



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MARÍTIMA, CIENCIAS  
BIOLÓGICAS, OCEÁNICAS Y RECURSOS NATURALES**

**INFORME DE LA PARTICIPACIÓN EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL “CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO  
CORPORATIVO” DEL HOTEL SONESTA DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL – ECUADOR**

**EXAMEN COMPLEXIVO**

**Previa a la obtención del Título en:  
LICENCIADO EN TURISMO**

**Presentado por:**

**Pablo Francisco Martínez Maldonado**

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo dejar constancia de mi agradecimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL, a la Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales, a sus Autoridades y profesores, por permitirme encontrar los conocimientos objetivos y los conceptos claves a través de sus enseñanzas.

Finalmente al colaborador Director de tesis Sr. Carlos Luis Albán A. Msc

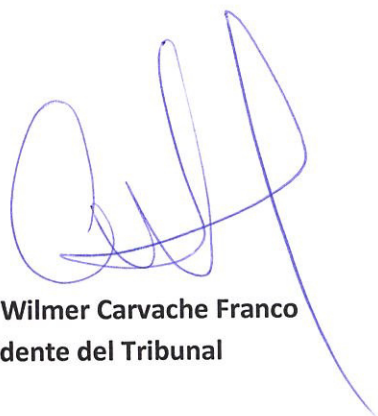
**Pablo Francisco Martínez Maldonado**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a los hombres y mujeres que imbuidos en el espíritu emprendedor, que buscan con ahínco el conocimiento objetivo y el cambio a través de la innovación continua.

**Pablo Francisco Martínez Maldonado**

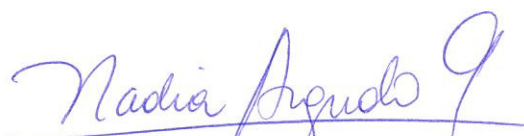
**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**



**M.Sc. Wilmer Carvache Franco**  
**Presidente del Tribunal**



**M.Sc. Carlos Albán Alana**  
**Director de Tesis**



**M.Sc. Nadia Argudo Guevara**  
**Evaluadora**

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este, examen complejo corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del examen de grado corresponderá a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.



---

**Pablo Francisco Martínez Maldonado**

## RESUMEN

El presente documento se encuentra organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se muestra un alcance sobre el desarrollo de la hotelería de lujo en la ciudad, debido a su relación intrínseca con el turismo. Se lo analizara en etapas, que corresponden desde el inicio del siglo XX, hasta el reciente arribo en los últimos quince años de cadenas hoteleras internacionales.

El segundo capítulo se enfoca en conocer sobre lo que representa la metodología de Management del Gobierno Corporativo, su historia, sus ventajas, y su reciente llegada de manera formal a Ecuador en el año 2013.

En el tercer capítulo se presenta la historia del Código del Buen Gobierno Corporativo en el Sonesta Hotel Guayaquil, sus ámbitos de aplicación, así como describe la estructura organizacional del Directorio, sus temas de análisis en las reuniones, y finalmente los resultados conseguidos.

Para el capítulo final, se plantean tres propuestas que buscan el fortalecimiento y mejoramiento de las diversas funciones y decisiones que lleva a cabo el Directorio, tanto en el área inmobiliaria como en el área hotelera.

## INDICE GENERAL

	<b>Página</b>
RESUMEN.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
INDICE DE FOTOS.....	XI
JUSTIFICACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>I. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Breve Reseña de la hotelería moderna en Guayaquil.....	4
1.1.1 La primera modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad.....	5
1.1.2 La segunda modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad....	9
1.1.3 La tercera modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad.....	12
1.2 Desarrollo del Sonesta Hotel Guayaquil.....	16
1.2.1 Historia de la empresa.....	16
1.2.2 Misión de la compañía.....	16
1.2.3 Fechas claves de la compañía.....	17
1.2.4 El Sonesta Hotel Guayaquil.....	17
1.3 Conformación del primer Directorio del Sonesta Hotel Guayaquil.....	21

1.3.1	Constitución del FIDEICOMISO GM HOTEL.....	22
-------	--	----

## **II. METODOLOGÍA**

2.1	Planteamiento de la necesidad: oportunidad para mejorar.....	24
2.2	Historia del Código del Buen Gobierno Corporativo.....	25
2.2.1	La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos..	25
2.2.2	Concepto de Gobierno Corporativo.....	27

## **III. LOGROS DEL MANUAL DEL CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO – CBGC -DEL SONESTA HOTEL**

3.1	Conformación de la Comisión para la implementación del CBGC.....	29
3.1.1	Propósito del Código del Buen Gobierno Corporativo.....	30
3.1.2	Objetivos del Código del Buen Gobierno Corporativo.....	30
3.1.3	Ámbito de aplicación del Código del Buen Gobierno Corporativo	31
3.2	Resultados del Directorio del Sonesta Hotel alcanzados bajo la guía del CBGC.....	31
3.2.1	Estructura organizacional del Directorio.....	31
3.2.2	Temas de análisis en las Sesiones de Directorio.....	32
3.2.3	Logros obtenidos.....	33



#### **IV. PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

4.1	Elaborar un modelo de informe trimestral que transparente la gestión ante los accionistas.....	35
4.2	Gestionar la creación del cargo de Promotor hotelero.....	38
4.2.1	Competencia General.....	38
4.2.2	Líneas de acción.....	38
4.3	Implementar un plan de mejoramiento continuo desde el Directorio.....	39
	CONCLUSIONES.....	42
	RECOMENDACIONES.....	43
	ANEXOS.....	44
	BIBLIOGRAFIA.....	90

**INDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Fechas importantes a nivel mundial de Sonesta.....	17
2	Servicios del Sonesta Hotel Guayaquil.....	21

**INDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Listado de hoteles de lujo en Guayaquil – 2da modernidad.....	11
2	Listado de hoteles de lujo en Guayaquil – 3ra modernidad.....	14
3	Modelo de informe trimestral – Directorio Sonesta Hotel.....	37

**INDICE DE FOTOS**

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Edificio del antiguo hotel Crillon.....	6
2	Edificio del antiguo hotel Metropolitano.....	6
3	Edificio del antiguo hotel Humboldt.....	7
4	Edificio del hotel Palace.....	9
5	Edificio del hotel Oro Verde.....	10
6	Proyecto urbanístico Ciudad del Sol.....	18
7	Sector de la Gran Manzana – Ciudad del Sol.....	19
8	Personal del Sonesta Hotel Guayaquil 2013.....	20
9	Restaurante Rodizio del Sonesta Hotel Guayaquil.....	34
9	Galería comercial del Mundo Sonesta – Primer piso.....	40

**INDICE DE ANEXOS**

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Breve historia de la Aviación comercial en Ecuador.....	45
2	Hoteles de lujo en Guayaquil de la 2da modernidad.....	46
3	Hoteles de lujo de Guayaquil de la 3ra modernidad.....	48
4	Evolución del crédito otorgado por la CFN al sector turismo.....	52
5	Servicios del Sonesta Hotel Guayaquil.....	53
6	Organigrama del Directorio del Sonesta Hotel Guayaquil.....	55
7	Estadísticas Share Market Compartido.....	56
8	Código del Buen Gobierno Corporativo del Sonesta Hotel.....	59
9	Áreas comerciales del Sonesta Hotel Guayaquil.....	89

## JUSTIFICACIÓN

La creación del proyecto Sonesta-Guayaquil data del año 2009, y desde ese momento ya estaba prevista la conformación de un directorio para su administración corporativa, necesidad que ya la anticipó Dennis Foster en su libro *Introducción a la industria de la Hospitalidad-Año 1994*. Editorial Me Graw Hill.

Dicho directorio elegido en Asamblea en el año 2011, y del cual es parte el autor del presente documento, tuvo como primera obligación la implementación de un Código para el Buen Gobierno Corporativo, sobre el cual se realiza el pertinente informe, ya que fue implantado en base a las necesidades del hotel, de tener un código que facilite la gobernabilidad corporativa.

Según Peter Drucker, considerado el padre del Management en Estados Unidos de América y el mundo, en su libro *Post-Capitalist Society- año 1993*, "la sociedad de organizaciones y la sociedad del conocimiento exigen organizaciones basadas en responsabilidades".

El Código del Buen Gobierno Corporativo-CBGC- es una nueva e innovadora forma de gobernanza en el ámbito empresarial a escala mundial, el cual toma asidero en organizaciones privadas en diferentes sectores, y en este caso puntual, en el sector hotelero local.

**OBJETIVO GENERAL:**

El Código del Buen Gobierno Corporativo busca ser el nexo facilitador de la gobernabilidad entre los administradores, hotelera e inmobiliaria del hotel Sonesta y los accionistas (dueños de títulos de propiedad).

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

El Código del Buen Gobierno Corporativo es un sistema de dirección organizacional, que permite a un directorio, el cual es elegido por Asamblea, el planteamiento de los siguientes objetivos:

1. Facilitar el entendimiento entre los accionistas y la administración.
2. Asegurar transparencia y crear confianza.
3. Contar con la experiencia empresarial y opinión independiente.

## INTRODUCCIÓN

Al encontrarme en la experiencia, del ser parte de un directorio empresarial que pone en práctica un nuevo modelo de Management (administración, dirección y proyección de un negocio), me ha permitido descubrir la necesidad actual que tienen las personas quienes ambicionan emprender en nuevos negocios, sin importar si es un pequeño, mediano o grande el emprendimiento, de asegurar la consecución y el éxito de su proyecto.

Este nuevo modelo de Management es una herramienta que permite una presentación transparente, accesible y en definitiva proyecta una mejor gestión para conseguir posibles financiamientos empezando por inversionistas privados, banca del estado en el sector público, La Bolsa de Valores en el sector privado y ONGs.

Uno de los principales objetivos planteados por la actual administración de la ESPOL, es promover proyectos con una base sustancial de innovación que produzcan nuevos productos y servicios para el país y el mundo (Informe 2014, Ing. Sergio Flores. Rector de la ESPOL).

Este documento se convierte en una excelente oportunidad para ser un difusor ante la comunidad politécnica y general, sobre la practicidad de este nuevo sistema de Management.



# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Breve Reseña de la hotelería moderna en Guayaquil**

Guayaquil históricamente ha sido una de las ciudades más emprendedoras del país, llena de pujanza y donde se inicio la banca nacional, abierta a nuevas ideas y negocios convirtiéndose en el primer polo de desarrollo hotelero, y en la capital económica de Ecuador por más de un siglo.

La hotelería ha estado ligada al crecimiento y desarrollo del principal puerto nacional, por su gran actividad comercial de exportaciones e importaciones. Los primeros hoteles y pensiones estuvieron ubicados frente a los muelles sobre el Rio Guayas, lugar de embarque y desembarque de bienes y personas. La mayor parte de estos negocios fueron arrasados por el gran incendio de 1896, que terminó con más del 50 % de la ciudad (*Memorias porteñas y Crónicas de Expreso. Rodolfo Pérez Pimentel*).

Guayaquil empezó su reconstrucción alejándose de la madera, la caña y el bahareque, optando por nuevos materiales y métodos de construcción. Esto dio pie a través de los años, a la primera modernización de la hotelería en la ciudad.

### **1.1.1 La primera modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad**

Factores como el creciente arribo de representaciones comerciales a la ciudad y la fundación de empresas y negocios por emprendedores nacionales y extranjeros afincados en colonias en el puerto, junto a un mayor movimiento cultural con el arribo de (compañías de teatro), cantantes, actores, actrices, así como la evidente falta de alojamiento de lujo para la época, propiciaron la aparición de nuevos hoteles. Para la década de 1930, en la ciudad destacaban tres hoteles de lujo: El Crillón, el Metropolitano y el Humboldt, construidos ya en hierro y cemento y contando con las amenidades de la época.

Una de las personas más conocedoras del tema, y quien fue entrevistado para esta investigación, es el Sr Joseph Garzozzi B, ex Director de Turismo del Municipio y ex profesor del Programa de Turismo de la ESPOL. El manifestó que “el hotel Crillon, se ubicó en la esquina de las actuales avenidas Clemente Ballén y Pichincha. Este contaba en su terraza con un gran salón de baile con una orquesta que tocaba la música de la época (*Ver foto No 1*).

**Foto No 1:**  
**Edificio del antiguo Hotel Crillon**



**Fuente:** [www.Goole.com.ec](http://www.Goole.com.ec)

**Foto No 2:**  
**Edificio del antiguo Hotel Metropolitano**



**Fuente:** [www.Goole.com.ec](http://www.Goole.com.ec)

El hotel Metropolitano se ubicaba en las actuales calles Víctor Manuel Rendón y Pichincha, y tenía una piscina para sus huéspedes. En su tiempo, fue muy concurrido (*Ver foto No 2*).

### Foto No 3

#### Edificio del antiguo Hotel Humboldt



Fuente: [www.Goole.com.ec](http://www.Goole.com.ec)

El hotel Humboldt se localizó en la calle Villamil, diagonal al Club de la Unión. Este contaba con un reconocido restaurante y una gran piscina (*ver foto No 3*).

El cierre comercial de estos primeros hoteles mencionados se debió a la aparición de nuevos hoteles de lujo en la ciudad, con mejores y modernas instalaciones para la época, o el deceso de sus mentores.

El siguiente impulso al sector hotelero en esta etapa, se dio con la llegada de la aviación comercial al Ecuador. El excedente de aviones no utilizados por el fin de la

Segunda Guerra Mundial, permitió la creación de rutas y líneas aéreas para pasajeros en todo el continente americano.

En lo concerniente al Ecuador, fue la compañía PANAGRA (Pan American-Grace Airways), la que financió la construcción de las pistas de aterrizaje de Quito y Guayaquil. Este progreso trajo paulatinamente un nuevo flujo de ingreso de huéspedes que necesitaban alojamiento en la ciudad, el cual fue creciendo al ritmo de la aviación comercial a nivel internacional y nacional, con la concesión de la ruta Guayaquil – Quito y viceversa. Para 1948, Avianca fue autorizada por el gobierno ecuatoriano para operar en las rutas domésticas desde Quito a Guayaquil, Manta, Cuenca y Loja con aviones Douglas DC-3. El contrato con Avianca estuvo vigente hasta 1951. Este tráfico de pasajeros aéreos fue incrementando la necesidad de diversos tipos de alojamiento en la ciudad, especialmente los de lujo (AEROMUNDO MAGAZINE, Historia de la aviación comercial en Ecuador, Septiembre del 2014). Ver Anexo 1.

La construcción e inauguración del nuevo puerto en 1963 al sur de la ciudad, dio una connotación diferente a Guayaquil, al dejar de ser un puerto fluvial y convertirse en un puerto marítimo, lo que impulsó adicionalmente al comercio y a la economía en general, beneficiando también al sector hotelero.

La hotelería en la ciudad fue creciendo en modernidad y en capacidad del número de habitaciones, como ejemplo el Hotel Palace, ubicado en las calles Chile y Luque, inaugurado inicialmente en 1958 con 48 habitaciones, y posteriormente aumentó su infraestructura a 89 habitaciones, con un nuevo edificio (*Ver foto No 4*)

**Foto No 4:**  
**Edificio del hotel Palace**



**Fuente:** [www.Goole.com.ec](http://www.Goole.com.ec)

### **1.1.2 La segunda modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad**

El advenimiento de la actividad petrolera empezó a cambiar la realidad económica del país. Varios grupos privados de inversionistas y empresarios de la ciudad, encontraron el nicho más próximo para invertir (el sector hotelero), y casi simultáneamente en las década de los setenta y ochenta surgieron nuevos hoteles de lujo.

Como característica de este periodo, los hoteles pasaron de ser emprendimientos individuales o familiares, a ser emprendimientos societarios. Otra característica adicional es que la hotelería de lujo empezó a asociarse con operadoras turísticas internacionales, que le proporcionaba parte de un flujo de turistas predecible, caso Hotel Oro Verde (*Ver foto N 5*)

**Foto No 5:**  
**Edificio del hotel Oro Verde**



**Fuente:** [www.Goole.com.ec/comparahoteles.com](http://www.Goole.com.ec/comparahoteles.com)

En entrevista realizada por el Diario Expreso con el Sr. Gino Luzi, Presidente de la Asociación de Hoteleros del Guayas –AHOTEGU- y quien es el gerente general del Grand Hotel Guayaquil, manifiesta que en la década del setenta no se llegaba ni a 500 habitaciones de lujo en la ciudad, cifra que se duplicó en la década de los ochenta a más de 1000, y en los 90 a poco más de 1.500. (*Revista Semana 06 – X – 13*)

“En las décadas de los 70 y 80 muchos buenos hoteles surgieron en el centro de la urbe, como el Continental, Grand Hotel Guayaquil, el Oro Verde, el Unipark, Hotel Ramada, respondiendo a una demanda de turismo de negocios”, recordó el hotelero de origen suizo. (*Ver Anexo 2*)

Adicionalmente manifestó: “En el año 2000 comenzaron a llegar las grandes cadenas internacionales en una ubicación distinta, y nuestros hoteles tradicionales tuvieron que invertir mucho dinero para poder actualizarse y competir con estas marcas, que también cubrían el crecimiento de un nuevo turismo de ocio en la ciudad. En el caso del Grand Hotel Guayaquil, se invirtieron más de tres millones de dólares” (*Ver cuadro No 1*).

### **Cuadro No 1**

#### **Listado de hoteles de lujo citados en Guayaquil – Segunda modernidad**

<b>Nombre del establecimiento</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Cap. hotelera</b>
Grand Hotel Guayaquil	Av. Boyacá 1615	182 hab
Unipark	Calle C. Ballén 406 y Chile	140 hab
Hotel Ramada	Av. Malecón Simón Bolívar 606	76 hab
Hotel Oro Verde	Av. 9 de Octubre y García Moreno	236 hab
Hotel Continental	Av 10 de Agosto y Chile	91 hab

**Fuente: Tesista**



### **1.1.3 La tercera modernidad de la hotelería de lujo en la ciudad**

La llegada de las cadenas hoteleras de lujo al norte de la ciudad empieza a finales de la década de 1990. El primero en asentarse en esta zona fue el Hotel Hilton Colón, que se inauguró en 1997 con 294 habitaciones. Según Bessie Arellano, directora de RRPP, “el hotel surgió con el objetivo de cubrir el mercado de viajeros de negocios y placer. Se estableció con una visión futurista, en un sector que después de transcurridos pocos años sobresaldría como la mejor zona financiera y comercial de la ciudad”. Años después arribó la cadena hotelera Marriot a la Ave. Francisco de Orellana. (*Revista Semana 06 – X – 13*)

Dentro de la denominada ‘Ciudad del Sol’ surgieron en el año 2000, el Hotel Sheraton (141 habitaciones) y cinco años después el Howard Johnson (108 habitaciones). El Hotel Sonesta, por su parte, entró en operaciones en el año 2011, contando con 110 habitaciones.

Las cadenas hoteleras Holiday Inn, y Wyndham, ingresaron al mercado hotelero simultáneamente en el año 2013.

Según datos de AHOTEGU, existen más de 2.000 camas de lujo en Guayaquil, correspondientes a cadenas hoteleras. De los 279 establecimientos registrados en la ciudad, el 11% es de lujo, de acuerdo a cifras mostradas por el Ministerio de Turismo en el año 2013. (*Diario El Telégrafo 16 – III -15*)

Para la opinión de Gino Luzi, “un importante factor que ha favorecido al crecimiento de la oferta hotelera en la ciudad, fue la llamada ‘regeneración urbana’ del Municipio, que incluye el aeropuerto José Joaquín de Olmedo, el Centro de Convenciones y la nueva terminal terrestre. Este ‘lavado de cara’ de la urbe marcó un antes y un después en la historia de la ciudad, haciendo que Guayaquil comenzara a aparecer en los principales recorridos turísticos del Ecuador, que antes no la tenían en cuenta”. (*Revista Semana 06 – X – 13*)

Hoy en día, la ocupación promedio anual en los hoteles de lujo de la ciudad va del 65 al 75%, y es el turismo corporativo el que ayuda a incrementar esos números, gracias a los espacios dentro de los hoteles en los que es posible efectuar eventos, congresos y ferias. (*Revista Semana 06 – X -13*)

Con este historial de inauguraciones hoteleras, no cabe duda de que la zona norte de la ciudad se ha convertido en los últimos diez años, en el núcleo empresarial por excelencia, donde se hospeda gran parte de los ejecutivos extranjeros que llegan a Guayaquil anualmente. (*Ver cuadro No 2 y Anexo 3*)

**Cuadro No 2**  
**Listado de hoteles de lujo citados en Guayaquil – Tercera modernidad**

<b>Nombre de la cadena hotelera</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Capacidad hotelera</b>
Hilton Colón	Av. Francisco de Orellana	294 hab
Sheraton	Ciudad del Sol	141 hab
Hampton Inn	Av 9 de Octubre 432 y B. Moreno	95 hab
Howard Johnson	Ciudad del Sol	108 hab
Courtyard Marriot	Av. Francisco de Orellana 236	144 hab
Sonesta	Ciudad del Sol	110 hab
Holiday Inn	Av. De las Américas	122 hab
Wyndham	Calle Numa Pompilio LLona S/N, Ciudad del Río - Puerto Santa Ana,	179 hab

**Fuente: Tesista**

Este hecho abrió una nueva connotación en el Producto Interno Bruto nacional, ya que de ahí en adelante la actividad turística ha estado considerada entre el tercer y

cuarto lugar de ingresos económicos del país, y hoy en día, el turismo es el principal aportador directo de moneda dura (dólares americanos y euros).

En el 2014, el turismo dejó 1.251 millones de dólares de ingresos, por lo que parece indiscutible que el sector hotelero beneficia al Producto Interno Bruto (PIB) del país.  
*(Ministerio de Turismo)*

Durante el periodo 2007- 2011, se registró un incremento paulatino de entradas de turistas extranjeros al Ecuador, que pasaron de 937.487 en el 2007, a 1'366.267 en el 2013. De ellos, el 70% llegó vía aérea y el 28% vía terrestre. El 58% de los visitantes provinieron de América del Sur, América Central y el Caribe, el 16% fueron visitantes del mercado europeo, y el 19% provienen de América del Norte.  
*(Ministerio de Turismo)*

El gasto promedio del turista extranjero en el país ascendió a mil dólares, y se estima una estadía media de 10 noches, de las cuales al menos dos las pasa en Guayaquil.  
*(Revista Semana 06 – X – 2013)*

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 menciona entre sus metas destinadas a la transformación de la matriz productiva, lograr un aumento del 64% en los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.

Unido a este crecimiento, en los últimos años se han gestado iniciativas de fortalecimiento, entre las que destaca la disponibilidad de fondos en la Corporación Financiera Nacional (CFN), que creó un departamento de asesoría en turismo, para contribuir al crecimiento de las inversiones en cuatro áreas: alojamiento, alimentos, agencias de viajes y transporte. El Sr. Ing. Jorge Wated, gerente general de la CFN,

refiere que “el crecimiento del monto crediticio total entregado durante la gestión del actual gobierno, fue del 540%, añadiendo que en la fase comprendida del 2007 a septiembre del 2012 llegó a la cifra de 2.649 millones, correspondiendo a inversiones en turismo \$75.510.295,79 millones”. (*Informativo “Ecuador a colores” - Edición No 9 - Septiembre 2012*). Ver Anexo 4

## **1.2 Desarrollo del Sonesta Hotel Guayaquil**

### **1.2.1 Historia de la empresa**

Sonesta International Hoteles Corporation posee y opera 25 hoteles, resorts, cruceros, propiedades en las Bermudas, el Caribe, Egipto, Italia, Perú, Ecuador y Estados Unidos de América.

Está dirigido a los viajeros de negocios y de ocio de primer nivel, y se distingue por exhibir la cultura y la historia de cada localidad. Entre las propiedades de Sonesta, se cuenta un castillo del siglo X en la Toscana, Italia, y tres barcos cruceros por el Nilo. Sonesta es una de las más grandes cadenas de hoteles en Egipto y la mayor cadena de hoteles en Perú.

### **1.2.2 Misión de la compañía**

La misión de Sonesta International Hotels, Resorts & Nilo Cruiseships, es operar hoteles destacados en lugares únicos, de manera que logre los siguientes objetivos:

- Practicar los más altos estándares de integridad y ética;
- Valorar a sus empleados como individuos;

- Superar las expectativas de los clientes;
- Ofrecer un servicio con pasión.

### 1.2.3 Fechas claves de la empresa Sonesta a nivel internacional

Entre las fechas más importantes de la empresa Sonesta a nivel mundial, se pueden citar (*Ver tabla No 1*):

**Tabla No 1**

**Fechas importantes a nivel mundial de la empresa Sonesta**

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
1946	La empresa fue fundada por el Sr. AM Sonnabend en Estados Unidos de América
1956	La empresa se fusiona con el restaurante Childs Company para convertirse en el Hotel Corporation of America
1964	AM Sonnabend muere, y sus tres hijos se hacen cargo.
1970	La compañía cierra aproximadamente 30 albergues de carretera en los Estados Unidos
1979	El nombre de la compañía cambia a Sonesta
1984	Sonesta abre primero de sus seis hoteles egipcios
1996	Stephanie Sonnabend asume la presidencia de la compañía de su tío, Paul Sonnabend

**Fuente: Tesista**

### 1.2.4 El Sonesta Hotel Guayaquil

El “Crear pequeñas ciudades dentro de ciudades” es un gran concepto innovador, que de seguro primeramente estuvo en la mente de aquel gran soñador y visionario, quien fue en vida el emprendedor insigne Don Luis Noboa Naranjo, al comprar los predios donde actualmente se edifica “Ciudad del Sol”.

Tal proyecto urbanístico comprendido de grandes edificaciones, componen uno de los complejos inmobiliarios de mayor desarrollo económico, comercial y turístico del país, conformado por Mall del Sol, Omnihospital, hotel Sheraton, hotel Howard Johnson, Professional Center, Trade Building, y Sonesta Hotel Guayaquil (*Ver foto No 6*).

### Foto No 6

#### Proyecto urbanístico Ciudad del Sol



Fuente: [www.Google.com.ec/skyscrapercity.com](http://www.Google.com.ec/skyscrapercity.com)

Para el año 2008, y luego de comprobar el éxito que tuvieron los primeros hoteles de “Ciudad del Sol”, Sheraton y Howard Johnson, nace la idea por parte de la empresa PRNOBIS, de llevar a cabo el proyecto Sonesta, para lo cual se contrata a la compañía FIDUCIA S.A. con el fin de comercializar y desarrollar el proyecto. La Sra. Isabel Noboa de Loor, Presidente Ejecutiva del grupo empresarial PRNOBIS,

es la pionera en la democratización de las inversiones inmobiliarias en el país, a través de la venta de títulos (de valor) en varios de sus proyectos en “Ciudad del Sol”, en este caso, también del Sonesta Hotel Guayaquil (*Ver foto No 7*).

**Foto No 7**

**Sector la Gran Manzana – Ciudad del Sol**



**Fuente: [www.Google.com.ec/skyscrapercity.com](http://www.Google.com.ec/skyscrapercity.com)**

Este hotel de lujo, que está ubicado en la Gran Manzana dentro de “Ciudad del Sol”, a dos minutos del aeropuerto, cuenta con 110 habitaciones distribuidas en siete pisos, contando con amenidades como un bar, dos restaurantes, una piscina, un gimnasio, salones para eventos y reuniones, y el área tecnológica. (*Ver foto No 8; Tabla No 2 y Anexo 5*)



**Foto No 8****Personal del Sonesta Hotel Guayaquil – Año 2013**

Fuente: [www.Google.com.ec/skyscrapercity.com](http://www.Google.com.ec/skyscrapercity.com)

Parte del edificio también lo conforma el “Mundo Sonesta”, nombre con el que se agrupa a una galería gastronómica y comercial, que se ubica en la planta baja y el primer piso, en el segundo piso oficinas corporativas. El edificio del Sonesta Hotel & Shop se conecta estratégicamente al centro comercial Mall del Sol, a través de un pasaje elevado tipo galería comercial por el primer piso.

**Tabla No 2**

<b>SERVICIOS DEL SONESTA HOTEL GUAYAQUIL</b>
Restaurante View by Sonesta
Lobby bar
Gimnasio, piscina, sauna, turco, área de masajes
Servicio de concierge 24 horas
Servicio médico
Room service 24 horas
1 salón de eventos con capacidad de 120 personas
3 salas de juntas para directivos
WI – FI en todas las áreas
Parqueadero cubierto

**Fuente: Tesista**

### **1.3 Conformación del primer directorio del Sonesta Hotel Guayaquil**

Antes de mencionar como se conformó el primer directorio, es importante realizar una breve reseña histórica de la génesis de la idea del proyecto. La conformación de un proyecto hotelero de este tipo comienza con la selección de la franquicia y marca a trabajar, la cual define su tamaño, y todas las amenidades necesarias para captar el target de mercado, en este caso el empresarial corporativo como su principal segmento. Así como aporta también con el “saber-como-hacer” (know-how), su

sistema administrativo, y prevé la conformación de un Directorio para coadyuvar con la administración.

### **1.3.1 Constitución del FIDEICOMISO GM HOTEL**

Con fecha 20 de febrero del 2008, la compañía PROMOTORES INMOBILIARIOS PRNOBIS S.A. constituyó el Fideicomiso de titularización “FIDEICOMISO GM HOTEL” a través de Escritura Pública, y el cual fue reformado el 8 de abril del mismo año.

Este fideicomiso es administrado por la compañía FIDUCIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MERCANTILES, actuando PRNOBIS S.A. como Originador del proceso de Titularización.

Dicha titularización contempló su ejecución en tres fases:

Fase I: La cual se inició con la constitución del fideicomiso, y se extendió hasta la certificación del punto de equilibrio que determinó el inicio de la construcción del proyecto.

Dentro de esta primera fase se incluyeron los siguientes pasos: selección de la firma de arquitectos, de lo cual estuvo encargado el generador de la idea, la empresa PRNOBIS, quienes escogieron al Grupo Borroto y Wiese para su concepción arquitectónica, una compañía para los planos eléctricos y sanitarios, una compañía fiscalizadora del proyecto, y finalmente encargar la obra a una empresa constructora.

Con todos estos costos previstos, más los de comercialización, promoción y venta, y adicionalmente los costos de la gestión de la fiducia, se llega a un costo total del

proyecto, el cual sale en oferta pública en forma de titularización, garantizados y administrados por la empresa fiduciaria.

Fase II: La cual se inició con la certificación del punto de equilibrio, luego todo el tiempo de la construcción, y se extendió hasta la terminación del periodo de pre-operación.

El 22 de abril del año 2011 se hizo la formal entrega del proyecto a la primera asamblea. La primera administración durante la construcción del proyecto, fue puesta por Pronobis y estuvo bajo la responsabilidad del Ing. Pablo Campana, la cual tuvo como objetivo la realización del proyecto Sonesta Hotel & Shops Guayaquil.

En esta primera asamblea se conformó el directorio con cinco vocales principales y cinco suplentes de esta forma: cuatro por la corporación NOBIS dos por la compañía DUNCAN, dos por la CFN, dos por la Universidad de Loja, y dos por los inversionistas minoritarios.

Fase III: Esta empezó el 1 de julio del 2011, fecha a partir de la cual el Operador Hotelero inició las actividades de operación y administración del Sonesta Hotel Guayaquil, dirigido al público en general. Esta fase se extenderá hasta cuando se verifique la terminación del FIDEICOMISO.

El primer directorio tuvo su primera reunión de trabajo el martes 19 de julio de 2011, y se ha venido reuniendo el tercer martes de cada mes sucesivamente.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA**

Este capítulo se desarrollará en base a la historia del Código del Buen Gobierno Corporativo, y la del Sonesta Hotel Guayaquil.

#### **2.1 Planteamiento de la necesidad: oportunidad para mejorar**

En el transcurso de estos cuatro años de formar parte del directorio del Sonesta Hotel & Shop Guayaquil, y luego de palpar el desarrollo de la actividad hotelera y su crecimiento, se pueden definir dos necesidades apremiantes:

Una de ellas surge debido a que los inversionistas del proyecto, deben esperar un año para ser informados a través de la asamblea, de los logros, avances y estado de la administración del Sonesta Hotel y Shops.

Otra de las necesidades que se presenta, es la necesidad de un Promotor hotelero, persona que pueda realizar funciones de mercadeo, relaciones públicas ante la sociedad y el gremio (de forma personalizada), así como accionar un plan de mejoramiento continuo que permita al hotel seguir creciendo.

## **2.2 Historia del Código del Buen Gobierno Corporativo**

### **2.2.1 La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en el año 2004, sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo. (*OCDE - Organization website*)

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de un Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieramente sustentables.

- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

La OCDE y el Banco Mundial, a través de su amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo, incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, así, en América Latina se han llevado a cabo once mesas redondas Latinoamericanas de GC. La primera se celebró en el año 2000 en São Paulo, Brasil; la segunda en 2001 en Buenos Aires, Argentina; la tercera en 2002 en la Ciudad de México; la cuarta en 2003 en Santiago de Chile, Chile; la quinta en 2004 en Rio de Janeiro, Brasil; la sexta en 2005 en Lima, Perú; la séptima en 2006 nuevamente en Buenos Aires, Argentina; la octava en 2007 en Medellín, Colombia; la novena en 2008 nuevamente en la Ciudad de México; la décima en 2009 en Santiago de Chile y la undécima nuevamente en Rio de Janeiro, Brasil en 2010. La ciudad sede elegida para el 2011 fue Lima, Perú.

En Ecuador, para el mes de octubre del 2012, se creó el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa –IEGC-, entidad que auspició la Bolsa de Valores de Quito, y que organizó la reunión de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobiernos Corporativos en la ciudad de Quito, los días junio 20 y 21 del 2013.

El IEGC tiene como objeto mantener la promoción y difusión de buenas prácticas de gobierno corporativo; generar y actualizar guías y principios de gobierno corporativo; apoyar el emprendimiento; desarrollar estudios e investigaciones para la generación de documentos guías; apoyar en la adopción de buenas prácticas por parte de los órganos de gobierno de las empresas, entre otras. (*Sitio web del IEGC*)

Por lo tanto, hoy en día es de igual importancia el tener un Gobierno Corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se estima que alrededor del 80% de los inversores pagarían más, por una compañía con un buen Gobierno Corporativo; ya que este elemento brinda una mayor seguridad a su inversión, por el empleo de sanas prácticas corporativas.

Por lo anterior, el Gobierno Corporativo lejos de ser una moda, es considerado un concepto necesario para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas.

### **2.2.2 Concepto de Gobierno Corporativo**

Se refiere al “conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, el Directorio y la Alta Administración”. En español se utiliza también gobernanza corporativa, gobernanza societaria y gobierno societario. (Salvochea, Ramiro. Mercados y Gobernancia. La revolución del “Corporate Governance”, 2012).

Un buen Gobierno Corporativo tiene como objetivos:

- Proteger los intereses de la empresa y de los inversionistas,



- Monitorear la creación de valor y uso eficiente de los recursos, brindando transparencia de la información.

Según Narayana Murthy, “Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual, sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, y, por último, pero no por ello menos importante, con las partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general”. (Presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003).

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos de América y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, querían saber qué es lo que se estaba haciendo con su dinero, y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo.

**CAPITULO III:**

**LOGROS DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL DEL CÓDIGO  
DEL BUEN  
GOBIERNO CORPORATIVO DEL SONESTA HOTEL**

El Sonesta Hotel Guayaquil empezó sus operaciones el día 1 de julio del 2011. A partir de esa fecha, el primer directorio gestionó la conformación de una comisión para elaborar el Código del Buen Gobierno Corporativo – CBGC – del hotel.

**3.1 Conformación de la Comisión para la implementación del CBGC**

La elaboración del Código del Buen Gobierno Corporativo para el proyecto Sonesta Hotel Guayaquil, tomó alrededor de tres meses de trabajo por parte de la comisión designada por el Directorio para tal efecto. Dicho código fue aprobado durante la sesión de directorio celebrada el lunes 15 de diciembre del año 2011.

### **3.1.1 Propósito del Código del Buen Gobierno Corporativo**

Su propósito es la compilación de los principios, procedimientos generales y normas de conducta que rigen las actividades del hotel, y primordialmente de los funcionarios, colaboradores y operadores hotelero e inmobiliario, con el fin de velar por la conservación de su ética empresarial, mantener la transparencia y honestidad en sus operaciones e informar a las diversas partes interesadas sobre los principales aspectos de su gobierno (*Ver Anexo 8*)

### **3.1.2 Objetivos del Código del Buen Gobierno Corporativo**

Los objetivos generales del código son:

- a. Dotar al SONESTA HOTEL GUAYAQUIL de una herramienta que permita promover y afianzar la transparencia y honestidad en su Administración.
- b. Definir y normar los conflictos de interés entre las distintas partes interesadas de la institución.
- c. Definir procedimientos generales y controles en las funciones de administración de la institución.
- d. Asegurar que todos los temas administrativos, financieros, fiduciarios, tributarios y de gobierno corporativo sean informados de manera consistente y oportuna a los órganos colegiados del fideicomiso, de manera que dicha

rendición de cuentas sea justa, precisa, a tiempo, validada por el Ente competente (Auditoría externa y Superintendencia de Compañías) y verificable.

### **3.1.3 Ámbito de aplicación del Código del Buen Gobierno Corporativo**

El presente código será aplicable a los inversionistas, a los miembros del Directorio, empleados, clientes, intermediarios y proveedores y en lo pertinente a las demás partes interesadas, tales como entidades de control y los gremios a los cuales pueda pertenecer.

## **3.2 Resultados del Directorio del Sonesta Hotel Guayaquil alcanzados bajo la guía del CBGC.**

El actual directorio del Sonesta Hotel Guayaquil lleva en funciones cuatro años consecutivos, empezando su gestión en abril del 2011, y siendo reelegidos en abril del 2013.

### **3.2.1 Estructura organizacional del Directorio**

El Directorio se encuentra integrado por cinco directivos principales, que cuentan con sus respectivos suplentes. El Directorio supervisa la gestión de la Operadora Hotelera GHL, así como a la Operadora Inmobiliaria, Mobisol con cuyos administradores se reúnen cada tercer martes del mes. (*Ver Anexo 6*)

### 3.2.2 Temas de análisis en la Sesiones del Directorio

El Directorio del Sonesta Hotel Guayaquil tiene entre los principales temas que se tratan los siguientes:

- Revisar el avance al cumplimiento del presupuesto proyectado en sus diferentes departamentos (hoteleros)
- Analizar el nivel de ocupación hotelera y tarifas en la ciudad en dos aspectos: promedio de la ocupación hotelera de la ciudad y ocupación por hotel
- Revisar que se cumpla el direccionamiento de las estrategias administrativas ya trazadas
- Revisar la nómina de los pagos de los arrendatarios a la inmobiliaria
- Comprobar si se han hecho gestiones para conseguir posibles arrendatarios
- Preguntar sobre el estado de los deudores de los locales comerciales
- Plantear convenios de pago para los concesionarios atrasados.
- Recibir los informes sobre el estado de la gestión de cobros a deudores
- Buscar la asesoría o consultoría externas sobre temas específicos, como arquitectos, tributarios, aseguradoras.
- Confirmar que los administradores estén al día en las obligaciones ante entidades públicas (Municipio)
- Escuchar propuestas sobre nuevas empresas que desean ser parte de la galería comercial.

### **3.2.3 Logros obtenidos**

En relación al área inmobiliaria, en el inicio del proyecto, la mitad del primer piso (galería comercial) estuvo concesionada para la adecuación y el funcionamiento de un casino, que no llegó a realizarse por cambios en la ley ecuatoriana. Esto causó un desbalance en la proyección de ingresos y egresos del proyecto.

Por la falta de esos ingresos previstos, y el de otros espacios a concesionar (debido a que el casino era considerado un ancla comercial para el proyecto), se tuvo que considerar, diversas opciones o posibles concesionarios para el mencionado espacio, que se mantuvo “en gris” (solo en cemento, sin acabados ni instalaciones) por alrededor de un año.

Finalmente se tomó la decisión de hacer la inversión para todas las adecuaciones necesarias para transformar y completar el espacio en una galería de comercio, lo cual también tomó su tiempo en concesionarse. En toda esta situación, sirvió la aplicación del CBGC, evitando complicaciones legales, agilizando la administración, logrando un buen entendimiento, y sobretodo, cuidando la imagen corporativa constituyendo esté, un logro del directorio y operador inmobiliario.

En cuanto al área hotelera, se planifico junto con el operador hotelero la construcción y decoración de un segundo restaurante dentro de las instalaciones del hotel, como lo es el Rodizio, ubicado en la terraza, siendo un logro más del directorio y el operador que se reflejan en los resultados generales del hotel durante el año 2014, ubicando al Sonesta Hotel con el más alto porcentaje (73,33%) de ocupación de habitaciones en la Ciudad. *(Ver foto No 9 y Anexo 7).*

**Foto No 9**  
**Restaurante Rodizio del Sonesta Hotel Guayaquil**



**Fuente: [www.sonesta.com.ec](http://www.sonesta.com.ec)**

Otro resultado es el cabal cumplimiento a tiempo de cada una de las sesiones del directorio.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

En el transcurso del arranque e implementación de cualquier negocio, en este caso puntual el Sonesta Hotel Guayaquil, hay un periodo de ajustes y desafíos a solucionar durante los primeros tres años de posicionamiento, en los cuales también se logran descubrir falencias, a las que deben plantearse posibles soluciones que permitan mejorar el desenvolvimiento del negocio. Este trabajo de tesis plantea las siguientes propuestas:

#### **4.1 Elaborar un modelo de informe que transparente la gestión ante los accionistas.**

Un punto que se ha detectado en el transcurso de estos cuatro años de conformación del Directorio, ha sido la falta de mayor información a los Inversionistas, siendo este



uno de los principales objetivos del Código del Buen Gobierno Corporativo: **TRANSPARENTAR LA INFORMACIÓN.** (*Ver Anexo 8*)


La elaboración de un modelo de informe, el cual pueda ser utilizado por el Directorio del hotel, y deberá ser entregado a todos los inversionistas del FIDEICOMISO, a través de sus correos electrónicos. Dicho informe deberá ser trimestral, ya que así se les asegura la periodicidad de recibir información veraz y oportuna con respecto a la gestión de su inversión.

Este informe deberá contener información precisa sobre los principales indicadores de gestión, tanto de la Operadora Hotelera GHL HOTELES, así como la Operadora Inmobiliaria Mobilsol. Adicionalmente se pueden expresar comentarios en donde se informe de aspectos internos y externos relacionados al sector hotelero de lujo de la ciudad (inauguraciones de obras de infraestructura, aparición de nueva competencia, factores económicos en el país), con los necesarios anexos digitales (fotografías, documentos).

El siguiente modelo de informe, es de autoría del autor de la presente tesis. (*Ver Cuadro No 3*)

## Cuadro No 3

## Modelo de informe trimestral – Directorio Sonesta Hotel

INFORME TRIMESTRAL DE LA GESTION DEL DIRECTORIO	
	
<b>Período:</b> <b>Responsable:</b> <b>Fecha:</b>	
<b>Área Hotelera</b>	
<b>Operador Responsable:</b>	
Indicadores de Gestión	Resultados
Tarifa promedio	
Porcentaje de ocupación	
Cumplimiento del presupuesto	
<b>Área Inmobiliaria</b>	
<b>Operador Responsable:</b>	
Indicadores de Gestión	Resultados
Porcentaje de Concesión	
Cartera (Rubros por cobrar, morosidad, cuentas por recuperar)	
Cumplimiento del presupuesto	
<b>Comentarios adicionales:</b>	

Fuente: Tesista

## **4.2 Gestionar la creación del cargo de Promotor hotelero del Sonesta Hotel Guayaquil.**

En estos tiempos de crisis global, al Ecuador también le afecta una crisis económica, que golpea a todos los sectores económicos por igual.

Por lo tanto es necesario redoblar esfuerzos en el área de promoción y ventas de una manera personalizada, que permitan abrir nuevas oportunidades de concretar negocios y alianzas. Esto se puede conseguir con la designación de un Promotor Hotelero, quien se convierta en el representante del Directorio, ante la sociedad y el gremio.

### **4.2.1 Competencia General**

“Promover y gestionar alianzas hoteleras y nuevos convenios con empresas, tanto en Guayaquil como en el resto de ciudades del sur del país, así como ser un nexo aglutinador de los hoteles de lujo en la ciudad que coadyuve en el impulso de la creación del Buró de Convenciones, planteado por la nueva Empresa Municipal de Turismo”

### **4.2.2 Líneas de acción**

Las principales líneas de trabajo del Promotor Hotelero serán:

- Conseguir un incremento en el nivel de ocupación (habitaciones) a nivel de turismo corporativo y de ocio de ecuatorianos.
- Dar a conocer todas las ventajas, servicios y nuevas amenidades del Sonesta Hotel Guayaquil, a las empresas de la ciudad y la región sur del Ecuador.
- Participar y promover la creación del Buró de Convenciones para la ciudad de Guayaquil.

### **4.3 Implementar un plan de mejoramiento continuo desde el Directorio**

A través de la investigación realizada, se han analizado a las dos empresas tanto hotelera como inmobiliaria, con las que trabaja el directorio.

En relación a la Operadora Hotelera GHL Hoteles, sus programas, procesos y actividades de mejoramiento ya están definidos, y se orientan a aumentar la capacidad de minimizar la vulnerabilidad en el proceso de prestación de los servicios, es decir, que el servicio siempre sea el mismo, y sea consistente.

Para lograr este objetivo, se implementan programas específicos, los cuales buscan produzcan el compromiso real y efectivo de solucionar las necesidades del huésped.

Los programas de mejoramiento continuo que lleva a cabo GHL Hoteles son:

- Entrenamiento
- Empowerment (habilidad del personal para solucionar problemas y poder de decisión)
- Department team (Trabajo en equipo por departamento)
- Guest service program (Programa de servicios al cliente)

Por lo que respecta al área inmobiliaria, administrada por la Compañía Mobisol, el área comercial del Sonesta Hotel está compuesta de una galería gastronómica en el primer piso alto, la cual está ocupada en un 90%, y el segundo piso alto lo comprende un 95% de oficinas ya ocupadas (*ver Foto No 9*).

### Foto No 9

#### Galería comercial del Mundo Sonesta – Primer piso



Fuente: Tesista

El problema se suscita en la planta baja, la cual presenta un reducido flujo de tráfico peatonal, convirtiéndose en la debilidad a ser corregida o mejorada. Se propone

aumentar el tráfico de potenciales clientes desde las dos entradas principales hacia la galería comercial del hotel.

1. Desde el centro comercial Mall del Sol, el Sonesta Hotel Guayaquil está conectado por un puente elevado de siete metros de ancho, con vista a los dos lados de la calle, en el cual se podría hacer un calendario de diferentes actividades, como exhibiciones semi-permanentes (fotográficas, desfiles temáticos como por ejemplo en las fiestas de Guayaquil, numismática), espacio para exhibir colecciones privadas, y otras.
2. El segundo ingreso se origina desde la Plaza Samsung hacia la planta baja del edificio, la cual tiene suficientes espacios para realizar exhibiciones en espacios más amplios de nuevos productos de pequeñas ferias (ocasionales), como la última realizada en marzo 2015 (Star-up Weekend) ya que la planta baja cuenta con un salón de eventos adicional. Esto ocasionara el aumento de tráfico peatonal, y la publicidad para el hotel y la galería comercial (*Ver Anexo 9*).

## CONCLUSIONES

- A través de esta investigación, en la parte documental se puede apreciar una escasa información histórica y estadística sobre la primera etapa del desarrollo hotelero de lujo de la ciudad de Guayaquil.
- La tendencia global en el sector hotelero, es que los inversionistas entreguen sus proyectos a operadores especializados que tengan sólidos conocimientos y el “saber cómo hacer” (know-how) de estos negocios.
- El sistema de Management del Buen Gobierno Corporativo permite llevar un control administrativo puntual, que origina un ambiente proactivo entre los estamentos administrativos.
- En el mundo de la hotelería de lujo, estos negocios deben enfocarse en brindar experiencias memorables a sus huéspedes, ya que lo que antes era catalogado como un buen servicio estándar, en los últimos años evolucionó a un valor diferencial, como el trato al cliente y el servicio personalizado, y que son factores determinantes para la estancia de un huésped.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Programa de Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, coadyuvar esfuerzos con el sector hotelero de lujo de Guayaquil, para llevar una estadística mensual detallada del hospedaje con sus diferenciaciones (extranjero, nacional, aéreo, terrestre, placer, negocios, u otros), y cuyos resultados reflejarán con veracidad la ocupación de hoteles de lujo, la cual no existe.
- Se recomienda a las universidades con carreras de turismo, tratar de realizar convenios con cadenas hoteleras de lujo, para Maestrías en sitio, con iguales horarios de trabajo dentro del hotel, y en pequeños grupos (2 – 4 estudiantes), los que deberán presentar un reporte mensual a la(s) carrera(s) para completar un Plan de estudios que amerite una acreditación en esta categoría.
- Se recomienda inducir a que las nuevas y excelentes experiencias memorables de la cultura del servicio, vividas por los turistas en este hotel de lujo, sean puestas en práctica por el resto de establecimientos de alojamiento del Ecuador, y a la vez sea tan difundida como la Marca País.



# ANEXOS

## **Anexo 1**

### **Breve historia de la Aviación comercial en Ecuador**

PANAGRA dio inicio a sus operaciones al Ecuador desde Panamá y Colombia, bordeando la Costa Pacífica con pequeños aviones anfibios Sikorsky S-38 para seguir al Perú, Chile y Argentina. Al Ecuador le correspondió el honor de presenciar la llegada del primer Trimotor Ford de PANAGRA, el cual fue ensamblado en Guayaquil el 11 de Agosto de 1929. Con este avión, se reemplazaron los S-38 anfibios que habían comenzado con un servicio que se originaba en Miami y continuaba hasta Lima, Perú. El servicio regular de pasajeros comenzó el 16 de enero de 1930. Más tarde se operaron hidroaviones Consolidated Commodore de mayor capacidad. Por otra parte, mediante Decreto Ejecutivo de 6 de junio de 1930, el gobierno del Ecuador autorizó al Ministro de Instrucción Pública y Correos para que se firmara otro contrato con la Pan American Grace Airways Inc., esta vez para conectar el transporte de correos desde el Ecuador hasta los servicios de vapores que efectúan el tráfico a Europa, desde los Estados Unidos de Norteamérica.

Pronto los hidroaviones y los Trimotor Ford fueron reemplazados por modernos aviones de transporte de pasajeros Douglas DC-2, lo que requirió que se construyeran los primeros aeródromos en el país. Es sorprendente la influencia que el Señor Trippe y sus emisarios tenían en el gobierno al lograr que el 28 de marzo, el 14 de mayo y el 1 de septiembre de 1930 se expidan decretos relacionados con la infraestructura aeronáutica del país. Por éste último Decreto se autoriza la compra de unos terrenos en Cotocollao, para la construcción de un campo de aterrizaje en Quito.

Como era de esperarse, a PANAGRA, la subsidiaria de Trippe, le correspondió la responsabilidad de construir el aerodromo de Guayaquil, en el sitio donde hoy en día funcionan sus modernas instalaciones. De igual manera construyó el aeródromo de Quito, donde funcionó hasta hace poco el antiguo Mariscal Sucre y hoy en día es el Parque Bicentenario en la capital del país. El primer avión salió de Cristóbal, en la Zona del Canal de Panamá para llegar a Guayaquil el 16 de julio de ese año. También le correspondió a PANAGRA la construcción de una red de radio ayudas a lo largo de las rutas que servía, por todo el continente suramericano. El Decreto publicado en el Registro Oficial No. 224, del 14 de julio de 1932, por el cual se aprobó el Reglamento de Navegación Aérea y es el primero dictado en el país.

**Anexo 2 – a**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la segunda modernidad**



**Hotel Continental**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Hotel Ramada**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**

**Anexo 2 – b**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la segunda modernidad**



**Grand Hotel Guayaquil**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Unipark Hotel**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**

**Anexo 3 – a**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la tercera modernidad**



**Hotel Hilton Colon**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Hotel Sheraton**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**

**Anexo 3 – b**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la tercera modernidad**



**Hotel Hampton Inn**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Hotel Howard Johnson**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**

**Anexo 3 – c**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la tercera modernidad**



**Courtyard Marriot**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Holiday Inn**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**

**Anexo 3 – d**

**Hoteles de lujo en Guayaquil de la tercera modernidad**



**Sonesta Hotel & Shop**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Hotel Wyndham**

**Fuente: [www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)**



**Anexo 4**

**EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO OTROGADO POR LA CORPORACION  
FINANCIERA NACIONAL AL SECTOR TURISMO DESGLOSADO POR  
ACTIVIDADES (2007- Sept 2012)**

EN DÓLARES							
ACTIVIDADES	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	TOTAL
<b>ALOJAMIENTO</b>	2,542,068.23	10,722,055.03	11,592,811.07	11,164,019.28	6,966,897.28	14,248,600.00	57,236,450.89
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	160,132.00	1,192,300.29	2,114,663.02	2,504,335.25	598,483.13	940,094.89	7,510,008.58
<b>AGENCIAS DE VIAJE</b>	0.00	0.00	102,706.35	47,293.65	150,000.00	938,340.00	1,238,340.00
<b>TRANSPORTE TURÍSTICO</b>	1,373,570.00	1,665,430.00	620,000.00	506,000.00	4,199,262.32	1,161,234.00	9,525,496.32
<b>GRAN TOTAL</b>	4,075,770.23	13,579,785.32	14,430,180.44	14,221,648.18	11,914,642.73	17,288,268.89	75,510,295.79

Fuente: [http://www.ecuadoracolors.com/ed2012\\_sep/pages/nac13.html](http://www.ecuadoracolors.com/ed2012_sep/pages/nac13.html)

**Anexo 5 – a**

**Servicios del Sonesta Hotel Guayaquil**



**Fuente: [www.sonesta.com.ec](http://www.sonesta.com.ec)**



**Fuente: [www.sonesta.com.ec](http://www.sonesta.com.ec)**

Anexo 5 – b

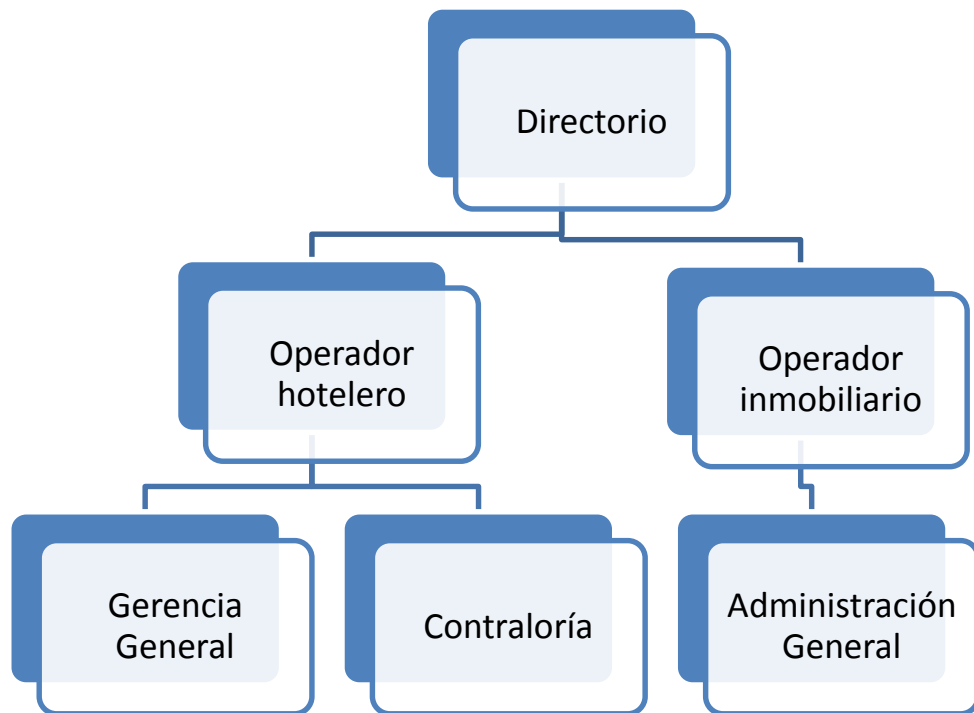
Servicios del Sonesta Hotel Guayaquil



Fuente: [www.sonesta.com.ec](http://www.sonesta.com.ec)

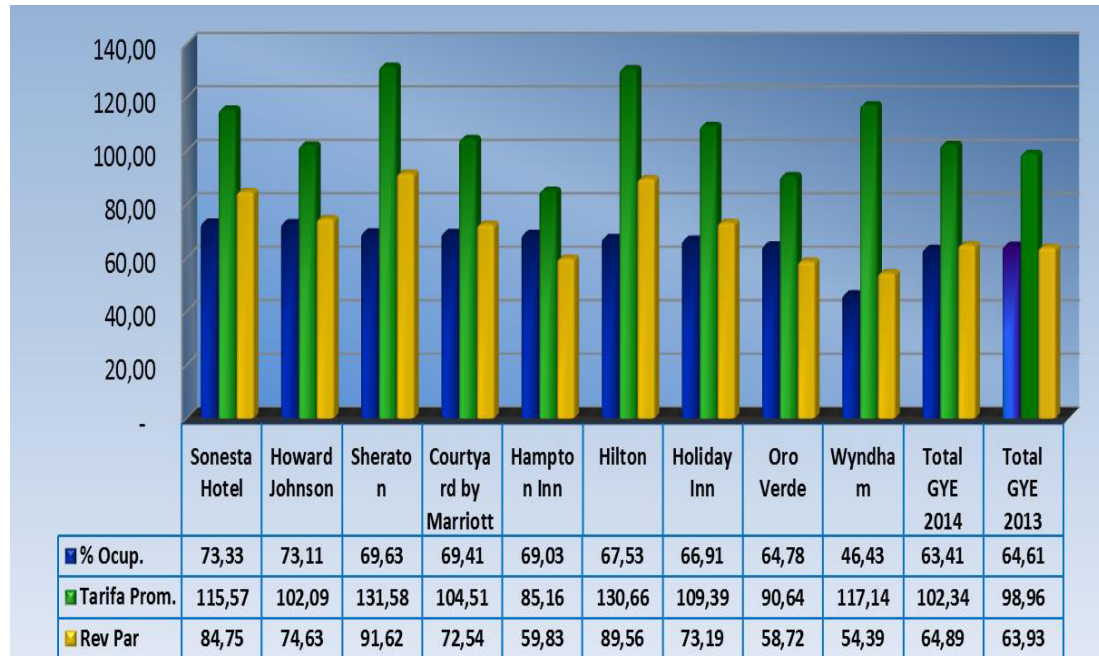


Fuente: [www.sonesta.com.ec](http://www.sonesta.com.ec)

**Anexo 6****Organigrama del Directorio**

**Fuente: Directorio Sonesta Hotel Guayaquil**

**Anexo 7 - a**  
**MARKET SHARE ACUMULADO A DICIEMBRE 2014**



**Fuente: Directorio Sonesta Hotel Guayaquil**

## Anexo 7 – b

## Habitaciones Disponibles en Hoteles de lujo Guayaquil Años 2013 – 2014

Hab Disp.															
No. Hab	HOTEL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	2013
108	Howard Johnson	3.348	3.024	3.348	3.240	3.348	3.240	3.348	3.348	3.240	3.348	3.240	3.348	39.420	39.420
141	Sheraton	4.371	3.948	4.371	4.230	4.371	4.230	4.371	4.371	4.230	4.371	4.230	4.371	51.465	51.465
112	Sonesta	3.472	3.136	3.472	3.360	3.472	3.360	3.472	3.472	3.360	3.472	3.360	3.472	40.880	40.880
294	Hilton	9.114	8.232	9.114	8.820	9.114	8.820	9.114	9.114	8.820	9.114	8.820	9.114	107.310	107.310
236	Oro Verde	7.316	6.608	7.316	7.080	7.316	7.080	7.316	7.316	7.080	7.316	7.080	7.316	86.140	86.140
144	Courtyard by Marriott	4.464	4.032	4.464	4.320	4.464	4.320	4.464	4.464	4.320	4.464	4.320	4.464	52.560	52.560
122	Holiday Inn	3.782	3.416	3.782	3.660	3.782	3.660	3.782	3.782	3.660	3.782	3.660	3.782	44.530	22.448
179	Wyndham	5.549	5.012	5.549	5.370	5.549	5.370	5.549	5.549	5.370	5.549	5.370	5.549	65.335	32.936
95	Hampton Inn	2.945	2.660	2.945	2.850	2.945	2.850	2.945	2.945	2.850	2.945	2.850	2.945	34.675	34.675
139	Unipark	4.309	3.892	4.309	4.170	4.309	4.170	4.309	4.309	4.170	4.309	4.170	4.309	50.735	50.735
95	Palace	2.945	2.660	2.945	2.850	2.945	2.850	2.945	2.945	2.850	2.945	2.850	2.945	34.675	34.675
182	Grand Gye	5.642	5.096	5.642	5.460	5.642	5.460	5.642	5.642	5.460	5.642	5.460	5.642	66.430	66.430
89	Continental	2.759	2.492	2.759	2.670	2.759	2.670	2.759	2.759	2.670	2.759	2.670	2.759	32.485	32.485
75	Ramada	2.325	2.100	2.325	2.250	2.325	2.250	2.325	2.325	2.250	2.325	2.250	2.325	27.375	27.375
2.011	GYE 2014	62.341	56.308	62.341	60.330	62.341	60.330	62.341	62.341	60.330	62.341	60.330	62.341	734.015	679.534
	GYE 2013	53.010	47.880	53.010	51.300	53.010	51.300	62.341	62.341	60.330	62.341	60.330	62.341	679.534	
	DIFFERENCIA	9.331	8.428	9.331	9.030	9.331	9.030	.	.	.	.	.	.	54.481	
	CRECIM. OFERTA													8,02%	

Fuente: Directorio Sonesta Hotel Guayaquil

## Anexo 7 – c

## Habitaciones Ocupadas en Hoteles de lujo Guayaquil Años 2013 – 2014

Hab. Occ.														
HOTEL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	2013
Howard Johnson	2.642	2.463	2.407	2.217	2.577	2.074	2.521	2.714	2.519	2.334	2.536	1.814	28.818	31.510
Sheraton	2.663	2.801	2.895	2.625	3.108	3.081	3.215	3.316	3.023	3.236	3.318	2.555	35.836	37.249
Sonesta	2.187	2.320	2.228	2.280	2.498	2.153	2.732	2.728	2.802	2.757	2.865	2.367	29.977	30.806
Hilton	6.005	5.905	6.492	5.793	6.329	5.006	6.165	6.284	5.965	6.380	6.516	5.627	72.467	75.866
Oro Verde	4.316	3.955	4.375	4.409	5.187	3.731	5.026	5.134	4.918	5.348	5.388	4.016	55.803	54.745
Courtyard by Marriott	2.411	3.037	2.854	2.671	3.027	2.819	3.201	3.183	3.496	3.230	3.497	3.053	36.480	36.211
Holiday Inn	2.327	2.128	1.910	2.138	2.434	2.452	2.902	2.684	2.755	2.960	2.976	2.127	29.793	10.177
Wyndham	2.439	2.286	1.720	1.910	2.697	1.888	2.516	3.125	2.763	3.144	3.731	2.114	30.333	9.931
Hampton Inn	2.029	1.757	2.024	1.765	1.924	1.972	2.003	2.286	2.170	2.073	2.156	1.777	23.936	26.082
Unipark	2.055	2.020	2.370	2.030	2.891	2.085	2.633	3.167	2.881	2.689	2.794	1.978	29.593	34.050
Palace	1.543	1.353	1.516	1.471	1.644	1.628	1.752	1.789	2.037	1.896	2.053	1.253	19.934	21.961
Grand Gye	2.217	2.242	2.431	2.474	3.381	2.963	3.667	3.422	3.246	3.526	3.725	2.371	35.663	32.943
Continental	1.316	1.648	1.646	1.427	1.362	1.330	1.540	1.767	1.990	2.306	2.402	1.687	20.421	21.270
Ramada	1.360	1.234	1.213	1.203	1.212	1.339	1.707	1.687	1.323	1.388	1.588	1.095	16.349	16.217
<b>GYE 2014</b>	<b>35.511</b>	<b>35.149</b>	<b>36.082</b>	<b>34.413</b>	<b>40.271</b>	<b>34.521</b>	<b>41.638</b>	<b>43.286</b>	<b>41.888</b>	<b>43.267</b>	<b>45.545</b>	<b>33.834</b>	<b>465.404</b>	<b>439.020</b>
<b>GYE 2013</b>	<b>32.131</b>	<b>30.878</b>	<b>33.186</b>	<b>34.232</b>	<b>34.945</b>	<b>36.780</b>	<b>41.529</b>	<b>43.371</b>	<b>35.648</b>	<b>44.423</b>	<b>40.341</b>	<b>31.555</b>	<b>439.020</b>	
<b>DIFERENCIA</b>	<b>3.379</b>	<b>4.271</b>	<b>2.895</b>	<b>181</b>	<b>5.326</b>	<b>-2.259</b>	<b>109</b>	<b>-86</b>	<b>6.240</b>	<b>-1.157</b>	<b>5.203</b>	<b>2.279</b>	<b>26.384</b>	
<b>CRECIM.DEMAND</b>	<b>10,52%</b>	<b>13,83%</b>	<b>8,72%</b>	<b>0,53%</b>	<b>15,24%</b>	<b>-6,14%</b>	<b>0,26%</b>	<b>-0,20%</b>	<b>17,50%</b>	<b>-2,60%</b>	<b>12,90%</b>	<b>7,22%</b>	<b>6,01%</b>	

Fuente: Directorio Sonesta Hotel Guayaquil

ANEXO 8  
DOCUMENTO GUIA DEL  
CODIGO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO  
DEL SONESTA HOTEL GUAYAQUIL



# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

---

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### Presentación

El término "Gobierno Corporativo" es una acepción que puede tener varios significados. Para efectos de este Código lo entenderemos como el conjunto de principios, políticas y prácticas empresariales que permiten que sean definidas estructuras de dirección, administración y supervisión eficaces y transparentes, con el fin de crear valor y generar confianza a sus Grupos de Interés. El Código de Gobierno Corporativo recopila las políticas de FIDEICOMISO GM HOTEL (Hotel Sonesta Guayaquil), que permiten cimentar la confianza en la organización por parte de los Inversionistas, administradores, empleados, y en general los grupos de interés de las mismas, así como el mercado en que ejercemos nuestras actividades.

Es interés prioritario del FIDEICOMISO GM HOTEL asegurar la transparencia, eficiencia y probidad de sus actuaciones, entendidos estos atributos como un presupuesto básico para que el Hotel pueda desempeñarse cabalmente, generando elementos de sana competencia dentro del mercado hotelero y comercial en el cual se desarrolla; en tal virtud el HOTEL está comprometido con la adopción de prácticas de transparencia, ética y conducta, todo ello enmarcado dentro del concepto actual de Gobierno Corporativo con el propósito, como ya quedó dicho, de generar confianza y seguridad a todos sus grupos de interés.

De conformidad con lo anteriormente indicado, mediante la adopción del presente CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, FIDEICOMISO GM HOTEL (HOTEL SONESTA GUAYAQUIL) -quien en adelante se denominará -FIDEICOMISO o HOTEL o HOTEL SONESTA- pretende comunicar los aspectos de mayor trascendencia sobre el manejo y administración del negocio, divulgando sus pautas de conducta y haciendo de público conocimiento los aspectos más importantes que orientan el desarrollo de su gestión.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO PRIMERO

#### ASPECTOS GENERALES

##### 1.1. CONSTITUCION

Con fecha 20 de febrero de 2008, ante la Abogada Wendy Vera Ríos, Notaria Encargada del Notario Trigésimo del Cantón Guayaquil, se constituyó el Fideicomiso de Titularización denominado "FIDEICOMISO GM HOTEL".

Posteriormente el FIDEICOMISO fue reformado mediante escritura pública otorgada el 8 de abril del 2008 ante el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, Doctor Piero Aycart Vincenzini.

El FIDEICOMISO es administrado por la compañía FIDUCIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MERCANTILES y fue constituido por la compañía PROMOTORES INMOBILIARIOS PRONOBIS S.A. quien actúa como Originador del proceso de Titularización.

El Registro Único de Contribuyentes es el 

##### 1.2. OBJETO DEL FIDEICOMISO

El proceso de TITULARIZACION tiene por objeto: (i) Que de alcanzarse el PUNTO DE EQUILIBRIO, se desarrolle el PROYECTO INMOBILIARIO, es decir que se construya y equipe el HOTEL, el cual será operado y administrado a través de los OPERADORES, y cuyos FLUJOS DE OPERACION, luego de deducir todos los costos, gastos, pasivos, depreciaciones y provisiones necesarios para la adecuada operación del HOTEL, sean distribuidos entre los INVERSIONISTAS a prorrata de su participación, salvo decisión en contrario del DIRECTORIO, y de acuerdo a lo estipulado en el numeral 7.3.7) de la cláusula séptima y en el numeral 14.10) de la cláusula décima cuarta del FIDEICOMISO; o, (ii) Que de no alcanzarse el PUNTO DE EQUILIBRIO, el FIDEICOMISO restituya a los INVERSIONISTAS, los recursos que hayan pagado por los VALORES adquiridos y al ORIGINADOR cualquier remanente que exista en el patrimonio autónomo una vez cancelados todos los costos, gastos, honorarios y tributos generados por la constitución, administración, cumplimiento de instrucciones fiduciarias y liquidación del FIDEICOMISO.

La Titularización contempla su ejecución en tres fases detalladas a continuación:

- (a) FASE I: Es la primera fase la cual se inició a la constitución del FIDEICOMISO; y, se extendió hasta la certificación del Punto de Equilibrio Fiduciario que determinó el inicio de la construcción del Proyecto.
- (b) FASE II: Es la segunda fase del proceso de titularización la cual se inició con la certificación del Punto de Equilibrio y se extendió hasta la terminación del periodo de Preoperación del HOTEL esto es hasta el 30 de junio del 2,011.
- (c) FASE III: Es la tercera fase de la titularización que se inició el 1 de julio del 2,011, fecha a partir de la cual el Operador Hotelero inició las actividades de operación y administración del HOTEL dirigida al público en general,; esta fase se extenderá hasta cuando se verifique la terminación del FIDEICOMISO

##### 1.3. APROBACIONES DE LA TITULARIZACION

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El FIDEICOMISO y el proceso de titularización llevado a cabo a través del mismo se encuentran debidamente inscritos en el Registro de Mercado de Valores de acuerdo al detalle siguiente:

Número de inscripción del FIDEICOMISO como emisor de Valores: [ ]

Número de inscripción de los VALORES emitidos por el FIDEICOMISO: [ ]

### 1.4. OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN DEL CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

El presente Código está encaminado a establecer las normas de Gobierno Corporativo que adoptará y acogerá el FIDEICOMISO GM HOTEL (HOTEL SONESTA GUAYAQUIL. En concordancia con lo manifestado, el propósito del presente Código es la compilación de los principios y normas de conducta que rigen las actividades del HOTEL, con el fin de velar por la conservación de su ética empresarial, mantener la transparencia en sus operaciones e informar a los diversos Grupos de Interés sobre los principales aspectos de su Gobierno, de tal forma que sus actuaciones sean comprendidas de manera diáfana y que sobre las mismas no se presenten elementos de ambigüedad; en tal virtud se detallan a continuación los objetivos generales del código:

- Brindar al HOTEL SONESTA GUAYAQUIL de una herramienta que permita promover y afianzar la transparencia en su Administración.
- Administrar los conflictos de interés entre los distintos agentes de la institución.
- Definir procesos y controles en tareas de administración diaria de la Institución.
- Asegurar que todos los temas administrativos, financieros y de gobierno corporativo sean informados de manera consistente a las personas involucradas, de manera que dicha rendición de cuentas sea justa, precisa a tiempo, validada por el ente competente (*Auditoría Externa, y Superintendencias de Compañías*) y verificable.

De acuerdo con lo manifestado, el presente Código de Gobierno Corporativo será aplicable a los Inversionistas, a los miembros del Directorio, empleados, clientes, intermediarios y proveedores y en lo pertinente a los demás Grupos de Interés, tales como las entidades de control y los gremios a los cuales pueda pertenecer.

### 1.5. PARTES INTERESADAS

El HOTEL SONESTA GUAYAQUIL define a cada una de las entidades o personas que se interrelacionan con sus actuaciones de la siguiente manera:

PARTE INTERESADA	DESCRIPCION
USUARIOS o CLIENTES	Es la persona receptora de los servicios hotelero.
INVERSIONISTAS	Son las personas naturales o jurídicas titulares de los VALORES emitidos en forma nominativa, como consecuencia del proceso de TITULARIZACION.
FUNCIONARIOS Y COLABORADORES	Toda aquella persona debidamente contratada por el Hotel para prestar sus servicios.
CALIFICADORA DE RIESGOS	Es la firma que deberá evaluar los riesgos de la TITULARIZACION, debiendo emitir sus informes de actualización de calificación según la periodicidad determinada en la legislación vigente y aplicable.
FIDUCIARIA O AGENTE DE MANEJO	Es la compañía ecuatoriana denominada Fiducia S.A., Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

OPERADOR HOTELERO	Es la institución especializada en la Operación y Administración Hotelera; ejercida por la compañía Operadora Internacional Hotelera S.A. Operinter, sociedad debidamente organizada y existente de conformidad con las leyes de la República del Ecuador
OPERADOR DE LOS LOCALES	Es la institución especializada en la Administración de Centros Comerciales ejercida por la compañía Inmobiliaria del Sol Mobisol S.A., sociedad debidamente organizada y existente de conformidad con las leyes de la República del Ecuador
AUDITORIA EXTERNA	Es la firma que deberá analizar y auditar anualmente los estados financieros, estados de resultados y cuentas del FIDEICOMISO.
PROVEEDORES	Son las personas naturales o jurídicas que prestan servicios o suministran elementos necesarios para la operación del Hotel.
INSTITUCIONES COMPETIDORAS	Son todas las personas naturales o jurídicas que prestan iguales o similares servicios que el Hotel Sonesta Guayaquil
COMUNIDAD	Son todas las personas o entidades de la sociedad Ecuatoriana que perciben directa o indirectamente los servicios del Hotel.
ENTIDADES DE CONTROL Y VIGILANCIA	Son las entidades del estado que ejercen labores de supervisión y control contempladas en la legislación Ecuatoriana.
ESTADO ECUATORIANO	Es el Estado representado por cualquiera de sus instituciones que se relacionen con el Hotel.

### 1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es un proceso continuo con el cual la Alta Dirección busca encausar el desarrollo del Objeto Social atendiendo los compromisos con las partes interesadas.

Los planes estratégicos serán elaborados en colaboración y participación de los mejores talentos del Hotel Sonesta y adecuados para el reto de crecer como empresa líder en su campo y con responsabilidad social

- MISION  

- VISION  

- POLITICA DE CALIDAD  


Mantener un alto índice de satisfacción del usuario fundamentado en las competencias del talento humano y la oportunidad del servicio a través de una gestión efectiva, el análisis permanente de los diferentes resultados y el mejoramiento continuo.

Facilitar espacios de reflexión y construcción encaminados a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los individuos.

Establecer relaciones contractuales fuertes y de mutuo crecimiento con los proveedores basadas en el compromiso, oportunidad y respeto.

Responder al marco normativo del sector hotelero y otras normas que sean de necesario cumplimiento para el normal funcionamiento..

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### 1.7. VALORES CORPORATIVOS

Es el conjunto de principios y criterios que comprometen los comportamientos y decisiones profesionales de todos los colaboradores, trabajadores y directivos en el día a día de sus actividades y que están encaminadas hacia el logro de su misión:

- ◆ **ETICA:** Como principal fuente de valor en nuestra institución y de todos quienes en ella colaboran.
- ◆ **RECONOCIMIENTO:** La organización establece como parte fundamental de su desarrollo los reconocimientos de todos los logros alcanzados por su talento humano.
- ◆ **LEALTAD:** Todas nuestras actuaciones están enmarcadas dentro de la alta claridad de lo que significa la lealtad tanto para nuestra organización como para los terceros que se relacionan en el ámbito empresarial.
- ◆ **HONESTIDAD:** Actuamos de manera ideal, razonable, justa, recta y decente; anteponiendo los fines e intereses del Fideicomiso y de la comunidad sobre los nuestros.
- ◆ **RESPECTO MUTUO:** Aceptamos y comprendemos las particularidades de cada persona, independiente de la profesión o características individuales de todo ser humano, valorando sus cualidades y el medio que nos rodea.
- ◆ **TRABAJO EN EQUIPO:** Entre los diversos servicios, personas y procesos que integren, coordinen, potencialicen sinergias y fuerza del talento humano institucional.
- ◆ **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** El trabajo organizacional se orienta a buscar los mejores resultados para los diferentes grupos de interés, implicando en su consecución el sentido de pertenencia, aptitudes proactivas e innovadoras, gestión del conocimiento así como el desarrollo diferenciado en los diversos estamentos del Fideicomiso y consecuentemente aportar la máxima rentabilidad social a nuestra población.

### 1.8. DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

El Hotel Sonesta Guayaquil pertenece al sector hotelero como una organización privada con los siguientes ámbitos de negocio ..... (Habitaciones, Alimentos y Bebidas, etc.). Todos estos ámbitos están interrelacionados con la gestión administrativa financiera

**INCLUIR GRAFICA DE LOS AMBITOS DE ATENCION Y GESTION**

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

---

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El HOTEL se organiza para ofrecer a los huéspedes o Usuarios, con garantía de la calidad de atención, conforme la siguiente estructura organizacional

INCLUIR GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO SEGUNDO

#### ORGANOS DE GOBIERNO

De acuerdo a lo establecido en el contrato de constitución del FIDEICOMISO GM HOTEL Los Estamentos de Gobierno son:

#### 2.1. ASAMBLEA

##### 2.1.1. Aspectos Generales

A fin de facilitar el cumplimiento del objeto y de las finalidades correspondientes a la FASE III del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION se constituye un órgano denominado ASAMBLEA; la cual consiste en la reunión de los INVERSIONISTAS, aún cuando sólo se tratase de un INVERSIONISTA.

La ASAMBLEA iniciará su existencia en forma previa al inicio de la FASE III del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION; salvo en los casos señalados a continuación en los cuales se requiera de la instalación de la ASAMBLEA independiente a la Fase en que se encuentre el FIDEICOMISO:

- En el caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas por la FIDUCIARIA que implique su sustitución,
- En caso de que durante la FASE II el FIDEICOMISO requiera de recursos adicionales para la terminación de la construcción y equipamiento del HOTEL por encima del techo establecido para el MECANISMO DE GARANTIA,
- En caso de que se requiera en cualquier introducir reformas al FIDEICOMISO.

A excepción de la primera sesión, la ASAMBLEA se reunirá ordinariamente dentro de los primeros ciento (120) días calendario de cada año, para conocer y resolver al menos los siguientes puntos: (a) Informe del DIRECTORIO; (b) Informe del Comité de Vigilancia; (c) Informe de los OPERADORES; (d) Estados Financieros y Estados de Resultados del FIDEICOMISO; (e) Informe de la AUDITORA EXTERNA; (f) Informe de Actualización de la CALIFICADORA DE RIESGOS; y, (g) La distribución de resultados y/o remanentes, de existir dentro del FIDEICOMISO, que hubiere sido aprobada por el DIRECTORIO. La ASAMBLEA podrá reunirse extraordinariamente por decisión de la FIDUCIARIA, del DIRECTORIO, del COMITÉ DE VIGILANCIA, de cualquiera de los OPERADORES, o de INVERSIONISTAS que representen más del 50% (cincuenta por ciento) de la totalidad de VALORES en circulación, o por disposición de la Superintendencia de Compañías. En todos los casos, la convocatoria deberá hacerse a través de la FIDUCIARIA.

Para efectos de las convocatorias, la FIDUCIARIA realizará una publicación en un medio de prensa de circulación nacional de acuerdo al procedimiento establecido en el contrato del FIDEICOMISO.

El Presidente del DIRECTORIO actuará como Presidente de la ASAMBLEA. La FIDUCIARIA siempre actuará como Secretario de la ASAMBLEA. Todas las deliberaciones y decisiones de la ASAMBLEA quedarán recogidas por escrito en actas suscritas por Presidente y Secretario.

En aquellas ASAMBLEAS en las que se vaya a conocer y/o discutir información contenida en documentos, dicha documentación deberá encontrarse a disposición de los INVERSIONISTAS, en las oficinas de la FIDUCIARIA, desde la fecha misma de la convocatoria.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.1.2. Quórum

Para que la ASAMBLEA pueda reunirse válidamente en primera convocatoria será necesaria la concurrencia de INVERSIONISTAS que representen más del 50% (cincuenta por ciento) de la totalidad de VALORES en circulación. En caso de que no se obtuviere tal quórum dentro de los sesenta (60) minutos posteriores a la hora fijada en dicha convocatoria, la ASAMBLEA podrá reunirse válidamente con el número de INVERSIONISTAS que estuvieren presentes, debiéndose advertir de esta posibilidad de manera expresa dentro del texto de la convocatoria.

Cada VALOR da derecho a voz y a un (1) voto dentro de la ASAMBLEA; teniendo cada valor, sin excepción alguna, el mismo derecho de voz y un voto.

### 2.1.3. Funciones de la Asamblea

La ASAMBLEA tendrá las siguientes funciones:

- a. *Designar o remover a los miembros integrantes del DIRECTORIO, quienes deberán ser INVERSIONISTAS.*
- b. Conocer y resolver sobre los asuntos que sean sometidos a su consideración por el DIRECTORIO, los Operadores y/o la Fiduciaria.
- c. En caso de incumplimiento, durante la FASE III, de las obligaciones asumidas por cualquiera de los Operadores, la Calificadora de Riesgos, Auditora Externa o Fiduciaria; proceder a resolver sobre la terminación del contrato respectivo; y, escoger el reemplazo correspondiente, en los mismos o mejores términos y condiciones que los estipulados en el contrato inicial o previo.
- d. Resolver sobre la introducción de reformas al FIDEICOMISO para cuyo efecto deberá proceder conforme lo estipulado en la cláusula vigésima tercera del contrato constitutivo.
- e. Una vez vencido el plazo máximo permitido por la Ley de Mercado de Valores para la duración del FIDEICOMISO, o producida una o más de las causales de terminación estipulada en el contrato, resolver sobre el destino a dar a los activos, pasivos y patrimonio del FIDEICOMISO.
- f. En caso de que el FIDEICOMISO requiera de recursos adicionales debido a cualquier necesidad durante la FASE III, conocer y resolver lo que se considere más oportuno, precautelando los intereses de todos los INVERSIONISTAS.
- g. Ejercer todas las funciones y derechos establecidos para la ASAMBLEA en el FIDEICOMISO, en el REGLAMENTO DE GESTION o en la Ley y reglamentos pertinentes.
- h. Adoptar todas las decisiones que sean necesarias a efectos de facilitar el cumplimiento del objeto y de la finalidad correspondiente a la FASE III del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION, siempre que tales decisiones no afecten ni atenten contra el objeto y la finalidad del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION.

*En los casos señalados en los literales c), d) y e para que puedan adoptarse decisiones válidas, se requerirá del voto conforme y favorable de los INVERSIONISTAS que representen al menos el 60% de VALORES concurrentes a la ASAMBLEA; excepto en el caso de la terminación del contrato con los Operadores y la designación de su reemplazo en cuyo caso se requerirá del voto conforme y favorable de los INVERSIONISTAS que representen al menos el 80% del total de los VALORES en circulación. En los demás casos, para que puedan adoptarse decisiones válidas, se requerirá del voto conforme y favorable de los INVERSIONISTAS que representen más del cincuenta por ciento (50%) de los VALORES concurrentes a la ASAMBLEA.*

### 2.1.4. Reglamento para la celebración de la Asamblea



# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- a. Se garantizará la discusión de todos los temas que consten en la convocatoria correspondiente siempre que la discusión se haga con respecto a todos los presentes.
- b. Definase como debate la discusión ordenada de una moción o proposición que se expone en la Asamblea para solicitar determinado acuerdo.
- c. Entiéndase por moción toda la proposición que se exponga a la Asamblea para solicitar que se llegue a un acuerdo, siempre y cuando este enmarcado en las normas legales.
- d. Es obligación del presidente hacer valer su autoridad, para imponer el orden, si el no lo hace, cualquier inversionista puede presentar la moción de orden.
- e. Previo debate, toda proposición o moción será repetida por el presidente identificando al proponente y el apoyo obtenido. Solo después de haber cumplido estos requisitos, se abrirá la discusión.
- f. Si no hay oposición a una moción no es necesario el debate, por lo tanto con esta aclaración el Presidente someterá la misma a votación.
- g. Toda persona que quiera hacer uso de la palabra deberá pedir autorización al presidente de la Asamblea quien la concederá en estricto orden.
- h. Ningún asistente podrá hablar más de dos veces sobre el mismo tema, excepto el mocionante quien podrá intervenir una vez más.
- i. Interrumpido sino en los siguientes casos:
  - Por una moción.
  - Por término del tiempo reglamentario.
  - Cuando se comprueba que esta fuera del tema.
  - Cuando esta utilizando un lenguaje inadecuado.
- j. Si el presidente considera suficiente ilustración en el asunto, previo anuncio, dará por terminado el debate.
- k. La mesa directiva debe proteger el derecho democrático de los inversionistas para intervenir en los debates.
- l. Las decisiones que adopte la ASAMBLEA deberán ser difundidas por la Fiduciaria a través de su página web.
- m. Los miembros del DIRECTORIO no podrán representar en las ASAMBLEAS a otros INVERSIONISTAS, sino a sus propios VALORES.
- n. Los INVERSIONISTAS podrán hacerse representar en la ASAMBLEA por terceras personas, quienes podrán ser o no INVERSIONISTAS, pero no por miembros del DIRECTORIO.
- o. Ninguna persona podrá representar en una ASAMBLEA a INVERSIONISTAS que en total sean titulares de más del 10% de la inversión total de VTP
- p. A todas las ASAMBLEAS deberán asistir la mayoría de los integrantes del DIRECTORIO, así como representantes de los OPERADORES y de la FIDUCIARIA, quienes no tendrán derecho a voto.
- q. En las sesiones únicamente podrán estar presentes los INVERSIONISTAS; si por alguna razón un tercero que no es Inversionista se encuentra en la sesión; dicha persona no tendrá derecho a la palabra.
- r. El ser Inversionista no da derecho a exigir se lo vincule bajo cualquier modalidad de contratación a la institución.
- s. Este reglamento rige en todas las Asambleas de Inversionistas.

### 2.1.5. Normas que deben aplicarse en la designación y reelección de los miembros del DIRECTORIO:

La Asamblea de Inversionistas tendrá en cuenta los siguientes aspectos para proceder a la selección de los miembros del Directorio:

- Gozar de reconocida solvencia moral
- Tener amplia experiencia profesional en los diferentes ámbitos de actividad de la sociedad.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Poseer los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones como miembros del Directorio.
- No hallarse incursos en causales de inhabilidad o incompatibilidad para ocupar el cargo.
- Reconocimiento de antecedentes históricos de manejo adecuado de conflictos, respeto por los conductos regulares dentro de la estructura administrativa de la organización, asistencia y participación activa a las reuniones citadas de este ente administrativo.

### 2.2 DIRECTORIO

#### 2.2.1. Aspectos Generales

A fin de facilitar el cumplimiento del objeto y de la finalidad correspondiente a la FASE III del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION, además de la ASAMBLEA, se constituye un órgano denominado DIRECTORIO, el cual se encuentra subordinado a la ASAMBLEA.

El DIRECTORIO estará compuesto por cinco (5) vocales principales y por cinco (5) vocales suplentes, los cuales serán designados por la ASAMBLEA. Los vocales suplentes actuarán en caso de ausencia temporal o definitiva de los vocales principales. Todos los vocales deberán ser INVERSIONISTAS.

El primer DIRECTORIO, con el carácter de ordinario, se reunirá una vez designados sus miembros, debiendo al menos conocer y resolver sobre la designación de Presidente, Primer Vicepresidente y Segundo Vicepresidente de entre sus vocales.

Con posterioridad a esta primera, el DIRECTORIO se reunirá ordinariamente, en forma mensual, para conocer y resolver sobre, al menos, los siguientes puntos: (a) Informes mensuales de los OPERADORES; y, (b) Estados Financieros y Estados de Resultados mensuales del FIDEICOMISO.

El DIRECTORIO podrá reunirse extraordinariamente por decisión de la FIDUCIARIA o del Presidente del DIRECTORIO. En todos los casos, la convocatoria deberá hacerse a través de la FIDUCIARIA.

Para efectos de las convocatorias, la FIDUCIARIA dirigirá simple carta a cada uno de los miembros del DIRECTORIO, con por lo menos tres (3) días calendario de anticipación a la fecha señalada en la convocatoria, indicando además, la hora, el lugar y el orden del día a tratarse.

Los miembros del DIRECTORIO podrán concurrir a las reuniones del DIRECTORIO en forma personal únicamente y tratándose de persona jurídicas a través de sus representantes o apoderados legalmente constituidos.

La FIDUCIARIA siempre actuará como Secretario del DIRECTORIO. Todas las deliberaciones y decisiones del DIRECTORIO quedarán recogidas por escrito en actas suscritas por Presidente y Secretario las cuales deberán suscribirse al inicio del DIRECTORIO inmediato posterior, no obstante lo cual la FIDUCIARIA iniciará la ejecución de las instrucciones válidamente impartidas por el DIRECTORIO inmediatamente después de la sesión en la que se adoptaron..

#### 2.2.2 Quórum

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Para que el DIRECTORIO pueda reunirse válidamente será necesaria la concurrencia de al menos tres (3) miembros del DIRECTORIO, principales o suplentes que se hayan principalizado. En caso de que no se obtuviere tal quórum dentro de los sesenta (60) minutos posteriores a la hora fijada en dicha convocatoria, el DIRECTORIO no podrá reunirse, de lo cual la FIDUCIARIA dejará constancia, y se efectuará inmediatamente una nueva convocatoria a DIRECTORIO.

Cada vocal principal o suplente que se haya principalizado, tendrá derecho a voz y a un (1) voto dentro del DIRECTORIO, y para que puedan adoptarse decisiones válidas, se requerirá del voto conforme y favorable de la mayoría simple de los vocales presentes en la sesión.

### 2.2.3 Funciones del Directorio

El DIRECTORIO tendrá las siguientes funciones:

- a) Conocer y resolver mensualmente al menos, sobre los siguientes puntos: (a) Informes mensuales de los OPERADORES; y, (b) Estados Financieros y Estados de Resultados mensuales del FIDEICOMISO.
- b) Velar por la ejecución de las decisiones adoptadas e instrucciones impartidas por la ASAMBLEA.
- c) Conocer y resolver sobre los asuntos que sean sometidos a su consideración por los OPERADORES y/o la FIDUCIARIA.
- d) Modificar o establecer, según lo considere necesario, los BENEFICIOS COLATERALES existentes para los INVERSIONISTAS; y resolver sobre los términos y condiciones que dichos beneficios se aplicarán en caso de que se produzcan transferencias de dominio de los VALORES.
- e) Adoptar decisiones e impartir instrucciones a la FIDUCIARIA, siempre que no afecten ni atenten contra el objeto y la finalidad del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION.
- f) Dictar un Reglamento Interno para el funcionamiento del DIRECTORIO, así como aquellos otros reglamentos que estime necesario, para la adecuada administración y operación del HOTEL.
- g) Con periodicidad anual en el mes de Octubre de cada año, aprobar el Presupuesto de Operación y el Plan Estratégico del HOTEL que regirá para el periodo económico siguiente; los cuales deberán ser presentados y aplicados por los OPERADORES.
- h) En base a un informe previo de los OPERADORES, disponer que se practiquen provisiones con cargo a los recursos del FIDEICOMISO, a efectos de realizar compras, reposiciones y/o refacciones de activos del HOTEL y de sus locales; que sean necesarios y/o requeridos para su buen funcionamiento.
- i) En base a informes previos de los OPERADORES aprobar la distribución de resultados y/o remanentes, de existir dentro del FIDEICOMISO, de conformidad con lo establecido en el numeral 7.3.7) de la cláusula séptima del FIDEICOMISO.
- j) Ejercer todas las funciones y derechos establecidos para el DIRECTORIO en el FIDEICOMISO.
- k) Aprobar los términos y condiciones generales de los CONTRATOS DE CONCESION a suscribirse con los CONCESIONARIOS seleccionados por el OPERADOR DE LOS LOCALES durante la FASE III.
- l) Velar y asegurar el cumplimiento efectivo de las disposiciones contenidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo
- m) Autorizar endeudamiento, obligaciones o contratos del HOTEL hasta por la suma de US\$ 400,000.00 anuales.

### 2.2.2 Deberes del Directorio y normas para su funcionamiento

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los deberes de los miembros del Directorio y el funcionamiento del mismo se regirán por las siguientes políticas:

- a. Abstenerse de divulgar cualquier información sujeta a reserva que conozcan en virtud del ejercicio de sus funciones como miembros del Directorio.
- b. Respetar y no interferir en las decisiones que tomen los Operadores; siempre que éstas no atenten a la finalidad y objetivo del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION.
- c. El desarrollo de los sistemas de control interno en todas las unidades de la institución deben establecerse de acuerdo con directrices emitidas por el Directorio.
- d. El Directorio deberá informar a los INVERSIONISTAS, a través de la FIDUCIARIA, de cualquier situación que pudiere afectar a sus intereses.
- e. Los miembros del DIRECTORIO no recibirán remuneración ni retribución alguna.

### 2.3. FIDUCIARIA

De acuerdo a lo establecido en el contrato de constitución del FIDEICOMISO la Fiduciaria deberá cumplir con los siguientes deberes; adicionales a las instrucciones y demás obligaciones que constan en el contrato del Fideicomiso y sus accesorios:

- a. Exigir a todos los partícipes de la TITULARIZACION el cumplimiento de sus obligaciones, conforme lo dispuesto en el FIDEICOMISO, en el REGLAMENTO DE GESTION, en el PROSPECTO, en los VALORES y en la legislación aplicable.
- b. Distribuir entre los INVERSIONISTAS, en proporción a sus respectivas inversiones, los derechos de participación reconocidos en los VALORES y que sean autorizados por el DIRECTORIO.
- c. Delegar a los OPERADORES para que lleven la contabilidad de la operación del HOTEL y de los locales del HOTEL, según corresponda a cada uno de ellos..
- d. Proporcionar información y entregar rendición de cuentas al ORIGINADOR, a la ASAMBLEA y a los INVERSIONISTAS, en los medios, términos, plazos y condiciones establecidos en el REGLAMENTO DE GESTION.
- e. La FIDUCIARIA, en representación del FIDEICOMISO, ejecutará las decisiones que adopte la ASAMBLEA o el DIRECTORIO, siempre que no afecten ni atenten contra el objeto y la finalidad del FIDEICOMISO y de la TITULARIZACION.
- f. La FIDUCIARIA, en representación del FIDEICOMISO, consignará ante un Juez de lo Civil, los bienes que les pudieren corresponder a los INVERSIONISTAS u ORIGINADOR. Esta consignación se podrá hacer luego de transcurridos seis (6) meses calendario contados a partir de la fecha en que haya nacido para el FIDEICOMISO la última obligación de reconocer derechos a favor de los INVERSIONISTAS u ORIGINADOR.
- g. La FIDUCIARIA difundirá con una periodicidad semestral, un resumen informativo sobre la situación de la TITULARIZACION, así como también información relevante del PROYECTO INMOBILIARIO para los INVERSIONISTAS según las FASES en las que se encuentre el desarrollo del FIDEICOMISO. Toda información que, según disposiciones legales, reglamentarias, del FIDEICOMISO, del PROSPECTO o del REGLAMENTO DE GESTION, deba dirigirse a los INVERSIONISTAS a través de la prensa, se lo hará mediante publicaciones efectuadas en el Diario El Universo, como diario de circulación a nivel nacional, o cualquier otro de circulación nacional libremente escogido por el DIRECTORIO durante la FASE III. Cualquier otra información a los INVERSIONISTAS, que no deba hacerse por la prensa, se la difundirá a través de la página web de la FIDUCIARIA, cuya dirección es [www.fiducia.com.ec](http://www.fiducia.com.ec).
- h. Los INVERSIONISTAS podrán hacer conocer sus opiniones y comentarios sobre la TITULARIZACION a una dirección electrónica de la FIDUCIARIA. Por su parte, la FIDUCIARIA trasladará dichas opiniones y comentarios al DIRECTORIO para que se adopten las decisiones, acciones y respuestas que correspondan.

### 2.4. OPERADORES

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los OPERADORES con el arranque de la FASE III de la TITULARIZACION iniciarán las actividades de operación y administración del HOTEL y sus LOCALES dirigida al público en general. En la operación y administración deberán someterse a: (i) A los parámetros generales establecidos en el contrato de Operación (ii) Aplicar el Presupuesto de Operación y el Plan Estratégico aprobados anualmente por el DIRECTORIO; y, (iii) Aplicar y mejorar, en lo posible, el Modelo Financiero de la TITULARIZACION realizada por Casa de Valores Advfin S.A. y que consta como Anexo G del Prospecto de Oferta Pública:

De acuerdo a lo establecido en el contrato de Fideicomiso la Operación y Administración del HOTEL y sus Locales es ejercida por las compañías detalladas a continuación:

- OPERADOR HOTELERO: Es la Compañía Operadora Internacional Hotelera S.A. Operinter, sociedad debidamente organizada y existente de conformidad con las leyes de la República del Ecuador; quien tiene a su cargo la administración del HOTEL.
- OPERADOR DE LOS LOCALES: Compañía Inmobiliaria Del Sol S.A. Mobilsol, sociedad debidamente organizada y existente de conformidad con las leyes de la República del Ecuador; quien tiene a su cargo la administración de los LOCALES con los que cuenta el HOTEL.

Entre las obligaciones generales a ejercer por parte de los Operadores y que constan en los respectivos contratos de operación se encuentran entre otras las siguientes:

- a. Administrar y dirigir la preoperación y la operación del HOTEL y sus Locales en su calidad de mandatarios, con plena capacidad de gestión en los términos contenidos en el poder especial, que para el efecto les otorgará el FIDEICOMISO.
- b. Durante la vigencia del contrato, los OPERADORES emplearán en la administración, preoperación y operación del HOTEL y sus Locales, la diligencia y cuidado que emplea ordinariamente en sus propios negocios, debiendo diseñar e implementar los procedimientos y prácticas que estime como las más idóneas para optimizar los servicios ofrecidos e incrementar el rendimiento de la administración y operación a su cargo;
- c. Los OPERADORES se encargarán de seleccionar y contratar a nombre y cuenta del FIDEICOMISO, a todo el recurso humano necesario; pudiendo utilizar cualquiera de las figuras legales civiles, mercantiles o laborales para dicha contratación previstas en la ley y reglamentos correspondientes, y cumplir con todos las obligaciones derivadas de dichos contratos.
- d. Los OPERADORES se obligan a establecer y a poner en funcionamiento una eficiente organización administrativa y contable en la operación, de acuerdo con las leyes y los procedimientos vigentes.
- e. Los OPERADORES se obligan a presentar, hasta el mes de octubre de cada año, para conocimiento y aprobación del FIDEICOMISO y de sus órganos de gobierno la pro forma presupuestaria y el plan estratégico que posibilite, durante el ejercicio económico del siguiente año, el desarrollo de la operación del HOTEL.
- f. Los OPERADORES son responsables de llevar el adecuado registro contable de la operación y administración que se le encarga, de tal manera que todos los ingresos y egresos originados en la operación y funcionamiento del HOTEL y sus Locales correspondan a los rubros y partidas aprobadas en el presupuesto anual de gastos.
- g. Los OPERADORES deberán solicitar, obtener y mantener vigentes, a nombre del FIDEICOMISO, todas las licencias, autorizaciones y permisos que, expedidos por autoridades o funcionarios administrativos de cualquier orden, sean necesarios para el normal funcionamiento del HOTEL y sus Locales.
- h. Presentar a la ASAMBLEA un informe anual y al DIRECTORIO un informe mensual de sus labores.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- i. Respetar y cumplir los lineamientos de buen gobierno corporativo establecidos por el FIDEICOMISO.
- j. Los OPERADORES únicamente podrán autorizar endeudamiento, obligaciones o contratos del HOTEL hasta por la suma de \$199,000.00 anuales.
- k. Las demás establecidas en el contrato de Operación, en el FIDEICOMISO, en el REGLAMENTO DE GESTION, en el PROSPECTO.

### 2.5. GERENCIA DEL HOTEL Y DE LOS LOCALES

El Gerente tanto del HOTEL como de los LOCALES será designado y contratado laboralmente por los OPERADORES por cuenta del FIDEICOMISO.

Como cabezas visibles de la responsabilidad social son los principales encargados de velar porque al interior de la Organización se cumplan las normas internas y externas y por que se aplique en todos los estamentos lo establecido en el Código de Buen Gobierno Corporativo.

Las Gerencias en desarrollo de sus funciones deben hacer cumplir las políticas institucionales aprobadas por el DIRECTORIO, las cuales serán revisada cuando el Directorio así lo determine y deben cubrir los siguientes aspectos:

- **POLITICAS DE ESTILO DE GESTION:** La gestión de la Gerencia se centrara en el desarrollo de la cultura organizacional, que fomente el compromiso, la competitividad, el servicio al usuario con calidez y trato humano y la identificación del funcionario con la institución.
- **POLITICAS DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION:** Fortalecimiento del sistema de información, de tal forma que sea adecuado para la toma de decisiones en forma racional y oportuna.
- **POLITICAS DE TALENTO HUMANO:** Se deben establecer relaciones laborales sólidas reguladas por la Constitución Política, la ley laboral y lo pactado en los respectivos contratos de trabajo.
- **POLITICAS FINANCIERAS:** La política en materia financiera se debe fundamentar sobre la base de la racionalidad presupuestal, con la finalidad de utilizar eficientemente los recursos financieros, sin que se vea afectada la calidad, confiabilidad, seguridad y calidez de los servicios y productos ofrecidos.
- **POLITICAS CONTABLES:** La gestión contable se realizará garantizando el estricto seguimiento a la normatividad contable, fiscal, normas internacionales de Información financiera (NIIF) y otras normas establecidas por los entes de control.
- **POLITICAS DE INVERSIONES:** Todas las inversiones se realizarán en base a una Política de Inversiones que deberá ser aprobada por el DIRECTORIO y deben obedecer a un proceso de planeación de la inversión con los ingresos presupuestarios disponibles de acuerdo con las prioridades, bajo el principio de equidad en la distribución de los fondos.
- **POLITICAS DE PRESTACION DE SERVICIOS:** Aseguramiento de la prestación de los servicios hoteleros, bajo los principios de, Equidad, Calidad, y Oportunidad en la atención, dentro del respeto de los derechos fundamentales, la libertad, equidad e igualdad.
- **POLITICAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:** El respeto al ser humano en todas las investigaciones de las que sea sujeto, a la luz de los derechos humanos, los principios universales de la bioética (consentimiento informado) y la protección al ambiente humano.
- **POLITICAS RELACIONADAS CON EL MEDIO AMBIENTE Y LA INVESTIGACION:** Implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión Ambiental como parte integral de los objetivos y estrategias del HOTEL en el desarrollo de sus actividades,

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

---

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

mediante la aplicación de conocimientos técnicos y científicos para la protección del ambiente y la salud humana y la prevención de la contaminación que conduce a la institución a una cultura de respeto al medio ambiente.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO TERCERO

#### PRINCIPIOS Y POLITICAS EN LA GESTIÓN ETICA

##### 3.1. PRINCIPIOS Y NORMAS DE INTERPRETACION DEL CÓDIGO

El presente Código se rige bajo los siguientes principios y normas de interpretación:

- **Competencia:** La creación, modificación, y derogatoria de cualquier norma del presente Código, es competencia exclusiva del DIRECTORIO del FIDEICOMISO. El DIRECTORIO como responsable del Gobierno Corporativo, adoptará disposiciones de acuerdo con las normas legales vigentes, el contrato de constitución del FIDEICOMISO y sus documentos accesorios y el Buen Gobierno que se plasma en este documento.

En los casos en que el DIRECTORIO considere que una práctica o prácticas de Gobierno Corporativo deben ser incorporadas, éste delegará a la Comisión respectiva, para que prepare la propuesta al DIRECTORIO para su estudio y aprobación de ser el caso.

Las modificaciones que se le introduzcan al presente Código serán informadas a los Grupos de Interés a través de la divulgación oportuna de las mismas en la página web de la FIDUCIARIA.

- **Acceso a Información:** EL HOTEL SONESTA GUAYAQUIL tiene un compromiso de revelación de información frente a todos los Grupos de Interés del Hotel. Por tanto, revelará información clara, precisa, regular, y en igualdad de condiciones, tanto de los hechos establecidos legalmente, como aquella otra información sobre los aspectos materiales del Hotel de importancia para los Grupos de Interés y cuya difusión sea requerida por la normatividad aplicable.

Cuando un Inversionista o grupo de Inversionistas, solicite algún tipo de información del HOTEL, la misma será solicitada por escrito a través de la FIDUCIARIA; la solicitud será puesta a consideración del DIRECTORIO a efectos de evaluar si es procedente la misma. En caso de ser procedente la información será entregada al solicitante o solicitantes en un término no mayor de 5 días a partir de la aprobación del DIRECTORIO.

El FIDEICOMISO se abstendrá de dar información reservada, confidencial y que tenga relación con secretos industriales del HOTEL, así como aquella cuya revelación pueda ir en detrimento de sus mismos intereses.

- **Prevalencia del interés social en un conflicto de interés:** Los Inversionistas, Directores, Administradores y empleados, en desarrollo de su deber de colaboración para el logro del objeto social, estarán obligados a actuar con lealtad y en caso de encontrarse ante un posible conflicto de interés con el HOTEL, deberán actuar dando prelación a los intereses que benefician al FIDEICOMISO, antes que a sus intereses propios.

Será competencia del DIRECTORIO el establecimiento de principios, políticas y procedimientos encaminados a detectar, prevenir o administrar los conflictos de interés que se presenten.



# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- **Confidencialidad y Reserva:** Los directivos, empleados, colaboradores y proveedores de HOTEL SONESTA GUAYAQUIL deberán tener la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información confidencial que esté a su cuidado. Por lo tanto, deberán controlar y evitar que en cualquiera de las instalaciones o dependencias del HOTEL se haga uso indebido de dicha información o que la misma sea conocida por personas que no tengan autorización para ello, no laboren en la respectiva área y en cualquier caso que no estén legitimados para el manejo de esa información.

Así mismo, no revelarán ni transferirán a otros empleados o a terceras personas, las tecnologías, metodologías, "know how" y secretos industriales, comerciales o estratégicos que pertenezcan a HOTEL SONESTA, a los que haya tenido acceso con ocasión de su cargo y durante el ejercicio del mismo. Igualmente, no obtendrán ni intentarán el acceso a información que represente secreto industrial, comercial o estratégico en forma ilegítima.

Los administradores y empleados de HOTEL SONESTA GUAYAQUIL deberán guardar reserva y confidencialidad de los datos de clientes y usuarios a los que tengan acceso con ocasión de sus funciones y labores, evitando que se deriven perjuicios con la divulgación de los aspectos que por razones comerciales, personales o legales no deben ser de libre acceso al público.

En desarrollo de lo anterior, los administradores y empleados se abstendrán de:

- Acceder a archivos electrónicos o bases de datos no autorizados que contengan información de clientes de HOTEL SONESTA GUAYAQUIL.
- Suministrar información o documentación de las operaciones realizadas por los clientes o usuarios del HOTEL a personas distintas del cliente o usuario que no cuenten con autorización del mismo, o que no tengan la calidad de representante o apoderado del cliente, o que no sean autoridades u organismos facultados legalmente para acceder a dicha información.
- Destruir sin autorización del HOTEL la información de los clientes o usuarios del mismo.
- Distorsionar la información de los clientes o usuarios.
- Suministrar información sobre operaciones de clientes o usuarios del HOTEL a administradores, empleados u otras personas cuando la misma no tienen como finalidad el cumplimiento de funciones, labores o actividades propias del cargo.
- Proporcionar o divulgar información reservada que pudiera dañar la imagen o prestigio del HOTEL o de sus clientes o usuarios.

Los administradores y empleados del HOTEL, tendrán la obligación de comunicar oportunamente a sus superiores inmediatos cualquier sospecha o evidencia de la realización de actos contrarios a la ley, o todo hecho o irregularidad cometida por otros administradores, empleados o terceros que afecten o puedan lesionar los intereses de la organización o de sus clientes o usuarios.

### 3.2. POLITICAS A OBSERVAR CON LOS DISTINTOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.2.1. Con los Huéspedes y Usuarios en general.

Nadie ejecutará conscientemente actos que coloquen en peligro la integridad física de los huéspedes del Hotel o de los usuarios en general, que atenten contra la moral y las buenas costumbres ó que se constituyan en burla ó escarnio contra los mismos.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los huéspedes y usuarios en general deben ser atendidos facilitándoles al máximo los beneficios que puedan obtener de los distintos servicios que ofrece el Hotel.

### 3.2.2. Con los Clientes

El HOTEL cumplirá estrictamente todas las obligaciones a las cuales se comprometa contractualmente con los Huéspedes y Usuarios en general del HOTEL. Las relaciones con sus clientes serán transparentes, leales y regidas por el principio de la buena fe.

### 3.2.3 Con los Proveedores

El HOTEL contratará los servicios, insumos y suministros en general que requiera para su operación, con equidad e igualdad de condiciones entre sus proveedores.

El HOTEL cumplirá los pagos derivados de sus obligaciones comerciales dentro de los plazos pactados con los proveedores. Las relaciones con sus proveedores serán transparentes, leales y regidas por la buena fe.

### 3.2.4 Con los Funcionarios y entre ellos

Las relaciones interpersonales dentro de Institución, se basarán en el respeto del uno al otro, la buena fe y el deseo de servir sin distinciones de clase, considerando la igualdad humana como parámetro y base del equipo de trabajo que conforman, orientándose hacia la protección de los valores del HOTEL.

No se permitirá en ningún caso el acoso laboral o que algún funcionario se valga de su posición o influencia para obtener provecho o ventaja frente a otros empleados.

Todos los trabajadores se regirán por los principios de Respeto, Justicia, Equidad e Igualdad, teniendo en cuenta los deberes y derechos que los citados valores exigen, sin violentar ninguno, bien sea por exceso ó por defecto.

Toda actuación tendrá Veracidad, Transparencia e Integridad como valores básicos de su proceder; por esto, todos al actuar lo harán con conciencia clara, dedicación, compromiso y sentido de pertenencia, haciendo de su trabajo una oportunidad para servir al prójimo.

Es deber de todos velar por la integridad y el buen nombre de la Institución dentro y fuera de ésta, guardando lealtad y buscando canales de comunicación basados en el respeto, la cooperación y el trabajo en equipo.

Las informaciones relacionadas con el devenir ordinario del trabajo se harán guardando los canales de comunicación establecidos, y de manera veraz, clara y exacta de modo que sean comprendidas fácilmente.

La competitividad indispensable entre quienes realicen labores similares dentro de los servicios ofrecidos por el HOTEL, se regirá por normas de calidad y seguridad sin admitirse competencia desleal entre los funcionarios.

En el HOTEL se deben crear ambientes agradables que fortalezcan el aprendizaje y el desarrollo personal de sus funcionarios y colaboradores.

En la selección de sus funcionarios y colaboradores, los OPERADORES deberán velar porque

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

se atiendan con equidad e igualdad los procedimientos para garantizar que los elegidos cumplan el perfil ético que se exige en el HOTEL SONESTA GUAYAQUIL.

### 3.2.5 En relación con el manejo de la Información y los bienes

Los funcionarios y colaboradores guardarán la reserva profesional sobre todo aquello que tenga oportunidad de conocer acerca de las intimidades de los Huéspedes, durante el ejercicio de su trabajo.

Los funcionarios y colaboradores guardarán la reserva que se requiera sobre los asuntos relacionados con su trabajo, aún después de cesar su relación laboral o de servicios con el Fideicomiso, sin perjuicio de su obligación de denunciar cualquier hecho delictivo.

Los funcionarios y colaboradores harán uso adecuado de todos los equipos, insumos y elementos de trabajo que utilicen durante el desarrollo de su labor, protegiéndolos y utilizándolos solo para aquellos fines para los cuales fueron programados, sin ocasionar reprocesos o desperdicios.

En el HOTEL está prohibido la utilización de software ilegal, así como la reproducción de música ambiental sin el cumplimiento de los derechos de autor. Igualmente la copia de software y otros documentos para usos diferentes a los encomendados en el HOTEL.

En el HOTEL se dará especial atención a la debida custodia, conservación y privacidad a los bienes de terceros, en especial a las fichas de información de los huéspedes del HOTEL. .

### 3.2.6 Con los Actores Externos

- **Estado:**

Es deber del HOTEL cumplir y hacer cumplir a su interior y en su entorno la Constitución y las Leyes del País y los tratados internacionales suscritos por Ecuador.

Las relaciones del HOTEL con el Estado y sus Entidades se regirán siempre por las normas y procedimientos legales. Quienes tengan la responsabilidad de relacionarse con organismos estatales, se conducirán con profesionalismo, seriedad y alto nivel ético.

El HOTEL, sus funcionarios y colaboradores atenderán con oportunidad, responsabilidad y veracidad los informes que se deban remitir a organismos estatales y a las entidades de control y vigilancia.

El HOTEL atenderá oportunamente sus compromisos referentes a impuestos y pagos de tasas y otros gravámenes estatales.

- **Sociedad**

El HOTEL está obligado a promover el bien de la comunidad a la cual se le debe, por ello, voluntariamente se obliga a atender los principios del Pacto Global referente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) promovido por las Naciones Unidas. Estos son:

- ✓ Apoyará y respetará la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
- ✓ No será cómplice de abusos de los derechos humanos.
- ✓ Permitirá la libertad de asociación y reconocerá la negociación colectiva.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- ✓ No aceptará a su interior cualquier forma de trabajo forzado y obligatorio.
- ✓ No aceptará a su interior el trabajo infantil, y promoverá su eliminación en su entorno.
- ✓ No aceptará la discriminación en lo relacionado con el empleo y la ocupación.
- ✓ Mantendrá un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente y adoptará las medidas de bioseguridad en las actividades de sus funcionarios y colaboradores.
- ✓ Fomentará a su interior y en su entorno las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- ✓ Promoverá el desarrollo y difusión de tecnologías amigables al medio ambiente.
- ✓ No permitirá a su interior la corrupción en cualquiera de sus formas, incluidas extorsión y soborno; y promoverá medidas que las eliminen en su entorno.

- **La Competencia**

El HOTEL, sus funcionarios y colaboradores no harán prácticas de competencia desleal. El HOTEL respetará los modelos de atención, slogan, campañas y símbolos de las otras empresas y hará respetar los propios.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO CUARTO

#### CONTROL A LA ADMINISTRACION

##### 4.1. CONTROLES EXTERNOS

El Fideicomiso de Titularización a través del cual se maneja la operación del HOTEL, está regulado y controlado por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. A esta entidad, se le deberán presentar con la periodicidad establecida en las regulaciones y normativas respectivas los informes de cualquier índole que sean requeridos.

##### 4.2. MECANISMOS DE CONTROL A ALTOS FUNCIONARIOS

Los altos funcionarios deben obrar de buena fe, con lealtad y con diligencia. Sus actuaciones velarán por los intereses del HOTEL y de los INVERSIONISTAS. En el cumplimiento de sus funciones los altos funcionarios deberán:

- Realizar los esfuerzos conducentes para el cumplimiento del objeto y finalidad del FIDEICOMISO y la TITULARIZACION.
- Velar por el estricto cumplimiento de lo establecido en el contrato de constitución del FIDEICOMISO, Prospecto de Oferta Pública, Reglamento de Gestión, demás contratos accesorios, resoluciones de Asamblea y Directorio y de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Garantizar el desarrollo de la Auditoría Externa a los Estados Financieros y de cualquier tipo de auditoría que el DIRECTORIO determine.
- Guardar y proteger la reserva comercial y de servicios del HOTEL.
- Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- *Dar trato equitativo a todos los INVERSIONISTAS y respetar sus derechos al interior del HOTEL.*

##### 4.3. PROHIBICIONES A ALTOS FUNCIONARIOS

- Prohibición de adquirir o enajenar VTP del Fideicomiso: Los altos funcionarios no podrán ni por si ni por interpuesta persona, enajenar o adquirir VTP-GM HOTEL mientras estén en ejercicio de sus cargos, sino cuando se trate de operaciones ajenas a motivos de especulación y con autorización del Directorio.
- Prohibición de representar Inversionistas en la Asamblea: Salvo los casos de representación legal, los altos funcionarios y, en general, los empleados del HOTEL no podrán representar en las reuniones de la ASAMBLEA a Inversionistas, mientras estén en ejercicio de sus cargos.

##### 4.4. AUDITORIA EXTERNA

La Auditoría Externa a los Estados Financieros del FIDEICOMISO GM HOTEL ejerce el control fiscal y contable del Fideicomiso. Certifica ante los Inversionistas y ante los entes de Control y Vigilancia que las operaciones económicas y los registros contables se cifien a las normas vigentes.

La Auditoría Externa es designada, por la ASAMBLE de acuerdo a lo establecido en el contrato del FIDEICOMISO.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Para su normal desempeño, cuenta con la colaboración de los Administradores, pero mantiene su total independencia en los alcances de sus auditorías y la manera de divulgar los hallazgos relevantes a los Inversionistas.

No podrá ser Auditor Externo:

- a. Los empleados del HOTEL.
- b. Los cónyuges de los administradores y quienes estén con respecto a los administradores o directores del HOTEL dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- c. Las personas dependientes de dichos administradores.
- d. Las personas que no tuvieren su domicilio dentro del país.
- e. Los funcionarios de la Superintendencia de Compañías o quienes perciban sueldo, honorario o remuneración provenientes del presupuesto de esta entidad.

Quien haya sido elegido como Auditor Externo no podrá desempeñar en la misma organización, ni en sus filiales o subsidiarias cargo distinto durante el periodo respectivo.

#### 4.5. CONTROL INTERNO

En el HOTEL el Control Interno es ejercido por los OPERADORES. Para lo correspondiente al ámbito administrativo, se cuenta con procesos que garantizan el adecuado proceso contable y la atención de eventuales reclamaciones por partes de los diferentes entes que se relacionan con la institución.

..... INCLUIR LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL MANUAL DEL HOTEL

#### 4.6. INDICADORES DE GESTION

Los OPERADORES han establecido los siguientes indicadores de gestión para todos los procesos de la Organización.

..... INCLUIR LOS INDICADORES DE GESTION UTILIZADOS POR GHL

A través del DIRECTORIO se mantendrá permanente vigilancia principalmente sobre los indicadores .....

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO QUINTO

#### DERECHOS Y NORMAS GENERALES CON LOS INVERSIONISTAS

##### 5.1. DERECHOS DE LOS INVERSIONISTAS

De acuerdo a lo establecido en el contrato de constitución del FIDEICOMISO, los INVERSIONISTAS tienen los siguientes derechos:

- a. Recibir, en proporción a sus respectivas inversiones, los derechos de participación reconocidos en los VALORES y que sean autorizados por el DIRECTORIO.
- b. Comparecer, directamente o mediante apoderado, a las ASAMBLEAS.
- c. Elegir y ser elegido como miembro del DIRECTORIO – COMITÉ DE VIGILANCIA.
- d. Recibir en la sesión anual ordinaria de la Asamblea la Rendición de Cuentas, a partir del inicio de la FASE III; en los términos y condiciones exigidos por la Ley de Mercado de Valores y reglamentos pertinentes.
- e. La FIDUCIARIA adicionalmente pondrá a disposición de los INVERSIONISTAS la rendición anual de cuentas del FIDEICOMISO, dentro de los 90 días calendario de cada año, a través de la página web de la FIDUCIARIA ([www.fiducia.com.ec](http://www.fiducia.com.ec)).
- f. Recibir los BENEFICIOS COLATERALES que apruebe el DIRECTORIO.
- g. Proponer, de acuerdo a los procedimientos establecidos, asuntos para debatir en la Asamblea.
- h. Los demás derechos establecidos a su favor en el FIDEICOMISO, en el REGLAMENTO DE GESTION, en los VALORES y en la legislación aplicable.

##### 5.2. NORMAS PARA LA ATENCIÓN Y TRATO A LOS INVERSIONISTAS

La FIDUCIARIA, los OPERADORES y el DIRECTORIO tendrán en consideración las siguientes normas en el trato y atención a los INVERSIONISTAS del HOTEL:

- Trato Igualitario: Deberán de forma obligada dar un tratamiento equitativo a todos los Inversionistas incluido los minoritarios y extranjeros.
- Igualdad de Derechos: Todos los VTP-GM HOTEL sin distinción confieren a su titular los mismos Derechos, los cuales constan detallados de forma general en el numeral que antecede.
- Los Inversionistas, serán protegidos por las normas de gobierno corporativo del HOTEL, por lo que se deberá velar por el respeto de sus derechos y la protección de su inversión.
- Cuando un Inversionista considere que se ha desconocido o violado una norma del Código de Buen Gobierno Corporativo, podrá dirigirse por escrito al Directorio del Fideicomiso, radicando su reclamo en la Secretaria de la Gerencia. Dicho documento deberá llevar nombre, cedula de identidad, dirección, teléfono y ciudad del reclamante, para garantizar que será posible responderle su solicitud. La Gerencia remitirá la solicitud anterior al Directorio quien estudiara y responderá la misma.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO SEXTO

#### DEL CONFLICTO DE INTERES

El HOTEL debe implementar mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los Inversionistas, los Altos Ejecutivos, los grupos de interés y los miembros del Directorio.

##### 6.1. REVELACION DE CONFLICTOS DE INTERES

Todo Alto funcionario del FIDEICOMISO deberá informar en cualquier tiempo, al Directorio si tiene un posible conflicto de intereses con el HOTEL o con un Inversionista, o si eventualmente prevé que pueda llegar a tenerlo. Dicho informe deberá ir acompañado con la documentación necesaria para que el Directorio analice el caso y emita el informe respectivo.

De generarse controversias entre los miembros de estamentos directivos o funcionarios directivos, estas se dirimirán por arreglo directo o en su defecto ante el Comité de Vigilancia.

Como Norma General todos los funcionarios de la Institución sin excepción, deben evitar cualquier conflicto entre sus intereses personales y los intereses de la Institución.

##### 6.2. PRACTICAS PROHIBIDAS

EL FIDEICOMISO prohíbe que sus ejecutivos claves, miembros de Directorio y empleados, incurran en cualquiera de las siguientes prácticas:

- Recibir remuneración, dádivas, o cualquier otro tipo de compensación en dinero o especie por parte de cualquier persona jurídica o natural, en razón del trabajo o servicio prestado a la sociedad.
- Los Ejecutivos claves quedan completamente inhabilitados para otorgar compensaciones extraordinarias a los miembros del Directorio.
- Utilizar indebidamente la información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales o de terceros.
- Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con la sociedad.
- Los ejecutivos clave se abstendrán de contratar empleados en la sociedad, con los cuales tengan relaciones financieras, familiares o de poder.
- Los Altos Funcionarios no podrán enajenar o adquirir VTP-GM HOTEL.
- Abstenerse de realizar una inversión u operación comercial con ocasión de una oferta o propuesta de negocio que en realidad estaba dirigida a la sociedad y que conoció con ocasión de su cargo. Esta prohibición no regirá cuando el Directorio del Fideicomiso haya manifestado expresamente su intención de no participar en la inversión u operación comercial, y haya autorizado expresamente al alto funcionario para realizarla directamente o indirectamente o un tercero recomendado por el.
- Abstenerse de participar por si o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con el HOTEL o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses.
- Durante la operación y administración del HOTEL, cualquier transacción entre el FIDEICOMISO y una compañía vinculada (por aspectos familiares, de propiedad o de gestión) con el ORIGINADOR o con el OPERADOR, deberá ser previamente conocida y aprobada por el DIRECTORIO, independientemente de su cuantía, lo que deberá ser respetado por el OPERADOR y por la FIDUCIARIA.
- Aceptar o recibir directa o indirectamente comisiones, participación, en ganancias, pagos, regalos, préstamos, materiales, servicios, viajes de cualquier organización, firma



# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

o individuo que mantenga o procure mantener negocios, vínculos o aspiren a ingresar a la Institución, o por el suministro de información o documentos de la Institución. En cuanto a regalos durante la época de Navidad, estos son permitidos siempre y cuando su valor o naturaleza no sea desproporcionado, en ningún caso se recibirá dinero en efectivo. Se deberá informar en forma inmediata a su jefe inmediato.

- Usar la influencia personal o posición dentro del HOTEL para otorgar ventajas o recibir beneficios de entidades o personas que mantengan o procuren mantener relaciones, negocios o vínculos con la Institución.
- Dar a título personal asesorías, preparación de eventos comerciales, informes estadísticos, y demás actividades que realiza la Institución.
- Realizar contratación directa y no aplicar la política de "Evaluación de Proveedores" para la adquisición, provisiones, equipos u obtención de servicios contratados. Esta evaluación es bajo las mismas condiciones para todos los participantes. De existir excepciones son manejadas de acuerdo al Procedimiento Específico.
- En todo caso la selección de proveedores debe obedecer al ofrecimiento más favorable para el Fideicomiso en calidad y precio, sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva.

### 6.3. PROCESO DE ARBITRAJE PARA DIRIMIR DIFERENCIAS

Las diferencias que ocurran en virtud del presente Código de Buen Gobierno Corporativo, entre los Inversionistas y los Altos Funcionarios, o entre los Altos Funcionarios y el Fideicomiso, durante la existencia del mismo, al tiempo de disolverse o en el periodo de liquidación, serán sometidos a la decisión de un Tribunal de Arbitraje que funcionara en el domicilio social del HOTEL, integrado por tres (3) árbitros, los cuales serán nombrados directamente y de común acuerdo por las partes. A falta de acuerdo, cualquiera de las partes podrá acudir al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil para que cite a audiencia a las partes con el fin de que estas designen los árbitros. Esto sin perjuicio de la acción civil y/o penal de responsabilidad.

Si alguna de ellas no asiste o no se logra el acuerdo, el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil procederá a nombrar los árbitros correspondientes.

Se entiende por parte la persona o grupo de personas naturales o jurídicas que tienen una misma pretensión.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO SEXTO

#### TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN

El HOTEL adoptará los mecanismos que permitan asegurar que la información se presente de manera precisa y regular acerca de todas las cuestiones que se consideren relevantes referentes al HOTEL, incluidos los resultados obtenidos, la situación financiera, los riesgos eventuales, los conflictos de interés y el gobierno corporativo. Estos mecanismos de revelación de información no deben constituir cargas excesivas de orden administrativo o financiero para el HOTEL.

##### 6.1 TIPO DE INFORMACION

La información del HOTEL se considera de dos (2) clases:

- **Información General:** Aquella que es de uso general y es conocida por el público o la comunidad. La información general que debiere ser revelada, en atención al cumplimiento de normatividad externa o interna, se considerará de uso público o general.
- **Información reservada:** Aquella que no es conocida por el público o la comunidad. Su uso y competencia será exclusiva de los Administradores, dado que ella pudiere hacer referencia a estrategias que pudieren menoscabar el cumplimiento de los objetivos del HOTEL. Para la información reservada, toda persona vinculada al FIDEICOMISO deberá tener especial cautela en el manejo de esta información, sobre todo aquellos asuntos que tengan relación con su estrategia corporativa, su competencia, modelos de atención y ofertas comerciales.

Los funcionarios están obligados a guardar sigilo de la información a la cual tengan acceso por las funciones que desempeñan y utilizarla exclusivamente para el ejercicio de las mismas.

##### 6.2 INFORMACION A DISPOSICION DE LOS INVERSIONISTAS

Los Inversionistas podrán consultar la siguiente información en relación con el Fideicomiso:

- a. Los Estados Financieros de fin de ejercicio, a partir de la convocatoria a la Asamblea anual ordinaria. Dichos documentos estarán a disposición en las oficinas de la GERENCIA del HOTEL o en las oficinas de la FIDUCIARIA..
- b. La Rendición de Cuentas y demás información a la que tiene derecho el Inversionista de acuerdo a lo establecido en el contrato de fideicomiso o sus accesorios.
- c. Los Inversionistas podrán tener acceso sobre los libros del Fideicomiso, en los términos establecidos en la Ley, en las oficinas de la Gerencia del HOTEL. En ningún caso, este derecho se extenderá a los documentos que versen sobre secretos de los servicios o cuando se trate de datos que de ser divulgados, puedan ser utilizados en detrimento del HOTEL.
- d. En las Asambleas ordinarias anuales, adicional a la información mínima que debe presentarse, se podrá presentar a los Inversionista la siguiente información:
  - Los acontecimientos más importantes y relevantes presentados durante el ejercicio económico que se informa.
  - Las operaciones importantes celebradas con los inversionistas y con los administradores.
  - Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a este, efectuadas a favor de personas naturales o jurídicas.
  - Los dineros u otros bienes que la sociedad posea en el exterior y las obligaciones en moneda diferente a las que se expresan los Estados Financieros.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

---

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Los índices de solvencia, rendimiento y liquidez horizontal.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### CAPITULO SEPTIMO

#### POLITICAS ADICIONALES

##### 7.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El HOTEL ha adoptado mecanismos que le permita responder a las exigencias de los procesos de globalización, las políticas para-arancelarias y las convenciones internacionales con miras a lograr mayor competitividad. El HOTEL adoptará las siguientes políticas:

- Política ambiental: El HOTEL propiciará una administración ambiental sana y ayudará a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente.
- Planeación: El HOTEL incorporará dentro de su ejercicio de planeación, el tema ambiental fomentando programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales, y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos desarrollar proyectos que vayan más allá de la exigencia normativa.
- Prevención: El HOTEL asumirá políticas que enfatizan en la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales.
- Tecnologías limpias: El HOTEL desarrollará sistemas de administración ambiental en los procesos diarios y propender por el manejo de tecnologías limpias en las diferentes etapas productivas con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros.
- Desechos industriales: El HOTEL desarrollará sistemas eficientes de generación, eliminación, confinamiento o recirculación segura y responsable de los desechos industriales.
- Uso eficiente: El HOTEL desarrollará, diseñará, operará instalaciones, realizará actividades, y proveer sus productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.
- Educación y promoción: El HOTEL adoptará mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, y en la comunidad en donde opera la empresa.

##### 7.2. PROTECCION DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

El HOTEL ha adoptado controles para garantizar el cumplimiento de la normatividad y tratados internacionales que protegen la Propiedad Intelectual, incluyendo las creaciones propias. Fomenta en sus funcionarios la atención permanente de los derechos de autor, principalmente en lo referente al software, música ambiental y otros documentos sobre los cuales apliquen estos derechos; para este efecto ha implementado las siguientes políticas:

- Reglamentación interna para el uso de: la copia, la distribución, y demás acciones sobre los productos propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como por ejemplo software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.) para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados.
- Incluye cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial) en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se defina claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros.

# HOTEL SONESTA GUAYAQUIL

---

## CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Fomentará políticas para promocionar, educar, entrenar y motivar a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual.
- El HOTEL mantiene políticas muy claras para promover la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los proveedores,, desestimando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.

## Anexo 9

### Áreas comerciales del Sonesta Hotel Guayaquil



Fuente: Tesista



Fuente: Tesista

## BIBLIOGRAFÍA

1. GHL HOTELES. DIRECCIÓN DE OPERACIONES. 2011.  
*Cultura Organizacional.*
2. GHL HOTELES, ENERO 2015, *Estudio Market Share Acumulado al 2014.*
3. <http://www.guayaquil.gob.ec/la-ciudad/historia/el-incendio-grande>
4. [http://www.ecuadoracolors.com/ed2012\\_sep/pages/nac13.html](http://www.ecuadoracolors.com/ed2012_sep/pages/nac13.html).
5. [http://www.labarra.ec/noticias/id\\_n9/El\\_sector\\_hotelero\\_en\\_Ecuador\\_oportunidades\\_de\\_crecimiento](http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento).
6. <http://www.semana.ec/ediciones/2012/08/26/actualidad/actualidad/el-lujo-hotelero-crece-en-el-pais/>
7. <http://www.semana.ec/ediciones/2013/10/06/actualidad/actualidad/desarrollo-hotelero-en-guayaquil-glamour-en-un-negocio-de-lujo/>
8. <http://www.aeromundomag.com/historia-de-la-aviacion-comercial-en-el-ecuador/>

## **SUMMARY**

THE PRESENT DOCUMENT IS ORGANIZED AS FOLLOWS:

ON THE FIRST CHAPTER SHOWS A RANGE ON THE DEVELOPMENT OF LUXURY HOTELERIA IN THE CITY DUE TO THE INTRINSIC RELATION WITH TOURISM, IT WILL BE ANALYZED BY STAGES WHICH CORRESPOND SINCE THE BEGINNING OF THE XX CENTURY UP TO THE RECENT ARRIVAL, IN THE LAST FIFTEEN YEARS, OF INTERNATIONAL HOTEL CHAINS.

THE SECOND CHAPTER FOCUSES IN KNOWING ABOUT WHAT METHODOLOGY OF GOVERNMENT CORPORATIVE MANAGEMENT REPRESENTS; ITS HISTORY, ITS ADVANTAGES AND ITS RECENT ARRIVAL OF FORMAL WAY TO ECUADOR, IN THE YEAR 2013.

ON THE THIRD CHAPTER IT IS SHOWN THE HISTORY OF THE CODE OF THE GOOD CORPORATIVE GOVERNMENT AT THE GUAYAQUIL SONESTA HOTEL; ITS FIELDS OF APPLICATION AS WELL AS DESCRIBES THE ORGANIZATION STRUCTURE OF DIRECTORY, THEMES OF ANALYSIS IN THE MEETINGS AND FINALLY THE RESULTS ACHIEVED.

FOR THE FINAL CHAPTER THREE PROPOSALS ARE BROUGHT WHICH LOOK EMPOWER AND BETTER THE SEVERAL FUNCTIONS AND DECISIONS WHICH THE DIRECTORY PERFORMS ON THE REALTY AREA AS WELL AS THE HOTEL AREA.