soluciones prototipadas que puedan ser testeadas y ajustadas antes de su implementación.
- Recolección de datos concretos sobre el comportamiento de reservas y nivel de ocupación para optimizar decisiones de gestión y tarifas de aplicación.

#### **2.1.4 Marco Metodológico para la Etapa Validar**

El objetivo 4 se vincula directamente con la etapa de validar del enfoque *Design Thinking*, ya que busca asegurar que las soluciones que se plantearán en la etapa anterior realmente respondan a las necesidades del cliente antes de su implementación definitiva. Para

ello, se utilizarán herramientas propias de esta fase como el *I Like, I Wish, I Wonder*<sup>10</sup>. Estas herramientas van a permitir recoger opiniones directas de los usuarios sobre las propuestas diseñadas, identificarán aspectos a mejorar y a poder ajustar las soluciones en función de experiencias reales. Además, técnicas previas como el *Brainstorming* facilitarán la generación de ideas que luego serán evaluadas y contrastadas con la percepción del huésped, garantizando que las decisiones estén fundamentadas en evidencia y no en suposiciones internas.

Para guiar la investigación, ideación de soluciones y su validación es pertinente formular preguntas como:

- ¿Qué tan efectivas son las propuestas diseñadas para mejorar la experiencia del huésped según los usuarios reales?
- ¿Cómo reaccionan los usuarios ante los cambios implementados en procesos clave como reservas, registro y atención?
- ¿Qué barreras o puntos de fricción siguen presentes tras las primeras pruebas de implementación?
- ¿Qué aspectos de las soluciones son valorados positivamente por los clientes y cuáles requieren ajustes?
- ¿Las mejoras propuestas facilitan realmente la interacción del huésped con el servicio?

---

<sup>10</sup> Consultar Anexo O: *I Like, I Wish, I Wonder*

**Tabla 4***Herramientas y técnicas de la Etapa Validar*

<b>Etapas relacionadas al Obj. 4</b>	<b>Herramientas recolección y análisis de datos</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Data Points</b>
<b>Validar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• <i>I Like, I Wish, I Wonder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevistas a profundidad</li> <li>• Criterios de expertos en el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas de solución para aspectos criticados por los usuarios</li> <li>• Elementos que el usuario valora del prototipo (I like)</li> <li>• Aspectos que desea cambiar o mejorar (I wish)</li> <li>• Ideas nuevas sugeridas por el usuario (I wonder)</li> <li>• Momentos de confusión o satisfacción</li> <li>• Opiniones detalladas sobre la experiencia del usuario</li> <li>• Evaluación de la viabilidad de las propuestas</li> <li>• Percepción de valor y funcionalidad del servicio</li> </ul>

*Nota.* Tabla de elaboración propia de las herramientas y técnicas aplicadas a la Etapa Validar.

En relación con el objetivo 4, que busca validar las propuestas de planificación mediante simulaciones reales y análisis de retroalimentación, como se puede observar en la tabla 4 mostrada anteriormente, se han identificado diversas herramientas y técnicas clave que serán aplicadas en etapas posteriores del proyecto. Estas herramientas permitirán obtener información valiosa tanto desde la perspectiva del usuario como desde un enfoque técnico.

Entre las herramientas destacadas se encuentran el *Brainstorming* y la dinámica *I Like, I Wish, I Wonder* (GLP, 2023), que facilitarán la generación y recogida de

retroalimentación empática y estructurada de los usuarios durante las pruebas de validación. Complementariamente, la observación directa y las entrevistas a profundidad aportarán información cualitativa y cuantitativa detallada sobre la percepción, valoración y experiencias emocionales de los usuarios frente a las propuestas implementadas. Finalmente, la evaluación basada en los criterios de expertos brindará una visión técnica y evidenciará la correcta implementación de todas las herramientas usadas durante la ejecución del proyecto.

El éxito en el desarrollo de este objetivo específico fue evaluado mediante los siguientes indicadores:

- Obtención de retroalimentación clara y estructurada sobre aspectos positivos y áreas de mejora en las propuestas.
- Identificación de comportamientos y reacciones que permitan detectar fallas o fortalezas no evidentes.
- Evaluación técnica que confirme la viabilidad operativa y estratégica de las soluciones propuestas.
- Ajustes y optimizaciones fundamentados que incrementen la efectividad y aceptación de las mejoras antes de su implementación definitiva.

## **2.2 Marco metodológico del componente económico y financiero**

El componente económico y financiero del presente proyecto se desarrolla a través de un enfoque mixto, utilizando tanto datos cuantitativos como cualitativos. Entre los datos cuantitativos se consideran ingresos, egresos, ocupación y costos operativos actuales, mientras que los datos cualitativos se obtendrán a partir de entrevistas con el personal y comentarios de huéspedes recopilados en plataformas digitales. Debido a que el hotel no cuenta con un departamento contable ni bases de datos estructuradas, será necesario recopilar

y digitalizar la información directamente desde los registros físicos disponibles con la administradora, así como estructurar desde cero los elementos financieros esenciales.

El análisis es de carácter descriptivo para comprender la situación actual del hotel, e incluye también una proyección predictiva sobre los posibles beneficios económicos derivados de la implementación de las mejoras. Se estima una duración de cuatro meses para este componente, y se trabajará exclusivamente con recursos internos, principalmente con el uso de Excel, lo cual permite llevar a cabo simulaciones y cálculos necesarios.

Uno de los entregables claves es la elaboración de un costeo estimado de lo que habría implicado contratar una consultoría externa para desarrollar los mismos productos que se proponen en el plan, como la estandarización de procesos o el análisis de *Revenue Management*. Esto permitirá contrastar ese valor con el costo real (nulo) de la implementación realizada por el equipo del proyecto, evidenciando el ahorro económico para el hotel. Además, se elabora un presupuesto operativo, se calcula el punto de equilibrio del establecimiento y se proyectan los costos asociados a la implementación de las mejoras propuestas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Recolección de datos económicos y financieros históricos disponibles.
- Entrevistas semi-estructuradas al personal del hotel.
- Revisión de comentarios en plataformas web (*Google, Booking, TripAdvisor*).
- Observación directa de procesos administrativos.

Fuentes de información:

- Documentación interna y registros físicos administrados por la encargada del hotel.
- Datos históricos sobre ocupación, tarifas y estacionalidad, a ser digitalizados.
- Información obtenida de entrevistas al personal.

- Opiniones de huéspedes disponibles en la web.
- *Benchmarking* de precios y servicios con hoteles similares en Cuenca.

Este enfoque metodológico busca ofrecer un análisis claro y útil sobre la situación económica del hotel, justificando a través de datos el valor estratégico del proyecto y su viabilidad financiera.

### **2.3 Criterio de rigor y ética**

El criterio de rigor y ética en una investigación académica implica actuar con responsabilidad, precisión metodológica y compromiso con la veracidad de los datos. El rigor se refleja en la coherencia entre los objetivos, el marco teórico y la metodología aplicada, así como en el uso adecuado de técnicas de recolección y análisis de información que garanticen resultados válidos y confiables. Por su parte, la ética se manifiesta en el respeto hacia los participantes y la transparencia en la comunicación de hallazgos. Ambos elementos son fundamentales para asegurar la integridad del proceso de investigación y la utilidad de sus resultados en contextos reales (Noreña et al, 2012). Es bajo este contexto que este criterio es aplicado el presente proyecto integrado con el fin de garantizar un proceso metodológico confiable y que respeta la confidencialidad de las personas involucradas, su aplicación es importante para asegurar la validez de los resultados y la integridad académica del trabajo realizado.

Para comenzar con la recopilación de información correspondiente a la investigación, se realizarán salidas de campo en las que se notificará a la administradora del hotel que se tomarán fotografías pertinentes con el fin de documentar espacios y servicios, insumos necesarios para el desarrollo de herramientas posteriores. Del mismo modo, se llevarán a cabo entrevistas clave con el personal del hotel, solicitando previamente el consentimiento para grabarlas y dejando en claro que la información recopilada sería utilizada únicamente con fines educativos y de investigación, sin pedir ni registrar datos personales o sensibles.

Además, se aplicará la técnica del "*Mystery shopper*" mediante la cual una persona visitará el establecimiento, experimentando los servicios del mismo, y la información recolectada será tratada con los mismos principios de confidencialidad y fines investigativos.

Todas las actividades desarrolladas en el marco del proyecto serán previamente revisadas y validadas por el tutor académico asignado, quien brindará el seguimiento continuo al avance y a los resultados parciales. En lo referente al uso de información secundaria y antecedentes, se respetará en todo momento la autoría intelectual de las fuentes bibliográficas consultadas, cumpliendo con las normas de citación y uso ético de contenidos académicos.

En cuanto a la credibilidad de las herramientas aplicadas, se utilizará una selección de herramientas metodológicas y formatos que fueron previamente abordados a lo largo de la carrera de Turismo en la ESPOL, lo cual ampara la experiencia técnica y académica del equipo y la adecuación de dichas técnicas al contexto del proyecto.

En definitiva, se tomarán en cuenta los criterios de rigor y ética durante todo el proceso investigativo, garantizando un manejo responsable de la información, una ejecución metodológica coherente y el respeto hacia todos los actores involucrados. Estos criterios no solo fortalecen la validez y confiabilidad del estudio, sino que también aseguran que sus resultados sean pertinentes, aplicables y elaborados bajo estándares éticos y académicos adecuados.

## **Capítulo 3**

### **3.1. Introducción**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en función de los cuatro objetivos específicos planteados para el proyecto de mejora de la gestión hotelera en el Hotel Posada de María. Asimismo, se incluyen hallazgos adicionales que, si bien no fueron contemplados de manera directa en los objetivos, resultan de gran importancia para el entendimiento integral del proyecto, como lo es el componente económico de un presupuesto tentativo si se hubiera contratado los servicios profesionales de asesoría externa. Los datos presentados surgen del análisis de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas, recopiladas mediante entrevistas, observación directa y herramientas propias del *Design Thinking*. Esta sección permite visualizar de manera clara las principales necesidades, oportunidades de mejora y percepciones de los actores clave. Finalmente, los resultados son interpretados y evaluados para sustentar las propuestas planteadas en el proyecto.

### **3.2 Resultados asociados a los Objetivos Específicos**

#### ***3.2.1 Resultados asociados con el Objetivo Específico 1: Diagnóstico del estado del establecimiento.***

El primer objetivo específico del proyecto consistió en diagnosticar el estado actual del establecimiento hotelero en cuanto a su oferta de servicios, gestión operativa, tarifas y atención al cliente, con el fin de identificar las necesidades tanto del cliente (Hotel Posada de María) como de los usuarios internos (personal operativo). Este diagnóstico fue esencial para comprender las principales debilidades del sistema de gestión actual y sentar las bases para la posterior ideación de soluciones.

Para alcanzar este objetivo, se aplicaron herramientas de diseño centrado en el usuario como el Mapa de Empatía y el Mapa de Actores (Véase Anexo A, B y D respectivamente), además de técnicas como entrevistas semi estructuradas, observación directa e investigación de campo. Se entrevistó a dos miembros clave del personal, incluyendo a la administradora

del hotel, lo que permitió conocer sus funciones, emociones, frustraciones y expectativas frente a sus labores diarias como se encuentra en el Mapa de Empatía resumido de las 2 entrevistas, en la siguiente imagen:

**Figura 2**

*Mapa de empatía del personal Hotel Posada de María*



*Nota.* La Figura muestra el Mapa de Empatía del personal operativo del hotel Posada de María.

Elaboración propia.

La observación estructurada permitió documentar de forma detallada los flujos operativos reales dentro del establecimiento, desde la recepción hasta la atención en habitaciones. En la siguiente tabla se detallan los resultados encontrados de este objetivo.

**Tabla 5**

*Hallazgos preliminares del diagnóstico inicial del Hotel Posada de María.*

Categoría	Hallazgo preliminar identificado
<b>Procesos internos</b>	No existen procesos estandarizados para <i>check-in</i> , reservas, atención al cliente o <i>check-out</i> .
<b>Estructura organizacional</b>	No hay definición clara de roles y funciones. Trabajadores del establecimiento cumplen tareas polifuncionales.
<b>Gestión de registros</b>	Los registros de los huéspedes se llevan manualmente en una libreta, sin respaldo digital ni documentación formal.
<b>Gestión de reservas</b>	La administración de reservas se realiza de forma manual, sin herramientas digitales ni protocolos definidos.
<b>Ingreso de huéspedes</b>	Los huéspedes no firman ningún documento de responsabilidad por posibles daños u obligaciones durante su estancia.
<b>Oferta de habitaciones</b>	No existe una clasificación estructura de los tipos de habitaciones ni una organización clara sobre la cantidad de plazas disponibles.
<b>Estrategia de tarifas</b>	No existen tarifas diferenciadas para distintos tipos de clientes (frecuentes, corporativos) o temporadas especiales (feriados, alta demanda).

*Nota.* Tabla de elaboración propia sobre los hallazgos preliminares del Objetivo 1.

Estas observaciones revelaron un conjunto de limitaciones estructurales y operativas que afectan directamente la calidad del servicio y la sostenibilidad de la gestión en el Hotel Posada de María. Más allá de los aspectos puntuales detectados, se evidenció una necesidad sistémica de organizar y profesionalizar la operación hotelera. Estos hallazgos fueron

fundamentales para delimitar las áreas prioritarias de intervención en el diseño del prototipo, orientando las propuestas hacia una gestión más ordenada, trazable y eficiente.

Por otro lado, es en este objetivo que se formulan las estrategias orientadas a dar respuesta a las necesidades detectadas, para poder guiar los siguientes procesos que continúan al proyecto, ya que, estas tácticas siguen una secuencia lógica y sirven como una base para los puntos a continuación.

- **Estrategia 1:** Determinar los procesos operativos prioritarios que presentan mayor incidencia en la gestión del hotel, a través del análisis de las entrevistas, observaciones directas y benchmarking con otros establecimientos similares, para contar con una base clara que permita diseñar herramientas que respondan a necesidades reales y mejoren la eficiencia en dichos procesos.
- **Estrategia 2:** Crear plantillas y formatos de apoyo vinculados a los procesos identificados, diseñando flujogramas, formatos de registro, matriz tarifaria e inventario de habitaciones, entre otros, en función de las prácticas observadas y de la información recopilada, para facilitar la ejecución de tareas de forma ordenada y repetible, reduciendo errores y tiempos de gestión.
- **Estrategia 3:** Integrar todas las herramientas en un documento unificado, organizando las plantillas y formatos en secciones correspondientes a cada proceso operativo, con instrucciones claras de aplicación, para disponer de un manual práctico que estandarice la operación, mejore la gestión hotelera y sirva como guía de uso diario para el personal.

### ***3.2.2 Resultados asociados con el Objetivo Específico 2: Definir las oportunidades de mejora en el establecimiento.***

El segundo objetivo específico del proyecto buscó analizar los resultados de la investigación primaria con el fin de identificar necesidades críticas y oportunidades de mejora

en la gestión hotelera del Hotel Posada de María. Esta etapa fue fundamental para consolidar la comprensión de las problemáticas diagnosticadas anteriormente y guiar la definición de soluciones centradas en el usuario. El análisis se enfocó en detectar brechas entre la experiencia real del huésped y los estándares deseables de calidad, eficiencia y atención del establecimiento.

Para cumplir con este propósito, se utilizaron herramientas como el *Benchmarking*, el *Mystery Shopper*, y técnicas como análisis comparativo, observación estructurada (participativa y no participativa), y entrevistas semi-estructuradas (Véase Anexos C, F y G respectivamente) dirigidas a identificar percepciones del servicio. La combinación de estas metodologías permitió contrastar la realidad operativa del hotel con la de otros establecimientos similares en Cuenca, así como experimentar el servicio desde una mirada externa y objetiva.

A partir del análisis combinado de las herramientas mencionadas y aplicadas en esta etapa, se identificaron hallazgos clave que reflejan las áreas de oportunidad del Hotel Posada de María en las que se puede trabajar. Estos resultados permitieron establecer un panorama comparativo con la competencia, así como evaluar la calidad de la experiencia del huésped y la eficiencia de los procesos internos.

La siguiente tabla sintetiza estos hallazgos y plantea las oportunidades de mejora correspondientes, que servirán como base para el diseño de estrategias y propuestas en las fases posteriores del proyecto.

**Tabla 6***Oportunidades de mejora identificadas a partir del análisis del Objetivo Específico 2*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Carencia de procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se evidenció una limitada organización en la ejecución diaria de actividades, con tiempo de espera inadecuados y falta de seguimiento al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolos que mejoren la experiencia del huésped.</li> </ul>
Posicionamiento frente a competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>El hotel, aunque mantiene un nivel aceptable en aspectos como limpieza, servicio y ubicación, no presenta diferenciación respecto a otros establecimientos similares en la zona, lo que afecta su competitividad en el mercado local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de valor clara.</li> <li>Incorporación de beneficios exclusivos para distintos tipos de huéspedes.</li> </ul>
Limitados procesos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen protocolos definidos para procesos clave como <i>check-in</i>, reservas y <i>check-out</i>.</li> <li>Limitada documentación formal para procesos clave.</li> <li>Reglamentos poco específicos.</li> <li>Atención poco estructurada o formalizada en procesos clave hacia los huéspedes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para procedimientos estandarizados para asegurar coherencia y comunicación en la atención al huésped y facilitar la gestión interna.</li> <li>Herramientas de atención centradas en la experiencia del huésped.</li> </ul>
Relación calidad/precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tarifa actual no se percibe acorde con la calidad del servicio ofrecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política tarifaria coherente y transparente.</li> <li>Implementación de matriz tarifaria.</li> </ul>

*Nota.* Tabla de elaboración propia sobre los hallazgos preliminares del Objetivo 2.

Estos resultados permitieron establecer una base sólida para definir estrategias de mejora técnica, operativa y comunicacional, orientadas a optimizar los procesos internos y elevar la calidad percibida del servicio. Asimismo, sirvieron como insumo clave para la generación de ideas y soluciones en la fase de ideación, priorizando propuestas con criterios de eficiencia, funcionalidad y aceptación por parte del usuario.

### ***3.2.3 Resultados asociados con el Objetivo Específico 3: Propuestas de mejora orientadas en la estandarización de procesos internos.***

El en el tercer objetivo enfocado en el diseño de propuestas de mejora relacionadas con la estandarización de procesos internos, se desarrolló en estrecha relación con las etapas Idear y Prototipar del enfoque *Design Thinking*. Esta etapa buscó traducir los hallazgos de las fases anteriores en soluciones prácticas, funcionales y centradas en la experiencia del huésped.

A partir de las oportunidades de mejora detectadas en la etapa anterior, se trabajó en el desarrollo de diversas herramientas orientadas al usuario. Estas herramientas constituyen los primeros componentes del prototipo final conjunto, el cual buscará profesionalizar la gestión del hotel, facilitar la labor del personal e incrementar la calidad percibida por el cliente.

Se emplearon técnicas como *Brainstorming* y “*How Might We...?*” (Véase Anexos P y E) para generar ideas orientadas al diseño de herramientas clave para el establecimiento. Estas ideas fueron representadas mediante prototipos de baja resolución, como *mock ups*, seleccionadas por su eficacia en plasmar ideas innovadoras y viables. Estas dinámicas permitieron visualizar posibles mejoras para procesos internos del hotel, ajustadas a sus capacidades reales y necesidades operativas.

A continuación, se presentan las herramientas diseñadas en el proyecto, las cuales buscan optimizar la gestión interna del establecimiento y mejorar la experiencia del huésped.

Cada herramienta ofrece recursos prácticos que facilitan la operatividad, la gestión de procesos y la toma de decisiones de tarifas.

- Tarjeta de registro hotelera

La TRH que se observa en la Figura 3, busca optimizar y formalizar la recopilación de información relevante al momento del ingreso del huésped. A través de este formato, el personal podrá registrar de forma estructurada los datos personales del cliente, la habitación asignada y contar con una firma que respalde su responsabilidad y conformidad con las políticas del establecimiento. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo I: Tarjeta de registro Huésped.

**Figura 3**

*Tarjeta de registro del huésped*

		TARJETA DE REGISTRO	
Habitación / Room		Llegada / Arrival	
Salida / Departure			
Nombre / Name			
ID Cédula / Passport		Celular / Mobile	
E-mail			
Dirección / Address			
Adultos / Adults		Tarifa / Rate	
Niños / Children			
<input type="checkbox"/> Desayuno Incluido / Breakfast Included			
<b>FIRMA / SIGNATURE</b>			
<small>*Declaro que la información proporcionada es veraz y voluntaria. Acepto las tarifas, políticas y normas del establecimiento, y me comprometo a cumplirlas. Autorizo el cobro de la tarifa establecida, así como de cualquier daño o multa en caso de incumplimiento, conforme a la normativa vigente en Ecuador.</small>			
<small>*I declare that the information provided is true and voluntary. I accept the rates, policies, and rules of the establishment, and I agree to comply with them. I authorize the charge of the established rate, as well as any costs for damages or penalties in case of non-compliance, in accordance with the laws of Ecuador.</small>			

*Nota.* Tarjeta de registro que debe ser utilizada durante el *check in*. Elaborado por Autores.

- Plantilla digital de control de reservas

Esta herramienta que se visualiza en la Figura 4 diseñada para registrar de forma automatizada y actualizada todas las reservas realizadas en el hotel. Permite recolectar la información relevante de cada huésped, como fechas de estadía, tipo de habitación, número de personas y datos de contacto. Su uso facilita el control de la ocupación, agiliza la gestión administrativa y asegura que no se omita información clave en el proceso de atención al cliente. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo J: Plantillas digitales de control de reservas

**Figura 4**

## *Plantilla digital de control de reservas*

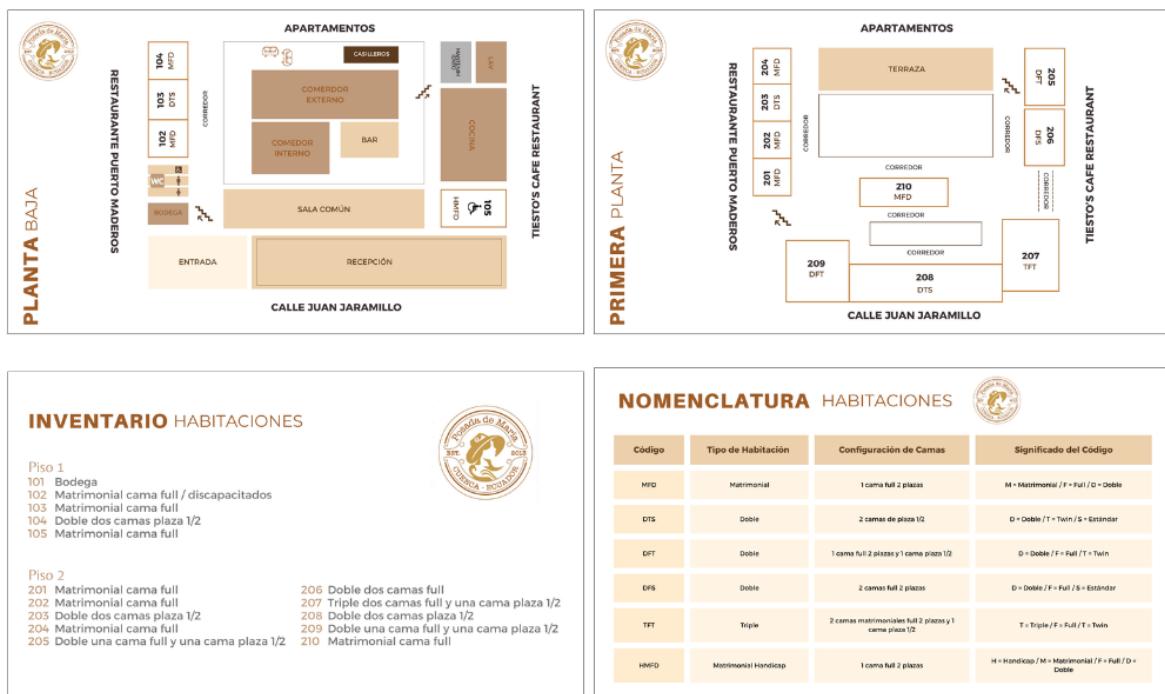
*Nota.* Plantilla generada en Excel que debe ser utilizada por el personal operativo para llevar un control de las reservas del día. Elaborado por Autores.

- Mapeo, inventario y configuración de habitaciones

El mapeo, inventario y configuración de habitaciones, visualizados en la Figura 5, constituyen una herramienta práctica que facilita al personal del Hotel Posada de María la designación y organización de espacios. A través de una visualización clara de la distribución, el tipo de camas y la codificación de cada habitación, se agiliza la asignación según las necesidades del huésped, reduciendo errores y optimizando el uso de la infraestructura existente. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo K: Mapeo, Inventario y configuración de habitaciones.

**Figura 5**

## *Mapeo, inventario y configuración de habitaciones*



*Nota.* Mapeo y nomenclatura realizado con base a observación del establecimiento.

Elaborado por Autores.

- Indicadores de Gestión Hotelera y *Revenue Management*

Los indicadores de Gestión Hotelera visualizados en la Figura 6 y los indicadores de

*Revenue Management* que se observan en la Figura 7 se complementan como

herramientas clave para la administración eficiente del Hotel Posada de María.

Mientras los primeros permiten evaluar el desempeño en términos de ocupación,

ingresos y eficiencia operativa, ofreciendo una visión clara de la productividad y de

las áreas que requieren mejora, los segundos se enfocan en maximizar los ingresos

mediante la aplicación de tarifas dinámicas adaptadas a la demanda, la temporada y el

perfil del cliente. En conjunto, estas herramientas facilitan un monitoreo integral que

no solo optimiza el uso de recursos y eleva la rentabilidad, sino que también asegura

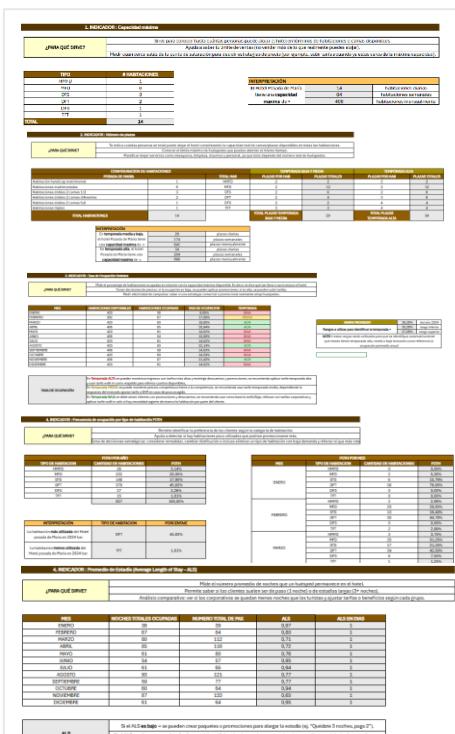
una estructura tarifaria competitiva y alineada con las condiciones reales del mercado.

Para mejor visualización de la herramienta referirse Anexo Q: Indicadores de gestión,

## *Revenue Management e indicadores de seguimiento.*

**Figura 6**

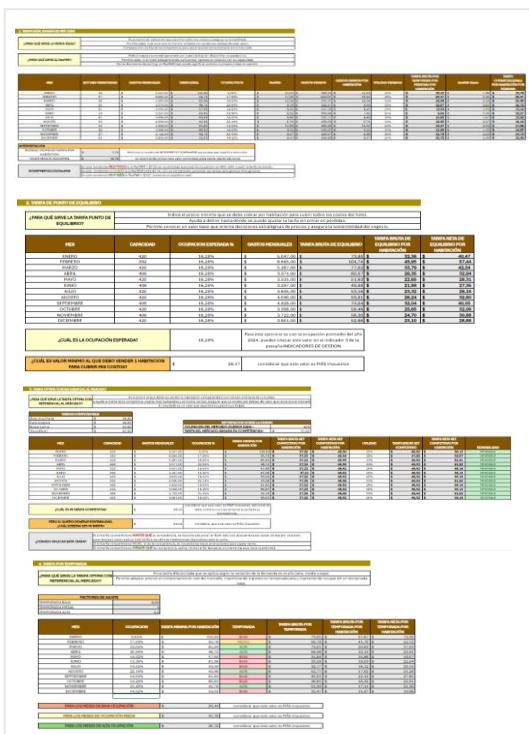
*Indicadores de Gestión Hotelera*



*Nota.* La Figura muestra los indicadores de gestión hotelera que se utilizaron para el estudio tarifario. Elaboración propia.

**Figura 7**

*Indicadores de Revenue Management*



*Nota.* La Figura muestra los indicadores de *Revenue Management* que se utilizaron para el estudio tarifario. Elaboración propia.

- Matriz tarifaria

Herramienta que se puede observar en la Figura 8, que organiza y define los precios de las habitaciones considerando factores como temporadas y tipo de cliente. Su función es facilitar la aplicación de estrategias de Gestión Hotelera y *Revenue Management* sirviendo como una guía para determinar las tarifas a aplicar en el momento de la reserva. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo L: Matriz Tarifaria.

**Figura 8**

*Matriz tarifaria del Hotel Posada de María*



**MATRIZ TARIFARIA**  
Hotel Posada de María.

TARIFA CORPORATIVA			
Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra frecuente	Alquiler por noche de la habitación con servicio de desayuno incluido.  \$15.00	Alquiler de dos camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$25.00	Alquiler de una cama matrimonial con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$25.00	\$40.00	\$30.00

TARIFA WALK IN

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra habitación	Alquiler de una habitación con servicio de desayuno incluido.  \$40.00	Alquiler de dos camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$60.00	Alquiler de una cama matrimonial con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$45.00	\$60.00	\$30.00

TARIFA BAR

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra habitación	Alquiler por noche de la habitación con servicio de desayuno incluido.  \$25.00	Alquiler de dos camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$50.00	Alquiler de una cama matrimonial con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$30.00	\$50.00	\$30.00

**TEMPORADA ALTA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra habitación	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$40.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$55.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$50.00	\$65.00	\$25.00

**TEMPORADA MEDIA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra habitación	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$35.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$60.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$40.00	\$70.00	\$30.00

**TEMPORADA BAJA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Adulto extra habitación	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$30.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$40.00	Alquiler para 2 camas individuales con servicio de desayuno incluido.  \$25.00
Con desayuno habitación	\$35.00	\$50.00	\$30.00

**ADICIONALES**

Adicionales	Valores sin impuestos
Adulto extra	\$20.00
Adulto extra pasajero frecuente	\$25.00
Niño extra menor 12 años	\$15.00
Niño extra mayor 12 años	\$18.00
Desayuno adicional	\$5.00
Desayuno adicional pasajero frecuente	\$4.00
Early check in	Mitad de tarifa a partir de las 09:00, antes de eso debe pagar noche completa
Late check out	Mitad de tarifa hasta las 18:00, después de eso debe pagar noche completa

*Nota.* La Figura muestra la matriz tarifaria del Hotel Posada de María. Elaboración propia.

- Reformulación del reglamento del HPM

Establecer lineamientos precisos sobre el comportamiento esperado, el uso de las instalaciones y los derechos y responsabilidades de ambas partes, mediante una redacción clara y específica plasmado en un nuevo diseño. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo M: Reglamento modificado Hotel Posada de María.

**Figura 9**

*Reglamento interno del Hotel Posada de María en español e inglés*



## ¡Bienvenidos!

En el Hotel Posada de María nos esforzamos por ofrecerte una experiencia placentera, segura y llena de confort. Nuestro compromiso es que cada momento de su estadía sea agradable; por ello hemos establecido un conjunto de políticas que nos ayudan a mantener un ambiente ordenado, tranquilo y respetuoso para todos. Le invitamos a conocer y respetar estas normas, las cuales están diseñadas para proteger su descanso, cuidar nuestras instalaciones y garantizar que cada huésped disfrute plenamente de su tiempo con nosotros.

**REGLAMENTO DEL HOTEL**

- Pago:**
  - El total de la estadía se cancela en el check-in.
- Horarios:**
  - Check-in: 14h00
  - Check-out: 12h00
  - Late check-out: Hasta 19h00 = media tarifa | Después = tarifa completa (sujeto a disponibilidad).
- Acceso:**
  - Solo huéspedes registrados pueden entrar a habitaciones.
  - Visitas: registrarse en recepción. Debe cancelar adicional de \$25.
  - Puertas cierran 22h00; para ingresar después, avisar a recepción y no presentarse en estado etílico o con sustancias psicotrópicas.
- Prohibido:**
  - Nos encantan las mascotas, aunque no podemos recibirlas en nuestras instalaciones.
  - Bebidas alcohólicas o estado etílico.
  - Fumar (multa \$100).
  - Alimentos en habitaciones.
- Silencio:**
  - Horario de descanso: 22h00 - 07h00.
  - Multa de \$20 tras 2 llamados de atención.
- Claves:**
  - Dejar en recepción al salir.
  - Pérdida: recargo de \$10.
- Objetos de valor:**
  - El hotel no responde por pérdidas si no se usan los servicios de custodia en recepción.
- Uso responsable:**
  - Cuidado con toallas, ropa de cama y enseres. Daños = costo adicional.
- Residuos:**
  - Negro: orgánicos
  - Celeste: reciclables (plástico, vidrio, papel, cartón, latas)

*Disfrute de su estadía!*

+593 99 108 2834



## ¡Bienvenidos!

At Hotel Posada de María, we strive to offer you a pleasant, safe, and comfortable experience. Our commitment is to make every moment of your stay enjoyable; therefore, we have established a set of policies that help us maintain an orderly, peaceful, and respectful environment for everyone. We kindly invite you to read and follow these rules, which are designed to protect your rest, take care of our facilities, and ensure that every guest fully enjoys their time with us.

**HOTEL REGULATIONS**

- Payment:**
  - Full payment for the stay is made at check-in.
- Schedules:**
  - Check-in: 2:00 PM
  - Check-out: 12:00 PM
  - Late check-out: Until 7:00 PM = half rate | After 7:00 PM = full rate (subject to availability).
- Access:**
  - Only registered guests may enter the rooms.
  - Visitors: must register at reception and pay \$20.
  - Doors close at 10:00 PM: to enter after this time, notify reception and present yourself sober.
- Prohibited:**
  - We love pets, but unfortunately we cannot accommodate them in our facilities.
  - Alcoholic beverages or intoxication.
  - Smoking (fine \$100).
  - Food in rooms.
- Quiet Hours:**
  - Rest hours: 10:00 PM - 7:00 AM.
  - Fine of \$20 after two warnings.
- Keys:**
  - Leave at reception when leaving the hotel.
  - Loss: \$10 replacement fee.
- Valuables:**
  - The hotel is not responsible for losses if custody service at reception is not used.
- Responsible Use:**
  - Take care of towels, bedding, and hotel items. Damages = additional cost.
- Waste:**
  - Black: organic waste
  - Light blue: recyclables (plastic, glass, paper, cardboard, cans)

*Enjoy your stay!*

+593 99 108 2834

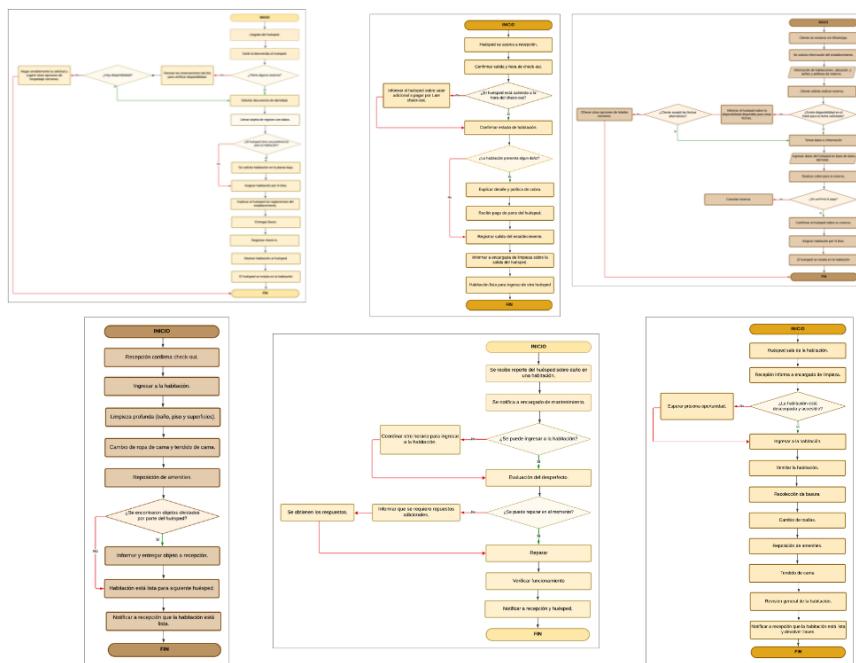
*Nota.* La Figura muestra el reglamento interno del Hotel Posada de María. Elaboración propia.

- Flujogramas para áreas operativas (recepción, reservas, mantenimiento, regiduría de pisos)

La implementación de flujogramas en el Hotel Posada de María observadas en la Figura 10 constituye una estrategia fundamental para estandarizar y guiar los procesos operativos esenciales del establecimiento. Estas representaciones visuales permiten definir de manera clara y ordenada cada paso que debe seguir el personal en actividades clave como el *check-in*, *check-out*, mantenimiento, reservas y limpieza. Su uso facilita la comprensión de las tareas, mejora la coordinación entre áreas y asegura una atención más eficiente y coherente hacia el huésped. Además, los flujogramas funcionan como una guía de referencia que puede ser consultada por el personal en todo momento, reduciendo errores, tiempos de espera y mejorando la trazabilidad interna de los procesos. Para mejor visualización de la herramienta referirse a Anexo N: Flujograma para áreas operativas.

**Figura 10**

*Flujogramas para áreas operativas*



*Nota.* La Figura muestra los flujogramas creados para cada área. Elaboración propia.

Estas herramientas forman parte del prototipo final y no solo hacen tangible la propuesta, sino que permiten al equipo del hotel evaluar su aplicabilidad en el proceso de validación y realizar los ajustes necesarios antes de una implementación definitiva.

### ***3.2.4 Resultados asociados con el Objetivo Específico 4: Valoración de las propuestas de planificación.***

Como parte de la etapa de validación, se centró en ratificar las propuestas de planificación mediante pruebas reales con usuarios y la recolección de retroalimentación directa, asegurando que las decisiones de mejora se basen en experiencias auténticas y necesidades reales del personal del hotel.

La validación inicial se llevó a cabo con la administradora del Hotel Posada de María, dado su conocimiento integral de los procesos internos. Se optó por la técnica de entrevista semiestructurada mediante videollamada, la cual permitió una interacción fluida, contextualizada y con mayor profundidad. Durante la sesión, se presentaron los prototipos de baja resolución de las herramientas diseñadas para mejorar la gestión del hotel.

La administradora valoró positivamente la utilidad de los prototipos, destacando su aplicabilidad en el día a día del establecimiento. No obstante, señaló aspectos importantes a mejorar, como la necesidad de alinear el diseño gráfico con la identidad visual establecida por el equipo de marketing que trabaja paralelamente en el proyecto. Además, recomendó añadir ciertos datos requeridos por normativas locales (Municipio de Cuenca) en los documentos de gestión de reservas, a fin de garantizar el cumplimiento de requisitos legales y administrativos.

La validación final, se dio semanas posteriores a la inicial, con un representante del establecimiento, quién resaltó que alinear los colores del establecimiento con los determinados por el grupo de marketing fue la mejor opción a representar homogeneidad

entre los proyectos. También, se destacó que la Tarjeta de Registro ya está en uso y ha facilitado el proceso de *check-in*, asimismo, el usuario aprobó el trabajo desarrollado, subrayando que este permitirá al hotel dejar atrás procesos manuales y avanzar hacia la digitalización para optimizar su gestión.

Para organizar y visualizar de manera estructurada la retroalimentación obtenida durante los 2 procesos de validación, se empleó la herramienta *Feedback Grid*. Esta matriz permitió clasificar y resumir los comentarios del usuario en cuatro categorías: aspectos positivos, aspectos por mejorar, nuevas ideas y dudas. A continuación, la Figura 11 muestra los principales hallazgos recopilados a través de esta técnica.

**Figura 11**

*Feedback Grid de la Etapa de Validación*



Nota. La figura muestra el *Feedback Grid* para organizar y visualizar de manera estructurada la retroalimentación obtenida durante la validación con cliente del Hotel Posada de María. Elaboración propia.

Con base en la retroalimentación obtenida, se realizaron ajustes en el diseño visual de los prototipos, incorporando la paleta de colores institucional. Asimismo, se integró la información faltante en los documentos administrativos, fortaleciendo su funcionalidad y formalización.

El proceso de validación evidenció que no fue necesario realizar grandes cambios, ya que las herramientas fueron probadas y comprendidas por el personal del hotel, lo que confirmó su utilidad y fácil adaptación. Incluso algunas de ellas ya se encuentran en uso, lo que demuestra su pertinencia y refuerza la viabilidad de implementación dentro de la gestión operativa del establecimiento.

### **3.3 Prototipo Final**

El prototipo final<sup>11</sup> desarrollado consiste en un conjunto de herramientas visuales y funcionales integradas en un manual operativo, diseñado para estandarizar los procesos clave de gestión interna del Hotel Posada de María. Este recurso incluye documentos de registro y control, flujogramas operativos, matriz tarifaria y recursos de apoyo para los procesos clave del establecimiento todos adaptados a las capacidades y necesidades reales del establecimiento.

Este prototipo final refleja una solución accesible, adaptable y funcional, especialmente pensada para un entorno hotelero de pequeña escala, con recursos limitados, pero con el potencial de generar un impacto positivo en la calidad del servicio y en la sostenibilidad de su operación. Al presentar procesos estandarizados para actividades se promueve la mejora continua y se facilita la implementación inmediata.

---

<sup>11</sup> Consultar Anexo R: Prototipo Final

En la siguiente Figura 12 se muestra cómo lucirá la portada del prototipo final en su formato impreso.

**Figura 12**

*Portada de Prototipo Final*



*Nota.* La figura muestra la portada del plan estratégico para el hotel Posada de María.

Asimismo, en la Figura 4 se muestra cómo se vería uno de los recursos que estará incluido en este manual operativo, como lo es la Tarjeta de Registro en su forma impresa y tangible. Esta herramienta es esencial para el correcto registro de los huéspedes en el momento del ingreso (*Check-In*).

**Figura 13**

*Tarjeta de Registro en Prototipo Final*



*Nota.* La figura muestra la tarjeta de registro de huéspedes durante el check in.

### 3.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto, en general, radica en fortalecer la sostenibilidad de la gestión hotelera a través de herramientas prácticas, claras y personalizadas, que promueven entornos de trabajo más organizados y comunidades turísticas más responsables.

El Hotel Posada de María recibe un manual operativo claro y práctico que organiza y estandariza sus procesos internos, facilitando el trabajo del personal y por conseciente, mejorando la calidad del servicio al huésped. Se diferencia por ser una solución personalizada, de bajo costo y adaptada a la realidad del hotel, algo que las consultorías externas no ofrecen. Con este manual, el establecimiento obtiene beneficios directos: mayor eficiencia, reducción de errores, atención más ágil y mejor posicionamiento competitivo. Su relevancia radica en que responde a las necesidades inmediatas del establecimiento hotelero, aportando herramientas viables que pueden implementarse sin cambios estructurales ni altos costos.

Por otro lado, responde a los siguientes elementos clave a los cuales debe responder la solución planteada en el proyecto:

- Efectividad: El prototipo permite al personal cumplir sus funciones de forma estructurada, mejorando la calidad del servicio al cliente y promoviendo prácticas de operación más responsables.
- Eficiencia: La estandarización de procesos reduce errores, acelera la toma de decisiones y facilita la integración de nuevo personal, haciendo más sostenible la gestión del establecimiento.
- Atractividad y conveniencia: El diseño visual amigable, claro y adaptado al contexto del hotel facilita el uso diario de las herramientas, sin necesidad de formación técnica avanzada.

- Información adecuada: Los recursos incluyen instrucciones simples y concretas que guían al usuario paso a paso, asegurando su comprensión y correcta aplicación.
- Derecho a equivocarse: El prototipo está diseñado para minimizar errores mediante procesos visuales e intuitivos, permitiendo correcciones rápidas sin afectar la operación del hotel.

Por otro lado, la propuesta se alinea con el ODS 8, al promover condiciones de trabajo más organizadas y eficientes.

### **3.5 Informe económico y financiero.**

En este apartado se presenta una estimación de los costos que implicaría la contratación de una consultoría externa para el diseño de un plan estratégico orientado a la mejora de los servicios del Hotel Posada de María. El propósito de este cálculo responde a la necesidad de dimensionar el valor económico que representa la realización de este trabajo académico para el establecimiento. Si bien la ejecución de este proyecto, al ser de carácter universitario, no genera gastos monetarios para el hotel, un servicio equivalente ofrecido por profesionales hoteleros y analistas tendría un costo significativo en el mercado. De esta forma, se puede evidenciar el aporte tangible del presente proyecto, que no solo se basa en la implementación de metodologías, herramientas virtuales y estrategias sin costo operativo, sino también le proporcionan al hotel un análisis y diagnóstico profundo, propuestas diferenciadoras y un plan de acción que, de ser contratado externamente, supondría una considerable inversión.

Basándose en consultorías estratégicas hotelera con referencias internacionales, un proyecto de esta índole incluiría diversas actividades tales como auditorias de procesos operativos y de servicios, análisis de mercado, clientes y competencias, estrategias de

*Revenue management* y venta directa, capacitación del personal y la entrega de un informe final con propuestas estratégicas y un plan de implementación detallado (*SIS International Market Research*, s.f.). Según el RMA, estas fases suelen costearse en formatos tipo “paquetes express” que van desde las cuatro semanas hasta planes premium con acompañamiento prolongado (*Revenue Management Argentina*, s.f.). En el caso de la estructura tarifaria, las consultorías independientes tienen a ofrecer costos aproximados de \$85 por hora en proyectos pequeños, y aproximadamente de \$300 a \$800 por hora en firmas de alto nivel (Keefer, 2018), adicional se considera el tiempo total del trabajo, que incluye entrevistas, análisis, redacción, planificación y reuniones (*Consulting Quest*, s.f.).

El presupuesto estimado detallado de lo que costaría este servicio por una consultora externa se encuentra en la Tabla 7, donde se utilizaron referencia tarifas reales de mercado local e internacional, así como fuentes especializadas en consultoría hotelera (Taddeo, 2024).

**Tabla 7**

*Presupuesto Estimado para la Contratación de Consultoría Estratégica*

<b>Concepto De Gasto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario (Usd)</b>	<b>Subtotal (Usd)</b>
Consultoría Turística paquete básico - Revenue Management, Análisis comercial y Creación de nuevos productos	3	MESES	\$ 915,00	\$ 2.745,00
Transporte – Guayaquil – Cuenca – Guayaquil (3 personas, ida y vuelta)	3	PASAJE	\$ 24,00	\$ 72,00
Movilización local en Cuenca (traslados internos durante trabajo de campo)	8	DIA	\$ 6,00	\$ 48,00
Alojamiento – Hotel en Cuenca (8 noches × 3 personas)	24	NOCHE	\$ 25,00	\$ 600,00
Alimentación – (8 días × 3 personas)	24	DIA	\$ 20,00	\$ 480,00

Materiales físicos – Papelería, carpetas, impresiones	1	LOTE	\$ 20,00	\$ 20,00
Herramientas digitales – Licencias temporales de software y plataformas de análisis	1	LOTE	\$ 155,00	\$ 155,00
Gastos administrativos – Comunicaciones, coordinación y gestión de agenda	1	LOTE	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>TOTAL ESTIMADO DEL PROYECTO</b>			<b>\$</b>	<b>4.280,00</b>

*Nota.* Tabla de elaboración propia sobre el presupuesto estimado por la elaboración del proyecto. Elaboración propia con datos basados en Taddeo, 2024.

En dicho presupuesto se considerarán no solo los honorarios de consultoría, sino también los gastos de traslados, considerando la ubicación de la posada en Cuenca, también se consideran apartados como alimentación, alojamiento, materiales, herramientas digitales y costos administrativos (Peshev, 2024). Basándose en el presupuesto, el hotel no solo ahorra de forma monetaria, sino también de forma estratégica, ya que el análisis incluye acceso gratuito a análisis de mercado, planteamiento de estrategias digitales, propuestas de mejora operativa y una metodología de procesos profesionales sin coste de implementación.

En conclusión, el presente análisis evidencia que, de haberse contratado a una consultoría externa, el desarrollo de un plan estratégico para la mejora de los servicios del Hotel Posada de María habría representado una inversión aproximada de \$5.000. Al ser ejecutado en el marco de una tesis universitaria, el hotel no solo evita asumir este gasto, sino que accede a un trabajo con estándares profesionales, fundamentado en metodologías reales y adaptado a su realidad operativa. De esta forma, el proyecto no solo representa una oportunidad de optimización sin inversión monetaria, sino también un aporte significativo para fortalecer la competitividad, eficiencia y calidad del servicio del Hotel Posada de María en el mercado actual.

## **Capítulo 4**

## 4.1 Conclusiones

Con el desarrollo del presente proyecto se alcanzaron resultados concretos que responden directamente a los objetivos planteados. Cada uno de ellos permitió abordar de manera específica las necesidades detectadas en el Hotel Posada de María, desde la identificación de problemas hasta la formulación e implementación de soluciones prácticas. A continuación, se presentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo, evidenciando los logros obtenidos y el impacto de las acciones ejecutadas en la optimización de la gestión operativa, la mejora de la calidad del servicio y el fortalecimiento de la propuesta de valor del establecimiento.

### *4.1.1 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 1*

El diagnóstico inicial permitió identificar de manera precisa las principales debilidades operativas y organizacionales del Hotel Posada de María. Se constató la ausencia de procesos estandarizados, la indefinición de roles y funciones, así como la falta de herramientas digitales para la gestión de reservas y registros. Este análisis puso en evidencia la necesidad de organizar y profesionalizar la operación hotelera para optimizar la calidad del servicio y la eficiencia de la gestión.

### *4.1.2 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 2*

El análisis de la investigación primaria reveló oportunidades claras de mejora en áreas como la estandarización de procesos, la definición de una propuesta de valor diferenciada, la mejora de la relación calidad-precio y la implementación de políticas tarifarias coherentes. La comparación con la competencia y la evaluación de la experiencia del huésped permitieron priorizar intervenciones que fortalezcan la competitividad del hotel y eleven la satisfacción del cliente.

#### ***4.1.3 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 3***

El diseño de propuestas orientadas a la estandarización de procesos internos se tradujo en el desarrollo de herramientas prácticas como tarjetas de registro, matrices tarifarias, flujogramas operativos y mapeo de habitaciones. Estas soluciones, concebidas mediante metodologías participativas y prototipado, constituyen un aporte tangible para optimizar la gestión interna, facilitar el trabajo del personal y asegurar una atención más coherente y ágil al huésped.

#### ***4.1.4 Conclusiones acorde al Objetivo Específico 4***

La validación de las propuestas mediante retroalimentación directa de la administración confirmó su pertinencia y viabilidad. Los ajustes realizados en diseño visual e inclusión de requisitos normativos fortalecieron la aplicabilidad de las herramientas, garantizando que respondan a las necesidades reales del hotel y que se integren armónicamente con su identidad institucional. Este proceso aseguró que las soluciones finales sean operativamente funcionales y listas para su implementación.

### **4.2 Recomendaciones**

A partir del diagnóstico realizado y de los resultados alcanzados en el desarrollo del proyecto, se establecen las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar la correcta implementación, seguimiento y sostenibilidad de las soluciones propuestas para el Hotel Posada de María. Estas sugerencias buscan potenciar la efectividad del manual operativo y de las herramientas estandarizadas, asegurar la continuidad de las mejoras en los procesos internos y fortalecer el posicionamiento del establecimiento en el mercado local. Su aplicación contribuirá no solo a mantener la calidad del servicio, sino también a impulsar una gestión hotelera más organizada, competitiva y coherente con la identidad del hotel.

#### **4.2.1 Implementación gradual del manual operativo**

Poner en práctica las herramientas de manera progresiva, iniciando por los procesos más críticos (*check-in*, reservas y registro de huéspedes) con la herramienta diseñada a utilizar, para facilitar la adaptación del personal y evaluar resultados en cada fase. En la siguiente tabla, se puede visualizar el proceso clave con su herramienta correspondiente.

**Tabla 8**

*Proceso clave relacionada con su herramienta correspondiente*

	<b>Proceso clave</b>	<b>Herramienta diseñada</b>
<b>Reserva</b>		Inventario, nomenclatura y mapeo de habitaciones.
		Plantilla de reservas.
		Flujograma de reservación.
<b>Check-in</b>		Matriz tarifaria
		Flujograma de <i>check-in</i> .
<b>Reporte de daños</b>		Tarjeta de registro
		Flujograma de reporte de daños para el área de mantenimiento.
<b>Proceso de limpieza diaria/ check-out</b>		Flujograma para el área de regiduría de pisos (limpieza diaria y <i>check-out</i> ).
<b>Check-out</b>		Flujograma de <i>check-out</i>

*Nota.* Tabla de elaboración propia que relacionada los procesos clave de procesos clave en la gestión hotelera con su herramienta correspondiente.

#### ***4.2.2 Capacitación continua del personal***

Realizar reuniones internas, cada 3 meses, para reforzar el uso correcto de los procedimientos estandarizados, asegurando que todos los colaboradores dominen las herramientas y comprendan la importancia de aplicarlas de forma consistente.

#### ***4.2.3 Visibilidad de los procedimientos***

Mantener copias impresas y visibles de los protocolos clave en las áreas de trabajo, como el espacio de recepción del hotel, de forma que el personal los tenga siempre como referencia y su alcance y de esta manera, se minimicen errores operativos.

#### ***4.2.4 Optimización tarifaria con enfoque en Indicadores de Gestión Hotelera y Revenue Management***

Aplicar la matriz tarifaria propuesta y ajustarla según la demanda estacional, feriados y perfil de cliente, asegurando una relación precio–valor percibido coherente con la calidad del servicio.

#### ***4.2.5 Seguimiento de satisfacción del huésped***

Conocer la opinión y las sugerencias de los huéspedes resulta fundamental para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones que fortalezcan la experiencia de estadía. Por ello, se recomienda registrar el establecimiento en *TripAdvisor*, a fin de recopilar tanto comentarios positivos como negativos de los clientes. Asimismo, en el siguiente punto 4.2.5, como parte del monitoreo de impacto, se presenta un indicador de seguimiento de la satisfacción del cliente para poder conocer este factor relevante.

#### ***4.2.6 Monitoreo de impacto***

Para poder continuar con el seguimiento, se provee una herramienta con indicadores de monitoreo diseñados para la medición del impacto real de lo propuesto en el proyecto:

tiempos de atención, tasa de ocupación y satisfacción del huésped. Su objetivo es medir la efectividad de las mejoras implementadas en el Hotel Posada de María y generar información confiable que respalte la toma de decisiones futuras. En la siguiente figura se puede observar la plantilla propuesta para este proyecto.

**Figura 14**

*Indicadores de seguimiento*

INDICADORES DE SEGUIMIENTO PROPOSTOS							
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	¿CUÁNDO APlicARLO?	FÓRMULA	COMPONENTE NUMERADOR	COMPONENTE DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO
Tiempos de atención (Proceso de check-in)	Mide el tiempo que tarda el personal en atender a un huésped en su ingreso.	Para evaluar la eficiencia y rapidez del servicio.	Cada vez que se realice el check-in.	$\frac{\text{Suma total duración de los check ins}}{\text{Número de check ins del día}}$	0	0	#DIV/0!
Tasa de ocupación	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto al total disponible.	Para medir el nivel de ventas y uso de la capacidad hotelera.	Al inicio y al final de cada día.	$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones}}$	0	0	#DIV/0!
Satisfacción del huésped	Nivel de conformidad del cliente con el servicio recibido.	Para conocer la percepción del huésped y mejorar la experiencia.	Al final de la estadía (comentarios en TripAdvisor)	$\frac{\text{Total de comentarios}}{\text{Total días}}$	0	0	#DIV/0!
TIEMPOS DE ATENCIÓN	Un valor <b>mayor a 5 minutos</b> es señal de que algo en el proceso no está fluyendo con la agilidad esperada. Un valor de entre 3 a 5 minutos es señal de un proceso ágil y eficiente. Un valor <b>menor de 3 minutos</b> es señal de ineficiencia operativa y riesgo en la experiencia del huésped.						
TASA DE OCUPACIÓN	Un % de ocupación alto (e.g., >16%) indica que estamos superando el resultado esperado. Se puede subir la tarifa y generar más ingresos. Un % de ocupación medio (e.g., entre 14% y 15%) indica que estamos dentro del resultado esperado. Aplicar Tarifa ADR. Un % de ocupación bajo (e.g., <14%) indica que estamos por debajo el resultado esperado. Se debe mejorar la tarifa, aplicar descuentos o tarifa competitiva.						
SATISFACCIÓN DEL HUESPED	Un % de satisfacción alta (e.g., >85%) significa que la mayoría de los huéspedes están satisfechos con el servicio. Un % de satisfacción moderada (e.g., entre 70% y 84%) indica que todavía existen aspectos a mejorar que generan comentarios neutrales o negativos. Un % de satisfacción baja (e.g., <69%) indica insatisfacción, lo que refleja problemas en la atención, procesos o experiencia general.						

*Nota.* La Figura muestra los indicadores de seguimiento creados para monitorear el impacto de la propuesta. Elaboración propia.

Es importante la aplicación de estos indicadores mencionados, ya que, al registrar y analizar estos datos de manera periódica, el hotel podrá identificar tendencias, detectar oportunidades de optimización y garantizar un servicio más eficiente y orientado a las necesidades del cliente.

## Referencias

Alfonso, R., Blanco, G., Rodríguez, A. & García, N. (2015). *Consideraciones para la Planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí.*

Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9138729.pdf>

ASQ. (s.f.). *What is the ISO 9000 Standards Series?* Obtenido de:

<https://asq.org/quality-resources/iso-9000>

CESAE. (2021). *Normas ISO en Hoteles: clave para orientarse.* Obtenido de:

<https://www.cesae.es/blog/normas-iso-en-hoteles>

Consulting Quest. (2022). Consulting fees: The state of market. Consulting Quest; Consulting Quest LLC. [https://consultingquest.com/podcasts\\_smcs/consulting-fees-market/](https://consultingquest.com/podcasts_smcs/consulting-fees-market/)

Cos, R. (2004). *Benchmarking.* Obtenido de:

[https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_05\\_04\\_CTN\\_TE.PDF](https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_05_04_CTN_TE.PDF)

Delgado, D. (2016). *La técnica de Mystery Shopper como herramienta de análisis de calidad en la industria turística.* Obtenido de:

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3299/Delgado\\_Bauza\\_Diana.pdf](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3299/Delgado_Bauza_Diana.pdf)

Delgado, Y. A. (2021). *Control interno de los procesos operativos para la mejora de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque (Tesis de licenciatura).* Obtenido de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3462>

Díaz Muñoz, G., & Salazar Duque, D. (2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial.* Podium, 39, 19–36. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8290165.pdf>

Fondévila, J.; Bosch-Villarrubias, M.; Puiggrós, E. & Pérez, J. (2024). Ventajas del proceso de digitalización hotelera: caso experimental. Obtenido de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9656689.pdf>

Global learning partner. (2023). *I like, I wish, I wonder: a technique*. Obtenido de:  
<https://www.globallearningpartners.com/blog/i-like-i-wish-i-wonder-a-facilitation-technique/>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca. (2025). *Feriado de Semana Santa con saldo positivo para Cuenca*. Obtenido de:  
<https://www.cuenca.gob.ec/content/feriado-de-semana-santa-con-saldo-positivo-para-cuenca#:~:text=El%20per%C3%ADodo%20de%20asueto%20desde,ocupaci%C3%B3n%20hotelera%20lleg%C3%A9%20al%2070%20%25>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca. (2025). *Más de 20 millones de dólares generados en Cuenca durante el feriado de Semana Santa*. Obtenido de: <https://www.cuenca.gob.ec/content/mas-de-20-millones-de-dolares-generados-en-cuenca-durante-el-feriado-de-semana-santa>

Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. " O'Reilly Media, Inc." Obtenido de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_xnEDNPxwYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gamestorming+dave+gray+2010&ots=Ej1b\\_PL1PT&sig=juiKiqnknFb1Ym5jQhkqCVGtGN0#v=onepage&q=gamestorming%20dave%20gray%202010&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_xnEDNPxwYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gamestorming+dave+gray+2010&ots=Ej1b_PL1PT&sig=juiKiqnknFb1Ym5jQhkqCVGtGN0#v=onepage&q=gamestorming%20dave%20gray%202010&f=false)

Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., & Pedraja-Rejas, L. (2020). *Planificación móvil: diseño para una institución de educación superior*. *Interciencia*, 45(2), 84-89.

Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/339/33962521004/33962521004.pdf>

Interaction Design Foundation. (s.f.). *How might we (HMW)*. Obtenido de:  
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/how-might-we?srsltid=AfmBOopth4l6Gz75TagZ9KpUN0zj2QkaxdxvlGQi1Es1qpvumcxRqYGU>

Keefer, D. K. (2018). Cómo determinar los precios de consultoría. Square.  
<https://squareup.com/us/es/townsquare/consulting-fees>

Lagos, A. (2024). Consultoría hotelera ¿Qué es y cuáles son sus beneficios? *Mews.com*. <https://www.mews.com/es/blog/consultoria-hotelera>

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). *The design thinking toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods*. John Wiley & Sons. Obtenido de: <https://bibliotecadigital.espol.edu.ec/library/publication/the-design-thinking-toolbox>

Lberman, M. (s/f). *How independent consultant rates and retainer fees work*. Melisa Liberman Coaching. Obtenido de  
<https://www.melisaliberman.com/blog/independent-consultant-rates-and-retainer-fees-guide>

Lukanova, G. and Ilieva, G. (2019) *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Hotels*. In S. Ivanov and C. Webster (eds.), *Robots, Artificial*

Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism, and Hospitality. Bingley: Emerald Publishing Limited, 157-183. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-687-320191009>

Millington, R. (2024). *What should B2B consultants charge clients? An updated strategic guide to setting your fees.* Richard Millington - Indispensable Consulting. <https://www.richardmillington.com/p/fees>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). *Emisión de Certificado de Registro de Turismo por primera vez para Alojamiento Persona Natural o Jurídica.* Obtenido de: <https://www.gob.ec/mintur/tramites/emision-certificado-registro-turismo-primeravez-alojamiento-persona-natural-juridica>

Ministerio de Turismo. (2016). *REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.* Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Ministerio de Turismo. (2025). *Catastro de establecimientos turísticos.* Obtenido de: <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>

Ministerio de Turismo. (s.f.). *REQUISITOS PARA HOTEL-2 ESTRELLAS.* Obtenido de: <https://siete.turismo.gob.ec/manuales/requisitos/c4.pdf>

Monsalve Castro, C. & Hernández Rueda, S. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en el hotelero como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga.* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 78, pp. 162-173 Universidad EAN. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20640430011.pdf>

Moreno, M. (2024). *La mejora integral de la calidad del servicio alojamiento turístico.* Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9403018.pdf>

Noreña, A. et al (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Obtenido de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-59972012000300006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972012000300006)

OMT (2003). *La calidad del turismo: un marco conceptual*. Obtenido de:

<http://www.world-tourism.org/quality>

Pazmiño Barreto, P. del R., Sánchez Ayala, M. A., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). *El turismo como factor de desarrollo económico en la ciudad de Cuenca-Ecuador*. ConcienciaDigital, Obtenido de:

<https://dspace.ucacue.edu.ec/items/0195ee4a-48ce-4b09-9e27-6ce8d6e24c83>

Peshev, M. (2020, septiembre 23). *How much does a business consultant cost: Consulting fees and pricing structure*. Mario Peshev; Mario.

<https://mariopeshev.com/consulting-fees-pricing/>

Pinneda, M. (2019). *Design Thinking*. Obtenido de:

<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/21b4fb6a-0d54-4f22-a588-4f21ff516198/content>

Planet of Hotels. (2025). *Hotel Posada de Maria*. Consultado en:

<https://es.planetofhotels.com/ecuador/cuenca/posada-de-maria-6058234>

Prada-Trigo, J., Armijos, D. & Crespo, A. & Torres, L. (2016). *Ciudades patrimoniales, turismo cultural y perfiles de los visitantes: Algunas consideraciones a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador)*. Obtenido de:

[https://www.researchgate.net/publication/312447307\\_Ciudades\\_patrimoniales\\_turism](https://www.researchgate.net/publication/312447307_Ciudades_patrimoniales_turism)

o\_cultural\_y\_perfiles\_de\_los\_visitantes\_Algunas\_consideraciones\_a\_partir\_del\_caso\_de\_estudio\_de\_Cuenca\_Ecuador

RMA. (s/f). *Consultoría Hotelera en Estrategia*. Revenue Management Argentina.

Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://www.rmarevenue.com/consultoria-hotelera-en-estrategia-de-ventas/>

SIS International Research. (2024, enero 25). *Consultoría de estrategia hotelera*. SIS International Research. <https://www.sisinternational.com/es/soluciones/consultoria-de-hosteleria-y-turismo-en-viajes/consultoria-estrategica-hotelera/>

Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (tercera ed.). México: Continental. Obtenido de:

<https://s709b2299978a32d1.jimcontent.com/download/version/0/module/13205935530/name/Planeaci%C3%B3n%20%80%A6>

TripAdvisor. (2025). *Hoteles en Cuenca y sitios donde alojarse*. Consultado en: [https://www.tripadvisor.es/Hotels-g294309-zfc9569-a\\_ufe.true-Cuenca\\_Azuay\\_Province-Hotels.html#SPLITVIEWMAP](https://www.tripadvisor.es/Hotels-g294309-zfc9569-a_ufe.true-Cuenca_Azuay_Province-Hotels.html#SPLITVIEWMAP)

Yiwen B.; Rongsheng Y.; Zhang, J & Yan X. (2022). *Customer preference identification from hotel online reviews: A neural network based fine-grained sentiment analysis*. Obtenido de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835222006362?via%3Dihub>

## **Anexos**

## Anexo A

### Mapa de Empatía: Administradora



## Anexo B

### Mapa de Empatía: Trabajador

# Patricio Avila



## Anexo C

### Benchmarking Cualitativo

MÉTRICA	Ho tel Ines María	Ho le Angosta	Cal tal Latina	Hos na Hotel	Sie na Hotel	Mansi ón Alcázar Boutique Hotel	PROMEDIO	ESTIMACI ÓN (PROYECTADO) HOTEL	% RELATIVO	% ABSOLUTO	NIVE L
Tarifa por habitación doble	\$ 34,00	\$ 36,00	\$ 29,00	\$ 47,00	\$ 113,00	\$ 51,80	\$ 40,00	\$	0,77	14,90%	MEDIO
Ubicación (satisfacción)	4,80	4,20	4,60	4,40	4,80	4,56	3,75	0,82	15,87%	MODERADAMENTE POR ENCIMA O CERCANO AL PROMEDIO	MEDIO
Limpieza (satisfacción)	4,90	4,70	4,10	4,20	4,80	4,54	4,40	0,97	18,70%	MUY SUPERIOR AL PROMEDIO	MEDIO
Número de Habitaciones	14	13	12	10	23	14	14	0,97	6%	MUY SUPERIOR AL PROMEDIO	MEDIO
Relación calidad/precio	4,70	4,50	4,80	4,30	4,50	4,56	3,15	0,69	13,33%	MUY SUPERIOR AL PROMEDIO	MEDIO
Servicio al cliente	4,90	4,60	4,40	4,30	4,80	4,60	4,40	0,96	18,45%	MUY SUPERIOR AL PROMEDIO	MEDIO
<b>TOTAL</b>								5,18	100%		

#### LEYENDA

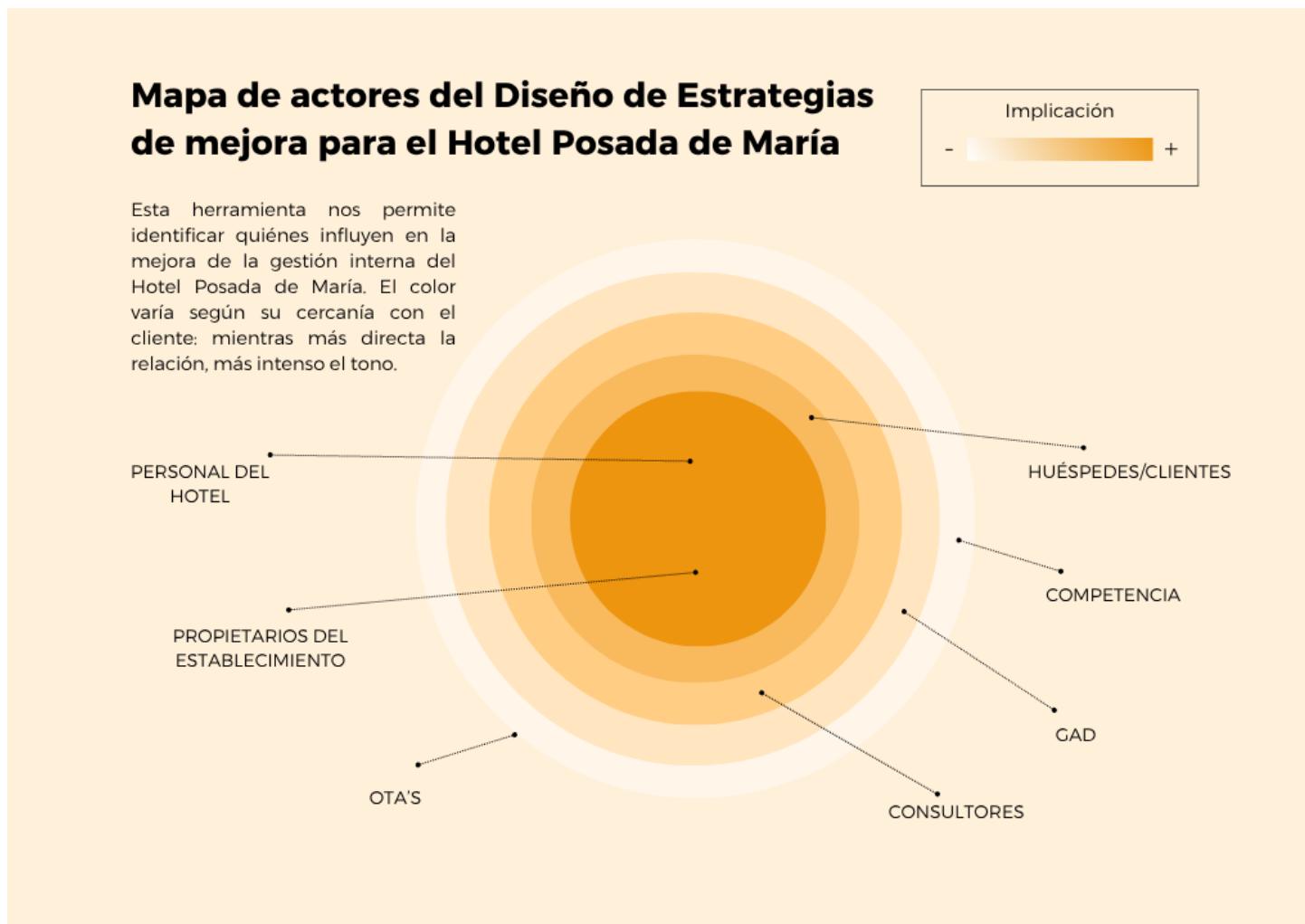
BAJO	El hotel está proyectado <b>muy por debajo</b> del promedio de los competidores en esa métrica.
MEDIO	Señala que el desempeño del hotel está <b>moderadamente por encima o cercano</b> al promedio.
ALTO	Indica que el hotel proyecta un desempeño <b>muy superior</b> al promedio de los competidores en esa métrica.

% RELATIVO	Un valor <b>menor a 1</b> indica que el estimado está por debajo del promedio.
	Un valor <b>cercano a 1</b> sugiere que el estimado está alineado con el promedio.
	Un valor <b>mayor a 1</b> indica que el estimado está por encima del promedio.

% ABSOLUTO	Un % <b>absoluto bajo</b> (e.g., < 9%) indica que el estimado está muy cercano al promedio.
	Un % <b>absoluto medio</b> (e.g., entre 9% y 13%) indica una diferencia moderada.
	Un % <b>absoluto alto</b> (e.g., > 14%) indica una diferencia significativa respecto al promedio.

## Anexo D

### Mapa de actores



## Anexo E

### How might we

- ¿Cómo podríamos mejorar la organización y eficiencia del personal en sus tareas diarias para optimizar el tiempo y los recursos disponibles?
- ¿Cómo podríamos generar herramientas internas claras y prácticas que faciliten la operación diaria del hotel, especialmente para el personal que no tiene formación técnica en hotelería?
- ¿Cómo podríamos establecer un sistema de fijación de tarifas más estratégico y dinámico, ajustado a la realidad del hotel y el comportamiento de la demanda?
- ¿Cómo podríamos implementar procesos de retroalimentación continua entre los colaboradores del hotel para detectar fallos y mejorar constantemente los servicios?
- ¿Cómo podríamos digitalizar y estandarizar el registro de la información operativa sin necesidad de software costoso o personal técnico especializado?
<b>Posibles soluciones:</b>
-- Diseño de herramientas físicas y digitales como flujogramas, mapas de habitación, <u>checklists</u> de limpieza y configuración de habitaciones, para facilitar el trabajo operativo y la capacitación del personal.
-- Desarrollo de una plantilla en Excel para aplicar principios básicos de <u>Revenue Management</u> , que permita determinar las mejores tarifas según la ocupación, temporada y demanda histórica.
-- Creación de un manual práctico de procesos internos adaptado a las necesidades del hotel, que incluya guías paso a paso y recomendaciones accesibles para el equipo.
-- Implementación de un buzón de retroalimentación interno (físico o virtual) para que el personal sugiera mejoras o reporte problemas de manera segura y continua.
-- Elaboración de una hoja de cálculo interactiva para registrar datos operativos clave (ocupación, limpieza, mantenimiento, reservas), que sirva como base para la toma de decisiones y análisis interno sin depender de un PMS costoso.

## Anexo F

### **Encuesta *Mystery Shopper***

#### **Encuesta para *Mystery Shoppers* - Hotel Posada de María**

Fecha de la visita: 21/ 06 / 2025

Hora aproximada de contacto: 21:00

Canal de reserva utilizado (teléfono, WhatsApp, sitio web, en persona): WhatsApp

#### **Sección A: Proceso de Reserva**

*Objetivo: Evaluar la facilidad, claridad y atención durante la reserva.*

Facilidad del proceso

- ¿Fue fácil encontrar el canal para hacer la reserva?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 2
- ¿Cuánto tiempo tomó completar la reserva?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5
- ¿Recibiste confirmación clara de la reserva?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5
- Claridad de la información proporcionada  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 3
- ¿Te informaron sobre los precios, tipo de habitación y servicios incluidos?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 3
- Trato del personal (si fue por canal directo)  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 3
- ¿El trato fue cordial y profesional?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 4
- ¿Respondieron tus preguntas con claridad?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5

Comentarios adicionales sobre el proceso de reserva:

- No se encontró # de WhatsApp en redes sociales fácilmente.

- No entregaron información clara sobre el hotel (tarifas, cuartos), se tuvo que preguntar varias veces para aclarar.
- No hubo cordialidad al momento de contactar por red social (WhatsApp).

### **Sección B: Proceso de *Check-In* y Servicios Iniciales**

*Objetivo: Evaluar la recepción, ambiente y servicios ofrecidos al llegar al hotel.*

- ¿Fuiste atendido/a rápidamente al llegar?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5
- ¿El personal fue amable y profesional?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5
- ¿Te dieron la bienvenida de manera cordial?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 4
- ¿Te explicaron los servicios disponibles (desayuno, wifi, etc.)?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 3
- ¿Te indicaron claramente tu habitación y horario de ingreso/salida?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 3
- ¿Cómo calificas la limpieza y orden en la recepción?  
En una escala del 1 al 5 (1: Muy deficiente - 5: Excelente): 5

Comentarios adicionales sobre el proceso de check-in y servicios:

- La señora María, aunque es amable, no da un trato cordial de acorde a la bienvenida de un hotel.
- Mostró la ubicación de la habitación, sin embargo, no dio información adicional sobre servicios (wifi-horarios de entrada/salida, desayuno).

## Anexo G

### Guías de Entrevistas

#### **Ficha de Entrevista / Formulario de Diagnóstico - Proyecto de Mejora Hotelera**

Nombre del participante: Ana María Sarmiento

Rol o relación con el hotel: Administración  Personal operativo  Huésped  Entorno

Fecha: 01/07/2025

Entrevistador: Angie Ponguillo

#### **BANCO DE PREGUNTAS**

##### **Para la gestión administrativa del hotel:**

*¿Cómo describirían al hotel en pocas palabras? ¿Qué cree que lo hace diferente a otros hoteles similares en la ciudad de Cuenca?*

Considera que no es un hotel, es una posada. El nombre está basado en “regálame una posadita”, para que los huéspedes se sientan en familia o amigos, siempre tratando de dar un trato diferente y cómodo.

*¿Qué servicios ofrecen actualmente? ¿Cuáles de esos servicios creen que podrían mejorar o crecer más?*

Le gustaría que lleguen más turistas nacionales que utilicen las habitaciones. Quiere que se dé a conocer más el hotel a nivel nacional por su nombre y servicios. Menciona problemas de marketing, no de servicios.

*¿Qué cosas o situaciones hacen difícil el trabajo diario en el hotel en cuanto a la gestión (tecnología, personal, procesos, infraestructura, etc.)?*

No considera que tenga muchos problemas. Ha habido una buena organización entre el personal existente. Sin embargo, ella como administradora tiene un trabajo de tiempo completo, y si quisiera más personal que le ayude en la gestión. No ha obtenido respuesta de parte de los dueños para conseguir más ayuda ya que se encuentran en el extranjero, para la señora Ana María Sarmiento es complicado encontrar tiempo para ella misma, ya que, tiene que estar todo el tiempo en el establecimiento con varios roles de recepción, administración, limpieza y cocina, mientras el demás personal si cumple su horario, pero su trabajo es indispensable. También desean crecer en la parte del restaurante, y no solo servir desayunos, se les hace complicado, ya que, no hay más personal. Ella piensa que, para poder implementar más personal, el establecimiento debe ser más conocido para poder tener más ingresos.

*¿Cómo usted evaluaría la comunicación interna con el personal?*

Todos se llevan bien, considerando que el auditor nocturno es más como de la familia. No es solo un colaborador, también es como de la familia, por lo que, ha sido flexible en cuanto a horarios. Asimismo, con la señora de la limpieza es flexible en cuanto a horarios, ya que, han llegado a acuerdos de acorde a su tiempo y sus necesidades.

---

Nombre del participante: Patricio Ávila

Rol o relación con el hotel:  Administración Personal operativo  Huésped  Entorno

Fecha: 01/07/2025

Entrevistador: Angie Ponguillo

## BANCO DE PREGUNTAS

### **Para el personal operativo:**

*¿Cómo es un día típico de trabajo? ¿Qué tareas realizan normalmente en su día a día?*

Dependiendo del día, cada día son diferentes actividades. En las noches, se revisan las páginas del hotel, airbnb, wsp, correo, para así manejar las reservas. Además, estar pendiente de los huéspedes y cualquier petición que tengas en las noches. Se checan los cuartos de máquinas para el agua caliente. Hay un horario de basura, y también se están pendiente de los mismos.

*¿Qué pasos siguen para hacer su trabajo? ¿Hay reglas claras/ estandarizadas o cada uno realiza las cosas a su manera?*

Se consideran polifuncionales, se realizan diferentes roles, a veces realizan labores de cocina en la mañana, o de mantenimiento. En cuanto reservas, tienen un pequeño proceso en el que se pide una transferencia de la mitad de estadía, se toman datos y se los anota a mano, en físico llevan un libro diario para anotar, primero se tiene los tienen a lápiz en pequeños vouchers y cuando se confirma la reserva se les pasa la pluma y se los pasa al diario y a la computadora (excel).

*¿Qué problemas más frecuentes enfrentan en la atención a los huéspedes? ¿Cómo suelen solucionarlas?*

En feriados, enfrentan problemas externos por ruidos, no hay control con el uso de las toallas. Buscan solucionar, hablando con las personas para que tengan respeto por los huéspedes y sigan los reglamentos del hotel.

*¿Qué creen que se podría mejorar pronto, sin considerar un presupuesto elevado?*

A futuro, quisieran remodelar detalles de las habitaciones, como en las camas, las cabeceras quisieran cambiar el diseño. Además, cambiar los cubrecamas para remodelar diseño de los edredones, agregar el logo del hotel en la parte inferior.

## Anexo H

### Ficha de Observación

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

##### **1. Datos Generales del Establecimiento**

**Nombre del hotel:** Posada de María

**Categoría:** 2 estrellas.

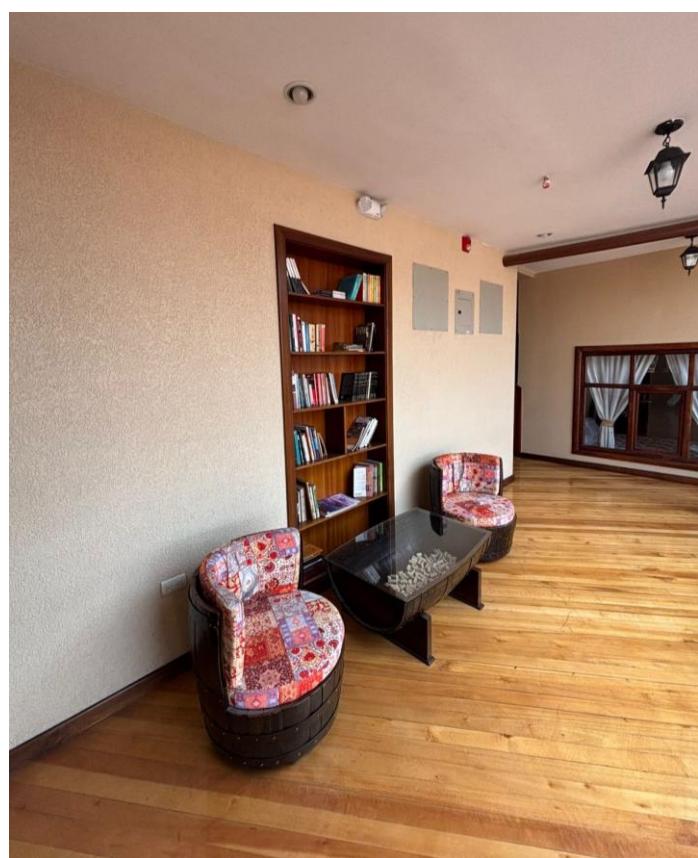
**Ubicación exacta:** Juan Jaramillo 4-67 entre Mariano Cueva y Vargas Machuca.

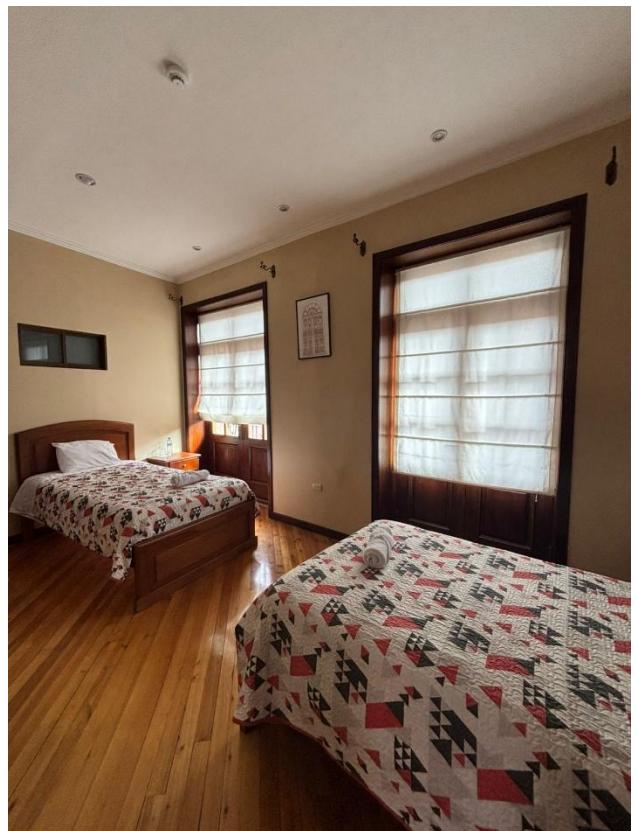
**Horario de observación:** Desde 09H00 hasta 10H30

##### **2. Observación de la Infraestructura del Hotel**

<b>Aspecto</b>	<b>Observaciones (detalles específicos, ejemplos, notas)</b>
<b>Fachada y acceso</b>	BUENA
<b>Señalética (visibilidad del nombre, entrada, salidas de emergencia)</b>	EXISTENTES
<b>Recepción (estado físico, atención inicial, orden, limpieza)</b>	BUENA
<b>Áreas comunes (sala, comedor, patios, corredores)</b>	BUENA
<b>Habitaciones (limpieza, iluminación, mobiliario, si se puede observar)</b>	EN BUENAS CONDICIONES
<b>Baños (estado de limpieza, mantenimiento, insumos disponibles)</b>	CONDICIONES REGULARES, CIERTOS OLORES EN CIERTAS HABITACIONES
<b>Cocina o área de desayuno (orden, higiene, equipamiento)</b>	BUENA
<b>Áreas de servicio (bodega, lavandería, etc.)</b>	BUENA
<b>Estado general del mobiliario y decoración</b>	BUENA
<b>Seguridad (cámaras, extintores, salidas de emergencia)</b>	BUENA
<b>Accesibilidad (para personas con discapacidad)</b>	EXISTENTE

## EVIDENCIAS





### **3. Observación Detallada de Habitaciones**

#### **3.1 Limpieza y Mantenimiento**

- ✓ ¿La habitación está limpia y ordenada?
- ✓ ¿Se perciben olores desagradables o químicos excesivos? EN CIERTAS HABITACIONES SE PERCIBE HUMEDAD.
- ✓ ¿Los muebles están en buen estado?
- ✓ ¿El baño está limpio y en condiciones óptimas?
- ✓ ¿La ropa de cama y toallas están limpias y en buen estado?
- ✓ ¿Hay señales visibles de humedad, hongos o filtraciones?

#### **3.2 Equipamiento y Mobiliario**

- ✓ ¿La habitación cuenta con el mobiliario básico?
- ✓ ¿Hay electrodomésticos funcionales?
- ✓ ¿Caja fuerte y minibar funcionan?
- ✓ ¿Iluminación adecuada?
- ✓ ¿Kit de amenities disponible? SE DA UNA BOTELLA DE AGUA Y VASO.

#### **3.3 Seguridad**

- ✓ ¿Puerta y ventanas cierran bien?
- ✓ ¿Cerradura funcional? CIERTAS PUERTAS DE CIERTAS HABITACIONES MOSTRARON PROBLEMAS PARA CERRAR.
- ✓ ¿Instrucciones de evacuación visibles?
- ✓ ¿Detectores de humo/extintores presentes?

#### **3.4 Conectividad y Tecnología**

- ✓ ¿Wi-Fi funcional?
- ¿Enchufes disponibles y bien ubicados? NO TIENEN ENCHUFES CERCAS DE LAS CAMAS.
- ¿Controles remotos funcionales? NO SE PROBARON.

#### **3.5 Confort General del Huésped**

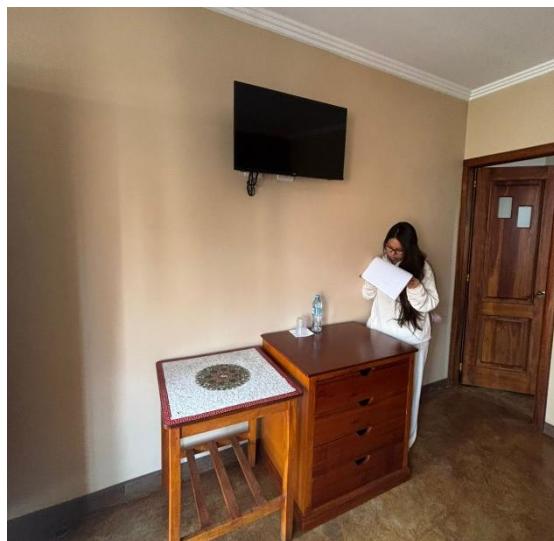
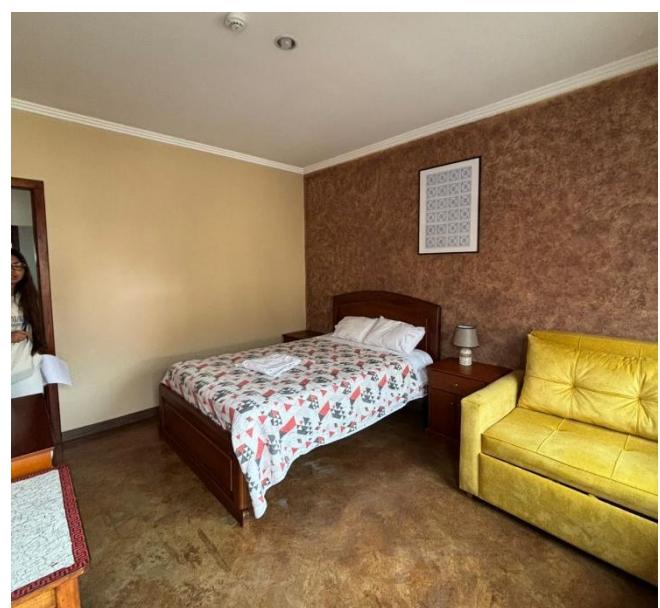
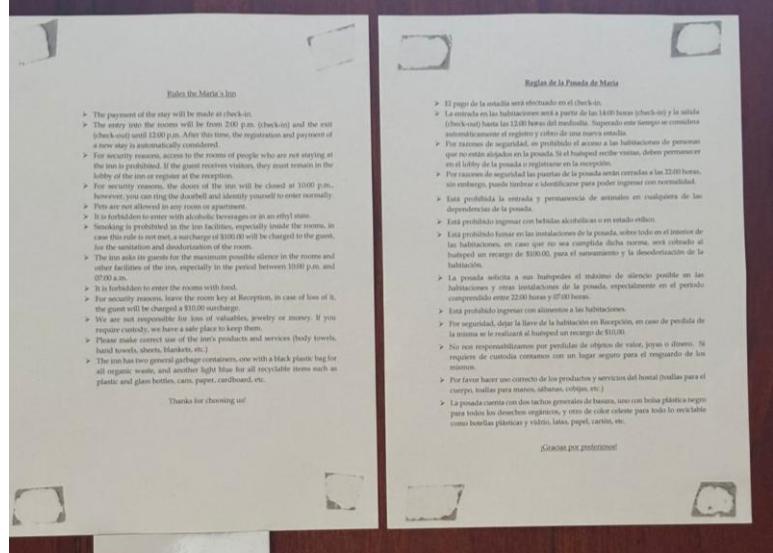
- ✓ ¿Buena ventilación?
- ✓ ¿Temperatura adecuada?
- ✓ ¿Ruido tolerable? POR SER UN ESTABLECIMIENTO PEQUEÑO, LOS RUIDOS LLEGAN A TODO EL LUGAR.

¿Cama y almohadas cómodas?

#### **3.6 Personalización y Detalles Adicionales**

- ✓ ¿Información turística/local?
- ✓ ¿Decoración agradable?
- ¿Servicios adicionales (cafetera, pantuflas, room service)? NO CUENTAN CON SERVICIOS ADICIONALES.

## EVIDENCIAS



#### 4. Observación de la Gestión y el Personal

Aspecto	Observaciones
<b>Número aproximado de personal presente</b>	2 presente (administradora/auditor nocturno- 1 ausente (señora de limpieza).
<b>Roles y tareas observadas (recepción, limpieza, atención al huésped)</b>	Polifuncional.
<b>Uso de uniforme o presentación personal</b>	No existente.
<b>Relación entre personal y huéspedes (actitud, trato, lenguaje)</b>	Trato familiar y amable.
<b>Coordinación visible entre personal</b>	Varios roles designados a poco personal.
<b>Evidencia de protocolos o procedimientos estandarizados</b>	No existente.
<b>Uso de herramientas tecnológicas (sistema de reservas, POS, etc.)</b>	No existente. / Uso de excel.

#### EVIDENCIAS



## 5. Observación del Entorno Inmediato (Vecindario)

Aspecto	Observaciones
<b>Tipo de zona (comercial, residencial, turística, mixta)</b>	Mixta- cerca de zona comercial y turística (centro histórico de Cuenca).
<b>Estado de las calles y accesos cercanos</b>	Buena.
<b>Presencia de negocios turísticos cercanos</b>	Restaurantes cercanos.
<b>Seguridad percibida del área</b>	Cámaras de seguridad. Zona tranquila y segura.
<b>Conectividad y transporte (paradas de bus, taxis, facilidad de acceso)</b>	Transporte disponible.
<b>Ruido o contaminación visual en la zona</b>	Calle transitada.
<b>Atractivos cercanos (plazas, iglesias, museos, etc.)</b>	Centro histórico de Cuenca, iglesias, plazas.

## EVIDENCIAS





## 6. Observaciones Generales / Notas Adicionales

- Solo cuentan con jabón líquido en los baños.
- Toallas no dobladas correctamente en ciertos cuartos.
- Olores a humedad en ciertas habitaciones (baños).

## 7. Conclusión del grupo

### Aspectos positivos destacados:

- Buena infraestructura, se destaca por su diseño.
- Buena organización de espacios.
- Buena decoración interna.
- Ambiente familiar y hogareño.

### Áreas que requieren mejora inmediata:

- No existen procesos estandarizados.
- Poco personal.
- Procesos de reserva arcaicos.

**Anexo I**  
**Tarjeta de Registro Huésped**

	<b>TARJETA DE REGISTRO</b>	Habitación / Room Llegada / Arrival Salida / Departure
Nombre / Name	ID Cédula / Passport	Celular / Mobile
E-mail	Dirección / Address	
Adultos / Adults	Tarifa / Rate	
Niños / Children		
<input type="checkbox"/> Desayuno Incluido / Breakfast Included		
<hr style="border: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>FIRMA / SIGNATURE</b>		
<small>*Declaro que la información proporcionada es veraz y voluntaria. Acepto las tarifas, políticas y normas del establecimiento, y me comprometo a cumplirlas. Autorizo el cobro de la tarifa establecida, así como de cualquier daño o multa en caso de incumplimiento, conforme a la normativa vigente en Ecuador.</small>		
<small>*I declare that the information provided is true and voluntary. I accept the rates, policies, and rules of the establishment, and I agree to comply with them. I authorize the charge of the established rate, as well as any costs for damages or penalties in case of non-compliance, in accordance with the laws of Ecuador.</small>		

## Anexo J



HOTEL POSADA DE MARIA

LIBRO DE RESERVAS 2025

# PLANTA BAJA



## RESTAURANTE PUERTO MADEROS



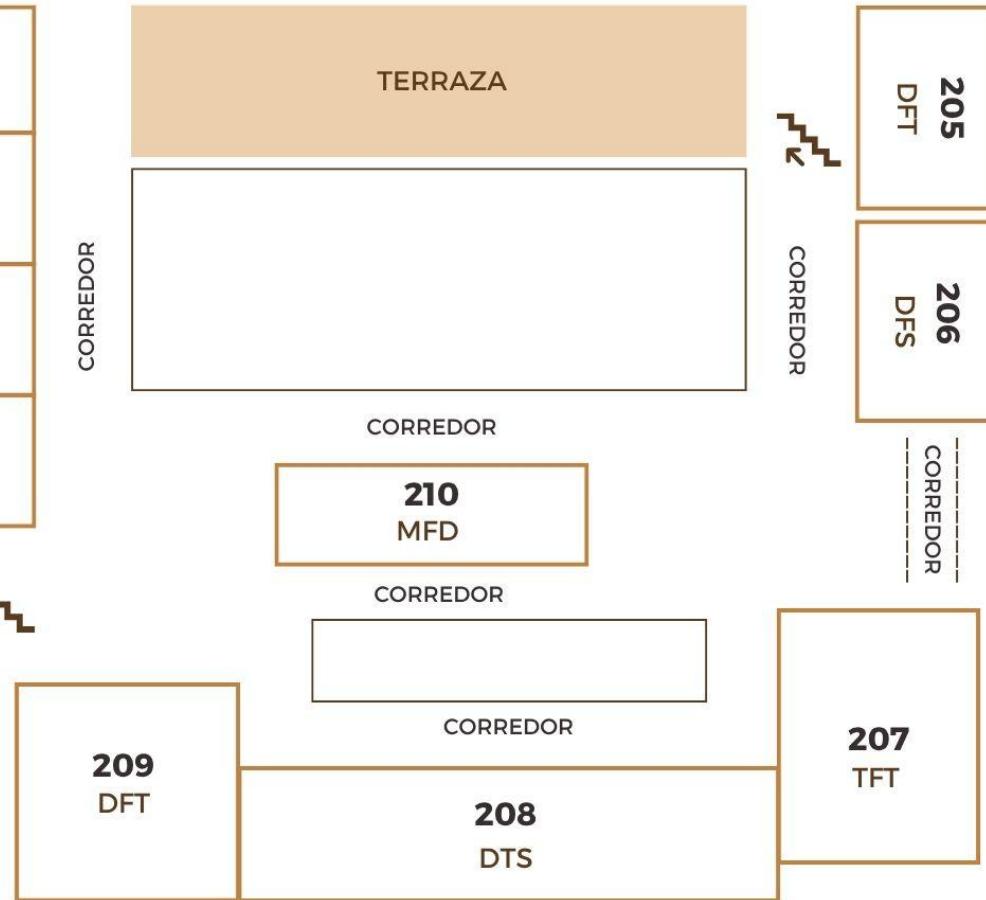
# PRIMERA PLANTA



## RESTAURANTE PUERTO MADEROS



## APARTAMENTOS



## Tiesto's CAFE RESTAURANT

# INVENTARIO HABITACIONES

## Piso 1

- 101 Bodega
- 102 Matrimonial cama full / discapacitados
- 103 Matrimonial cama full
- 104 Doble dos camas plaza 1/2
- 105 Matrimonial cama full

## Piso 2

- 201 Matrimonial cama full
- 202 Matrimonial cama full
- 203 Doble dos camas plaza 1/2
- 204 Matrimonial cama full
- 205 Doble una cama full y una cama plaza 1/2
- 206 Doble dos camas full
- 207 Triple dos camas full y una cama plaza 1/2
- 208 Doble dos camas plaza 1/2
- 209 Doble una cama full y una cama plaza 1/2
- 210 Matrimonial cama full



# NOMENCLATURA HABITACIONES



Código	Tipo de Habitación	Configuración de Camas	Significado del Código
MFD	Matrimonial	1 cama full 2 plazas	M = Matrimonial / F = Full / D = Doble
DTS	Doble	2 camas de plaza 1/2	D = Doble / T = Twin / S = Estándar
DFT	Doble	1 cama full 2 plazas y 1 cama plaza 1/2	D = Doble / F = Full / T = Twin
DFS	Doble	2 camas full 2 plazas	D = Doble / F = Full / S = Estándar
TFT	Triple	2 camas matrimoniales full 2 plazas y 1 cama plaza 1/2	T = Triple / F = Full / T = Twin
HMFD	Matrimonial Handicap	1 cama full 2 plazas	H = Handicap / M = Matrimonial / F = Full / D = Doble

## Anexo L

### Matriz Tarifaria



## MATRIZ TARIFARIA

Hotel Posada de María.

### TARIFA CORPORATIVA

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año.
	\$15.00	\$25.00	\$25.00

Con desayuno incluido\*

\$25.00

\$40.00

\$30.00

### TARIFA WALK IN

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año.
	\$40.00	\$50.00	\$25.00

Con desayuno incluido\*

\$45.00

\$60.00

\$30.00

\*tarifas sin impuestos

### TARIFA BAR

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año, 1 adlt.
	\$25.00	\$50.00	\$25.00

Con desayuno incluido\*

\$30.00

\$60.00

\$30.00

\*tarifas sin impuestos



## MATRIZ TARIFARIA

Hotel Posada de María.

### TEMPORADA ALTA

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año.
	\$40.00	\$55.00	\$25.00
Con desayuno incluido*	\$50.00	\$65.00	\$25.00

\*tarifas sin impuestos

### TEMPORADA MEDIA

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año, 1 adlt.
	\$35.00	\$60.00	\$25.00
Con desayuno incluido*	\$40.00	\$70.00	\$30.00

\*tarifas sin impuestos

### TEMPORADA BAJA

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
	Aplicada para 1 adulto en acomodación sencilla	Aplicada para 2 adultos en acomodación doble.	Aplica para clientes frecuentes que tengan más de 10 RN al año, 1 adlt.
	\$30.00	\$40.00	\$25.00
Con desayuno incluido*	\$35.00	\$50.00	\$30.00

\*tarifas sin impuestos



## MATRIZ TARIFARIA

Hotel Posada de María.

### ADICIONALES

Adicionales	Valores sin impuestos
Adulto extra	\$20.00
Adulto extra pasajero frecuente	\$25.00
Niño extra menor 12 años:	\$15.00
Niño extra mayor 12 años	\$18.00
Desayuno adicional	\$5.00
Desayuno adicional pasajero frecuente	\$4.00
Early check in	Mitad de tarifa a partir de las 10h00, antes de eso debe pagar noche completa
Late check out	Mitad de tarifa hasta las 18h00, después de eso debe pagar noche completa

## Anexo M

### Reglamento modificado Hotel Posada de Maria

<b>REGLAMENTOS ACTUALES</b>	<b>SUGERENCIAS</b>
El pago de la estadía será efectuado en el check-in.	El pago total de la estadía debe efectuarse al momento del check-in.
La entrada en las habitaciones será a partir de las 14:00 horas (check-in) y la salida (check-out) hasta las 12:00 horas del mediodía. Superado este tiempo se considera automáticamente el registro y cobro de una nueva estadía.	El ingreso a las habitaciones está disponible a partir de las 14:00 horas (check-in). La salida debe realizarse hasta las 12:00 horas del medio día (check-out). -Pasado este horario el late check out esta sujeto a disponibilidad y deberá consultarse previamente con recepción. -*Si la salida es hasta las 19h00, se realizará el cobro de la mitad de la tarifa. Pasado este horario, aplicara el valor de una noche completa.
Por razones de seguridad, es prohibido el acceso a las habitaciones de personas que no están alojados en la posada. Si el huésped recibe visitas, deben permanecer en el lobby de la posada o registrarse en la recepción.	Por seguridad, solo los huéspedes registrados pueden acceder a las habitaciones. Las visitas deberán permanecer en el lobby o registrarse en recepción si desean ingresar, cancelando el valor adicional \$20 inc imp.
Por razones de seguridad las puertas de la posada serán cerradas a las 22:00 horas, sin embargo, puede timbrar e identificarse para poder ingresar con normalidad.	Por seguridad, las puertas del hotel se cierran a las 22:00 horas. En caso de querer ingresar después de este horario, se debe notificar a recepción previamente, solicitar el acceso a traves de timbre e identificarse para ingresar con normalidad. No se permite el ingreso en estado etílico o con acompañantes no registrados.
Está prohibida la entrada y permanencia de animales en cualquiera de las dependencias de la posada.	No se permite el ingreso ni la permanencia de animales dentro de las instalaciones del hotel.
Está prohibido ingresar con bebidas alcohólicas o en estado etílico.	Está prohibido ingresar al hotel con bebidas alcohólicas o bajo los efectos del alcohol.
Está prohibido fumar en las instalaciones de la posada, sobre todo en el interior de las habitaciones, en caso que no sea cumplida dicha norma, será cobrado al huésped un recargo de \$100.00, para el saneamiento y la desodorización de la habitación.	Está prohibido fumar en todas las áreas del hotel, especialmente en las habitaciones. El incumplimiento conlleva un recargo de \$100,00 para la limpieza y desodorización del espacio
La posada solicita a sus huéspedes el máximo de silencio posible en las habitaciones y otras instalaciones de la posada, especialmente en el período comprendido entre 22:00 horas y 07:00 horas.	Se solicita mantener un ambiente de tranquilidad y respeto, especialmente entre las 22:00 y las 07:00 horas, para garantizar el descanso de todos los huéspedes. Considerar que durante las horas de descanso, pasado los dos llamados de atención se aplicara una multa de \$20 inc imp.

Está prohibido ingresar con alimentos a las habitaciones.	No está permitido ingresar ni consumir alimentos dentro de las habitaciones.
Por seguridad, dejar la llave de la habitación en Recepción, en caso de perdida de la misma se le realizará al huésped un recargo de \$10,00.	Se debe dejar la llave en recepción al salir del hotel. En caso de pérdida, se aplicará un recargo de \$10,00 por su reposición.
No nos responsabilizamos por perdidas de objetos de valor, joyas o dinero. Si requiere de custodia contamos con un lugar seguro para el resguardo de los mismos.	El hotel no se responsabiliza por la pérdida de dinero, joyas u objetos de valor no depositados en resguardo. Se recomienda solicitar el servicio de custodia en recepción.
Por favor hacer uso correcto de los productos y servicios del hostal (toallas para el cuerpo, toallas para manos, sábanas, cobijas, etc.)	Por favor, haga uso responsable de los elementos proporcionados, como toallas, sábanas, cobijas y demás enseres del hotel. Estos son de uso exclusivo durante su estadía. Considerar que el daño de cada producto tiene un costo adicional (verificar valores en recepción).
La posada cuenta con dos tachos generales de basura, uno con bolsa plástica negra para todos los desechos orgánicos, y otro de color celeste para todo lo recicitable como botellas plásticas y vidrio, latas, papel, cartón, etc.	El hotel cuenta con dos tachos de basura donde se colocan residuos por color, se solicita que se cumpla colocando la basura en su respectivo contenedor. <b>Negro:</b> residuos orgánicos. <b>Celeste:</b> materiales reciclables como plástico, vidrio, papel, cartón y latas.

## Versión presentación en español:



# ¡Bienvenidos!

En el Hotel Posada de María nos esforzamos por ofrecerle una experiencia placentera, segura y llena de confort. Nuestro compromiso es que cada momento de su estadía sea agradable, por ello hemos establecido un conjunto de políticas que nos ayudan a mantener un ambiente ordenado, tranquilo y respetuoso para todos. Le invitamos a conocer y respetar estas normas, las cuales están diseñadas para proteger su descanso, cuidar nuestras instalaciones y garantizar que cada huésped disfrute plenamente de su tiempo con nosotros.

### REGLAMENTO DEL HOTEL



#### Pago:

- El total de la estadía se cancela en el check-in.

#### Horarios:



- Check-in: 14h00
- Check-out: 12h00
- Late check-out: Hasta 19h00 = media tarifa | Después = tarifa completa (sujeto a disponibilidad).



#### Acceso:

- Solo huéspedes registrados pueden entrar a habitaciones.
- Visitas: registrarse en recepción. Debe cancelar adicional de \$25.
- Puertas cierran 22h00: para ingresar después, avisar a recepción y no presentarse en estado etílico o con sustancias psicotrópicas .



#### Prohibido:

- Nos encantan las mascotas, aunque no podemos recibirlas en nuestras instalaciones.
- Bebidas alcohólicas o estado etílico.
- Fumar (multa \$100).
- Alimentos en habitaciones.



#### Silencio:

- Horario de descanso: 22h00 – 07h00.
- Multa de \$20 tras 2 llamados de atención.



#### Llaves:

- Dejar en recepción al salir.
- Pérdida: recargo de \$10.



#### Objetos de valor:

- El hotel no responde por pérdidas si no se usan los servicios de custodia en recepción.



#### Uso responsable:

- Cuidado con toallas, ropa de cama y enseres. Daños = costo adicional.



#### Residuos:

- Negro: orgánicos
- Celeste: reciclables (plástico, vidrio, papel, cartón, latas)

## ¡Disfrute de su estadía!



+593 99 108 2834

### Versión en inglés

CURRENTLY RULES	PROPOSAL
The payment of the stay will be made at check-in.	The total payment for the stay must be made at the time of check-in.
The entry into the rooms will be from 2:00 p.m. (check-in) and the ext (check-out) until 12:00 p.m. After this time, the registration and payment of a new stay is automatically considered.	Check-in to the rooms is available from 2:00 p.m. onwards. Check-out must be completed by 12:00 p.m. (noon).  After this time, late check-out is subject to availability and must be arranged in advance with the front desk.  *If check-out is between 12:00 p.m. and 7:00 p.m., 50% of the nightly rate will be charged. After 7:00 p.m., a full night's rate will apply.
For security reasons, access to the rooms of people who are not staying at the inn is prohibited. If the guest receives visitors, they must remain in the lobby of the inn or register at the reception.	For security reasons, only registered guests are allowed to access the rooms. Visitors must remain in the lobby or register at the front desk if they wish to enter, with an additional fee of \$20 including taxes.
For security reasons, the doors of the inn will be closed at 10:00 p.m., however, you can ring the doorbell and identify yourself to enter normally.	For security reasons, the hotel doors close at 10:00 p.m. If you wish to enter after this time, you must notify the front desk in advance, request access via the doorbell, and present identification to enter as usual. Entry is not permitted under the influence of alcohol or with unregistered companions.
Pets are not allowed in any room or apartment.	The entry and stay of animals within the hotel premises is not allowed.
It is forbidden to enter with alcoholic beverages or in an ethyl state.	It is prohibited to enter the hotel with alcoholic beverages or under the influence of alcohol.
Smoking is prohibited in the inn facilities, especially inside the rooms, in case this rule is not met, a surcharge of \$100.00 will be charged to the guest, for the sanitation and deodorization of the room	Smoking is prohibited in all areas of the hotel, especially in the rooms. Failure to comply will result in a \$100.00 fee for cleaning and deodorizing the space.
The inn asks its guests for the maximum possible silence in the rooms and other facilities of the inn, especially in the period between 10:00 p.m. and 07:00 a.m.	Guests are requested to maintain a peaceful and respectful environment, especially between 10:00 p.m. and 7:00 a.m., to ensure the rest of all guests. Please note that during quiet hours, after two warnings, a \$20 fine (including taxes) will be applied.
It is forbidden to enter the rooms with food.	Bringing in or consuming food inside the rooms is not allowed.
We are not responsible for loss of valuables, jewelry or money. If you require custody, we have a safe place to keep them.	The hotel is not responsible for the loss of money, jewelry, or valuables that are not deposited for safekeeping. It is recommended to request the safe deposit service at the front desk.

<p>Please make correct use of the inn's products and services (body towels, hand towels, sheets, blankets, etc.)</p>	<p>Please make responsible use of the items provided, such as towels, sheets, blankets, and other hotel amenities. These are for exclusive use during your stay. Please note that damage to any item will incur an additional charge (check rates at the front desk).</p>
<p>The inn has two general garbage containers, one with a black plastic bag for all organic waste, and another light blue for all recyclable items such as plastic and glass bottles, cans, paper, cardboard, etc.</p>	<p>The hotel has two trash bins for waste separation by color. Guests are asked to dispose of waste in the appropriate container. Black: organic waste. Light blue: recyclable materials such as plastic, glass, paper, cardboard, and cans.</p>
<p>For security reasons, please leave your room key at the front desk. In case of loss, a \$10.00 fee will be charged to the guest.</p>	<p>The key must be left at the front desk when leaving the hotel. In case of loss, a \$10.00 replacement fee will be charged.</p>

## Versión presentación en inglés:



# Bienvenidos !

At Hotel Posada de María, we strive to offer you a pleasant, safe, and comfortable experience. Our commitment is to make every moment of your stay enjoyable; therefore, we have established a set of policies that help us maintain an orderly, peaceful, and respectful environment for everyone.

We kindly invite you to read and follow these rules, which are designed to protect your rest, take care of our facilities, and ensure that every guest fully enjoys their time with us.

## HOTEL REGULATIONS



### Payment:

- Full payment for the stay is made at check-in.

### Schedules:



- Check-in: 2:00 PM
- Check-out: 12:00 PM
- Late check-out: Until 7:00 PM = half rate | After 7:00 PM = full rate (subject to availability).



### Access:

- Only registered guests may enter the rooms.
- Visitors: must register at reception and pay \$20.
- Doors close at 10:00 PM: to enter after this time, notify reception and present yourself sober.



### Prohibited:

- We love pets, but unfortunately we cannot accommodate them in our facilities.
- Alcoholic beverages or intoxication.
- Smoking (fine \$100).
- Food in rooms.



### Quiet Hours:

- Rest hours: 10:00 PM – 7:00 AM.
- Fine of \$20 after two warnings.



### Keys:

- Leave at reception when leaving the hotel.
- Loss: \$10 replacement fee.



### Valuables:

- The hotel is not responsible for losses if custody service at reception is not used.



### Responsible Use:

- Take care of towels, bedding, and hotel items. Damages = additional cost.



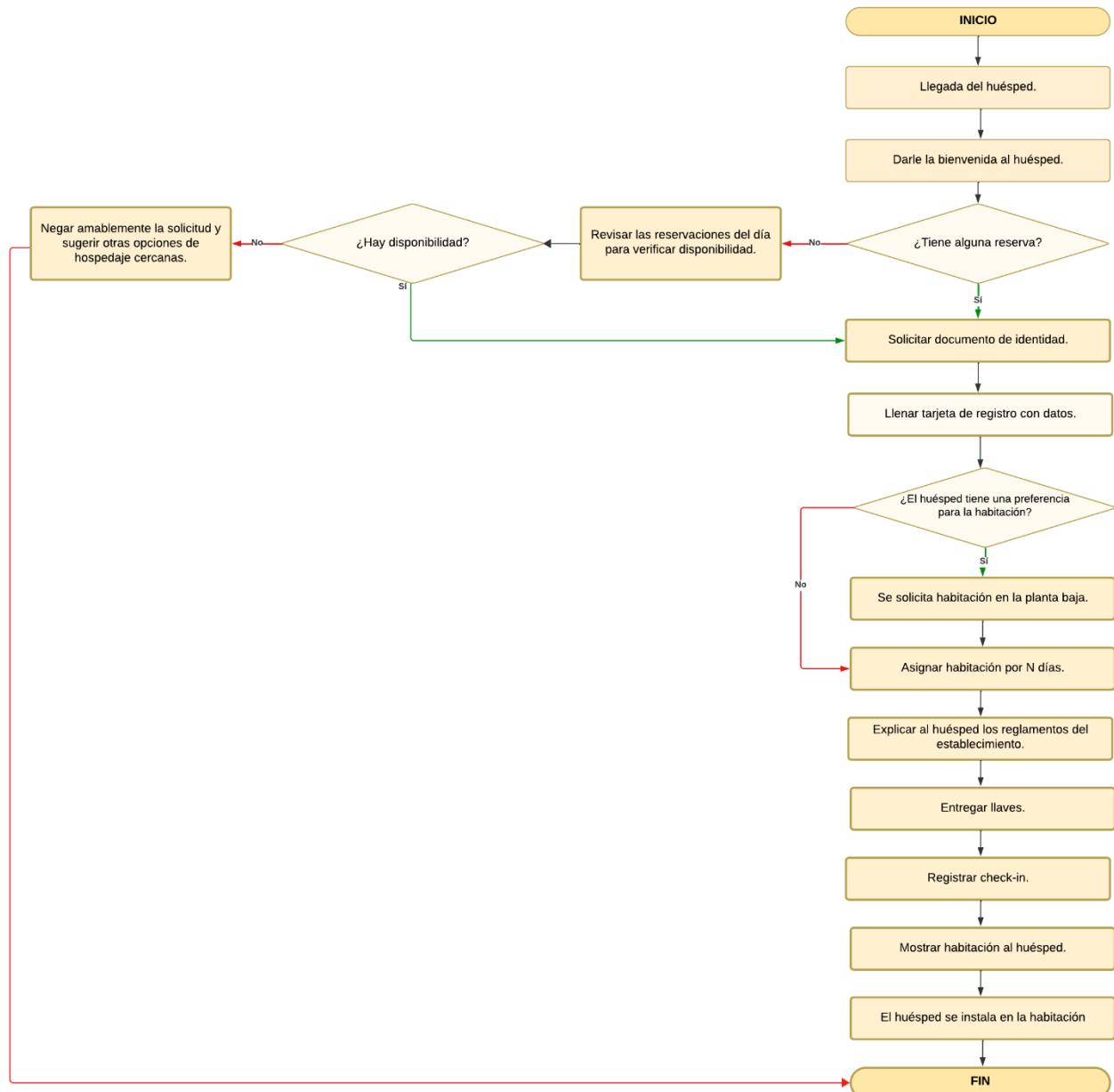
### Waste:

- Black: organic waste
- Light blue: recyclables (plastic, glass, paper, cardboard, cans)

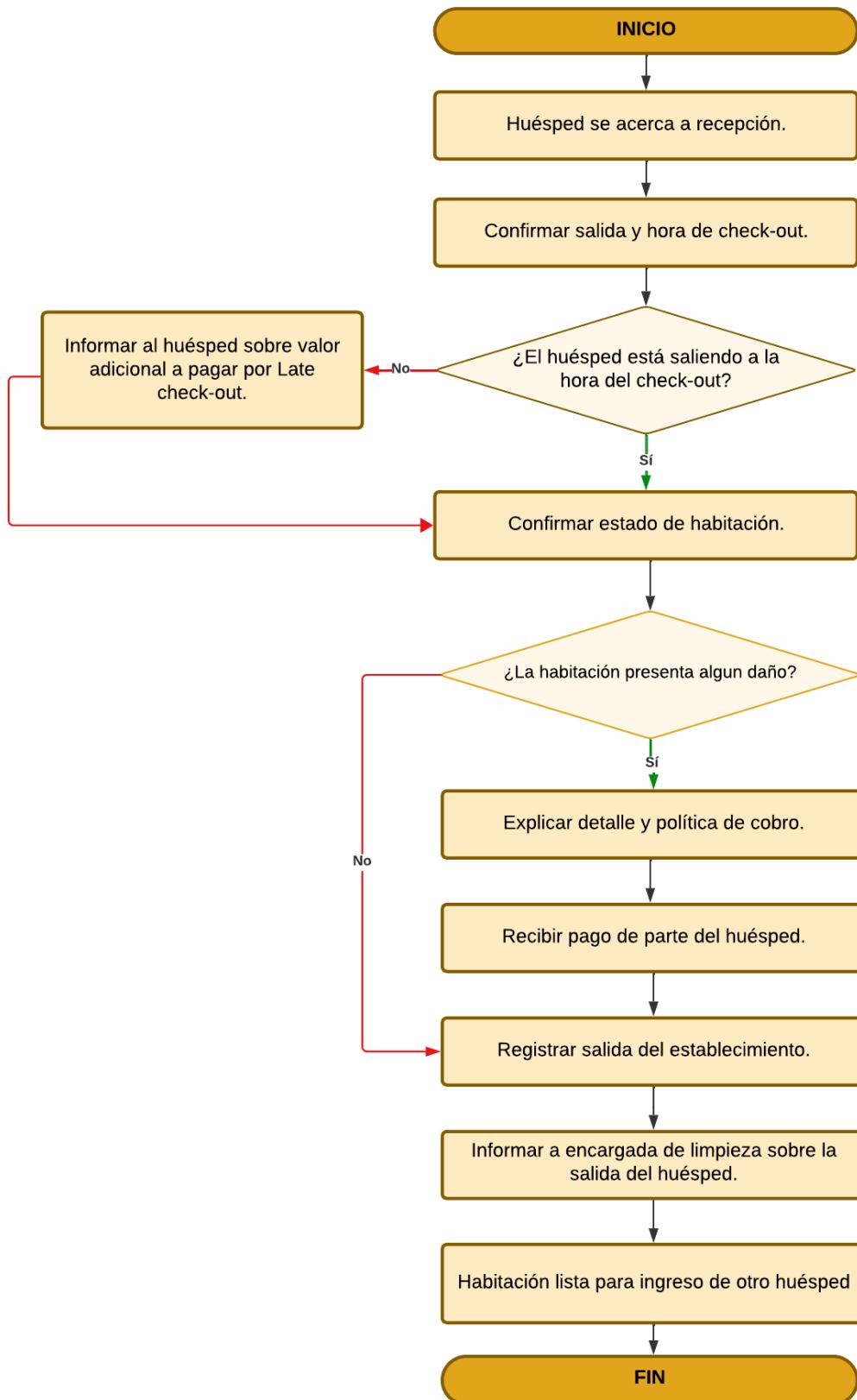
*Enjoy your stay!*

 +593 99 108 2834

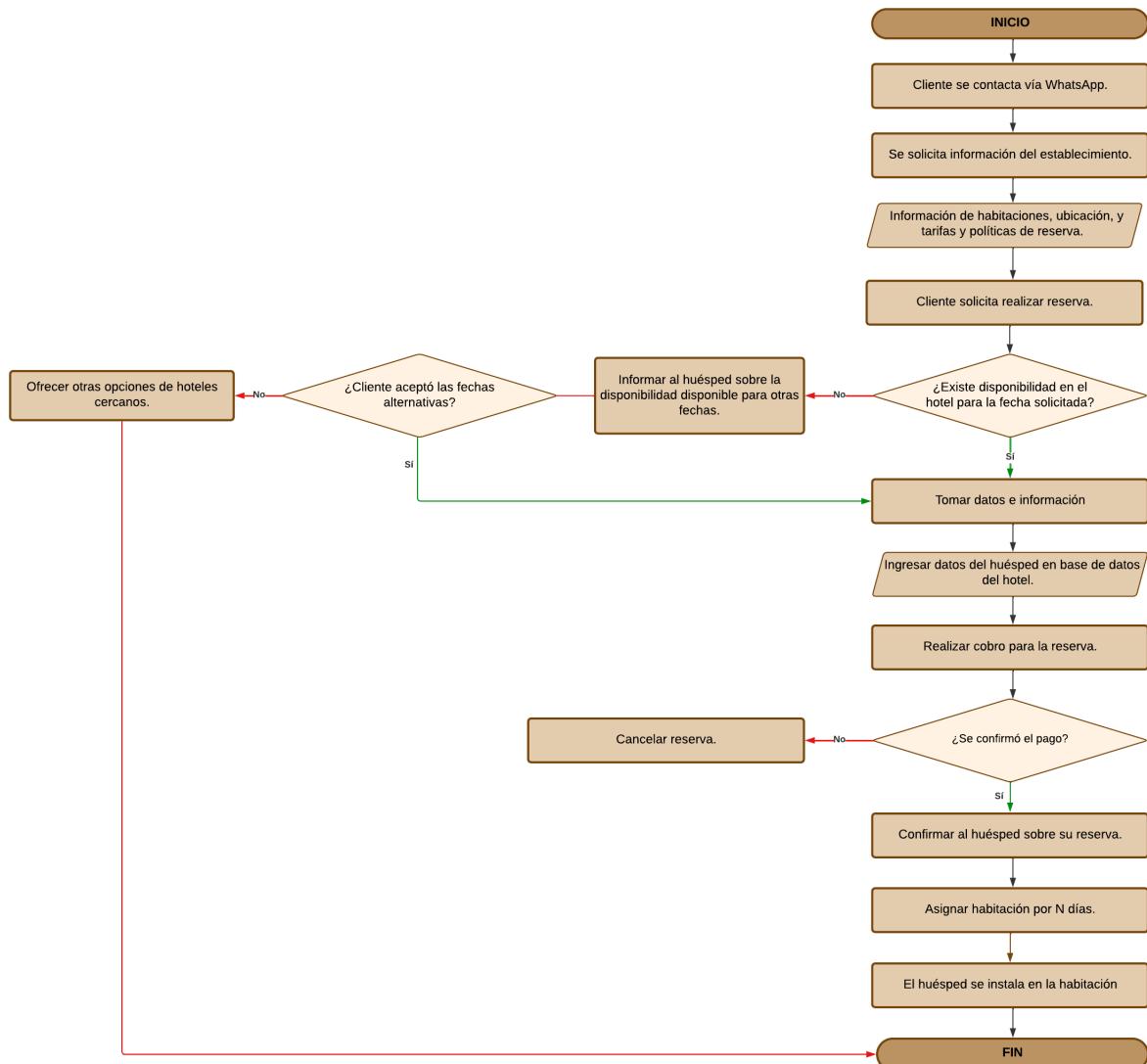
**Anexo N**  
**Flujograma para áreas operativas**  
**Flujograma: Check in**



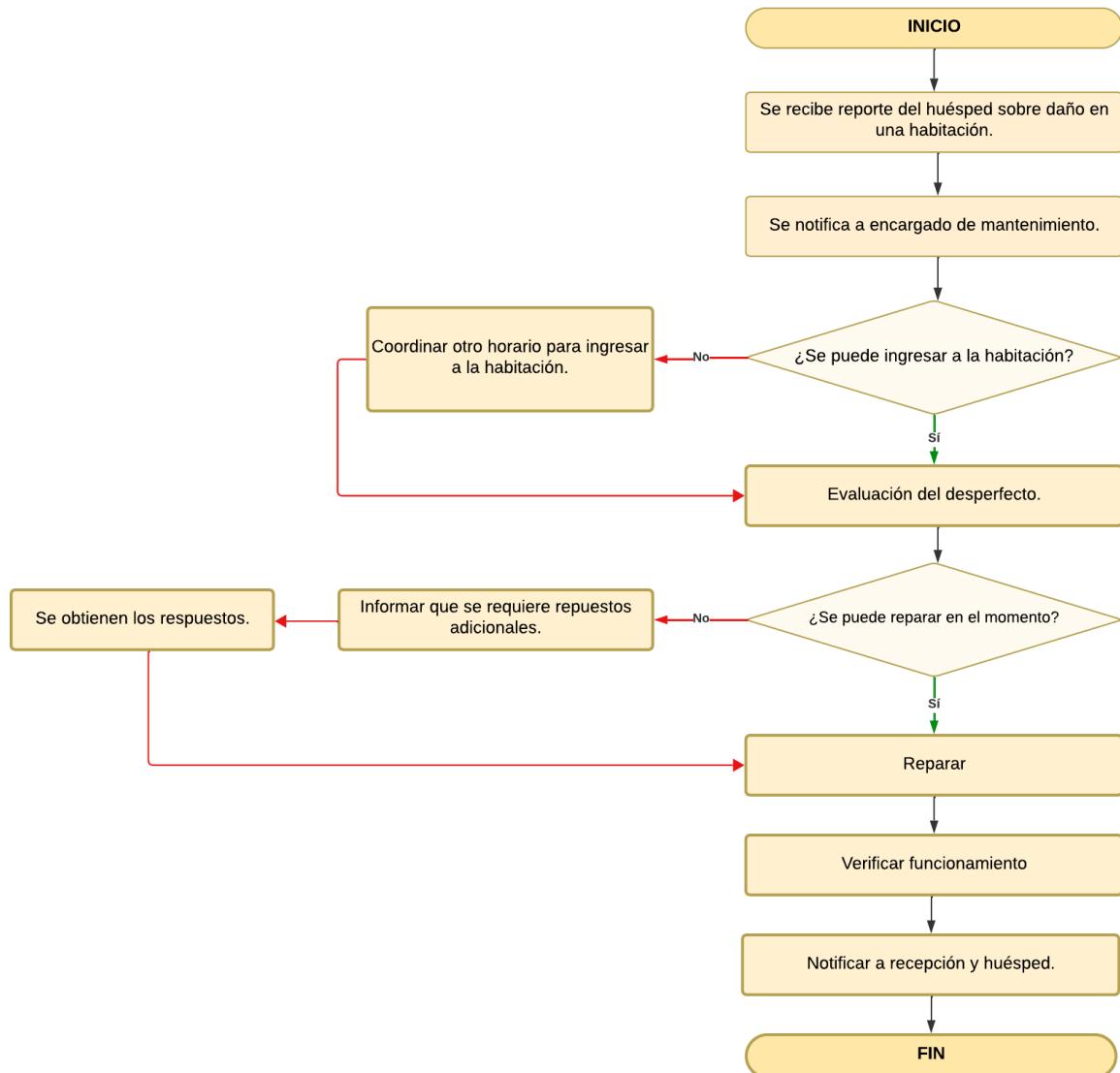
### Flujograma: Check out



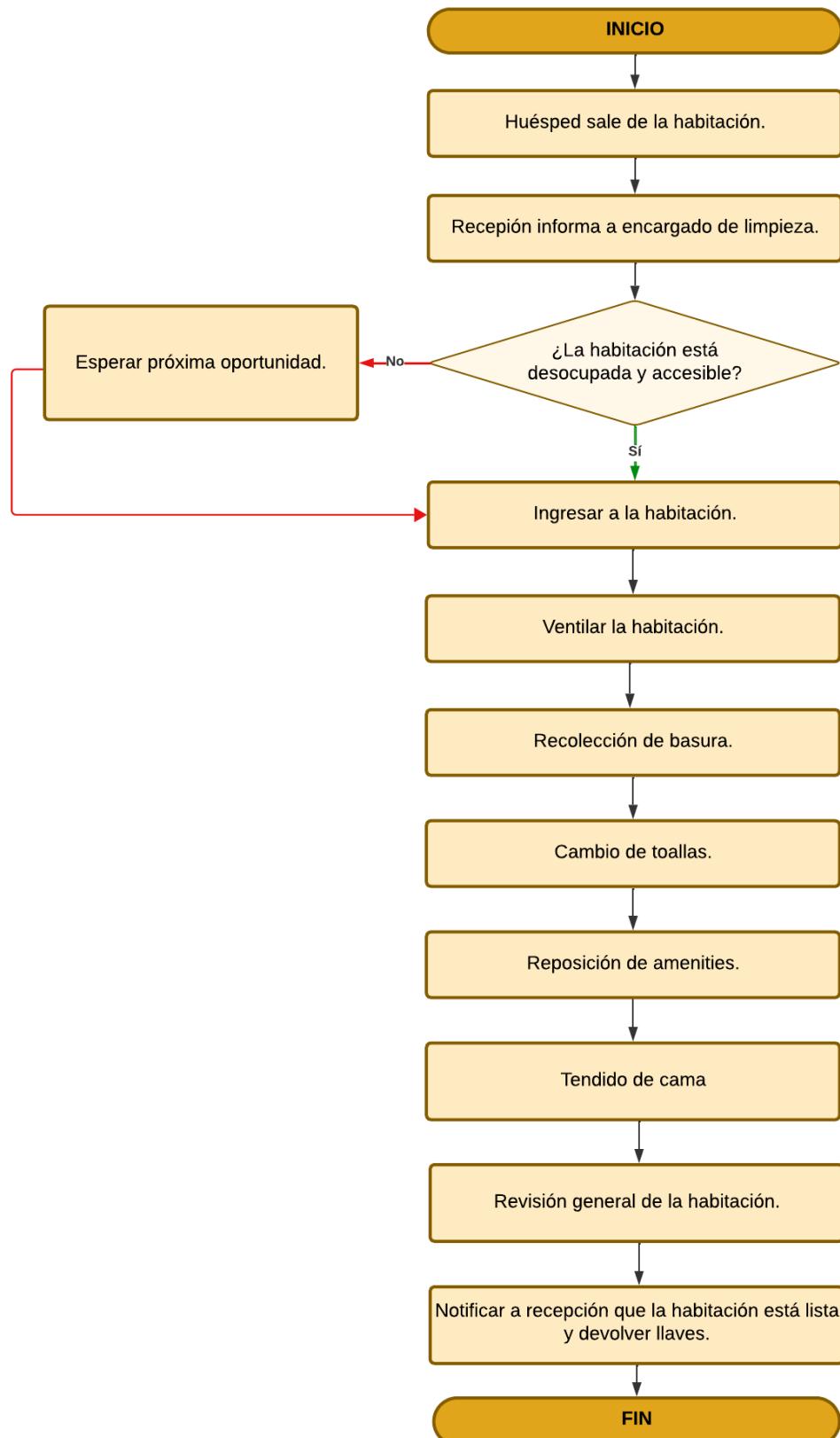
## Flujograma: Proceso de reservas



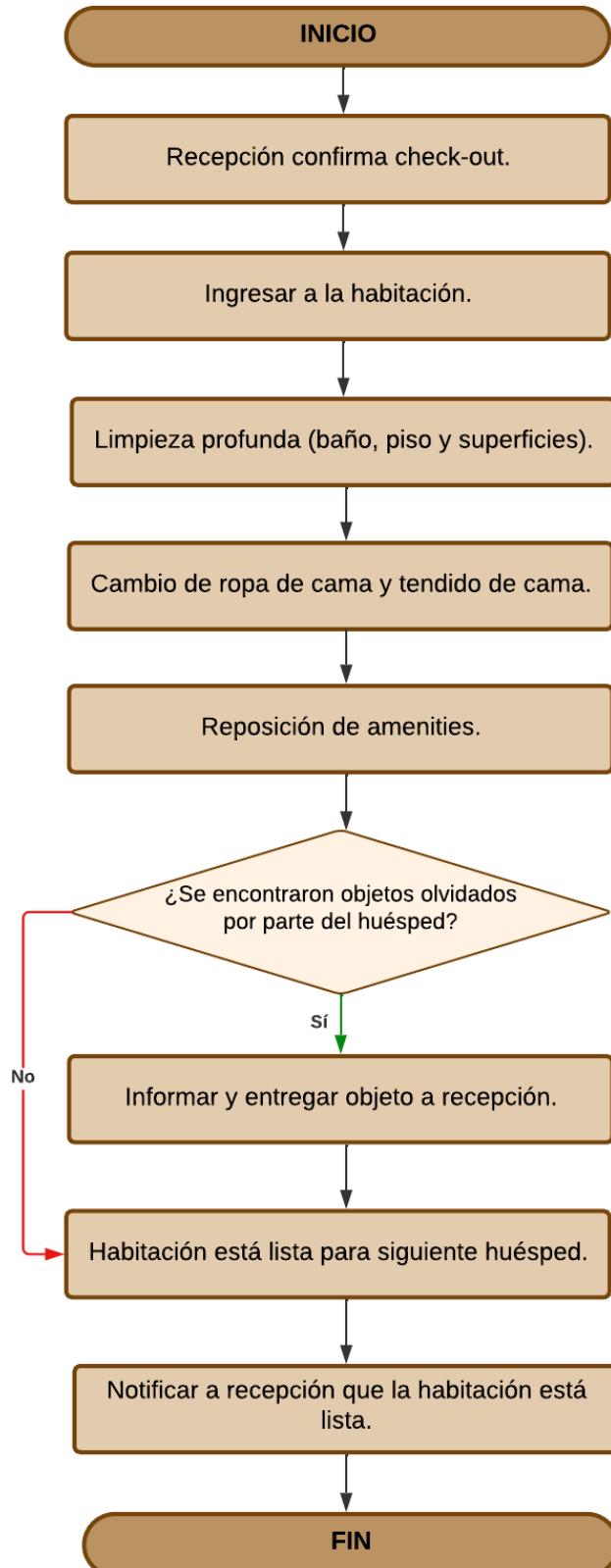
### Flujograma: Mantenimiento Habitaciones



### Flujograma: Limpieza habitaciones y Regiduría de piso



### Flujograma: Regiduría de pisos, check o



**Anexo O***I like, I wish, I wonder...***Nombre:** Hostal Posada de Maria**Fecha:** 01/08/2025**I like, I wish, I wonder...**

<b>I like</b> 	<b>I wish</b> 	<b>I wonder</b> 
<p>El contenido de las herramientas.</p> <p>Su funcionalidad.</p> <p>Cada herramienta forma parte de un manual más completo.</p> <p>El formato es entendible y fácil de usar.</p> <p>Herramientas para cada área</p>	<p>Las herramientas se puedan explicar mejor.</p> <p>La paleta de colores de las herramientas sea acorde al establecimiento.</p> <p>Se incluyan datos regulatorios necesarios.</p> <p>Las herramientas ayuden a estandarizar procesos.</p>	<p>¿Cómo las herramientas ayudarán a estandarizar procesos?</p> <p>¿Cómo se usará la matriz tarifaria?</p> <p>¿Cómo es su funcionalidad?</p> <p>¿Tienen todos los datos necesarios que se deben tomar en el check-in?</p>

**Anexo P***Brainstorming***Brainstorming de Ideas - Hotel Posada de María**

Propuestas preliminares para mejorar la gestión interna del hotel.

**Manual de gestión interna:**  
documento visual que  
estandarice los procesos  
clave del hotel

**Plantillas y herramientas**  
digitales simples: hojas de  
cálculo que permitan  
organizar reservas sin  
necesidad de software

**Capacitaciones periódicas al**  
personal: pequeños talleres  
internos

**Tablero físico de**  
organización: calendario  
mural en la recepción de  
organización

**Indicadores básicos de**  
gestión: crear métricas  
fáciles de seguir

**Canal interno de**  
comunicación: uso de  
grupos para todo el  
personal

**Guía rápida de atención al**  
cliente:cartilla con frases  
breves y protocolos de  
respuesta a situaciones

**Sistema de roles claros:**  
redifinir responsabilidades

**Encuestas rápidas a**  
huéspedes: formularios  
simples para recoger  
feedback inmediato

**Mapa visual de proces:**  
diagrama grande y visible de  
como debería fluir el trabajo  
en el hotel

## Anexo Q

### Indicadores de Gestión Hotelera, *Revenue Management* e Índices de Seguimiento

## INDICADORES DE GESTIÓN HOTELERA Y REVENUE MANAGEMENT

INSTRUCCIONES	SUGERENCIAS
<p>Esta herramienta de análisis tarifario permite evaluar indicadores de gestión hotelera y revenue como ocupación, ADR, RevPAR, ingresos y estancia promedio. Su objetivo es facilitar la toma de decisiones estratégicas mediante el análisis de desempeño y la comparación con el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Actualizar información periódicamente</li> <li>*Analizar variaciones entre temporada alta, baja y media para ajustar la matriz tarifaria.</li> <li>*Identificar patrones de comportamiento de la demanda en distintos días de la semana o meses del año.</li> <li>*Revisar periódicamente tarifas de competidores directos en canales de venta online (OTAs, página web, agencias).</li> </ul>
<p>Las <b>celdas en color gris</b> están automatizadas y no deben modificarse, ya que contienen fórmulas esenciales. Solo se deben ingresar datos en las celdas habilitadas, aunque es posible añadir más indicadores según la necesidad del usuario.</p>	<p><b>Tips para definir a los competidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Actualiza los datos de forma diaria o semanal.</li> <li>*Compara resultados por temporada.</li> <li>*Monitorea tarifas de la competencia en OTAs y páginas web.</li> <li>*Resguarda el archivo para no perder fórmulas ni información.</li> </ul>
<p>Elaborado por: Angie Ponguillo Tenesaca y Bianca Bazurto</p>	

## 1. INDICADOR : Capacidad máxima

<b>¿PARA QUÉ SIRVE?</b>	Sirve para conocer hasta cuántas personas puede alojar el hotel en términos de habitaciones o camas disponibles.
	Ayuda a saber tu límite de ventas (no vender más de lo que realmente puedes alojar).
	Medir cuán cerca estás de tu punto de saturación para decidir estrategias de precio (por ejemplo, subir tarifas cuando ya estás cerca de la máxima capacidad).

TIPO	# HABITACIONES
HMFD	1
MFD	6
DTS	3
DFT	2
DFS	1
TFT	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

INTERPRETACIÓN		
El Hotel Posada de María tiene una <b>capacidad máxima de =</b>	14	habitaciones diarias
	84	habitaciones semanales
	406	habitaciones mensualmente

## 2. INDICADOR : Número de plazas

<b>¿PARA QUÉ SIRVE?</b>	Te indica cuántas personas en total puede alojar el hotel considerando la capacidad real de camas/plazas disponibles en todas las habitaciones.

	Conocer el límite máximo de huéspedes que puedes atender al mismo tiempo.
	Planificar mejores servicios como desayunos, limpieza, insumos y personal, ya que todo depende del número real de huéspedes.

CONFIGURACION DE HABITACIONES		TOTAL HAB	TEMPORADA BAJA Y MEDIA		TEMPORADA ALTA	
POSADA DE MARIA			PLAZAS POR HAB	PLAZAS TOTALES	PLAZAS POR HAB	PLAZAS TOTALES
Habitación handicap matrimonial	1	HMF D	2	2	2	2
Habitaciones matrimoniales	6	MFD	2	12	2	12
Habitaciones dobles 2 camas 1/2	3	DTS	2	6	2	6
Habitaciones dobles 2 camas diferentes	2	DFT	2	4	3	6
Habitaciones dobles 2 camas full	1	DFS	2	2	4	4
Habitaciones triples	1	TFT	3	3	4	4
<b>TOTAL HABITACIONES</b>	<b>14</b>		<b>TOTAL PLAZAS TEMPORADA BAJA Y MEDIA</b>	<b>29</b>	<b>TOTAL PLAZAS TEMPORADA ALTA</b>	<b>34</b>

INTERPRETACIÓN		
En temporada media y baja, el hotel Posada de María tiene una <b>capacidad máxima</b> de =	29	plazas diarias
	174	plazas semanales
	841	plazas mensualmente
En temporada alta, el hotel Posada de María	34	plazas diarias
	204	plazas semanales

tiene una capacidad máxima de =	986	plazas mensualment e
---------------------------------------	-----	----------------------------

### 3. INDICADOR : Tasa de Ocupación Hotelera

<b>¿PARA QUÉ SIRVE?</b>	Mide el porcentaje de habitaciones ocupadas en relación con la capacidad máxima disponible. Es decir, te dice qué tan lleno o vacío estuvo el hotel.
	Tomar decisiones de precios: si la ocupación es baja, se pueden aplicar promociones; si es alta, se pueden subir tarifas.
	Medir efectividad de campañas: saber si una estrategia comercial o promocional realmente atrajo huéspedes.

MES	HABITACIONES DISPONIBLES	HABITACIONES OCUPADAS	TASA DE OCUPACION	TEMPORADA
ENERO	420	38	9,05%	BAJA
FEBRERO	392	67	17,09%	MEDIO
MARZO	420	80	19,05%	ALTA
ABRIL	406	85	20,94%	ALTA
MAYO	420	61	14,52%	BAJA
JUNIO	406	54	13,30%	BAJA

<b>TARIFA PROMEDIO</b>	16,28%	del año 2024
	15,28%	rango inferior
	17,28%	rango superior

JULIO	420	61	14,52%	BAJA
AGOSTO	420	93	22,14%	ALTA
SEPTIEMBRE	406	59	14,53%	BAJA
OCTUBRE	420	60	14,29%	BAJA
NOVIEMBRE	406	87	21,43%	ALTA
DICIEMBRE	420	61	14,52%	BAJA

**NOTA** = estos rangos serán utilizados para que se identifique automáticamente que meses tienen temporada alta, media o baja tomando como referencia la ocupación promedio anual

<b>TASA DE OCUPACIÓN</b>	En <b>Temporada ALTA</b> se pueden maximizar ingresos con tarifas más altas y restringir descuentos y promociones: se recomienda aplicar tarifa temporada alta y usar tarifa walk in como respaldo para ultimos cuartos disponibles,
	En <b>Temporada MEDIA</b> se puede mantener precios competitivos frente a la competencia, se recomienda usar tarifa temporada media, dependiendo la respuesta del mercado ajustar tarifa a BAR en caso de poca acogida.
	En <b>Temporada BAJA</b> se debe atraer clientes con promociones y descuentos, se recomienda usar como base la tarifa Baja, reforzar con tarifas corporativas y aplicar tarifa walk in solo si hay necesidad urgente de reserva la habitación por parte del cliente.

#### 4. INDICADOR : Frecuencia de ocupación por tipo de habitación FOTH

<b>¿PARA QUÉ SIRVE?</b>	Permite identificar la preferencia de los clientes según la categoría de habitación.
	Ayuda a detectar si hay habitaciones poco utilizadas que podrían promocionarse más.
	Toma de decisiones estratégicas: considerar remodelar, cambiar distribución o incluso eliminar un tipo de habitación con baja demanda y reforzar el que más rota.

FOTH POR AÑO		
TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD DE HABITACIONES	FOTH
HMF D	26	3,14%
MFD	232	28,05%
DTS	148	17,90%
DFT	379	45,83%
DFS	27	3,26%
TFT	15	1,81%
	827	100,00%

INTERPRETACIÓN	TIPO DE HABITACION	PORCENTAJE
La habitación más utilizada del Hotel posada de María en 2024 fue:	DFT	45,83%
La habitación	TFT	1,81%

FOTH POR MES			
MES	TIPO DE HABITACION	CANTIDAD DE HABITACIONES	FOTH
ENERO	HMF D	0	0,00%
	MFD	2	5,26%
	DTS	6	15,79%
	DFT	30	78,95%
	DFS	0	0,00%
	TFT	0	0,00%
FEBRERO	HMF D	2	2,99%
	MFD	20	29,85%
	DTS	13	19,40%
	DFT	30	44,78%
	DFS	0	0,00%
	TFT	2	2,99%
MARZO	HMF D	3	3,75%
	MFD	25	31,25%
	DTS	17	21,25%
	DFT	34	42,50%

<b>menos utilizada del Hotel posada de María en 2024 fue:</b>		
---	--	--

	DFS	6	7,50%
	TFT	1	1,25%
ABRIL	HMFD	3	3,53%
	MFD	28	32,94%
	DTS	17	20,00%
	DFT	32	37,65%
	DFS	4	4,71%
	TFT	1	1,18%
MAYO	HMFD	2	3,28%
	MFD	26	42,62%
	DTS	1	1,64%
	DFT	33	54,10%
	DFS	4	6,56%
	TFT	1	1,64%
JUNIO	HMFD	0	0,00%
	MFD	10	18,52%
	DTS	15	27,78%
	DFT	29	53,70%
	DFS	0	0,00%
	TFT	0	0,00%
JULIO	HMFD	0	0,00%
	MFD	19	31,15%

	DTS	7	11,48%
	DFT	30	49,18%
	DFS	4	6,56%
	TFT	1	1,64%
AGOSTO	HMFD	4	4,30%
	MFD	28	30,11%
	DTS	23	24,73%
	DFT	37	39,78%
	DFS	2	2,15%
	TFT	3	3,23%
SEPTIEMBRE	HMFD	2	3,39%
	MFD	12	20,34%
	DTS	10	16,95%
	DFT	29	49,15%
	DFS	4	6,78%
	TFT	2	3,39%
OCTUBRE	HMFD	4	6,67%
	MFD	15	25,00%
	DTS	11	18,33%
	DFT	30	50,00%
	DFS	0	0,00%
	TFT	0	0,00%
NOVIEMBRE	HMFD	5	5,75%
	MFD	26	29,89%
	DTS	20	22,99%
	DFT	32	36,78%

	DFS	3	3,45%
	TFT	3	3,45%
DICIEMBRE	HMFD	1	1,64%
	MFD	20	32,79%
	DTS	8	13,11%
	DFT	33	54,10%
	DFS	0	0,00%
	TFT	1	1,64%

#### 4. INDICADOR : Promedio de Estadía (Average Length of Stay – ALS)

¿PARA QUÉ SIRVE?	Mide el número promedio de noches que un huésped permanece en el hotel.
	Permite saber si los clientes suelen ser de paso (1 noche) o de estadías largas (3+ noches).
	Análisis comparativo: ver si los corporativos se quedan menos noches que los turistas y ajustar tarifas o beneficios según cada grupo.

MES	NOCHES TOTALES OCUPADAS	NUMERO TOTAL DE PAX	ALS	ALS EN DIAS
ENERO	38	39	0,97	1
FEBRERO	67	84	0,80	1
MARZO	80	112	0,71	1
ABRIL	85	118	0,72	1
MAYO	61	80	0,76	1

JUNIO	54	57	0,95	1
JULIO	61	65	0,94	1
AGOSTO	93	121	0,77	1
SEPTIEMBRE	59	77	0,77	1
OCTUBRE	60	64	0,94	1
NOVIEMBRE	87	133	0,65	1
DICIEMBRE	61	64	0,95	1

<b>ALS</b>	Si el ALS <b>es bajo</b> → se pueden crear paquetes o promociones para alargar la estadía (ej. “Quédate 3 noches, paga 2”).
	Si el ALS <b>es alto</b> → se pueden diseñar servicios adicionales (excursiones, experiencias, menús especiales) y formar alianzas estratégicas.

## 1. TARIFA IDEAL BASADA EN AÑO 2024

<b>¿PARA QUÉ SIRVE LA TARIFA IDEAL?</b>	Es el precio de habitación que permite cubrir los costos y asegurar la rentabilidad.
	Permite saber cuál es el precio mínimo rentable (no vender por debajo de este valor).
	Comparar con tarifas de la competencia para posicionarse correctamente en el mercado.
<b>¿PARA QUÉ SIRVE EL RevPAR?</b>	Mide el ingreso promedio generado por cada habitación disponible, ocupada o no.
	Permite saber si el hotel está generando suficientes ingresos en relación con su capacidad.
	Tomar decisiones de pricing: un RevPAR bajo puede significar precios muy bajos o baja ocupación.

MES	NOCHES PERNOTAD AS	GASTOS MENSUALES	TARIFA IDEAL	OCUPAC ION %	RevPAR	GAST OS DIARI OS	GAST OS DIARI OS POR HABIT ACIÓN	UTILID AD DESEA DA	TARIF A BRUTA	RevPA R Diario	TARIFA COMERC IALIZABL E POR HABITAC IÓN POR PERSON A
									PO R PERS ONA POR HABIT ACIÓN		

ENERO	38	\$5.047,00	\$132,82	9,05%	\$12,02	\$168, 23	\$12,0 2	25%	<b>\$15,0 2</b>	\$1,36	<b>\$18,78</b>
FEBRERO	67	\$6.685,00	\$99,78	17,09%	\$17,05	\$222, 83	\$15,9 2	28%	<b>\$20,3 7</b>	\$3,48	<b>\$25,47</b>
MARZO	80	\$5.267,00	\$65,84	19,05%	\$12,54	\$175, 57	\$12,5 4	33%	<b>\$16,6 8</b>	\$3,18	<b>\$20,85</b>
ABRIL	85	\$3.971,00	\$46,72	20,94%	\$9,78	\$132, 37	\$9,45	33%	<b>\$12,5 7</b>	\$2,63	<b>\$15,72</b>
MAYO	61	\$3.531,00	\$57,89	14,52%	\$8,41	\$117, 70	\$8,41	25%	<b>\$10,5 1</b>	\$1,53	<b>\$13,14</b>
JUNIO	54	\$3.297,00	\$61,06	13,30%	\$8,12	\$109, 90	\$7,85	25%	<b>\$9,81</b>	\$1,31	<b>\$12,27</b>
JULIO	61	\$3.635,00	\$59,59	14,52%	\$8,65	\$121, 17	\$8,65	25%	<b>\$10,8 2</b>	\$1,57	<b>\$13,52</b>
AGOSTO	93	\$4.090,00	\$43,98	22,14%	\$9,74	\$136, 33	\$9,74	33%	<b>\$12,9 5</b>	\$2,87	<b>\$16,19</b>
SEPTIEMBRE	59	\$4.828,00	\$81,83	14,53%	\$11,89	\$160, 93	\$11,5 0	25%	<b>\$14,3 7</b>	\$2,09	<b>\$17,96</b>
OCTUBRE	60	\$3.998,00	\$66,63	14,29%	\$9,52	\$133, 27	\$9,52	25%	<b>\$11,9 0</b>	\$1,70	<b>\$14,87</b>

NOVIEMBRE	87	\$3.722,00	\$42,78	21,43%	\$9,17	\$124, 07	\$8,86	33%	\$11,7 9	\$2,53	\$14,73
DICIEMBRE	61	\$3.601,00	\$59,03	14,52%	\$8,57	\$120, 03	\$8,57	25%	\$10,7 2	\$1,56	\$13,40

### INTERPRETACIÓN

INGRESO PROMEDIO DIARIO POR HABITACION	\$2,15	Referirse al cuadro de INTERPRETACION RevPAR para saber que significa este valor.
VALOR ADULTO ADICIONAL	\$16,41	se recomienda utilizar este valor como base para cobrar adulto adicional

<b>INTERPRETACION RevPAR</b>	Se esta vendiendo <b>MUY POCO</b> si el RevPAR $\leq \$110$ ; se recomienda aumentar la ocupación un 40%-50% o subir la tarifa promedio.
	Se esta vendiendo <b>LO JUSTO</b> si el RevPAR entre $\$115-127$ ; se recomienda aumentar las ventas para generar más ganacia.
	Se esta vendiendo <b>MUY BIEN</b> si RevPAR $\geq \$127$ ; tenemos un equilibrio real!

### 2. TARIFA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>¿PARA QUÉ SIRVE LA TARIFA PUNTO DE EQUILIBRIO?</b>	Indica el precio mínimo que se debe cobrar por habitación para cubrir todos los costos del hotel.
	Ayuda a definir hasta dónde se puede ajustar la tarifa sin entrar en pérdidas.

	Permite conocer un valor base que orienta decisiones estratégicas de precios y asegura la sostenibilidad del negocio.
--	---

MES	CAPACIDA D	OCCUPACION ESPERADA %	GASTOS MENSUALES	TARIFA BRUTA DE EQUILIB RIO	TARIFA BRUTA DE EQUILIB RIO POR HABITAC ION	TARIF A NETA DE EQUIL IBRIO POR HABIT ACIÓN
ENERO	420	16,28%	\$5.047,00	\$73,80	\$32,38	\$40,47
FEBRERO	392	16,28%	\$6.685,00	\$104,74	\$45,95	\$57,44
MARZO	420	16,28%	\$5.267,00	\$77,02	\$33,79	\$42,24
ABRIL	406	16,28%	\$3.971,00	\$60,07	\$26,35	\$32,94
MAYO	420	16,28%	\$3.531,00	\$51,63	\$22,65	\$28,31
JUNIO	406	16,28%	\$3.297,00	\$49,88	\$21,88	\$27,35

JULIO	420	16,28%	\$3.635,00	\$53,16	\$23,32	\$29,15
AGOSTO	420	16,28%	\$4.090,00	\$59,81	\$26,24	\$32,80
SEPTIEMBRE	406	16,28%	\$4.828,00	\$73,04	\$32,04	\$40,05
OCTUBRE	420	16,28%	\$3.998,00	\$58,46	\$25,65	\$32,06
NOVIEMBRE	406	16,28%	\$3.722,00	\$56,30	\$24,70	\$30,88
DICIEMBRE	420	16,28%	\$3.601,00	\$52,66	\$23,10	\$28,88

¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN ESPERADA?	16,28%	Para este ejercicio se uso la ocupación promedio del año 2024, puedes checar este valor en el indicador 3 de la pestaña INDICADORES DE GESTION
---------------------------------	--------	--

¿CUÁL ES VALOR MINIMO AL QUE DEBO VENDER 1 HABITACION PARA CUBRIR MIS COSTOS?	\$28,17	considerar que este valor es MÁS impuestos
---	---------	--

### 3. TARIFA OPTIMA CON REFERENCIAL AL MERCADO

<b>¿PARA QUÉ SIRVE LA TARIFA OPTIMA CON REFERENCIAL AL MERCADO?</b>	<p>Es el precio al que deberías vender tu habitación comparándote con hoteles similares de tu ciudad.</p> <p>Te ayuda a mantenerte competitivo, captar más huéspedes y al mismo tiempo asegurar que no vendas por debajo del valor que reconoce el mercado.</p> <p>El resultado es un valor que equilibra ocupación y utilidad.</p>
---	---

TARIFAS COMPETIDORES	
Hotel Ines María	\$34,00
Calle Angosta	\$36,00
Hostal Latina	\$29,00
Siena Hotel	\$47,00

INFORMACION SOBRE LA CIUDAD		
OCCUPACION DEL MERCADO (CUENCA 2024) =		45%
TARIFA DEL MERCADO (BASADA EN COMPETENCIA)=		\$37,33

MES	CAPACIDA D	GASTOS MENSUALES	OCCUPACION %	TARIFA MINIMA POR HABITAC IÓN	TARIFA BRUTA SET COMPET ITIVO POR HABITAC IÓN	TARIF A NETA SET COMPETITIV O POR HABITAC IÓN	UTILI DAD	TARIF A NETA SET COMPETITIV O POR HABITAC IÓN	TARIF A NETA SET COMPETITIV O POR HABITAC IÓN

ENERO	420	\$5.047,00	9,05%	\$132,82	\$37,20	\$46,50	25%	\$46,50	\$58,12	RENTA BLE
FEBRERO	392	\$6.685,00	17,09%	\$99,78	\$37,23	\$46,54	28%	\$47,65	\$59,57	RENTA BLE
MARZO	420	\$5.267,00	19,05%	\$65,84	\$37,24	\$46,55	33%	\$49,52	\$61,91	RENTA BLE
ABRIL	406	\$3.971,00	20,94%	\$46,72	\$37,24	\$46,55	33%	\$49,53	\$61,92	RENTA BLE
MAYO	420	\$3.531,00	14,52%	\$57,89	\$37,22	\$46,52	25%	\$46,52	\$58,16	RENTA BLE
JUNIO	406	\$3.297,00	13,30%	\$61,06	\$37,21	\$46,52	25%	\$46,52	\$58,15	RENTA BLE
JULIO	420	\$3.635,00	14,52%	\$59,59	\$37,22	\$46,52	25%	\$46,52	\$58,16	RENTA BLE
AGOSTO	420	\$4.090,00	22,14%	\$43,98	\$37,25	\$46,56	33%	\$49,54	\$61,92	RENTA BLE
SEPTIEMBRE	406	\$4.828,00	14,53%	\$81,83	\$37,22	\$46,52	25%	\$46,52	\$58,16	RENTA BLE
OCTUBRE	420	\$3.998,00	14,29%	\$66,63	\$37,22	\$46,52	25%	\$46,52	\$58,15	RENTA BLE

NOVIEMBRE	406	\$3.722,00	21,43%	\$42,78	\$37,25	\$46,5 6	33%	\$49,5 4	\$61,9 2	RENTA BLE
DICIEMBRE	420	\$3.601,00	14,52%	\$59,03	\$37,22	\$46,5 2	25%	\$46,5 2	\$58,1 6	RENTA BLE

¿CUÁL ES MI TARIFA COMPETITIVA?	\$46,53	considerar que este valor es MÁS impuestos, adicional se debe verificar constantemente la tarifa de la competencia.
---------------------------------	---------	---

PERO SI QUIERO GENERAR RENTABILIDAD, ¿CUÁL DEBERIA SER MI TARIFA?	\$59,52	considerar que este valor es MÁS impuestos
--	---------	--

¿CÚANDO APLICAR ESTA TARIFA?	Si mi tarifa competitiva es <b>MAYOR QUE</b> la competencia, se recomienda sacar un flash sale con descuento para captar ventas por volumen, para despues poder aplicar esta tarifa a las ultimas habitaciones disponibles para la venta.
	Si mi tarifa competitiva es <b>IGUAL</b> al de la competencia, se recomienda sacar promociones para captar venta.
	Si mi tarifa competitiva es <b>MENOR QUE</b> la competencia, aplicar dicha tarifa! Apoyarse en marketing para hacer publicidad.

#### 4. TARIFA POR TEMPORADA

<b>¿PARA QUÉ SIRVE LA TARIFA OPTIMA CON REFERENCIAL AL MERCADO?</b>	Es la tarifa diferenciada que se aplica según la variación de la demanda en el año (alta, media o baja).
	Permite adaptar precios al comportamiento real del mercado, maximizando ingresos en temporada alta y manteniendo ocupación en temporada baja.

FACTORES DE AJUSTE	
TEMPORADA BAJA	0,55
TEMPORADA MEDIA	1
TEMPORADA ALTA	1,2

MES	OCCUPACIÓN	TARIFA MINIMA POR HABITACIÓN	TEMPORADA	TARIFA BRUTA POR TEMPORADA	TARIFA BRUTA POR TEMPORADA POR HABITACIÓN	TARIF A NETA POR TEMPORAD A POR HABITACIÓ N
ENERO	9,05%	\$132,82	BAJA	\$73,05	\$57,67	\$72,09
FEBRERO	17,09%	\$99,78	MEDIO	\$99,78	\$41,70	\$52,12
MARZO	19,05%	\$65,84	ALTA	\$79,01	\$29,63	\$37,03

ABRIL	20,94%	\$46,72	ALTA	\$56,06	\$19,13	\$23,9 1
MAYO	14,52%	\$57,89	BAJA	\$31,84	\$15,66	\$19,5 7
JUNIO	13,30%	\$61,06	BAJA	\$33,58	\$18,03	\$22,5 4
JULIO	14,52%	\$59,59	BAJA	\$32,77	\$16,12	\$20,1 5
AGOSTO	22,14%	\$43,98	ALTA	\$52,77	\$17,02	\$21,2 8
SEPTIEMBRE	14,53%	\$81,83	BAJA	\$45,01	\$22,12	\$27,6 5
OCTUBRE	14,29%	\$66,63	BAJA	\$36,65	\$18,32	\$22,9 1
NOVIEMBRE	21,43%	\$42,78	ALTA	\$51,34	\$17,11	\$21,3 9
DICIEMBRE	14,52%	\$59,03	BAJA	\$32,47	\$15,97	\$19,9 6

PARA LOS MESES DE BAJA OCUPACIÓN	\$23,41	considerar que este valor es MÁS impuestos
-------------------------------------	---------	---

<b>PARA LOS MESES DE OCUPACIÓN MEDIA</b>	\$41,70	considerar que este valor es MÁS impuestos
--	---------	--

<b>PARA LOS MESES DE ALTA OCUPACIÓN</b>	\$20,72	considerar que este valor es MÁS impuestos
---	---------	--

#### INDICADORES DE SEGUIMIENTO PROPUESTOS

INDICADOR DE SEGUIMIENTO	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	¿CUÁNDO APLICARLO?	FÓRMULA	COMPONENTE NUMERADOR	COMPONENTE DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO
Tiempos de atención (Proceso de check-in)	Mide el tiempo que tarda el personal en atender a un huésped en su ingreso.	Para evaluar la eficiencia y rapidez del servicio.	Cada vez que se realice el check-in.	$\frac{\text{Suma total duración de los check ins}}{\text{Número de check ins del día}}$	0	0	#DIV/0!
Tasa de ocupación	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto al total disponible.	Para medir el nivel de ventas y uso de la capacidad hotelera.	Al inicio y al final de cada día.	$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}}$	0	0	#DIV/0!
Satisfacción del huésped	Nivel de conformidad del cliente con el servicio recibido.	Para conocer la percepción del huésped y mejorar la experiencia.	Al final de la estadía (comentarios en TripAdvisor)	$\frac{\text{Total de comentarios}}{\text{Número de check outs}}$	0	0	#DIV/0!

<b>TIEMPOS DE ATENCIÓN</b>	Un valor <b>mayor a 5 minutos</b> es señal de que algo en el proceso no está fluyendo con la agilidad esperada.
	Un valor de <b>entre 3 a 5 minutos</b> es señal de un proceso ágil y eficiente.
	Un valor <b>menor de 3 minutos</b> es señal de ineficiencia operativa y riesgo en la experiencia del huésped.

<b>TASA DE OCUPACIÓN</b>	Un % de ocupación alto (e.g., >16%) indica que estamos superando el resultado esperado. Se puede subir la tarifa y generar mas ingresos.
	Un % de ocupación medio (e.g., entre 14% y 15%) indica que estamos dentro del resultado esperado. Aplicar Tarifa ADR.
	Un % de ocupación bajo (e.g., <14%) indica que estamos por debajo el resultado esperado. Se debe mejorar la tarifa, aplicar descuentos o tarifa competitiva.

<b>SATISFACCIÓN DEL HUESPED</b>	Un % de satisfacción alta (e.g., >85%) significa que la mayoría de los huéspedes están satisfechos con el servicio.
	Un % de satisfacción moderada (e.g., entre 70% y 84%) indica que todavía existen aspectos a mejorar que generan comentarios neutrales o negativos.
	Un % de satisfacción baja (e.g., <69%) indica insatisfacción, lo que refleja problemas en la atención, procesos o experiencia general.

**Anexo R**  
**Prototipo Final**



---

**MANUAL DE ESTREGIAS PARA  
EL HOTEL POSADA DE MARÍA**

POR ANGIE PONGUILLO Y BIANCA BAZURTO





## TABLA DE CONTENIDO



### INTRODUCCIÓN

Presentación de la posada.  
Justificación del manual de estrategias.  
Metodología del trabajo utilizado.

### DIAGNÓSTICO

Situación actual del establecimiento.  
Principales hallazgos y problemáticas.  
Análisis comparativo con competencia.

### PROPUESTAS DE MEJORA

Estrategias para optimizar procesos internos.  
Propuesta de valor.  
Plan de diferenciación.

### HERRAMIENTAS

Mapeo de habitaciones.  
Inventario de habitaciones.  
Nomenclatura de habitaciones.  
Flujogramas de procesos.  
Plantilla de reservas.  
Tarjeta de registro.  
Reglamentos del establecimiento.  
Indicadores de Gestión Hotelera.  
Indicadores de Revenue Management.  
Matriz tarifaria.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Beneficios esperados de la implementación.  
Impacto en la experiencia del huésped.  
Recomendaciones finales para seguimiento y mejora continua.



# INTRODUCCIÓN



## PRESENTACIÓN

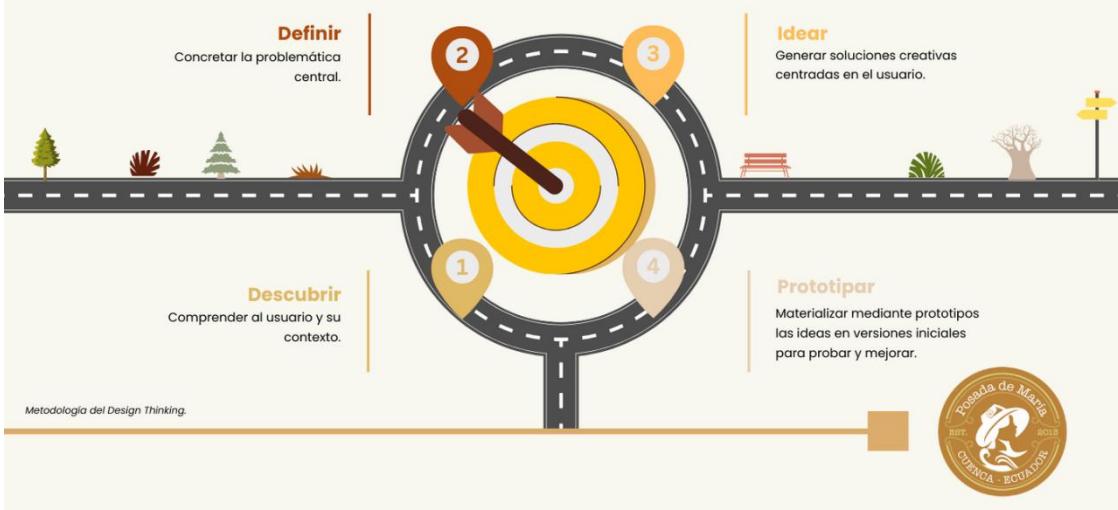
El establecimiento Posada de María, ubicado en el centro histórico de Cuenca, opera en una casa patrimonial restaurada que conserva su valor arquitectónico y cultural. Abrió sus puertas en 2023, ofreciendo un ambiente hogareño y una atención personalizada, convirtiéndose en una opción para turistas que buscan confort y autenticidad.

## JUSTIFICACIÓN

Este manual surge de la necesidad de profesionalizar la gestión del hotel mediante procesos estandarizados y estrategias claras. Su objetivo es optimizar la operación interna, y por consecuente fortalecer la experiencia turística del huésped. Asimismo, mejorar su competitividad frente a establecimientos hoteleros similares en Cuenca.

## METODOLOGÍA

Se empleó la metodología Design Thinking, con un enfoque centrado en el usuario y adaptado a la realidad operativa del Hotel Posada de María, garantizando que las propuestas respondan a sus necesidades reales y posibilidades de implementación.



## DIAGNÓSTICO DEL ESTABLECIMIENTO



### SITUACIÓN ACTUAL

El hotel carece de procesos estandarizados y de recursos que faciliten tareas clave como la gestión de reservas. Asimismo, enfrenta dificultades para establecer una tarifa justa y acorde a su realidad, y no cuenta con una definición clara de roles dentro del equipo de trabajo. Estas limitaciones reducen la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta, impactando de forma directa en la experiencia del huésped.

### HALLAZGOS Y PROBLEMÁTICA

Se identificaron tiempos de atención inadecuados, ausencia de protocolos para procesos clave y operativos, como por ejemplo; check-in y check-out, falta de clasificación de habitaciones y una tarifa limitada con la calidad percibida. Estos factores afectan la satisfacción del huésped y la rentabilidad del hotel.

### ANÁLISIS COMPARATIVO

El benchmarking, análisis comparativo entre los hoteles de la zona, evidenció que, aunque el establecimiento destaca en limpieza y ubicación, carece de una propuesta diferenciadora. La relación calidad-precio está por debajo del promedio local, y la gestión de tarifas presenta inconsistencias frente a lo que se publica en plataformas digitales.

MÉTRICA	HOTEL INES MARÍA	CALLE ANGOSTA	HOSTAL LATINA	SIENA HOTEL	MANSIÓN ALCÁZAR BOUTIQUE HOTEL	PROMEDIO	ESTIMACIÓN (PROYECTADO) HOTEL	RELATIVO %	ABSOLUTO %	NIVEL
Tarifa por habitación doble	\$34.00	\$36.00	\$29.00	\$47.00	\$113.00	\$51.80	\$40.00	0.77	14.90%	MEDIO
Ubicación (satisfacción)	4.80	4.20	4.60	4.40	4.80	4.56	3.75	0.82	15.87%	MEDIO
Limpieza (satisfacción)	4.90	4.70	4.10	4.20	4.80	4.54	4.40	0.97	18.70%	MEDIO
Número de habitaciones	14	13	12	10	23	14	14	0.97	18.76\$	MEDIO
Relación calidad / precio	4.70	4.50	4.80	4.30	4.50	4.56	3.15	0.69	13.33%	MEDIO
Servicio al cliente	4.90	4.60	4.40	4.30	4.80	4.60	4.40	0.96	18.45%	MEDIO
<b>TOTAL</b>								<b>5.18</b>	<b>100%</b>	

Benchmarking aplicado al proyecto..



## PROUESTA DE MEJORA

### ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN

Se busca dotar al Hotel Posada de María de herramientas y recursos prácticos que puedan ser implementados por el usuario. Estas estrategias se basan en 3 pilares fundamentales: agilización, organización y experiencia.

De esta manera, el personal gestiona sus funciones de manera más fluida y eficiente, mejorando así la experiencia del huésped.



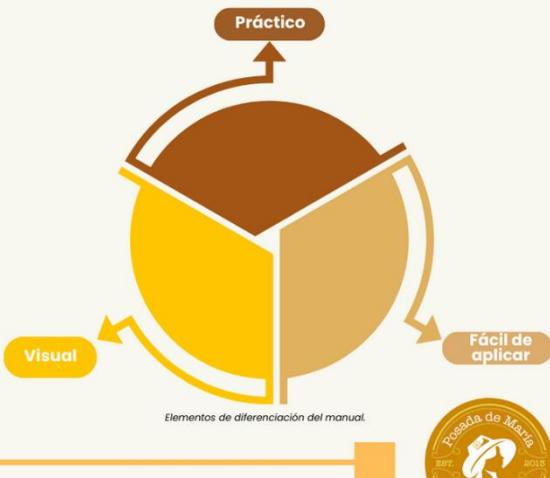
Características de la propuesta de valor del manual.

### DIFERENCIACIÓN

Este proyecto está enfocado en simplificar y estandarizar los procesos del hotel, ofreciendo herramientas listas para usar que mejoran la gestión diaria y aumenten la eficiencia en el establecimiento, en base a 3 elementos importantes:

### PROUESTA DE VALOR

El manual ofrece un sistema estructurado que mejora la calidad del servicio, reduce errores y acelera la toma de decisiones. Su diseño visual claro y adaptado al contexto del hotel facilita el uso diario sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados, proporcionando instrucciones simples y concretas que guían cada paso. Además, permite realizar ajustes rápidos ante errores, garantizando una operación más ágil y sostenible.



## HERRAMIENTAS



### ¿PARA QUÉ SIRVEN?

Estas herramientas permitirán optimizar las actividades internas, mejorar la coordinación entre las áreas operativas del establecimiento y estandarizar los procesos clave del servicio. Además, contribuyen a mantener una organización más clara y ordenada, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de las tareas diarias. En conjunto, estos recursos ofrecen un soporte práctico para la operación del hotel Posada de María, favoreciendo la eficiencia, la coherencia en la atención al huésped y el cumplimiento de estándares de calidad, lo que se traduce en una experiencia más satisfactoria para el cliente y un funcionamiento más sólido para la posada.



#### Practicidad

Diseñadas para ser aplicadas de forma sencilla y directa en la operación diaria del hotel.



#### Adaptabilidad

Se ajustan a los recursos y necesidades reales del establecimiento, sin requerir cambios estructurales importantes.



#### Claridad

Presentan instrucciones visuales y simples que facilitan su comprensión y correcta aplicación.



*Características de las herramientas diseñadas.*



## INVENTARIO DE HABITACIONES

### ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Permite clasificar cada habitación disponible del hotel según su tipo de cama y capacidad. Esta herramienta facilita conocer la cantidad de plazas por habitación y tener un registro claro de la oferta disponible. Con ello, se optimiza la asignación de espacios.

## INVENTARIO HABITACIONES

### Piso 1

- 101** Bodega
- 102** Matrimonial cama full / discapacitados
- 103** Matrimonial cama full
- 104** Doble dos camas plaza 1/2
- 105** Matrimonial cama full

### Piso 2

- 201** Matrimonial cama full
- 202** Matrimonial cama full
- 203** Doble dos camas plaza 1/2
- 204** Matrimonial cama full
- 205** Doble una cama full y una cama plaza 1/2
  
- 206** Doble dos camas full
- 207** Triple dos camas full y una cama plaza 1/2
- 208** Doble dos camas plaza 1/2
- 209** Doble una cama full y una cama plaza 1/2
- 210** Matrimonial cama full

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



# NOMENCLATURA DE HABITACIONES

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Permite asignar una configuración específica a cada espacio, clasificándolo según su tipo y la disposición de camas. Esta identificación otorga un significado único a cada habitación, facilitando su reconocimiento y referencia.

## NOMENCLATURA HABITACIONES



Código	Tipo de Habitación	Configuración de Camas	Significado del Código
MFD	Matrimonial	1 cama full 2 plazas	M = Matrimonial / F = Full / D = Doble
DTS	Doble	2 camas de plaza 1/2	D = Doble / T = Twin / S = Estándar
DFT	Doble	1 cama full 2 plazas y 1 cama plaza 1/2	D = Doble / F = Full / T = Twin
DFS	Doble	2 camas full 2 plazas	D = Doble / F = Full / S = Estándar
TFT	Triple	2 camas matrimoniales full 2 plazas y 1 cama plaza 1/2	T = Triple / F = Full / T = Twin
HMFD	Matrimonial Handicap	1 cama full 2 plazas	H = Handicap / M = Matrimonial / F = Full / D = Doble

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



# MAPEO DE HABITACIONES

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Permite al establecimiento visualizar de forma clara y ordenada la distribución de sus instalaciones, identificando la ubicación y capacidad (plazas) de cada habitación. Su diseño está alineado con la nomenclatura interna del hotel, lo que facilita la referencia rápida y precisa de cada espacio



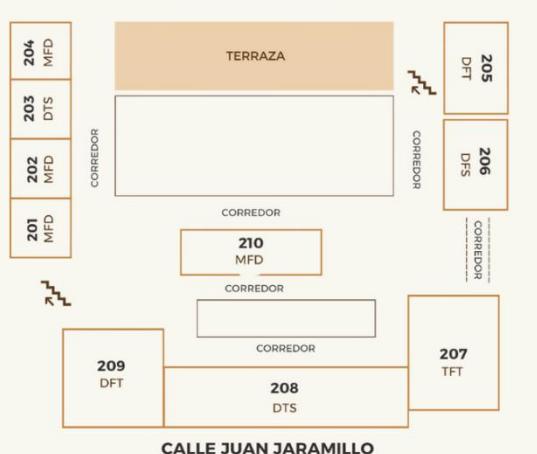
## PLANTA BAJA

### RESTAURANTE PUERTO MADEROS



## PRIMERA PLANTA

### RESTAURANTE PUERTO MADEROS



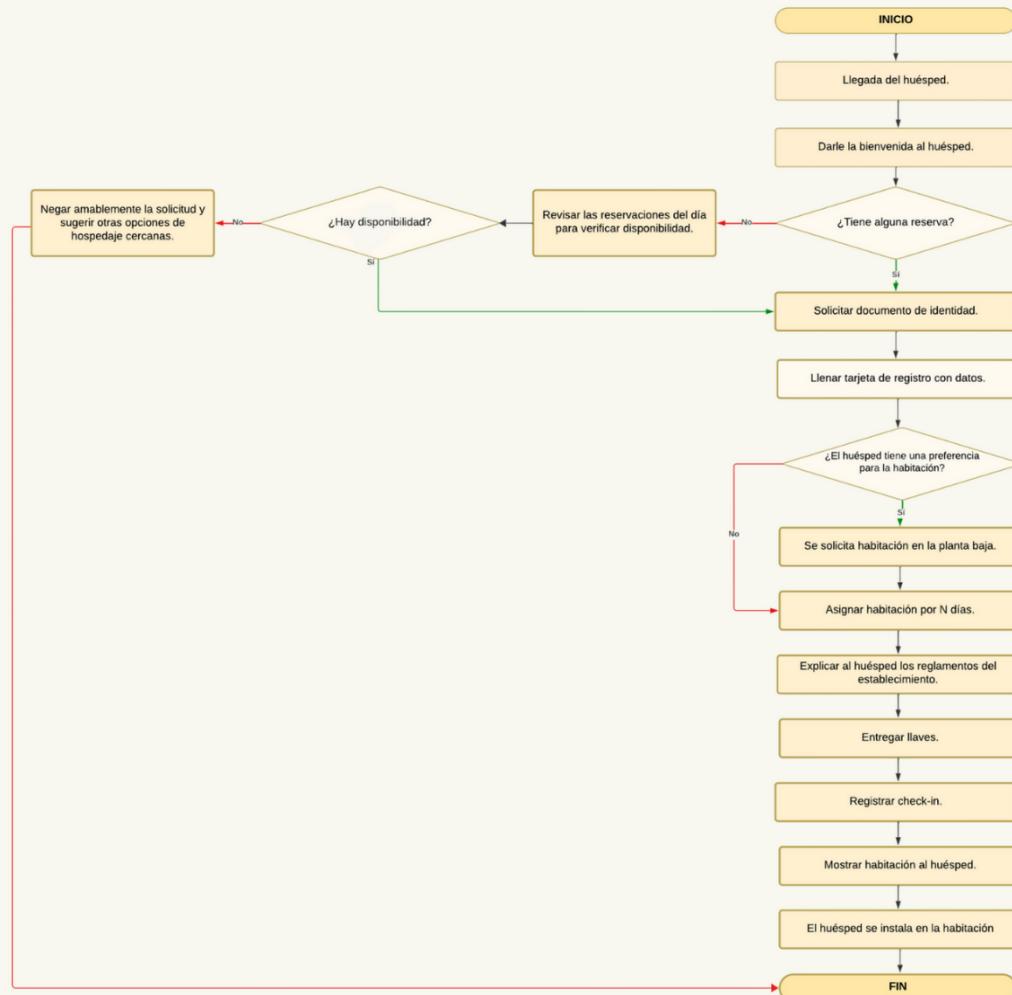
PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

# FLUJOGRAMAS

AREA DE RECEPCIÓN

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

El flujograma de check-in sirve como guía visual para estandarizar el proceso de ingreso de huéspedes. Proporciona una referencia clara de los pasos a seguir, desde la recepción inicial hasta la entrega de la habitación.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

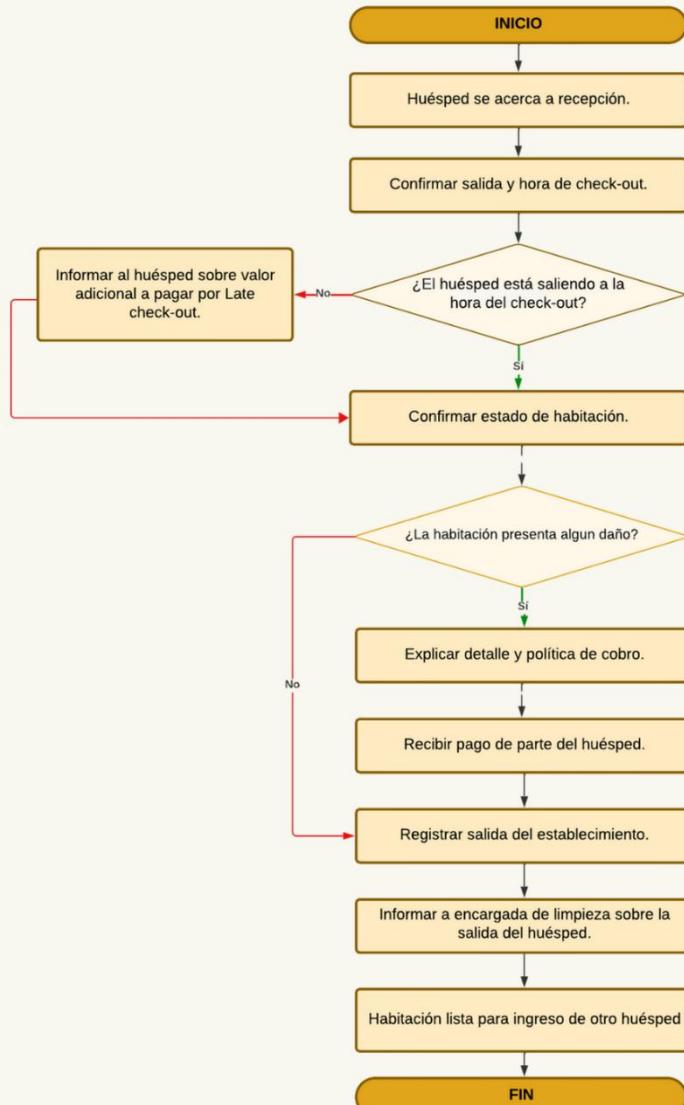


# FLUJOGRAMAS

ÁREA DE RECEPCIÓN

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

En el flujo de check-out se describe de manera estructurada las acciones necesarias para gestionar la salida de un huésped, detallando de forma clara las acciones a seguir en este proceso clave.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

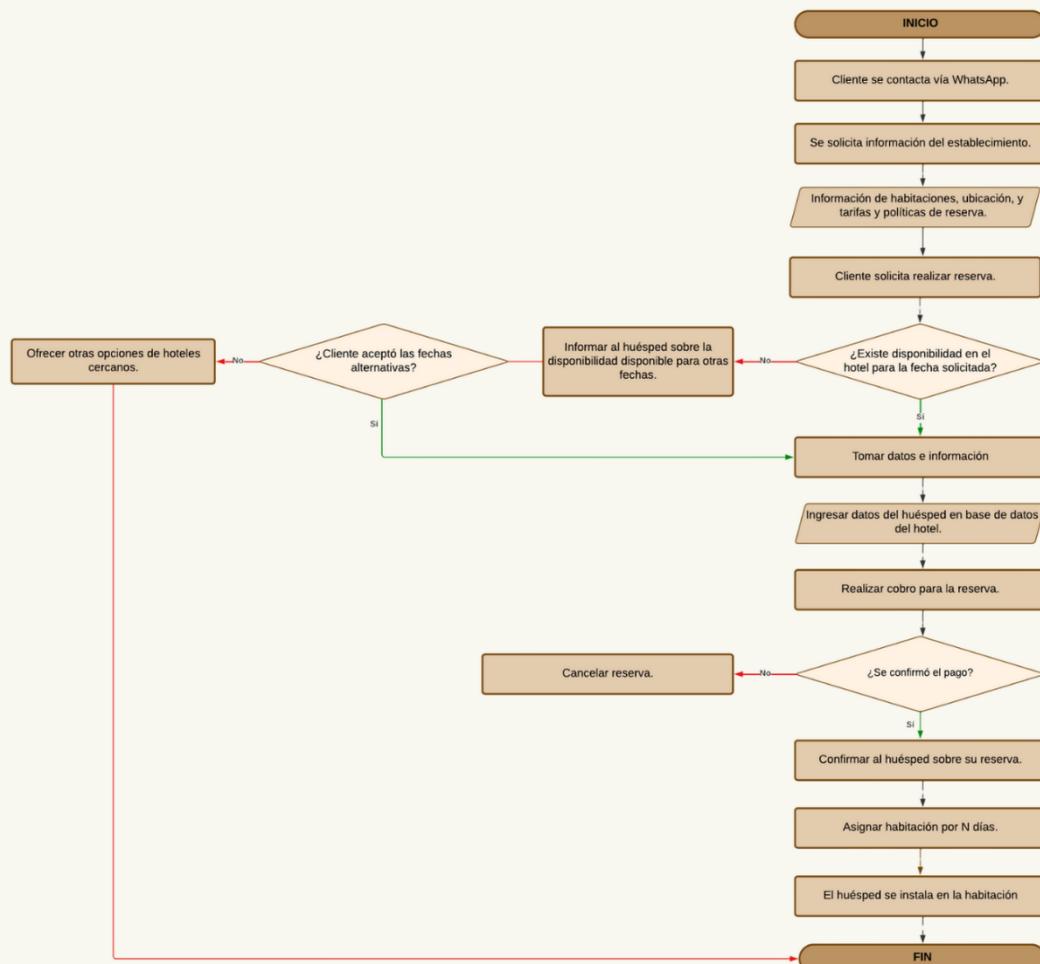


# FLUJOGRAMAS

ÁREA DE RECEPCIÓN/ RESERVAS

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

En este flujograma de reservación de una habitación se detalla el procedimiento para gestionar solicitudes de hospedaje, desde el primer contacto del cliente hasta la confirmación final de la reserva.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

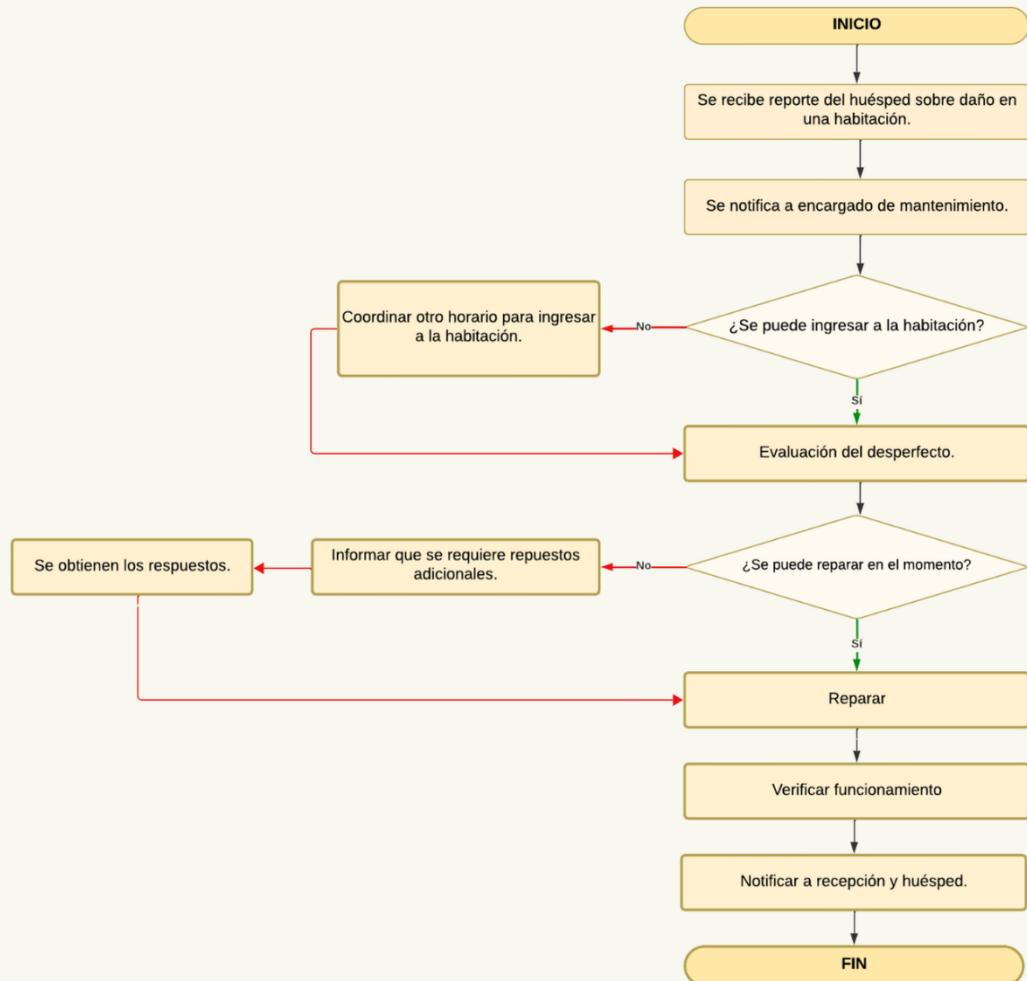


# FLUJOGRAMAS

ÁREA DE MANTENIMIENTO

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Se establece el procedimiento a seguir cuando se detecta una avería o desperfecto en una habitación. En este flujo se incluye desde la identificación del problema hasta su notificación formal al departamento de mantenimiento y el seguimiento de la reparación.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

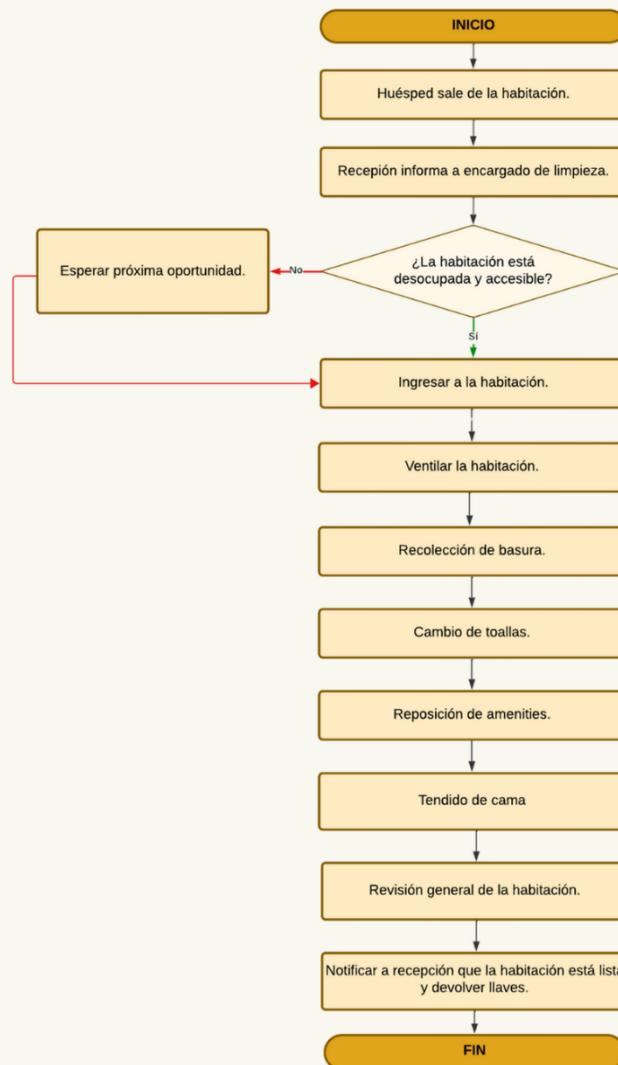


# FLUJOGRAMAS

ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Describe el proceso de limpieza y reposición de amenities cuando el huésped desocupa temporalmente su habitación. En este flujograma se describe el procedimiento que asegura que cada habitación mantenga los estándares de higiene, confort y presentación del hotel durante toda la estancia.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

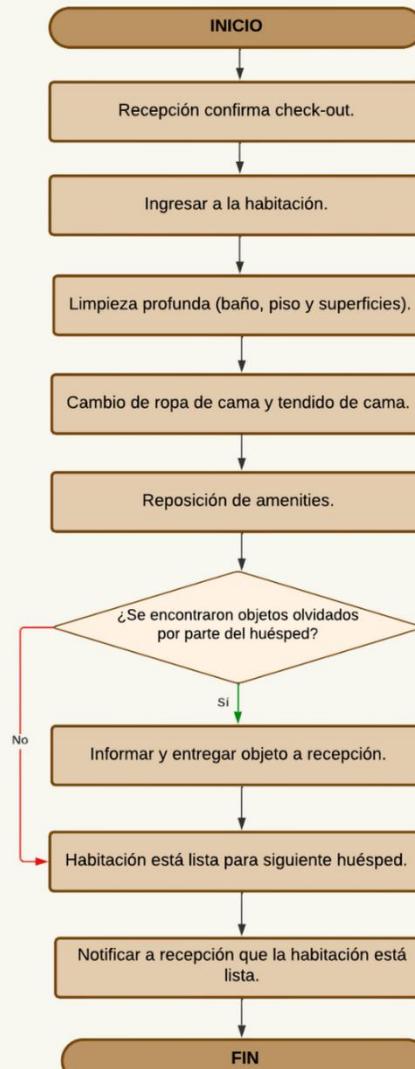


# FLUJOGRAMAS

ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

En este flujograma se establece los pasos para acondicionar completamente una habitación después de la salida de un huésped (check-out). Este procedimiento garantiza que la habitación quede en óptimas condiciones para recibir al próximo cliente, manteniendo los estándares de calidad del hotel.



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



# PLANTILLA DE RESERVAS

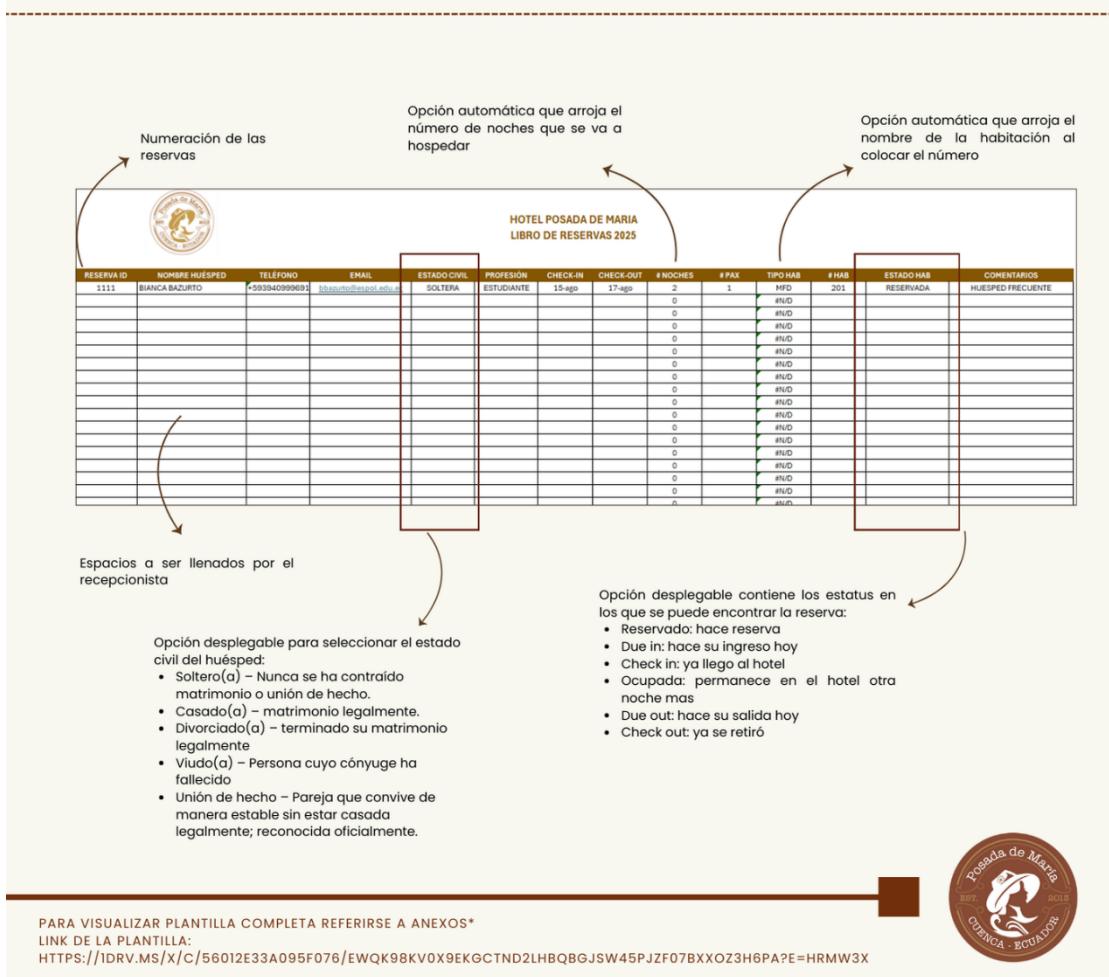
## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Herramienta diseñada para registrar de forma automatizada y actualizada todas las reservas realizadas en el hotel. Permite recolectar la información relevante de cada huésped, como fechas de estadía, tipo de habitación, número de personas y datos de contacto. Su uso facilita el control de la ocupación, agiliza la gestión administrativa y asegura que no se omita información clave en el proceso de atención al cliente.

## Procedimiento de Uso de la Herramienta

1. Inicio de turno: Revisar y actualizar el estatus de todas las habitaciones en la herramienta.
  2. Durante la jornada: Mantener la información actualizada conforme se registren llegadas, salidas y cambios en ocupación.
  3. Cierre de turno: Verificar que el estatus de las habitaciones quede correctamente registrado para el siguiente turno.

Nota: La efectividad de esta herramienta depende del uso constante y preciso por parte del recepcionista.



# TARJETA DE REGISTRO

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Optimizar y formalizar la recopilación de información relevante al momento del ingreso del huésped. A través de este formato, el personal podrá registrar de forma estructurada los datos personales del cliente, la habitación asignada y contar con una firma que respalde su responsabilidad y conformidad con las políticas del establecimiento.

TARJETA DE REGISTRO							
	<p>Se deben completar todos los datos personales del huésped, además de los específicos con la estadía.</p> <table border="1"> <tr> <td>Habitación / Room</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Llegada / Arrival</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Salida / Departure</td> <td></td> </tr> </table>	Habitación / Room		Llegada / Arrival		Salida / Departure	
Habitación / Room							
Llegada / Arrival							
Salida / Departure							
Nombre / Name							
ID Cédula / Passport	Celular / Mobile						
E-mail							
Dirección / Adress							
Adultos / Adults	Tarifa / Rate						
Niños / Children							
<input type="checkbox"/> Desayuno Incluido / Breakfast Included							
FIRMA / SIGNATURE							
<small>*Declaro que la información proporcionada es veraz y voluntaria. Acepto las tarifas, políticas y normas del establecimiento, y me comprometo a cumplirlas. Autorizo el cobro de la tarifa establecida, así como de cualquier daño o multa en caso de incumplimiento, conforme a la normativa vigente en Ecuador.            *I declare that the information provided is true and voluntary. I accept the rates, policies, and rules of the establishment, and I agree to comply with them. I authorize the charge of the established rate, as well as any costs or penalties in case of non-compliance, in accordance with the laws of Ecuador.</small>							
Importante señalar si se incluye o no el desayuno en la estadía.							
Firma para constatar la responsabilidad del huésped con el establecimiento.							
<small>En las letras pequeñas se establece que el huésped se compromete a cumplir con el reglamento del hotel, así mismo como autorizar el cobro de daños causados.</small>							

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



# REGLAMENTOS

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Establecer lineamientos precisos sobre el comportamiento esperado, el uso de las instalaciones y los derechos y responsabilidades de ambas partes, mediante una redacción clara y específica.



*¡Bienvenidos!*

En el Hotel Posada de María nos esforzamos por ofrecerle una experiencia placentera, segura y llena de confort. Nuestro compromiso es que cada momento de su estadía sea agradable, por ello hemos establecido un conjunto de políticas que nos ayudan a mantener un ambiente ordenado, tranquilo y respetuoso para todos. Le invitamos a conocer y respetar estas normas, las cuales están diseñadas para proteger su descanso, cuidar nuestras instalaciones y garantizar que cada huésped disfrute plenamente de su tiempo con nosotros.

### REGLAMENTO DEL HOTEL

#### ⌚ Pago:

- El total de la estadía se cancela en el check-in.

#### 🕒 Horarios:



- Check-in: 14h00
- Check-out: 12h00
- Late check-out: Hasta 19h00 = media tarifa | Despues = tarifa completa (sujeto a disponibilidad).



#### Acceso:

- Solo huéspedes registrados pueden entrar a habitaciones.
- Visitas: registrarse en recepción. Debe cancelar adicional de \$25.
- Puertas cierran 22h00: para ingresar después, avisar a recepción y no presentarse en estado etílico o con sustancias psicotrópicas.



#### Prohibido:

- Nos encantan las mascotas, aunque no podemos recibirlas en nuestras instalaciones.
- Bebidas alcohólicas o estado etílico.
- Fumar (multa \$100).
- Alimentos en habitaciones.



#### Silencio:

- Horario de descanso: 22h00 - 07h00.
- Multa de \$20 tras 2 llamados de atención.



#### Llaves:

- Dejar en recepción al salir.
- Pérdida: recargo de \$10.



#### Objetos de valor:

- El hotel no responde por pérdidas si no se usan los servicios de custodia en recepción.



#### Uso responsable:

- Cuidado con toallas, ropa de cama y enseres. Daños = costo adicional.



#### Residuos:

- Negro: orgánicos
- Celeste: reciclables (plástico, vidrio, papel, cartón, latas)

*Disfrute de su estadía!*



+593 99 108 2834



PARA VISUALIZAR PLANTILLA EN ESPAÑOL/INGLÉS COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

# INDICADORES DE GESTIÓN HOTELERA

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Permiten evaluar el desempeño del establecimiento en términos de ocupación, ingresos y eficiencia operativa. Facilitan el monitoreo constante de la productividad y la identificación de áreas de mejora. Su análisis orienta la toma de decisiones para optimizar recursos y elevar la rentabilidad.

1. INDICADOR : Capacidad máxima	
¿PARA QUÉ SIRVE?	
Sirve para conocer hasta cuántas personas puede alojar el hotel en términos de habitaciones o camas disponibles. Ayuda a saber tu límite de ventas (no vender más de lo que realmente puedes alojar). Medir cuán cerca estás de tu punto de saturación para decidir estrategias de precio (por ejemplo, subir tarifas cuando ya estás cerca de la máxima capacidad).	
<b>TÍPO</b>	
HARD	1
MFO	8
DTS	3
DFT	2
DFS	1
TFT	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

INTERPRETACIÓN	
El Hotel Posada de María tiene una <b>capacidad máxima de 14 habitaciones diarias</b> .	habitaciones semanales

Contendrá espacios en gris que no se deben modificar

3. INDICADOR : Tasa de Ocupación Hotelera	
¿PARA QUÉ SIRVE?	
Muestra el porcentaje de habitaciones ocupadas en relación con la capacidad máxima disponible. Es decir, te dice qué tan bien o mal va tu hotel.	
MES	TIPO DE ESTADÍA
ENERO	400
FEBRERO	380
MARZO	450
ABRIL	450
MAYO	420
JUNIO	420
JULIO	420
AGOSTO	420
SEPTIEMBRE	406
OCTUBRE	420
NOVIEMBRE	406
DICIEMBRE	420
<b>TASA DE OCUPACIÓN</b>	<b>BAJA</b>

TIPO DE ESTADÍA	
ALTA	15,00%
MEDIO	15,00%
BAJA	15,00%

Rango a utilizar para identificar la temporada •

NOTA • estos rangos serán utilizados para que se identifique automáticamente

que meses tienen temporadas alta, media o baja y como se refleja la

descripción promedio

La Leyenda explicará lo que significa el resultado

4. INDICADOR : Promedio de Estadía (Average Length of Stay - ALS)	
¿PARA QUÉ SIRVE?	
Muestra el número promedio de noches que un huésped permanece en el hotel.	
MES	NOCHES TOTALES OCUPADAS
ENERO	26
FEBRERO	67
MARZO	80
ABRIL	85
MAYO	61
JUNIO	54
JULIO	61
AGOSTO	93
SEPTIEMBRE	59
OCTUBRE	60
NOVIEMBRE	87
DICIEMBRE	63
<b>ALS</b>	<b>0,95</b>

Cada indicador tiene el apartado que explica su utilidad

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



# INDICADORES DE REVENUE MANAGEMENT

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Busca maximizar los ingresos del hotel mediante el ajuste dinámico de tarifas según la demanda, temporada y segmento de clientes. Permite establecer precios óptimos que equilibran ocupación y rentabilidad. Su aplicación asegura una estructura tarifaria competitiva y alineada con las condiciones del mercado.

1. TAREA CUAL BÁSICA EN AÑO 2024											
<b>¿QUÉ HACE EL TRABAJO?</b> Es el proceso de fabricación que permite cubrir las necesidades y satisfacer las demandas. <b>TIPO DE TRABAJO:</b> Los trabajos que realizan las personas para obtener su sustento. Comparte con los demás la responsabilidad para cumplir con las obligaciones en el mercado.											
<b>¿QUÉ SIRVE EL TRABAJO?</b> Muestra el espacio geográfico demandado por cada trabajo que disponen, respondida en km. Permite saber en qué medida contribuye cada trabajo a mejorar la economía con su capacidad. Tenor den los niveles de producción, un trabajador tiene mayor capacidad para que mejor sea la localización.											
MES	MESES PLENIOS	GASTOS HOGARES	TARIFA IDEAL	OCUPACIÓN %	RESIDUO	CHARTER DÍAS/SE	GASTOS DIARIOS POR MANUTENCIÓN	UTILIDAD DIARIA	IMPRESA DIARIA POR MANUFACTURA Y SERVICIOS HABITACIÓNE	RESIDUO Diario	TRABAJO DIARIO
JAN	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ 143,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ 139,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 149,43
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ 176,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ 154,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ 137,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 121,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ 111,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 103,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ 97,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ 93,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ 88,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ 84,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 80,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ 75,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ 71,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ 67,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ 62,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 58,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ 54,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 49,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ 45,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ 41,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ 36,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ 32,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 28,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ 24,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ 20,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ 16,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ 12,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ 7,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ 3,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -9,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ -36,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ -72,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -109,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -146,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -182,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ -219,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -256,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -302,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ -339,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -376,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ -413,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -449,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ -486,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ -523,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -560,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -597,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -634,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ -670,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -707,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -744,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ -781,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -817,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ -854,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -891,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ -927,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ -964,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -1.001,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -1.037,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.074,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ -1.111,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -1.148,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -1.184,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ -1.221,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.258,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ -1.294,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.331,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ -1.368,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ -1.404,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -1.441,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -1.478,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.515,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ -1.551,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -1.588,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -1.625,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ -1.661,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.698,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ -1.735,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.771,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
SEPTIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	10,00	\$ 160,00	\$ -1.808,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
OCTUBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	11,00	\$ 160,00	\$ -1.845,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
NOVIEMBRE	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -1.882,00	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
DICIEMBRE	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -1.918,70	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ENERO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -1.955,40	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
FEBRERO	28	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	98,57%	\$ 0	17,00	\$ 160,00	\$ -1.992,10	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MARZO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	12,00	\$ 160,00	\$ -2.028,80	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
ABRIL	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	13,00	\$ 160,00	\$ -2.065,50	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
MAYO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	8,00	\$ 160,00	\$ -2.102,20	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JUNIO	30	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -2.138,90	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
JULIO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	9,00	\$ 160,00	\$ -2.175,60	\$ 20,00	\$ 0	\$ 160,00
AGOSTO	31	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	100,00%	\$ 0	14,00	\$ 160,00	\$ -2.212,30	\$ 20,00	\$ 0	\$ 16

Contendrá  
espacios en  
gris que no se  
deben  
modificar

TARIFA DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
¿PARA QUÉ SERVE LA TARIFA PUNTO DE EQUILIBRIO?		Indica el precio mínimo que se debe cobrar por habitación para cubrir todos los costos del hotel.			
		Ayuda a definir hasta donde se puede ajustar la tarifa sin entrar en pérdidas.			
		Permite conocer un valor base que orienta decisiones estratégicas de precios y asume la sostenibilidad del negocio.			
MES	CAPACIDAD	OCCUPACION ESPERADA %	GASTOS MENSUALES	TARIFA TARIFA DE EQUILIBRIO	TARIFA MÍNIMA DE EQUILIBRIO POR HABITACIÓN
ENERO	420	16,28%	\$ 5,047,00	\$ 73,80	\$ 32,38
FEBRERO	420	16,28%	\$ 5,047,00	\$ 73,80	\$ 32,38
MARZO	420	16,28%	\$ 5,267,00	\$ 77,60	\$ 35,79
ABRIL	406	16,28%	\$ 3,971,00	\$ 60,07	\$ 26,35
MAYO	420	16,28%	\$ 3,531,00	\$ 51,63	\$ 22,65
JUNIO	406	16,28%	\$ 2,287,00	\$ 49,83	\$ 21,88
JULIO	420	16,28%	\$ 4,831,00	\$ 58,13	\$ 26,50
AGOSTO	420	16,28%	\$ 4,090,00	\$ 50,83	\$ 26,24
SEPTIEMBRE	406	16,28%	\$ 4,826,00	\$ 73,04	\$ 32,04
OCTUBRE	420	16,28%	\$ 3,956,00	\$ 58,40	\$ 25,65
NOVIEMBRE	406	16,28%	\$ 3,722,00	\$ 66,30	\$ 31,75
DICIEMBRE	420	16,28%	\$ 3,601,00	\$ 64,00	\$ 25,10
¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN ESPERADA?		16,28%	Para este ejercicio se usó la ocupación promedio del año 2024, puedes checar este valor en el Indicador 3 de la pestalla INDICADORES DE GESTIÓN		
¿CUÁL ES VALOR MÍNIMO AL QUE DEBO VENDER 1 HABITACIÓN PARA CUBRIR MIS COSTOS?		\$ 28,17	considerar que este valor es MÁS impuestos		

La Leyenda  
explicará lo que  
significa el  
resultado.

4. TARIFA POR TEMPORADA							
PARA QUÉ SERVE LA TARIFA OPTIMA CON REFERENCIAL AL MERCADO?		Es la tarifa diferenciada que se aplica según la variación de la demanda en el año (alta, media o baja). Permite adaptar precios al comportamiento real del mercado, maximizando ingresos en temporada alta y manteniendo ocupación en temporadas bajas.					
FACTORES DE AJUSTE							
TEMPORADA BAJA	\$ 0,00						
TEMPORADA MEDIA	\$ 0,00						
TEMPORADA ALTA	\$ 1,00						
MES	OCCUPACION	TARIFA MINIMA POR HABITACIÓN	TEMPORADA	TARIFA BRUTA POR TEMPORADA	TARIFA BRUTA POR TEMPORADA POR HABITACIÓN	TARIFA MEDIA POR TEMPORADA POR HABITACIÓN	TARIFA NETA POR TEMPORADA POR HABITACIÓN
JANUARI	8,50%	\$ 132,47	BAJA	\$ 72,05	\$ 7,27	\$ 72,05	\$ 72,05
FEBRERO	17,00%	\$ 66,70	ALTA	\$ 66,70	\$ 4,47	\$ 4,47	\$ 4,47
MARZO	15,00%	\$ 65,84	ALTA	\$ 79,03	\$ 29,63	\$ 27,00	\$ 27,00
ABRIL	20,94%	\$ 46,72	ALTA	\$ 66,06	\$ 19,33	\$ 19,33	\$ 19,33
MAYO	14,94%	\$ 57,77	ALTA	\$ 21,25	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
JUNIO	12,00%	\$ 53,08	BAJA	\$ 33,44	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63
JULIO	14,52%	\$ 59,55	BAJA	\$ 32,77	\$ 16,12	\$ 20,12	\$ 20,12
AGOSTO	22,14%	\$ 43,36	ALTA	\$ 92,77	\$ 17,02	\$ 21,30	\$ 21,30
SEPTIEMBRE	14,88%	\$ 63,00	ALTA	\$ 46,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50
OCTUBRE	14,29%	\$ 66,03	BAJA	\$ 36,65	\$ 18,02	\$ 22,02	\$ 22,02
NOVIEMBRE	21,43%	\$ 42,79	ALTA	\$ 51,34	\$ 17,11	\$ 21,30	\$ 21,30
DICIEMBRE	14,52%	\$ 59,03	BAJA	\$ 32,47	\$ 15,97	\$ 19,36	\$ 19,36
PARA LOS MESES DE BAJA OCUPACIÓN		\$ 23,41	considerar que este valor es IAS impuestos				
PARA LOS MESES DE OCUPACIÓN MEDIA		\$ 41,70	considerar que este valor es IAS impuestos				
PARA LOS MESES DE ALTA OCUPACIÓN		\$ 20,72	considerar que este valor es IAS impuestos				

Se usan colores para verificar rentabilidad



PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*

# MATRIZ TARIFARIA

## ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Herramienta que organiza y define los precios de las habitaciones considerando factores como temporadas y tipo de cliente. Su función es facilitar la aplicación de estrategias de Revenue Management sirviendo como una guía para determinar las tarifas a aplicar en el momento de la reserva.



**MATRIZ TARIFARIA**  
Hotel Posada de María.

**TARIFA CORPORATIVA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$15.00	\$25.00	\$25.00
Aplicarse para clientes frecuentes que realizan mínimo 10 estancias al año.			
Con desayuno incluido*	\$25.00	\$40.00	\$30.00

\*Incluye un impuesto

**TARIFA WALK IN**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$40.00	\$50.00	\$25.00
Aplicarse para 1 adulto en habitación individual o doble			
Con desayuno incluido*	\$45.00	\$60.00	\$30.00

\*Incluye un impuesto

**TARIFA BAR**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$25.00	\$50.00	\$25.00
Aplicarse para 1 adulto en habitación individual o doble			
Con desayuno incluido*	\$30.00	\$60.00	\$30.00

\*Incluye un impuesto



**MATRIZ TARIFARIA**  
Hotel Posada de María.

**TEMPORADA ALTA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$40.00	\$55.00	\$25.00
Aplicarse para 2 adultos en habitación individual o doble			
Con desayuno incluido*	\$50.00	\$65.00	\$25.00

\*Incluye un impuesto

**TEMPORADA MEDIA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$35.00	\$60.00	\$25.00
Aplicarse para 1 adulto en habitación individual o doble			
Con desayuno incluido*	\$40.00	\$70.00	\$30.00

\*Incluye un impuesto

**TEMPORADA BAJA**

Tipo/ Adicionales	Sencilla	Doble	Frecuente
Admisión para 1 adulto en habitación individual o doble	\$30.00	\$40.00	\$25.00
Aplicarse para 1 adulto en habitación individual o doble			
Con desayuno incluido*	\$35.00	\$50.00	\$30.00

\*Incluye un impuesto



**MATRIZ TARIFARIA**  
Hotel Posada de María.

**ADICIONALES**

Adicionales	Valores sin impuestos
Adulto extra	\$20.00
Adulto extra pasajero frecuente	\$25.00
Niño extra menor 12 años:	\$15.00
Niño extra mayor 12 años	\$18.00
Desayuno adicional	\$5.00
Desayuno adicional pasajero frecuente	\$4.00
Early check in	Mitad de tarifa a partir de las 10h00, antes de eso debe pagar noche completa
Late check out	Mitad de tarifa hasta las 18h00, después de eso debe pagar noche completa

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*





## CONCLUSIONES



### BENEFICIOS ESPERADOS

Las estrategias propuestas permitirán optimizar los procesos internos del Hotel Posada de María, brindando una estructura clara para la gestión operativa y administrativa. La estandarización de procedimientos y la definición de roles facilitarán la coordinación del equipo, reducirán errores y agilizarán la atención al cliente. Esto no solo mejorará la calidad del servicio, sino que también fortalecerá la imagen del hotel, aumentando la satisfacción del huésped y, por ende, su fidelización.



### IMPACTO

La implementación de herramientas claras y adaptadas a la realidad del hotel mejorará de forma significativa la experiencia del huésped, garantizando un servicio más ágil, coherente y personalizado. Además, estas mejoras promueven prácticas sostenibles y responsables, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, contribuyendo al desarrollo local y a la preservación cultural de Cuenca.





## RECOMENDACIONES



- Se sugiere realizar reuniones internas cada tres meses para revisar cómo están funcionando los procesos y hacer los ajustes necesarios, y su vez conocer sus opiniones sobre el funcionamiento de los procesos.
- Mantener visibles en las áreas de trabajo los procedimientos clave del manual ayudará a que todos los recuerden y los apliquen de manera constante.
- Conocer la opinión y las sugerencias de los huéspedes resulta fundamental para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones que fortalezcan la experiencia de estadía. Por ello, se recomienda registrar el establecimiento en TripAdvisor, a fin de recopilar tanto comentarios de los clientes.



- Se entrega una herramienta con indicadores de monitoreo —tiempos de atención, tasa de ocupación y satisfacción del huésped— cuyo objetivo es medir la efectividad de las mejoras implementadas. El registro y análisis periódico de estos datos permitirá identificar tendencias, optimizar procesos y asegurar un servicio más eficiente y centrado en el cliente.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO PROPUESTOS							
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	¿CUÁNDO APlicARLO?	FÓRMULA	COMPONENTE NUMERADOR	COMPONENTE DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO
Tiempo de atención (Proceso de check-in)	Mide el tiempo que tarda el personal en atender a un huésped en su ingreso.	Para evaluar la eficiencia y calidad del servicio.	Cada vez que se realice el check-in.	$\frac{\text{Suma total duración de los check ins}}{\text{Número de check ins del día}}$	0	0	RDV/01
Tasa de ocupación	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto a total disponibles.	Para medir el nivel de ventas y uso de la capacidad hotelera.	Al inicio y al final de cada día.	$\frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}}$	0	0	RDV/01
Satisfacción del huésped	Nivel de confiabilidad del cliente con el servicio recibido.	Para conocer la percepción del huésped y mejorar la experiencia.	Al final de la estadía (comentarios TripAdvisor).	$\frac{\text{Total de comentarios}}{\text{Número de check outs}}$	0	0	RDV/01

PARA VISUALIZAR PLANTILLA COMPLETA REFERIRSE A ANEXOS\*



## ANEXOS DIGITALES



## HERRAMIENTAS EDITABLES

En este apartado encontrarás los enlaces editables de todas las herramientas. Se entregan en formato dinámico para que el equipo pueda actualizarlas, adaptarlas y sumar nuevas mejoras a futuro, garantizando así su vigencia y valor práctico en el tiempo.

➤ MAPEO DE HABITACIONES:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ FLUJOGRAMAS (PDF Y PNG):

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ PLANTILLA RESERVAS:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ TARJETA DE REGISTRO:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ REGLAMENTOS:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ MATRIZ TARIFARIA EDITABLE:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 

➤ INDICADORES DE GESTIÓN, RENEVUE Y MONITOREO:

Para revisar el archivo [\*\*!HAGA CLICK AQUI!\*\*](#) 



---

**MANUAL DE ESTREGIAS PARA  
EL HOTEL POSADA DE MARIA**

POR ANGIE PONGUILLO Y BIANCA BAZURTO

