

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR - UNIB.E

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniería en Administración
de Empresas Hoteleras

**Plan de mejora en la gestión del hostel Capital, fundamentado en la
metodología Jack Fleitman**

Autor:

Carmen Gisella Guale Suárez

Director:

MBA. Marcelo Nieto

Quito, Ecuador.

Octubre, 2019

CARTA DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TIRULACIÓN

Magister

Diana Constante

Directora de la Escuela de Administración de Empresas Hoteleras

Presente.-

Yo, Marcelo Nieto Reyes, director del Trabajo de Titulación realizado por Carmen Gisella Guale Suárez, estudiantes de la carrera Administración de Empresas Hoteleras, informo haber revisado el presente documento titulado "Plan de mejora en la gestión del Hostal Capital, fundamentado en la Metodología Jack Fleitman", el mismo que se encuentra elaborado acorde al Reglamento de Titulación, establecido por la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR UNIB.E de Quito, y el Manual de Estilo institucional; por tanto, autorizo su presentación final para los fines legales pertinentes.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



MBA. Marcelo Nieto Reyes

Director del Trabajo de Titulación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

1. Yo, Carmen Gisella Guale Suárez declaro, en forma libre y voluntaria, que los criterios emitidos en el presente Trabajo de Titulación denominado: "PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL HOSTAL CAPITAL FUNDAMENTADO EN LA METODOLOGÍA JACK FLEITMAN", previa a la obtención del título profesional de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras, en la Dirección de la Escuela de Hotelería. Así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor/a.
2. Declaro, igualmente, tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Universidad Iberoamericana del Ecuador, de conformidad con el **artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT**, en formato digital una copia del referido Trabajo de Titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, respetando los derechos de autor.
3. Autorizo, finalmente, a la Universidad Iberoamericana del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la UNIB.E (Repositorio Institucional), el referido Trabajo de Titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

Quito, DM., a los 21 días del mes de Agosto de 2019


Carmen Gisella Guale Suárez

CI: 0952581494

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios, por haberme dado la oportunidad, la fortaleza y la sabiduría para emprender este camino. Agradezco aquellas personas que estuvieron y están a mi lado recorriéndolo; a mi mamá, sin ella no hubiese sido posible empezar, a mi papá y a mis hermanas quienes desde la distancia me apoyaban y me motivaban con palabras de aliento para seguir cada día. Gracias a MBA. Marcelo Nieto, mi tutor, por brindarme sus conocimientos y soporte constante.

Agradezco al Hostal Capital por abrirme sus puertas y permitirme realizar mi proyecto como un aporte para el Hostal.

DEDICATORIA

Dedico mis días, mis noches de esfuerzo y trabajo a mi familia; a mi mamá y hermanas por su apoyo durante mi carrera profesional, gracias a ellas he logrado ser quien soy en este momento, una mujer valiosa y profesional.

Las quiero.

No estamos tan lejos como parece estamos bajo el mismo cielo, la misma luna EP.

“No renuncies solo porque las cosas se pusieron difíciles.

Recuerda: si vale la pena, no será fácil”

Napoleón Bonaparte

Índice

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	I
AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 JUSTIFICACIÓN	3
1.5 OBJETIVOS.....	5
1.5.1 <i>General</i>	5
1.5.2 <i>Específicos</i>	5
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.2 RESEÑA INSTITUCIONAL.....	11
2.2.1 <i>Clientes</i>	11
2.2.2 <i>Servicios</i>	12
2.3 BASES TEÓRICAS.....	15
2.3.1 <i>Plan de mejora</i>	15
2.3.2 <i>Importancia del plan de mejora</i>	15
2.3.3 <i>Estructura de un plan de mejora</i>	15
2.3.4 <i>Modelo de un plan de mejora según Jack Fleitman</i>	15
2.3.4.1 <i>Introducción</i>	16
2.3.4.2 <i>Misión</i>	16
2.3.4.3 <i>Objetivos</i>	17
2.3.4.4 <i>Ubicación e Instalaciones</i>	17
2.3.4.5 <i>Ventas</i>	17
2.3.4.6 <i>Directivos</i>	17
2.3.4.7 <i>Conclusiones</i>	17
2.4 BASES LEGALES.....	21
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	22
3.1 METODOLOGÍA.....	22
3.1.1 <i>Metodología a utilizar</i>	22
3.2 TÉCNICAS A UTILIZAR	23
A) RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
B) ENTREVISTA ESTRUCTURADA	23
3.3 POBLACIÓN TOTAL	24

3.3.1 <i>Tamaño de la muestra</i>	24
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	24
3.4.1 <i>Hipótesis</i>	25
3.4.2 <i>Indicador</i>	25
3.4.5 <i>Instrumento</i>	25
CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN.....	26
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIONES DEL HOSTAL CAPITAL.....	26
4.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIONES DEL HOSTAL CAPITAL A PARTIR DE LOS ELEMENTOS PROPUESTOS POR JACK FLEITMAN.....	29
4.2.1 <i>Análisis de los diagnósticos de procedimientos observados</i>	33
4.2.2 <i>Análisis de la entrevista desarrollada al gerente del Hostal Capital</i>	37
4.3 DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACIONES DEL HOSTAL CAPITAL.....	38
4.4 ELABORACIÓN PLAN DE MEJORA	41
4.4.1 <i>Manual de gestión</i>	41
4.5 MANUAL DE GESTIÓN HOSTAL CAPITAL	42
4.5.1 MISIÓN.....	42
4.5.2 VISIÓN	42
4.5.3 VALORES	42
4.6 MANUAL DE FUNCIONES HOSTAL CAPITAL	43
4.6.1 ORGANIGRAMA	43
4.6.2 DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO.....	44
4.6.2.1 <i>Gerente general</i>	44
4.6.2.2 <i>Recepcionista</i>	46
4.6.2.3 <i>Camarera</i>	48
4.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	51
4.7.1 RESERVACIÓN DE CLIENTE	51
4.7.2 CHECK IN	54
4.7.3 CHECK OUT	57
4.7.4 PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE HABITACIÓN.....	60
4.7.5 PROCEDIMIENTO LIMPIEZA DE HABITACIÓN CHECK OUT	62
4.7.6 PROCEDIMIENTO LIMPIEZA DE HABITACIÓN IN HOUSE	64
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES	68
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	70
ANEXOS	77
<input type="checkbox"/> ANEXOS FICHAS OBSERVACIÓN DE PROCESOS ÁREA RESERVA Y RECEPCIÓN.....	81
<input type="checkbox"/> ANEXOS FICHAS OBSERVACIÓN DE PROCESOS ÁREA AMA DE LLAVES	84

Índice de tablas

Tabla No. 1 Metodología de ejecución del plan.....	19
Tabla No. 2. Tamaño de la muestra.	24
Tabla No. 3. Ficha de procedimientos reserva y recepción.	30
Tabla No. 4. Ficha de procedimientos ama de llaves.	32
Tabla No. 5. Estructura de la documentación del sistema de gestión.	41
Tabla No. 6. Manual de gestión Hostal Capital.	42
Tabla No. 7. Manual de funciones.	43
Tabla No. 8. Gerente general.	44
Tabla No. 9. Recepcionista.	46
Tabla No. 10. Camarera.	48
Tabla No. 11. Procedimiento de recepción.....	53
Tabla No. 12. Check in.	56
Tabla No. 13. Procedimiento check out.....	59
Tabla No. 14. Procedimiento limpieza de habitación.....	61
Tabla No. 15. Procedimiento limpieza de habitación check out.	63
Tabla No. 16. Procedimiento limpieza de habitación in house.	65
Tabla No. 17. Procedimiento de mejora.	66

Índice de figuras

Imagen No. 1. Localización.....	11
Imagen No. 2. Recepción.....	13
Imagen No. 3. Cartelera de información.....	13
Imagen No. 4. Lobby.. ..	14
Imagen No. 5. Capacidad del Hostal Capital.. ..	14
Imagen No. 6. Propuesta de procesos.	38
Imagen No. 7. Mapa de procesos hostel Capital.	40
Imagen No. 8. Organigrama Hostal Capital.. ..	43
Imagen No. 9. Procedimiento reserva y recepción.....	53
Imagen No. 10. Procedimiento check in.. ..	56
Imagen No. 11. Procedimiento check out.	59
Imagen No. 12. Procedimiento limpieza de habitación.. ..	61
Imagen No. 13. Procedimiento limpieza de habitación check out. . ..	63
Imagen No. 14. Procedimiento limpieza de habitación in house. . ..	65
Imagen No. 15. Procedimiento de mejora.	66

Índice de anexos

Anexo No. 1. Recepción.	77
Anexo No. 2. Habitación simple..	77
Anexo No. 3. Señalización del hostel Capital..	78
Anexo No. 4. Pasillos	78
Anexo No. 5. Clasificación de desechos..	79
Anexo No. 6. Parqueadero.....	79
Anexo No. 7. Reglamento Hostel Capital..	80
Anexo No. 8. Ficha de observación de procesos reserva y recepción.	81
Anexo No. 9. Observación de procesos reserva y recepción.	81
Anexo No. 10. Procesos reserva y recepción.....	82
Anexo No. 11. <i>Procesos reserva y recepción</i>	82
Anexo No. 12. Procesos reserva y recepción.	83
Anexo No. 13. Ficha de observación procesos ama de llaves.	84
Anexo No. 14. Observación de procesos ama de llaves..	84
Anexo No. 15. Procesos ama de llaves.....	85
Anexo No. 16. Procesos de ama de llaves.....	85
Anexo No. 17. Procesos ama de llaves.....	86

Resumen

El objetivo de la presente investigación es la elaboración del plan de mejora en los procesos de gestión del Hostal Capital fundamentado en la metodología Jack Fleitman, la información recopilada se obtuvo mediante revisión bibliográfica y trabajo de campo, recolectada a través de entrevista realizada al gerente del establecimiento y a su vez fichas de observación. Para ello se tomó la metodología de estudio descriptiva cuantitativa. Considerando como población y muestra a los colaboradores del hostal Capital, que se encuentra compuesto de la siguiente manera; gerente general, dos amas de llaves y dos recepcionistas.

Se diagnosticó los procedimientos operativos en el área de reserva y ama de llaves, aplicando herramientas como, análisis internos, entrevista directa; permitiendo identificar las problemáticas existentes, como no ejecutar los métodos adecuados que ayuden a la mejora de la gestión, además de no existir una estructura y organigramas sobre mapas de procesos direccionado al cliente interno al momento de realizar las labores en el área objeto de estudio; se analizó el desempeño laboral de los empleados, detectándose falencias basadas en la calidad de la gestión hotelera. Finalmente, se presenta un Plan que contempla manuales de funciones, procedimientos y políticas organizacionales, en los que se medirán aspectos como la identidad corporativa, el mapa de procesos, organigrama funcional, descripción de cada puesto de trabajo, procedimientos estandarizados, con los registros que maneja la organización y las políticas que delimitan y guían la acción de cada colaborador; todo esto posibilitará la estandarización de sus procesos y su funcionamiento, asegurando así la calidad en los diversos servicios que brinda.

Palabras clave: mejora de gestión, metodología Fleitman, calidad, procesos, servicio.

Abstract

The objective of the present investigation is the elaboration of the improvement plan in the management processes of the Capital Hostel based on the Jack Fleitman methodology, the information collected was obtained through literature review and field work, collected through an interview with the manager of the establishment and in turn observation sheets. For this, the quantitative descriptive study methodology was taken. Considering as population and shows the employees of the Capital hostel, which is composed as follows; General manager, two housekeepers and two receptionists.

Operating procedures were diagnosed in the area of reservation and housekeeper, applying tools such as internal analysis, direct interview; allowing to identify the existing problems, such as not executing the appropriate methods that help to improve the management, in addition to the absence of a structure and organization charts on process maps addressed to the internal client at the time of carrying out the work in the area under study; the work performance of the employees was analyzed, detecting flaws based on the quality of hotel management. Finally, a Plan is presented that includes manuals of functions, procedures and organizational policies, in which aspects such as corporate identity, process map, functional organization chart, description of each job position, standardized procedures, with the records that will be measured manages the organization and the policies that define and guide the actions of each collaborator; All this will enable the standardization of its processes and its operation, thus ensuring quality in the various services it provides.

Keywords: management improvement, Fleitman methodology, quality, processes, service.

CAPÍTULO I Introducción

En el presente capítulo se explica la importancia de la hotelería así como específicamente para la economía del país. Posteriormente, se presenta la descripción de la problemática de la presente investigación, de tal manera que justificación y objetivos que se desean alcanzar.

1.1 Introducción y presentación del problema

El sector turístico tiene un crecimiento competitivo y cada día mucho más exigente, no solo por parte de los visitantes y la comunidad, sino también por los entes de control que ven en el turismo un recurso potencial para cubrir los déficits económicos y sociales del Ecuador. El Ministerio de Turismo, en la actualidad, busca consolidar al país como una potencia en este campo, tal es así que Quito es promocionada como una de las ciudades maravillas del mundo, a través de la campaña “All you need is Ecuador”, que se desarrolló unos años atrás y se dio a conocer como un destino de visita obligatoria (Arcos & Rufo, 2015).

Los tiempos en que se viven se han caracterizado por la gran aparición de cambios en todas las facetas de la vida económica, política y social. Pero es en esta última década que han aparecido tendencias significativas en las empresas y organizaciones a nivel mundial. La gran competitividad, inestabilidades económicas, transformaciones de la fuerza laboral, la tendencia de alcanzar cada vez más una plena satisfacción económica y fidelización del cliente, nos llevan a recapacitar sobre la posición, que se requieren profundos cambios en cuanto al sentido y los valores que desempeña cada persona con el único fin de beneficiar a nuestras empresas.

El hostel Capital cuenta con 14 habitaciones completamente equipadas para brindar confort y descanso a sus visitantes, con servicios como: tv cable, baño privado, recepción 24/7, información turística. Sin embargo, con el paso de los años y el crecimiento de la ciudad, le ha tocado enfrentarse a la creciente competencia, y esto se torna difícil cuando se carece de un análisis que permita conocer el comportamiento del entorno, en la actualidad las organizaciones se mantienen cuando saben afrontar rápidos cambios a los que se encuentran sometidos.

El elemento principal que se explica dentro de este proyecto, es la importancia de que el talento humano, transforme en el activo principal de la organización, desempeño y progreso de una empresa hotelera. Los tiempos han cambiado y el liderazgo y el trabajo en equipo se verán reflejados en el buen servicio, opiniones positivas, satisfacción del cliente y utilidades que la empresa logrará en el transcurso de su funcionamiento.

“Actualmente, el municipio se enfoca en posicionar a la ciudad como un destino, principalmente para seminarios o convenciones. De esta manera se espera que la ocupación hotelera mejore. Se considera que Quito es una ciudad corporativa. “No es cierto que el mayor número de visitantes es por turismo. Un 70% de la ocupación corresponde a este sector”. Patricia Boo considera que el Ecuador está viviendo un momento de aumento de oferta hotelera mientras que la demanda está cayendo. “Ese desequilibrio está teniendo un impacto en la ocupación, principalmente, en Quito”, indica. De acuerdo con el catastro de Quito Turismo 2016, se registraron en el 2015, 718 establecimientos hoteleros.” (Comercio, 2016)

1.2 Planteamiento del problema

Aro 2006, afirmo que Kotler menciona las condiciones que exigen a la empresa hotelera un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino de formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que “el cambio, y no la estabilidad, es la única constante”

Uno de los sectores que ha logrado buenos resultados en el Ecuador dolarizado es sin duda el sector turístico, el mismo que ha experimentado un crecimiento sostenido desde 2010, alcanzando en 2014 un incremento del 14% en relación al año 2013, ubicándose en la tercera posición de las exportaciones no petroleras en la economía ecuatoriana. (Reyes, 2017)

El crecimiento de los arribos de extranjeros al país ha obligado a todas las empresas de servicios turísticos a mejorar su oferta y captar en sus negocios el mayor número de estos visitantes. Por parte del gobierno nacional, también se observa un aporte y apoyo en el desarrollo del sector con la construcción de vías y

mejoramiento de servicios como terminales aéreas, servicios básicos, seguridad e información turística.

En conversación con Rosalía Barrionuevo, gerente de hostel Capital nos menciona que el problema se da por varios motivos siendo estos; el control y manejo en su gestión operativa, mano de obra no capacitada para el servicio al que se dedica el establecimiento hotelero, esto sería una desventaja para el hostel, la contratación de personal empírico, falta de inversión privada y la poca capacitación a los principales actores involucrados en el sector turismo, han provocado que las empresas turísticas en el país ofrezcan servicios o productos no aptos a las nuevas exigencias internacionales.

Asimismo, los altos mandos de las compañías no ven más allá del ingreso económico y no perciben los múltiples beneficios que las empresas pueden tener al implementar el debido manejo del desarrollo de su gestión dentro de su manual de procesos.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo se pueden mejorar los procesos de gestión del hostel Capital fundamentado en la metodología Jack Fleitman?

1.4 Justificación

El presente trabajo es de suma importancia para la organización, puesto que el análisis de su entorno tanto interno como externo, ha permitido plantear estrategias que contribuirán a mantener el progreso constante de la organización, y mejorar su rentabilidad, esto beneficiará tanto a su propietario, empleados, clientes y la población del Centro Histórico, ya que por medio de los tributos que paga al Estado, genera riqueza y contribuye socialmente al progreso de la provincia.

“El proceso de despoblamiento, debido principalmente a problemas de accesibilidad, movilidad, seguridad, servicios y equipamientos, ha generado desequilibrios urbanos que han dejado al Centro Histórico como un espacio dedicado casi exclusivamente al trabajo o al turismo. Por otro lado, los altos costes de mantenimiento de una vivienda patrimonial, lleva a que muy pocas familias consideren esta zona como una opción adecuada para vivir.”

(<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/>)

Uno de los principales inconvenientes para no aplicar una estrategia de mejoras a nivel empresarial, es la resistencia de los empresarios al cambio, muchos gerentes se han conformado en administrar su negocio sin realizar ningunos cambios, su visión se ha estancado y no miran los múltiples beneficios que conlleva la aplicación de un nuevo modelo de desarrollo y gestión que beneficie a su empresa en el aspecto ambiental, económico y sociocultural.

Económica

Desde el punto de vista económico, el turismo que impulsan los hoteles tiene mucha incidencia en el desarrollo nacional, siendo relevante la elaboración del Plan de Mejoras para el Hostal Capital, mismo que contribuirá a mejorar el servicio que presta atrayendo a más clientes, permitiendo generar mayores ingresos para la entidad, aportando a la generación de riqueza del país (Castillo, 2010).

Por otra parte cabe recalcar que la economía a un futuro en el Ecuador se pretende que sea por el impulso del turismo, atrayendo a todo tipo de turista al país siendo esto favorable no solo para el establecimiento, sino por la economía que estos a su vez aportan al país indirecta o directamente. Se trata de un trabajo en conjunto con el gobierno central y los gobiernos autónomos por el incentivo e impulso de los productos y recursos que mantenemos en el Ecuador.

Social

El Plan de Mejoras en la gestión empresarial para el Hostal Capital permitirá dotar a la entidad de una herramienta de gestión, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y demás partes interesadas, ello contribuirá a elevar el nivel de competitividad del sector al que pertenece, lo cual redundará en una mejor imagen del público en general atrayendo a más turistas nacionales e internacionales (Peña, Guevara, & Fraiz, 2016).

El trabajo en conjunto que se pretenda llevar a cabo con la comunidad del sector, el aporte de los proveedores de la zona. En el ámbito empresarial hotelero o turístico no sobreviven solos, esto se da con ayuda del personal especializado y

capacitado de las comunidades por lo que es hoy en día, la atracción del turista extranjero el contacto con la comunidad local.

Política

Desde el punto de vista político, el presente trabajo se vincula con las políticas gubernamentales, puesto que la elaboración del Plan de Mejoras para el Hostal Capital se elaborará en atención al marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, enmarcado en el respeto y servicio a sus usuarios (Schenkel & Almeida, 2015).

Cumplir con la normativa legal del país, acceder a nuevos mercados, ahorrar costos, desarrollar nuevos servicios o productos, compromiso del talento humano con la empresa, imagen positiva ante la sociedad, son algunas de las ventajas que se lograrían al implementar un modelo de gestión.

Con estos antecedentes, el presente trabajo servirá de guía para que el hostal Capital implemente un correcto manejo de los recursos económicos, socioculturales, además de adoptar una nueva forma de gestión.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Proponer plan de mejora en los procesos de gestión del hostal Capital fundamentado en la metodología Jack Fleitman.

1.5.2 Específicos

- Determinar los procesos de gestión y operaciones del hostal Capital
- Evaluar los procesos de gestión y operaciones a partir de los elementos propuestos por Jack Fleitman
- Diseñar el plan de mejora en los proceso de gestión y operaciones del hostal Capital.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta la información recopilada sobre los distintos aspectos de la Calidad y el servicio, y cómo se puede llegar a conseguir una adecuada Gestión de la Calidad en distintas empresas, en concordancia con los principales autores de estos temas.

2.1 Antecedentes

Arcos, C. y Rufo, F. (2015). Plan de mejora administrativo y operativo de las palmeras inn. Trabajo de titulación. Universidad De Especialidades Turísticas. Menciona que con el objetivo de captar un mercado potencial y de esta manera diversificar sus servicios, ofertando como opción una hostería con características de calidad, a una tarifa más conveniente para su cliente actual y potenciar así su cartera de posibles clientes.

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, de ahí que se plantean cómo mejorar dichos procesos y evitar algunos males habituales que la rutina del trabajo cotidiano trae consigo. Entre estos últimos se encuentran el poco enfoque de servicio, la inobservancia e incumplimiento de regulaciones de seguridad industrial y salud ocupacional, las barreras funcionales, los reprocesos inútiles, por falta de visión global del objetivo del proceso principal, las excesivas inspecciones y la continua supervisión.

Para prosperar, la empresa debe adaptarse a los cambios de forma natural y dinámica y acoger nuevas tendencias no solo organizacionales, sino también de estilo de vida, aspectos que permitirán estar siempre a la vanguardia de las necesidades del turista que visita Otavalo y sus alrededores.

En consideración del aporte de la investigación antes mencionada, se puede observar que lo que proponen los autores tienen mucha relevancia a la hora de como potenciar los procesos y brindar mejor servicio, teniendo como principal factor la vocación al servicio por parte los colaboradores.

En lo cual también se pretende llevar a cabo dichas mejoras de gestión en el hostel Capital, por lo que al basarse al autor Jack Fleitman, el menciona y da seguimiento de procesos determinados para cada área en específica.

Aldana, S. (2016). Plan de mejora de calidad del área de servicio del sky bar del hotel le Parc. Trabajo de titulación. UDLA. Facultad de turismo y hospitalidad. Menciona que el presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal el diseño de un plan enfocado en el mejoramiento de calidad en el área de servicio del Sky Bar del hotel Le Parc, localizado en la ciudad de Quito.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual abarca temas generales relacionados con la calidad, la importancia del mejoramiento continuo en una empresa y los modelos para medir la calidad en el servicio en la industria de la hotelería, primordiales para fundamentar el proyecto. Además, se indaga sobre las áreas de consumo de un hotel, dentro de las que se destaca A&B.

Se realiza un breve análisis del Sky Bar, el cual incluye: localización, capacidad instalada, misión, visión, objetivos y estructura organizacional. En el tercer capítulo, se identifican las áreas de análisis, estableciendo un mapa de procesos de la situación actual del bar, reconociendo una lista de incidentes y posibles errores, para posteriormente proceder con la elaboración del análisis de FODA cruzado y así plantear posibles estrategias de mejora.

Por ultimo plantea una propuesta de mejoras que busque la optimización del área de servicio del Sky Bar. Finalmente, en el quinto capítulo, se presenta un presupuesto de intervención donde se detalla el costo de los rubros a considerar para el desarrollo del manual.

Tomando como aporte de estudio la similitud de ambas investigaciones se considera de gran aporte la relevancia de cada departamento a diagnosticar como lo es ama de llaves y recepción del hostel Capital.

- Reservas
- Misión y visión
- Estructura organizacional
- Objetivos tanto de la empresa como de cada área

Balan, M. (2017). Propuesta de mejora para la calidad en el servicio. Caso de estudio: dos hoteles del centro histórico de la ciudad de México, 2017. Trabajo de titulación. Instituto Politécnico Nacional.

Hace referencia que es tan importante la calidad en el servicio dentro de los hoteles para la satisfacción de los clientes, se busca conocer a través de cuestionarios, la opinión y perspectiva que tienen los huéspedes acerca de las diferentes áreas del hotel. El clima laboral debe ser tratado como un factor importante para la garantía de la calidad en el servicio y para la superación de las expectativas de los clientes, por lo cual deberá ser evaluada a través de cuestionarios dirigidos a los empleados de los hoteles.

Otro aspecto de gran relevancia con respecto a la calidad de un hotel son las estrellas que se le otorgan, en este caso se evaluará este aspecto con base en el Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo, para definir cuantas estrellas tienen cada hotel y presentar una propuesta de mejora para aumentar su nivel.

En referencia al estudio de investigación que se propone en esta tesis se ha considerado lo siguiente como comparación de ambos estudios:

- A través de encuestas y entrevistas aplicadas al personal del hotel se podrá llevar a cabo el tipo de estudio y estrategias que se realizarán para una mejor prestación del servicio.
- Por otro lado la mano de obra es muy importante, para ello se definen estrategias, capacitaciones y buen clima laboral.
- Sin embargo la clasificación del establecimiento tiene mucha relevancia al momento de toma de decisión por parte del cliente a obtener este producto o servicio.

Como análisis final de ambos estudios se considera que pueden obtener similitud al tratarse de la mejora de gestión de un hotel, esperando así mejores resultados de los mismos, proponiendo una mejora continua de sus procesos y procedimientos de servicio.

Categorización de los establecimientos hoteleros

Actualmente, los establecimientos de alojamiento turístico tipo hotel cuentan con una categorización según los distintos servicios de lujo y distinción brindados a sus clientes y, con respecto al Ecuador, el Ministerio de Turismo conjuntamente con el sector turístico empresarial, establecieron un reglamento para determinar las diferentes categorías: 1 estrella, 2 estrellas, 3 estrellas, 4 estrellas y 5 estrellas (MINISTERIO DE TURISMO, 2016).

1 Estrella.- Es la categoría de hoteles más económicos que cuentan con los servicios básicos. Se los conoce como hoteles de paso.

2 Estrellas.- Los hoteles de dos estrellas cuentan con mayor cantidad de servicios brindados como A&B, servicio telefónico. Son conocidos como hoteles funcionales.

3 Estrellas.- Son los hoteles de mediana categoría, capaces de brindar servicios de mejor calidad por lo que sus precios son un poco más altos en comparación de las anteriores categorías. Los servicios adicionales son: servicio de alimentación completa, mobiliario completo en la habitación, servicio de botones.

4 Estrellas.- Son hoteles de primera clase, hoteles dirigidos a un segmento de mercado mucho más exclusivo, con un poder adquisitivo más alto. Cuenta con un personal altamente capacitado para brindar una atención de calidad.

Adicionalmente, los hoteles que conforman esta categoría, están en la obligación de contar con ciertas áreas específicas tales como: piscina, gimnasio, sala de conferencia, salón de eventos, lavandería, centro de ocio, restaurantes, departamento médico, departamento de seguridad, además deben contar con un pequeño local comercial tipo duty free.

5 Estrellas.- Hoteles totalmente de lujo, los servicios ofrecidos y las áreas que los conforman son similares a los hoteles de categoría cuatro, la diferenciación se la encuentra en el tipo de servicio que estos brindan; se trata de un servicio personalizado, con respecto a infraestructura, cuentan con mayor capacidad y mayor confortabilidad debido a su amplitud. Sus precios están íntimamente relacionados con el tipo de servicio que están dispuestos a ofrecer (Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015).

Con respecto al desarrollo del sector hotelero en la ciudad de Quito, el número de plazas de alojamiento, se ha incrementado en el último año, con un aproximado de 26.882 establecimientos, de los cuales, el 9% corresponde al tipo hostel (Municipio de Quito, 2015).

Clasificación de hostel y su nomenclatura

“Hostal (HS).-Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.
“(https://www.turismo.gob.ec/)

Categoría según la clasificación de hostel es la siguiente: Hostel de una, a tres estrellas.

“Hostales de tres estrellas.- Los hostales de tres estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

- De recepción permanente
- De pisos para el mantenimiento de las habitaciones
- Restaurante
- Telefonía
- Lavandería
- Botiquín de primeros auxilios.

Hostales de dos estrellas.- Los hostales de dos estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

- Recepción
- Pisos, para el mantenimiento de las habitaciones
- Comedor.
- Lavandería y planchado, que podrá ser propio del establecimiento o contratado;
- Teléfono público en la recepción; y, Botiquín de primeros auxilios

Hostales y pensiones de una estrella.- Los hostales de una estrella deberán contar con los siguientes servicios:

- Personal necesario para atender debidamente los servicios de recepción, de habitaciones y de comedor;

- Teléfono público en la recepción; y,
- Botiquín de primeros auxilios”
(<https://www.turismo.gob.ec/>)

2.2 Reseña Institucional

Hostal Capital es un lugar cuidadosamente diseñado para brindar un ambiente familiar de tranquilidad y seguridad, construido en la época colonial, la fuerza del hierro forjado y la historia del adobe. Se encuentra ubicado en el centro histórico y turístico de la ciudad de Quito.

En la imagen n° 1, se presenta un mapa de la ubicación del Hostal Capital, mismo que se sitúa en la calle Av. Gran Colombia, Quito 170136, sector San Blas (Quito, Ecuador)

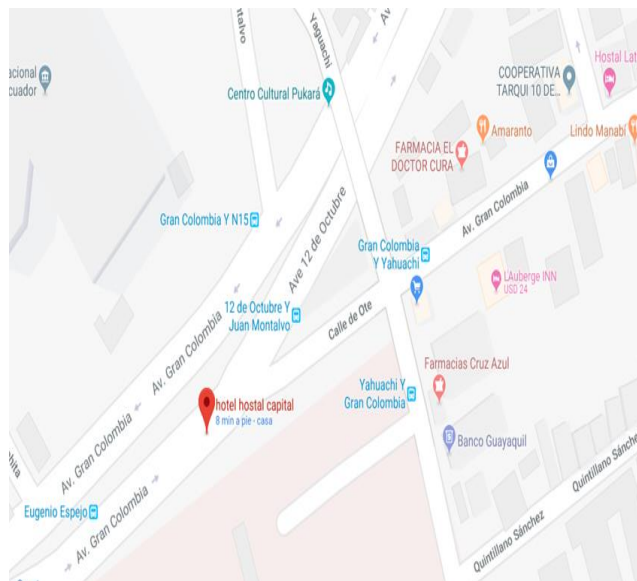


Imagen No. 1. Localización. Fuente: Google Maps, 2019.

2.2.1 Clientes

El mercado principal del Hostal Capital lo componen turistas extranjeros y nacionales, siendo los nacionales clientes corporativos pertenecientes a distintas empresas, gracias al convenio que se mantiene por ambas.

El perfil del turista internacional que visita la hostal está representado por: hombres o mujeres de posibilidades económicas medias y altas, profesionales o no, interesados en conocer principalmente el centro Histórico de Quito y sus

alrededores. Son personas que van desde los 27 hasta aproximadamente los 70 años de edad.

Asimismo llegan múltiples grupos conformados por parejas y familias de hasta 4 integrantes provenientes de las agencias de turismo con las que el hostel tiene convenio. Además llegan turistas nacionales, en algunas ocasiones son parejas o amigos, en su mayoría de la provincia del Guayas.

2.2.2 Servicios

El hostel cuenta con dos servicios principales con lo que se busca satisfacer a los huéspedes, estos son:

a) Alojamiento

El Hostel Capital cuenta con 14 habitaciones distribuidas en: 6 sencillas, 6 dobles, 2 triples, cada una de las habitaciones tiene diferentes amenities para brindar un mejor servicio a cada uno de los huéspedes. El hostel cuenta una capacidad para 40 personas.

b) Alimentos y bebidas

El hostel ofrece solamente el servicio de desayuno en el comedor principal desde las 7:00 AM hasta las 9:30 AM, y si el huésped lo prefiere existe también el servicio de Room Service en el mismo horario.

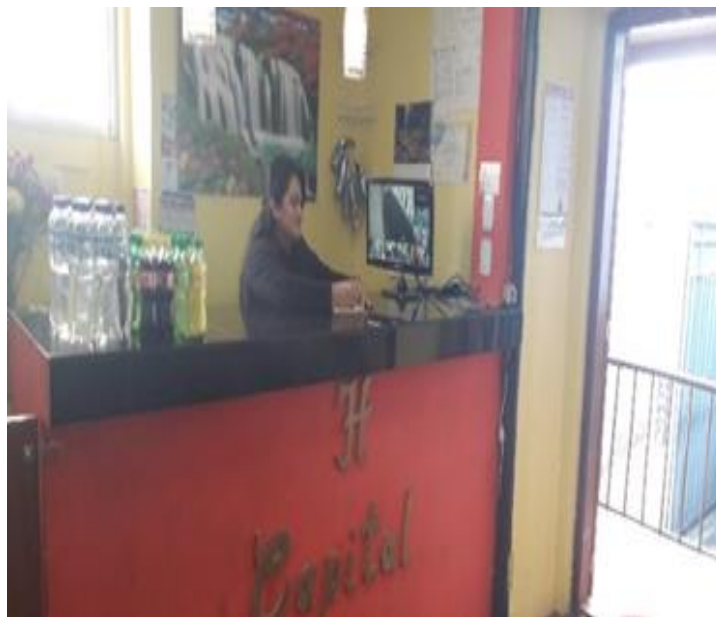


Imagen No. 2. Recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

Recepción: Es el departamento que ofrece los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro del hostel.



Imagen No. 3. Cartelera de información. Fuente: C. Guale, 2019.

Cartelera de información: La cartelera o pizarra institucional, es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas para brindar distinta información ya sea para el huésped o su personal.



Imagen No. 4. Lobby. Fuente: C. Guale, 2019.

Lobby: es una sala de espera que se usa tanto en hoteles como en oficinas, restaurantes, hospitales, residencias, entre otros. Es el primer contacto con la instalación y se puede obtener información sobre los diferentes servicios que ofrecen.



Imagen No. 5. Capacidad del Hostal Capital. Fuente: C. Guale, 2019.

Capacidad del hostal: referencia a la cantidad de individuos que pueden ingresar a un establecimiento utilizado para el desarrollo de un evento.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Plan de mejora

Según Jack Fleitman 2008, un plan de negocio o plan de mejora se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

Por su parte Gutiérrez (2010), menciona que la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

2.3.2 Importancia del plan de mejora

El plan de mejora nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario en el que se encuentra. El plan de mejora va a servir para brindar información a usuarios de la empresa, y sus propios colaboradores prestadores del servicio y desarrollo del establecimiento como tal.

2.3.3 Estructura de un plan de mejora

Cabe mencionar que no existe un documento oficial que indique los pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejora. Aunque en los distintos documentos analizados la estructura en general es similar a la del autor Jack Fleitman.

2.3.4 Modelo de un plan de mejora según Jack Fleitman

Jack Fleitman menciona que antes de empezar el plan se debe tomar en cuenta los siguientes dos puntos:

1. Cumplir con los siguientes requisitos para realizar el plan de mejora:
 - Definir diferentes etapas que nos ayuden a medir los resultados.
 - Establecer metas a corto y mediano plazos.
 - Definir los resultados finales esperados.
 - Establecer criterios de medición para conocer con certeza los logros.
 - Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
 - Involucrar a los ejecutivos.
 - Ser claro, conciso e informativo.

2. Características de las metas

Las metas son indispensables para definir el rumbo a seguir y evaluar si el camino correcto o hay que corregirlo.

Las características más importantes que deben tener las metas son:

- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Que las fijen los participantes.
- Estar por escrito.
- Metas individuales relacionadas con las del grupo.

Jack Fleitman presenta el siguiente modelo para el plan de mejora:

2.3.4.1 Introducción

En la introducción se debe mencionar el giro de la empresa y las características del plan.

2.3.4.2 Misión

La misión pretende describir que es lo que quiere hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es la razón por la cual existe la empresa, brinda sentido y orientación a las actividades de la misma, es lo que se debe realizar para alcanzar la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, así como la de la comunidad en general.

La misión debe ser la base para que las acciones del personal avancen hacia la misma dirección, por lo que debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente.

2.3.4.3 Objetivos

Se deben mencionar los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo en relación a todas las áreas de la empresa como lo son: ventas, compras, finanzas, inventarios, personal, producción, utilidades y crecimiento.

2.3.4.4 Ubicación e Instalaciones

En este apartado se debe mencionar la ubicación geográfica de la empresa, el tipo de instalaciones y características del lugar donde se encuentra ubicada, superficie del lugar, planos de distribución, mostrar espacios para los planes de crecimiento y expansión.

2.3.4.5 Ventas

El plan debe contener una relación de los clientes más importantes, que tanto depende la empresa de ciertos clientes, que tan leales son los clientes y como se puede afectar su lealtad. Un punto importante a describir es la manera en que se va a ampliar la cartera de clientes.

2.3.4.6 Directivos

Este apartado deberá incluir los nombres de los directivos, sus logros, calidad en su trabajo, capacidad para desarrollar a la empresa, el conocimiento del giro de la empresa, entre otros.

2.3.4.7 Conclusiones

Finalmente se deberá realizar un análisis general de la situación actual; es decir los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en nuestro plan de mejora. Tomar en cuenta la factibilidad del éxito del negocio, de la misma manera mencionar los posibles riesgos para la empresa.

El modelo de Fleitman, menciona que el plan debe incluir un resumen ejecutivo que dé a conocer el negocio en general, el cual debe contener un marco legal y

estructura de la organización, información sobre el mercado, situación financiera actual de la empresa, una muestra de los cambios que pueden surgir en los resultados derivados de cambios en las variables de riesgo más importantes.

Jack Fleitman incluye el concepto de planeación estratégica empresarial dentro del plan de mejora, la cual se refiere al diseño de estrategias para que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios, tener acceso al mercado, ganar y mantenerse en ellos.

Menciona que la planeación estratégica se debe orientar a la innovación y a las nuevas propuestas. Deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?

Estas preguntas se deberán responder después de la realización del plan de mejora. Otro punto importante que el autor menciona es que el plan de mejora requiere ser más detallado y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista. Del mismo modo menciona las fallas más usuales en la elaboración de un plan, las cuales son:

- ❖ No toman en cuenta factores sociales, económicos y políticos.
- ❖ No se hace una investigación real de mercado
- ❖ No se tomó en cuenta información administrativa, contable y fiscal.

Los puntos anteriores deben ser tomados en cuenta para la realización del plan de mejora ya que nos brinda estrategias esenciales para formarlo de manera correcta.

Tabla No. 1 Metodología de ejecución del plan.
Fuente: Gual, 2019.

Etapa	Nombre	Informes
1	Análisis preliminar	Propuesta inicial
2	Revisión integral	Diagnostico general
3	Evaluación específica	Diagnostico específico por área
4	Opiniones y recomendaciones	Informe ejecutivo
5	Implementación de recomendaciones	Informe de avances
6	Evaluación de mejoras obtenidas	Informe de resultados y beneficios

Etapa 1.- análisis preliminar

Se pretende obtener una visión general de la empresa. En esta parte se concreta la información indispensable para elaborar y presentar una propuesta inicial que contenga, cuando menos, el alcance y resultados esperados de la evaluación a las personas de la empresa que contrataron la evaluación.

Etapa 2.-revisión integral

En esta se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, aplicando cuestionarios específicos por área.

El programa deberá cubrir como mínimo el estudio, análisis y examen de:

- El entorno o medio ambiente
- La estructura de la organización
- Los planes comerciales, financieros y de operación, etc.

Etapa 3.- evaluación específica

Se debe hacer una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.

Debe el elaborarse un programa de evaluación específica para cada área crítica.

Los pasos son:

- Elaborar un programa de trabajo que deberá contener objetivos, alcances, el trabajo y las posibles estrategias.
- Definir estudios, técnicas de apoyo, criterios de medición y adaptar cuestionarios específicos para las áreas que se vayan a evaluar.

Etapa 4.- opiniones y recomendaciones

El grupo de evaluación emite su opinión sobre cuál es el camino más viable para mejorar la empresa y proporciona opciones de evaluación.

Recomendaciones más comunes:

- Recomendaciones programáticas, organizacionales, administrativas, operacionales, de dirección, técnicas y de control.
- Acciones que puedan tomarse para reencauzar las operaciones hacia las metas planteadas.
- Opciones para tener operaciones más eficaces y con mejor economía y calidad.

Etapa 5.- programa de implantación de recomendaciones

Es la etapa más importante de todas, ya que debe llevarse la implantación de las recomendaciones. Una vez implantada la opción definida, es indispensable comprobar su eficacia y en su caso, sugerir medidas correctivas, para lo cual deberá modificarse la causa que genera el o los problemas encontrados.

Etapa 6 evaluación de las mejoras obtenidas

Es la última etapa de la revisión y en ella se evalúan las mejoras obtenidas por la empresa.

En este último informe se deben mencionar los últimos cambios, las mejoras y los beneficios sociales, laborales, de desarrollo humano, de modernización, productividad, efectividad, calidad y competitividad en la empresa que son producto de las recomendaciones formuladas durante el proceso de evaluación integral.

2.4 Bases legales

Esta investigación considera una serie de leyes y normativas enmarcadas en la actividad turística, hotelera y tributaria, se toma como criterio su contribución al desarrollo turístico, el incremento en la ocupación hotelera, la evolución en el tiempo y la aplicación actual de estos instrumentos jurídicos en este ámbito.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo

“Mediante Disposición General del Decreto Ejecutivo No. 500, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 395 de 12 de diciembre de 2014, Art. 1.- Ámbito.- Las disposiciones del presente Reglamento General es de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos en el artículo 3 de la LOSEP en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.” (<http://www.sri.gob.ec/>)

Ministerio de Turismo

Mediante Ley 97, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 733 de 27 de diciembre de 2002 se publicó la Ley de Turismo; que es necesaria la expedición del Reglamento General a la Ley de Turismo que permita la aplicación de la ley, el establecimiento de los procedimientos generales y la actualización general de las normas jurídicas secundarias del sector turístico expedida con anterioridad a la expedición de ley.

Art. 3.- Políticas y principios de la gestión pública y privada del sector turístico.- El cumplimiento de las políticas y principios del sector turístico establecidos en los artículos 3 y 4 de la Ley de Turismo y en otros instrumentos normativos de naturaleza similar son de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones del Estado, del régimen dependiente y del régimen seccional autónomo; y, son referenciales para las personas naturales y jurídicas del sector privado, a través del ejercicio de las potestades, deberes y derechos que a cada uno le corresponda y que tengan relación con el desarrollo del sector turístico. Las declaraciones de políticas para el sector turístico se constituyen en herramientas de interpretación, conjuntamente con las definiciones establecidas en este reglamento, en caso de duda en la aplicación de normas legales o secundarias del sector turístico ecuatoriano.

CAPITULO III METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presenta información recopilada acerca de la empresa como la población de estudio y métodos a utilizar durante la investigación para la recolección de información acerca de los empleados y el huésped.

3.1 Metodología

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Meyer, 2006)

De todas ellas la técnica más apropiada, con el fin de conocer las cualidades más relevantes del tema a evaluar, es la entrevista a profundidad, misma que se realizará al gerente o encargado del mismo.

3.1.1 Metodología a utilizar

En el presente estudio se emplea la metodología cuantitativa: es por medio de símbolos Matemáticos, los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables (Hernández, 2006).

Se realizó una visita e inspección de la organización para trabajar en la elaboración de documentos que permitan la correcta gestión de procesos. Para esto se elaborarán varias solicitudes a la Gerencia General para realizar inspecciones en todas las áreas del hostel, tomar fotografías, y sobre todo, observar cada uno de los procesos que se realizan en el día a día de la empresa, y si fuera el caso,

solicitar documentación necesaria para la respectiva verificación y evaluación de la misma.

Los beneficios esperados son: mejora de la imagen organizacional, tanto nacional como internacional, establecimiento de planes y programas para una correcta gestión, calidad en los servicios, y sobre todo, que se demuestre que el hostel cuenta con correctos procesos de gestión en todos sus ámbitos.

3.2 Técnicas a utilizar

Para el desarrollo del presente estudio se utilizará las siguientes técnicas de investigación:

a) Recolección de información

Esta técnica nos permite conocer la realidad mediante la percepción directa, previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento.

Mediante este método se puede observar la forma en que el empleador, guarda y expende los productos y servicio del hostel Capital.

b) Entrevista estructurada

Esta técnica permite obtener información muy valiosa para el grupo de evaluación.

Las preguntas deben ser tan específicas que requieran contestaciones claras y precisas. El evaluador debe esforzarse por aclarar cada una de las preguntas para asegurarse de que tiene la respuesta correcta sin influir en el entrevistado (Fleitman, 2008).

3.3 Población total

La población está constituida por los trabajadores del hostel Capital, que se componen de una población total de cinco trabajadores, siendo esta su población y muestra del análisis de estudio

3.3.1 Tamaño de la muestra

Los sujetos de estudio de acuerdo a la naturaleza de la actividad económica que desarrolla el hostel, está constituido por los siguientes grupos:

Tabla No. 2. Tamaño de la muestra.
Fuente: Guale, 2019.

Sujetos en estudio	Nº
Trabajadores fijos del hostel: 3 tiempo completo	3
Trabajadores medio tiempo: 2 medio tiempo	2
Total	5

3.4 Operacionalización de variables

- Gestión de procesos

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Pepper, 2011)

3.4.1 Hipótesis

Hi: la gestión de procesos contribuye en la gestión empresarial

Ho: la gestión de procesos no contribuye en la gestión empresarial

3.4.2 Indicador

a. Físicos

3.4.5 Instrumento

- Entrevista estructurada
- Ficha de observación

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

4.1 Determinación de los procesos de gestión y operaciones del hostel Capital

El hostel funciona hasta ahora, con una gestión convencional basada en la división departamental. Esto es, una estructura dividida en áreas funcionales o departamentos de corte jerárquico que trabajan bajo la mirada contenedora de la Gerencia.

En él se distinguen tres áreas funcionales: gerencia, recepción, habitaciones. Con la modalidad de gestión actual se consideran recursos humanos a los empleados de todas las áreas funcionales pero no se asume como tal a los integrantes de la Gerencia. Esta, siendo los propios dueños, quienes vigilan que se lleve adelante la prestación de servicios de cada uno de los demás sectores. Ver imagen n°6



Imagen No. 6. Áreas funcionales hostel Capital. Fuente: C. Guale, 2019.

La Gerencia es el área que contrata los empleados. Estos pueden ser seleccionados por su experiencia previa en el rubro, por poseer alguna formación específica. No existe criterio discriminatorio alguno para su selección. Los empleados de mayor experiencia, ya funcionales, les enseñan a los recién contratados la dinámica de cada sector.

El Proceso de alojamiento empieza cuando el cliente llega a la Recepción. Los recepcionistas son el departamento encargado de:

- La acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, y coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estadía.
- Es donde se realiza el check-in y check-out, y se brinda información a los clientes que la necesitan.

El hostel no cuenta con el servicio de maletero, estas funciones suelen cumplirlas los mismos recepcionistas. Esta área cuenta con dos a cuatro empleados según época del año. Hay una Jefa de recepción que es quien interactúa diariamente con las agencias de viajes, tour operadores y clientes particulares vía web y telefónica, por lo tanto, la responsable de la ocupación del hostel. También es responsable de los insumos del sector, de formar nuevos recepcionistas, de relaciones públicas, entre otros.

La atención de habitaciones es parte del servicio de alojamiento, pero a fines prácticos es conveniente tratarlo por separado en este caso. Este incluye;

- La limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, y es llevado a cabo por dos a cinco mucamas según época del año.
- La gobernanta, es la responsable de solicitar y transmitir el reporte del día con las habitaciones para limpieza profunda o de repaso según corresponda, y las que deben estar listas para ocuparse al día siguiente.

La Gobernanta es también quien organiza los horarios, turnos y rotaciones de todo el plantel de mucamas, quien hace una visita de todas las habitaciones al finalizar la jornada, y la responsable del stock de los productos e implementos de limpieza y de aseo personal para las habitaciones.

En el hostel Capital no existe un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico, o sea, es operativo pero no estratégico. Así, las actividades y su organización en la gestión actual se encuentran estructuradas y relacionadas de la siguiente manera: ver imagen n° 7

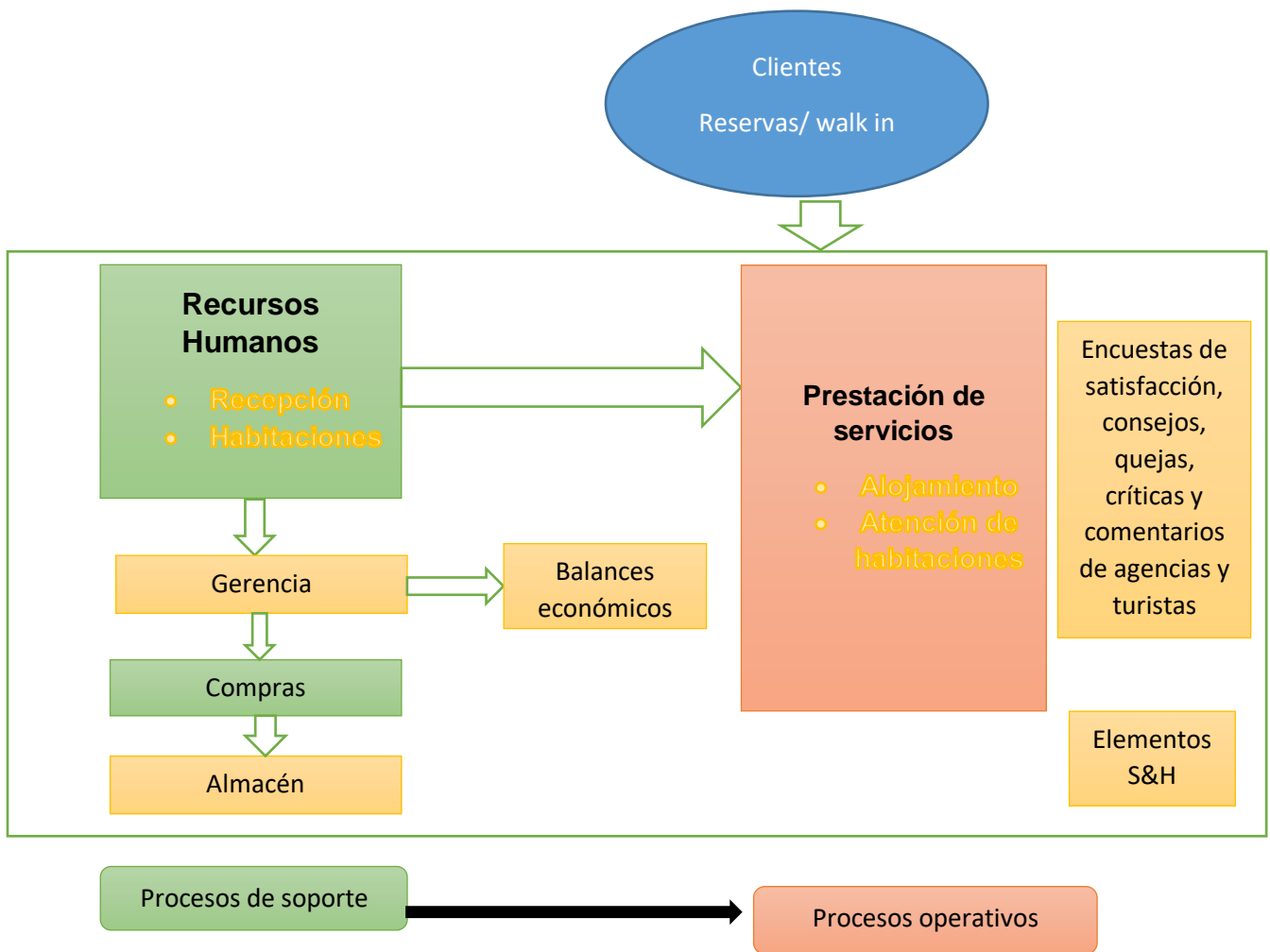


Imagen No. 7. Estructura de gestión hostel Capital. Fuente: C. Guale, 2019.

En su estructura organizacional se pueden reconocer procesos de soporte y operativos, pero la inexistencia de procesos estratégicos y una relación unidireccional. No posee una base operativa clara ni una serie de procedimientos de cómo hacer las cosas.

La Gerencia, cuando toma decisiones, son circunstanciales y aplicadas a través de órdenes directas y/o llamadas de atención individual o grupal: una gestión de reacción frente a los acontecimientos. También es la responsable de las compras de los insumos y servicios externos (proveedores y servicios de mantenimiento y lavandería). Va realizando balances económicos parciales (diarios y mensuales), y hace comparativa con años anteriores.

En base a esto suele tomar algunas decisiones que afectan a los procesos de soporte y se resienten en la prestación de servicios: dejar de comprar determinado insumo, o adquirir un sustituto de menor precio y por lo tanto de inferior calidad,

racionalizarlo, o esperar para su compra hasta la ocasión de un viaje a otra localidad.

La Jefa de recepción es quien se mantiene informada sobre las nuevas tendencias y requerimientos de políticas de gestión de las agencias de viajes y tour operadores. Es quien recibe las encuestas de satisfacción y lee los comentarios en páginas web y foros de viajeros. En Recepción se recogen todas las quejas y sugerencias cuando se retiran los turistas. Toda esta información no se registra, y las encuestas de satisfacción que se completaron son archivadas y olvidadas. Sólo hace algún comentario a la Gerencia de alguna crítica destacada.

La seguridad e higiene (S&H) se limita a la presencia de algunos elementos. Hay un botiquín de primeros auxilios, pero no se informa de su existencia, de los elementos que contiene ni se controla el uso ni estado de caducidad de sus componentes. Los matafuegos se encuentran en condiciones, pero no hay instrucción alguna sobre su uso. No hay salidas de emergencia señalizadas, ni indicación alguna sobre el accionar en casos de situaciones de emergencia o catástrofe. Tampoco se consulta ni se instruye a los empleados sobre el accionar ante imprevisto o accidentes de algún turista o del mismo empleado.

4.2 Evaluación de los procesos de gestión y operaciones del hostel Capital a partir de los elementos propuestos por Jack Fleitman

REVISION INTEGRAL

En esta etapa como lo menciona Fleitman (2008), se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, aplicando de tal manera entrevista y fichas de observación específicos por área. En este caso se diseñó una entrevista estructurada para el gerente del hostel Capital.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA

Se debe hacer una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.

Se evalúa específicamente cada área crítica y los pasos son:

- Elaborar un programa de trabajo que deberá contener objetivos, alcances, el trabajo y las posibles estrategias.
- Definir estudios, técnicas de apoyo, criterios de medición y adaptar cuestionarios específicos para las áreas que se vayan a evaluar.

La siguiente tabla es el ejemplo de la herramienta de observación con la cual se implementó en la recolección de datos del Hostal Capital, para lo cual se tomó en cuenta cinco puntos importantes en el área de reservas y recepción. Es la observación por parte del investigador de cómo se realizan estos procesos y si son desarrollados de la manera correcta.

Tabla No. 3. Ficha de procedimientos reserva y recepción.
Fuente: Guale, 2019.

Reserva y Recepción					
Procedimientos	Si	No	No aplica (n/a)	Observación	Estrategia
1. PROCESOS DE RESERVAS	x			Se realiza de manera correcta, mediante las políticas del gerente.	Documentar los procesos y procedimientos a disposición del personal actual y nuevo.
2. CHECK- IN	x			Existen parámetros establecidos de cómo se realiza, según criterio del gerente	Realización de procesos y procedimientos adecuados
3. CHECK – OUT	x			Realización muy minuciosa	No todos realizan el proceso como se debe. Diagrama de flujos de proceso de check out
4. CAMBIO DE TURNO		x		No existe una política o regla por parte del hostel	Establecer políticas
5. CIERRE DE CAJA		x		Lo realiza por lo general el gerente	Documentar y hacer saber al personal

1. Proceso de reserva: El objetivo principal del establecimiento debe cumplir con todos los requisitos necesarios para satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente. Y se toma mediante dos métodos sean estas; vía telefónica, pagina web.
2. Check in: Dentro de mis conocimientos el proceso de check in es el siguiente, Una vez que el recepcionista confirma que la reservación de la habitación esté en completo orden, el huésped llena una tarjeta de registro con su nombre dirección y demás información que solicite el hotel.
3. Check out: De igual forma a mi experiencia índico que; el procedimiento Check out al igual que el proceso de ingreso dura poco tiempo, cuando se tiene un sistema que funciona correctamente. Los cajeros o recepcionistas por regla general preguntan si han realizado algún consumo extra dentro del hotel.
4. Cambio de turno: En consideración de mis conocimientos el cambio de turno se caracteriza porque es un evento rutinario, diario que se lleva a cabo en la mañana, tarde y noche.
5. Cierre de caja: De igual forma dentro de mis conocimientos puedo decir que es método empleado para identificar el flujo de entrada y salida de dinero de un negocio o comercio.

Por su lado se determinó que al momento de realizar cada inspección con la respectiva herramienta de trabajo e investigación. Se observa distintas formas de desempeñar cada labor por parte del personal del establecimiento, por lo que se evaluó en distintas jornadas laborales como lo son; día, tarde y noche.

Se identificaron falencias en el área de recepción, no por falta de no realizar bien su trabajo, sino más bien no cuentan con procesos y procedimientos establecidos y realizan su labor, por iniciativa y creen desempeñarse bien. La estrategia que se propone para dichas fallas encontradas es de establecer y estandarizar mapas de procesos para un mejor desempeño de su personal en distinta área del servicio.

Procedimientos limpieza de habitación

Se desarrolló por su parte el mismo formato de la ficha antes mencionada, pero en esta ocasión se la aplico en el área de ama de llaves, de igual manera observando los procesos que realizan los trabajadores del Hostal Capital.

Tabla No. 4. Ficha de procedimientos ama de llaves.
Fuente: Guale, 2019.

Limpieza de habitación					
Procedimientos	Si	No	No aplica (n/a)	Observación	Estrategia
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	x			Se realiza de manera empírica	Establecer procesos adecuados
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT	x			Sin tiempo definido	Para este procedimiento se requiere de tiempo preestablecido
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE		x		Minucioso, por lo que muchas veces se encuentra el huésped	Mapa de procesos y procedimientos
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS		x		Limpieza empírica sin profundidad del mismo	Establecer herramientas y usos de materiales
5. LAVANDERIA			x	Servicio externo del establecimiento	No se cuenta con este servicio de planta

4.2.1 Análisis de los diagnósticos de procedimientos observados

Para dichos procesos y procedimientos se utilizó herramientas como lo son fichas de observación; tanto para el área de ama de llaves como para reserva y recepción del hostel Capital en sus distintos turnos siendo estos: mañana, tarde y noche. Para evaluar el resultado final de cada proceso elaborado y por su distinto encargado de turno.

Como resultado final de los procesos de ama de llaves, se puede notar muchos cambios en los distintos turnos, por el hecho de que no todos realizan los procesos adecuados o de la misma manera. Por motivos de que la empresa al momento no cuenta con procesos definidos para el uso de su personal. Por otro lado también se encuentra con el hecho de que también tienen personal nuevo.

Sin embargo en el área de recepción, se nota una gran diferencia aquí se llevan a cabo sus procesos y procedimientos de manera espontánea y empírica, cabe decir que no está demás predefinir pasos para así desarrollar de mejor manera los mismos.

Los procesos en ambas áreas, se puede decir que se encuentran distribuidos de mal manera por lo que hace falta establecerlos como empresas y tener por escrito los mismo. Esto sería de gran importancia y utilidad para el establecimiento, así todo su personal lleva a cabo sus actividades como se debe, indistinto de cada turno.

Porque es importante el aporte de las fichas de observación, porque recolectamos información que quizás el personal a todo nos diga que está bien, cuando no es así. Es por ello la importancia y constancia de dicha evaluación, dejando como aporte manuales de gestión de procesos y procedimientos para la mejora del hostel y su incremento de satisfacción y calidad en los servicios que se presta.

Entrevista al gerente

Objetivo de la entrevista: Conocer la percepción del gerente mediante indicadores de calidad como: personal, presupuesto y capacitación del personal.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

El hotel se caracteriza o se enfoca más por el cliente, por brindar un buen trato y servicio de calidad. Haciendo que su estadía sea más placentera y se sientan de igual manera en un clima familiar, por otra parte también se brinda asesoramiento para quienes se les sea desconocida nuestra ciudad, por si la información requerida se es ajena a nuestros conocimientos se brinda los mejores medios para que lleguen al destino requerido.

- Oferta de nuevos productos y servicios
- Mejora continua
- Uso de nuevas tecnologías
- Capacitación a nuestro personal
- Participación de los colaboradores

2. ¿Considera que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Si, por lo que cada cierto tiempo (3- 6 meses) se capacita al personal en términos de; servicio al cliente, buen trato al cliente, satisfacción, etc. Ya que este es una apertura más a la generación de nuevos clientes, mediante recomendaciones de terceros, decimos esto porque casi todo el tiempo pasamos llenos al ser un establecimiento pequeño y ser un alojamiento se podría decir que de negocio. Porque contamos con una carta fija de clientes tales como: emergencias, cruz roja, servientrega, entre otras.

3. ¿Considera usted que cada puesto de trabajo está cubierto por el personal adecuado?

Por supuesto cada persona que elabora en su respectiva área, ha desarrollado bien sus funciones a cargo, por lo que no tengo queja alguna respecto al servicio brindado por ellos.

4. ¿Con que recursos materiales y financieros cuenta la empresa para la prestación del servicio?

Contamos con maquinarias y equipos adecuados para la prestación de dichos servicios en el caso de lavandería, cajas fuertes, iluminación, tv lcd, señaléticas en todo el establecimiento, cortinas, complementos de baño, sábanas. Para el funcionamiento del mismo cuento con capital propio, no tengo ni un préstamo con alguna entidad financiera.

5. ¿Cómo se emplean los recursos de cada área?

Los recursos o suministros se llevan a cabo mediante medidas preestablecidas o porcentaje, dependiendo la demanda que este ocupe, cada fin de semana se hace la debida reposición del mismo.

6. ¿Considera que se están utilizando de forma óptima de los recursos designados?

Si, al momento no he tenido inconvenientes por ello. Esto me da a entender que con el personal que laboro es consciente de los recursos con el que contamos y tenemos.

7. ¿Qué indicadores de eficiencia utiliza?

Si hablamos de indicadores podría decir que todos me son importantes en la industria hotelera, pero los que más nos resalta como empresa puedo mencionar los siguientes; productividad, eficiencia, eficacia, calidad, presupuesto, rentabilidad.

8. ¿Cómo la empresa planifica la capacitación del personal?

Se mantiene una planificación de acuerdo al tipo de capacitación que el personal requiere, y por otro lado nos mantenemos al tanto con capacitaciones que aporta el ministerio de trabajo y ministerio de turismo. De tal manera se impulsa a que sean dedicados y se interesen en nuevas enseñanzas así las ponen en prácticas en el hostel. Muchas de estas capacitaciones son gratuitas, otras de pago con lo cual tratamos de ayudar a nuestros colaboradores en su forma de pago.

9. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

En este caso, yo (Rosalía Barrionuevo) por lo que al ser un establecimiento pequeño y ser la propietaria del mismo, no contamos con una estructura

organizacional adecuada, por ende yo realizo la parte administrativa y toma de decisión como tal.

10. ¿Qué procesos considera usted esenciales dentro de la hotelería?

Para mí todos y cada uno de los procesos que se realizan dentro de un establecimiento son importantes, porque lo que buscamos como empresa es brindar servicios de calidad. Todo es un conjunto cada proceso va de la mano con un fin, buscar la satisfacción de nuestros clientes fijos como un potencial.

11. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Según los indicadores que como empresa nos planteados siendo esto:

- ❖ El tiempo que los trabajadores dedican a las actividades
- ❖ Según la estrategia del negocio
- ❖ Rendimiento
- ❖ Detección talento humano y potenciarlo
- ❖ Incentivos y motivación

12. ¿Ha crecido la empresa en los últimos tres años?

Si, como le mencione antes estamos muy poco tiempo en el mercado pero ha sido una respuesta favorable en nuestro crecimiento, aunque en el último año se ha visto una baja a referencia del año anterior, esto se ha dado por motivo de cierre de vías (metro). Pero lo hemos sabido sobrellevar y mantener el debido control.

13. ¿Qué factores cree que incidieron en este crecimiento?

Factores muy importantes por ejemplo nuestra ubicación geográfica, relación calidad – precio, estudio de mercado, publicidad, talento humano adecuado.

14. ¿considera que su talento humano es suficiente?

Si, como lo mencione antes somos un establecimiento pequeño de 14 habitaciones lo cual no requiere de más personas que 2 amas de llaves que son con las que contamos de igual manera en recepción, siendo estos en dos turnos.

4.2.2 Análisis de la entrevista desarrollada al gerente del Hostal Capital

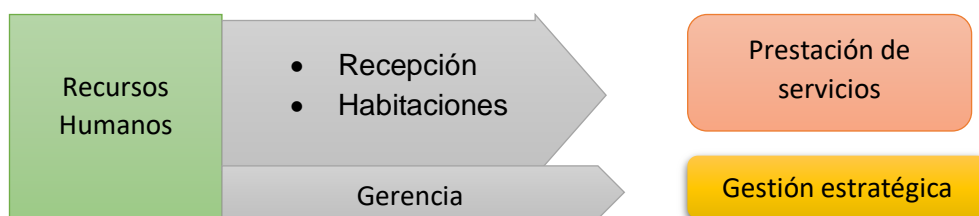
Como resultado del planteamiento de la entrevista al gerente se obtuvo como análisis final, la falencia de su estructura organizacional, falta de compromiso por parte de sus colaboradores y a su vez falta de capacitación a su personal por ende los resultados observados mediante las fichas antes expuestas.

La falta de procesos y procedimientos en su gestión, al momento de prestar el servicio está causando baja competitividad y rendimiento de los trabajadores, para ello se pretende implementar esta mejora de su gestión con varios puntos a favor del establecimiento tomando en cuenta los aportes siguientes:

- ✓ Procesos y procedimientos establecidos disponible y a la vista de todo el personal por escrito.
- ✓ Organigrama
- ✓ Manual de gestión, funciones, procedimientos por cada área de estudio

4.3 Diseño del plan de mejora en los procesos de gestión y operaciones del hostel Capital

De acuerdo a los datos obtenidos mediante las herramientas utilizadas como; ficha de observación y entrevista se propone el siguiente modelo por procesos, los integrantes de todas las áreas funcionales del hostel deben asumirse como procesos de soporte. La Gerencia llevará adelante los procesos estratégicos (la gestión estratégica empresarial) y los demás sectores los procesos operativos (la prestación de servicios). Ver imagen n°8.



*Imagen No. 8. Propuesta de procesos.
Fuente: C. Guale, 2019.*

La necesidad del despliegue de la voz del cliente: El aseguramiento de la calidad es una máxima principal del sector hotelero, el consumidor cada vez está más comprometido con la información disponible y las opiniones de terceros a la hora de planificar y realizar sus viajes.

Los enfoques de administración jerárquicos donde los resultados de los procesos operativos no se tienen en cuenta, o sea, donde no se genera un feedback, limitan considerablemente la mejora del desempeño de los procesos de trabajo.

No se comparte la voz del cliente y no se crea el valor al cliente. Así, no se pueden alcanzar, mediante la mejora de procesos, los niveles de desempeño que se requieren para el logro de la satisfacción y la lealtad de los clientes. Este modelo de procesos, posibilita el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos de servicio.

La necesidad de la comunicación: Todos los empleados, independientemente de sus roles o tareas, han de estar mentalizados de que el cumplimiento de la calidad en la forma de desempeñar sus puestos de trabajo puede marcar la diferencia entre ser un alojamiento de calidad y no serlo.

La comunicación, desde la dirección y primeras líneas de mando al resto de los trabajadores y viceversa, debe ser un elemento de gestión. El debido flujo informativo en ambos sentidos, es decir, la doble comunicación, debe ser objeto de una planificación anual. Junto con el despliegue de la voz del cliente, la comunicación y el diálogo entre todos los sectores del hostel es una estrategia clave para generar el feedback correspondiente.

El éxito de la implantación de un sistema de gestión depende, entre otras cosas, de la participación y compromiso de todas las personas y esto exige tener la suficiente información. Esta información se debe facilitar por medio de todas las técnicas y medios posibles, así como la comprobación de que los contenidos transmitidos han sido comprendidos. La comunicación favorece la concientización del personal y lo hace más participativo, pues implica una consideración y reconocimiento en pro de la seguridad y la salud laboral.

Para este nuevo modelo, ante todo se debe definir el mapa de procesos del hostel. Se debe determinar cuáles serán los estratégicos y su relación con los operativos y los de soporte, y esta relación debe orquestarse de manera tal que se genere un feedback sistémico. Para hostel Capital se determinó el siguiente mapa de procesos: ver imagen nº 9.

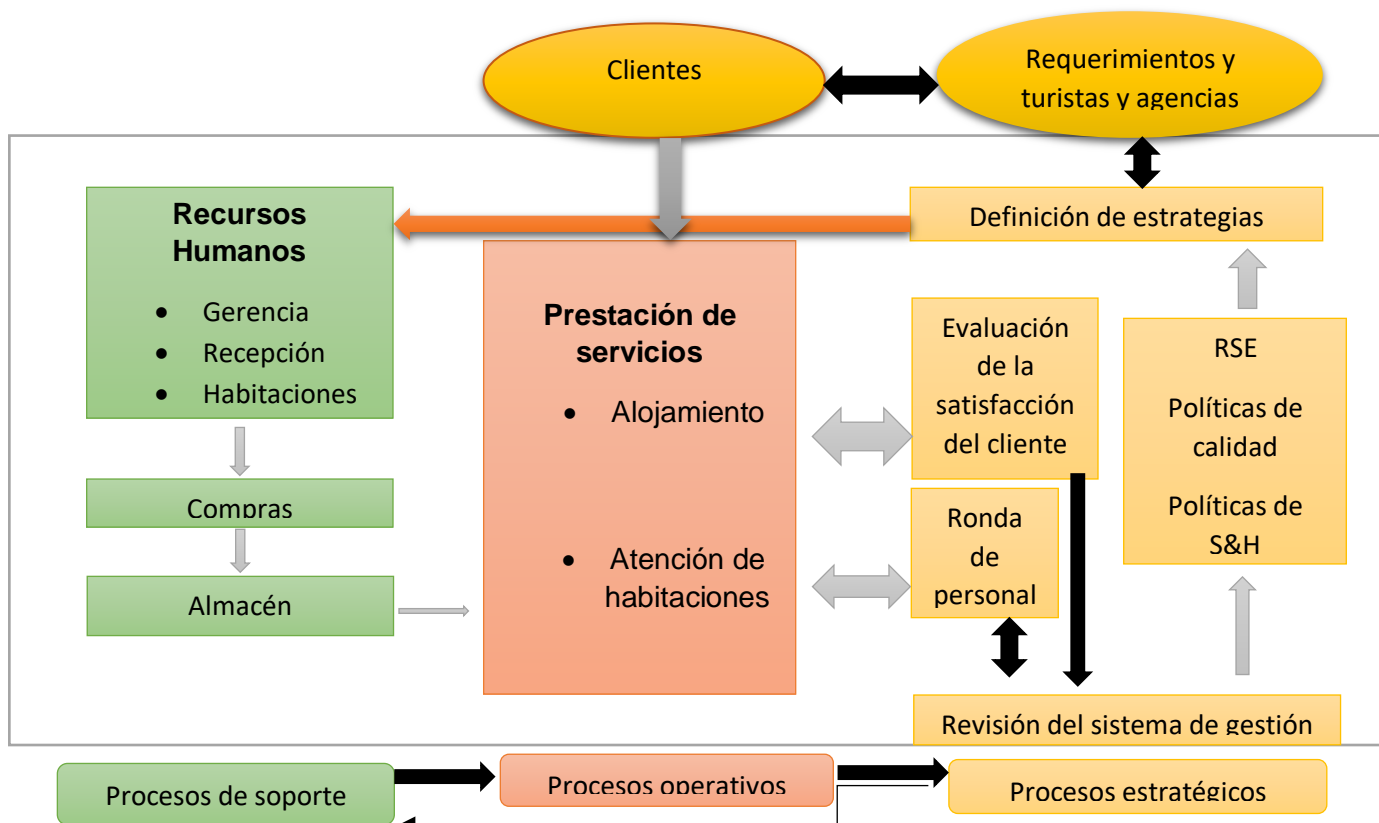


Imagen No. 9. Mapa de procesos hostel Capital.
Fuente: C. Guale, 2019.

Implantar un nuevo sistema de gestión supone una importante transformación que afecta la estructura de la organización y su metodología. Este modelo de gestión, global y sistémico, da lugar a los procesos estratégicos y a la interrelación de procesos. La definición de estrategias, que afectan directamente a los procesos de soporte y a los operativos, se basará en las políticas de la empresa, en el despliegue de la voz del cliente, en la comunicación del personal de todos los sectores entre sí, y en la revisión del sistema y su gestión en períodos regulares.

Hoy día en las organizaciones hay tres variables que están ganando importancia, tal es así que deben ser consideradas de carácter estratégico, y son: la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la excelencia. Estas variables no son independientes sino que están interrelacionadas, ya que con una actuación responsable las organizaciones tienden a la excelencia y contribuyen al desarrollo sostenible.

Las políticas empresariales serán de responsabilidad social empresarial (RSE), de calidad, de seguridad e higiene (S&H) y ambientales.

- a) El despliegue de la voz del cliente se realizará teniendo en cuenta los requerimientos y tendencias que manifiesten las agencias de viajes y tour operadores, y de la evaluación de la satisfacción del cliente.
- b) La comunicación del personal se logrará a través de rondas de personal en períodos regulares. La revisión periódica del sistema y su gestión permitirá hacer los cambios y ajustes necesarios. Así, no solo tendremos una gestión sistémica y de procesos, también un sistema de gestión sustentable del hostel.

4.4 Elaboración plan de mejora

El plan de mejora en la gestión del hostel Capital fundamentado en la metodología Jack Fleitman proyecta que para la respectiva consecución de los objetivos planteados, el manejo del Hostel Capital se lo debe realizar bajo un sistema de gestión que está organizado de la siguiente manera:

Tabla No. 5. Estructura de la documentación del sistema de gestión.
Fuente: Guale, 2019.

DOCUMENTOS	Código
Manual de gestión	MG01
Manual de funciones	MF01
Manual de procedimientos	MP01
Compuesto por los procedimientos:	
▪ Alojamiento	PR01
▪ Reserva y recepción	PR02

4.4.1 Manual de gestión

Los manuales son documentos de gestión que contienen información tanto de las acciones como las operaciones que deben seguirse para ejecutar funciones generales en la organización. A continuación se presentan 3 manuales: gestión, funciones y procedimientos, estos 3 elementos contienen información importante para una correcta gestión de procesos en el Hostel Capital.

4.5 Manual de gestión Hostal Capital

Tabla No. 6. Manual de gestión Hostal Capital.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE GESTIÓN		Código: MG01
			Versión: 01
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	

4.5.1 Misión

Proporcionar un servicio de alojamiento de calidad y excelencia para turistas extranjeros, así como a visitantes nacionales que deseen disfrutar de un ambiente de confort, sobriedad y distinción.

4.5.2 Visión

Lograr ser uno de los mejores hostales del Centro de Quito, en calidad y excelencia al servicio, manteniéndonos un paso adelante de la competencia, mediante herramientas de innovación.

4.5.3 Valores

- Fidelidad

Buscamos con alegría, la atención de nuestros huéspedes y que siempre encuentren la armonía en su estancia.

- Amabilidad

Vivimos un ambiente de respeto, y confianza, que hace sentir a nuestros huéspedes consentidos.

- Compromiso

Somos un equipo humano comprometido, que trabaja con amor y dedicación para servir al huésped.

4.6 Manual de funciones Hostal Capital

*Tabla No. 7. Manual de funciones.
Fuente: Guale, 2019.*

	MANUAL DE FUNCIONES		Código: MF01
			Versión: 01
Elaborado por:		Fecha de elaboración:	
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	

4.6.1 Organigrama

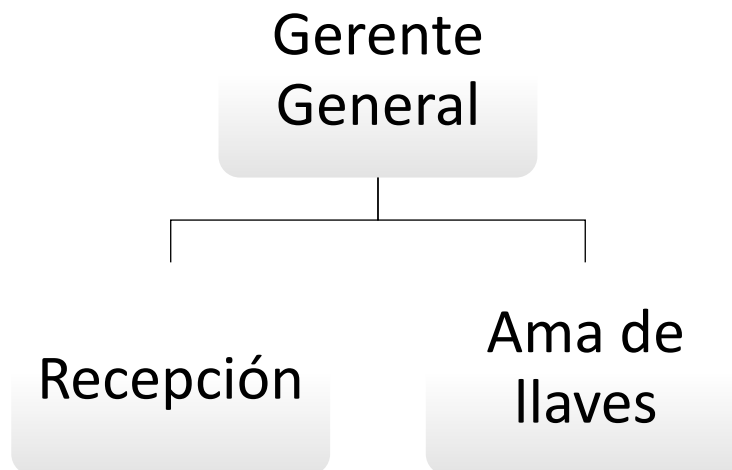


Imagen No. 10. Organigrama Hostal Capital. Fuente: C. Guale, 2019.

Política de calidad en los servicios

- Brindar servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos por el Hostal Capital.
- Ofrecer servicio de calidad a los huéspedes que lleguen al Hostal, por parte de todo el talento humano.
- Disminuir errores del personal del Hostal Capital al momento de ofrecer cualquier servicio.
- Mantener en buenas condiciones la infraestructura del Hostal para que todos los huéspedes cuenten con un espacio acorde a su requerimiento.
- Mejorar continuamente la organización para ofrecer servicios que satisfagan las expectativas de los huéspedes.

Los manuales son elementos muy eficaces para la toma de decisiones, facilitan el aprendizaje y proporcionan orientación empresarial. Son una de las principales fuentes de consulta y su elaboración siempre va a depender de las necesidades de cada organización.

La elaboración del Manual de funciones por puesto de trabajo identifica el rol que debe cumplir cada persona en la organización y no a la persona que lo ocupa, siendo el puesto de trabajo el principal nexo de unión entre los colaboradores y la organización.

4.6.2 Descripción de cada puesto de trabajo

*Tabla No. 8. Gerente general.
Fuente: Guale, 2019.*

	MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADO POR:
	MF-01 GERENTE GENERAL	APROBADO POR:

4.6.2.1 Gerente general

Reportando a la Junta de Socios de la Compañía, el gerente general es el responsable de lograr el incremento del patrimonio de los socios y de guiar a la empresa a los niveles de crecimiento y rentabilidad establecidos en su modelo estratégico; liderar el área comercial de la organización, apoyando las ventas a través de los canales existentes e implementando los nuevos que se vayan generando; y gestionar la dotación de los recursos necesarios para un trabajo eficiente y productivo. También debe establecer y fortalecer las relaciones internas, negociar nuevas alianzas estratégicas y crear productos que aseguren la continuidad del negocio.

Responsabilidades

- Planificar las estrategias y líneas de acción de la compañía de acuerdo a su modelo estratégico.

- Liderar al equipo humano de la organización hacia el logro de los resultados económicos comprometidos con el establecimiento.
- Liderar al equipo de la organización para la consecución de los resultados en cada una de las áreas.
- Generar planes de inversión que permitan mantener al hotel en constante renovación, para cumplir los estándares exigidos por las entidades de control y conservar la categoría asignada.
- Ejecutar las funciones relativas a la calidad, manteniendo la categoría asignada.

Autoridad

- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Identificar, negociar y decidir el tipo de servicios que la empresa puede ofertar.
- Establecer presupuestos de ventas y gastos.

Delegaciones

- En caso de ausencia temporal, el titular será reemplazado por el encargado de la administración.

Requisitos del puesto de trabajo

Educación y formación

- Profesional en áreas relacionadas con Hotelería y Turismo (varias ramas) o Administración de Empresas.
- Con estudios de posgrado o especialización, enfocada a Hotelería y Turismo; dominio del idioma inglés; conocimientos de Administración de Empresas Hoteleras, mejoramiento continuo, manejo de procesos, sistemas de calidad, manejo de recursos humanos; buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios.

Habilidades

- Disponer de habilidades para relacionarse con individuos a todo nivel.
- Tener una adecuada presencia física y una buena expresión oral y corporal.

Experiencia

- Mínimo 5 años de experiencia en la industria.
- Mínimo 3 años de experiencia en la venta de servicios hoteleros.

Competencias genéricas del puesto de trabajo

Autoeficacia

- Toma de decisiones.
- Capacidad de análisis y síntesis.

Relaciones interpersonales

- Trabajo en equipo.
- Compromiso ético.

Proactividad

- Liderazgo.
- Creatividad.

Tabla No. 9. Recepcionista.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADO POR:
	MF-02 Recepcionista	APROBADO POR:

4.6.2.2 Recepcionista

Bajo la supervisión del administrador, el/la recepcionista se encarga de ser el primer contacto con el cliente. Debe brindar la información y canalizar de forma inmediata los requerimientos que reciba. Funge como agente de reservas.

Responsabilidades

- Organizar el trabajo de reservaciones y darle seguimiento.
- Contestar el teléfono.
- Responder e-mails.
- Coordinar la distribución de habitaciones.

- Programar el ingreso y salida de los huéspedes.
- Realizar la facturación.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Solucionar problemas con los huéspedes.
- Ser custodio de valores entregados por los huéspedes.

Autoridad

- Organizar y administrar los horarios de los colaboradores.
- Contratar personal ocasional para cubrir ausencias.

Delegaciones

- En caso de ausencia temporal, el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Requisitos del puesto de trabajo

Educación y formación

- Nivel secundario.
- Manejo de idioma extranjero, preferentemente inglés.

Habilidades

- Resolución de problemas.

Experiencia

- Mínimo 1 año como recepcionista.
- Mínimo 6 meses como agente de reservas o atención al cliente directa.

Competencias genéricas del puesto de trabajo

Autoeficacia

- Toma de decisiones.
- Confianza en sí mismo.
- Buena dicción.

Relaciones interpersonales

- Habilidad en relaciones interpersonales.
- Estabilidad emocional.
- Razonamiento crítico.
- Trabajo en equipo.

Tabla No. 10. Camarera.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADO POR:
	MF-03 Camarera	APROBADO POR:

4.6.2.3 Camarera

Bajo la supervisión del administrador, el camarero debe mantener las habitaciones limpias y en perfecto estado, cumpliendo los estándares de calidad para un mejor servicio y las expectativas de los clientes. Además, se encarga de verificar la limpieza de las áreas públicas del hostel, es decir, de los pasillos, corredores, recepción, baños.

Responsabilidades

- Mantener en orden y limpias las habitaciones del hostel.
- Reportar al administrador cualquier novedad, para que se corrija o se ponga fuera de servicio la habitación.
- Coadyuvar a mantener en buen estado de funcionamiento y servicio las habitaciones del hostel.
- Retirar, lavar y planchar las prendas de los huéspedes y dejarlas en las habitaciones respectivas.
- Reportar objetos olvidados y entregarlos a Recepción.
- Mantener y controlar el stock de amenities.
- Coordinar y supervisar la rotación de blancos.

Autoridad

- Solicitar mantenimiento de habitaciones.
- Poner fuera de servicio habitaciones que reporten anomalías.

Delegaciones

- En caso de ausencia temporal, el titular será reemplazado por la persona designada por su jefe inmediato.

Requisitos del puesto de trabajo

Educación y formación

- Primaria o superior.

Habilidades

- Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en habitaciones y áreas sociales.
- Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos.
- Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones.
- Manejo de formularios.

Experiencia

- No requerida.

Competencias genéricas del puesto de trabajo

Autoeficacia

- Toma de decisiones.
- Cooperación.
- Orientación al logro.

Relaciones interpersonales

- Meticulosidad.
- Comprensión interpersonal.
- Trabajo en equipo.

Proactividad

- Autoaprendizaje.
- Seguridad.
- Atención a los detalles.
- Discreción.

4.7 Manual de procedimientos

4.7.1 Reservación de Cliente

Introducción

Este es uno de los procesos más comunes que se presentan a diario en el Hostal, personas que se enteran del mismo y realizan una llamada telefónica para consultar acerca de las facilidades que brinda el Hostal y sus tarifas. Al realizar estas llamadas generalmente el interesado toma nota o tiende a calificar a la persona que le está atendiendo, así además de escuchar cuales son las principales características del hostal también se da cuenta del servicio al cliente ofrecido por la empresa.

Así también es de importancia aumentar las reservaciones sean vías directa o telefónica, ya que generan un mayor margen de ganancia al no haber un intermediario de por medio y también así las personas conocen más la empresa y por lo tanto, hablarán de la misma en sus actividades diarias, lo cual desarrolla un mercadeo o publicidad gratuita para el hostal.

Objetivo General del Procedimiento

Describir el procedimiento que realiza el Departamento de Recepción, para la atención de la reserva para un cliente directo.

Formularios y Herramientas utilizadas en el Procedimiento

- Sistema de cómputo
- Formulario de autorización de tarjeta de crédito.
- Boleta de reservación – cliente directo.

Políticas o Normas de Aplicación

No pueden ser realizadas sobreventas, es decir vender más habitaciones de la que se tienen disponibles para una fecha determinada. Los bloqueos deben ser respetados, estos solo pueden ser liberados por orden del Jefe de Recepción. Toda reservación de cliente directo debe estar garantizada por autorización de tarjeta de crédito o depósito a una cuenta bancaria del Hostal.

Involucrados

- Cliente
- Recepcionista
- Encargado de Reservas

Descripción General del Procedimiento

Este procedimiento básicamente tiene el mismo fin que las reservas a agencia, con la diferencia que este intermediario desaparece del proceso, y es el cliente el que llama directamente a realizar la reserva. Para este caso la reserva se hace mediante un formulario, en el cual los datos del cliente quedan anotados para incluirlos en el sistema de cómputo y por ende realizar la reserva. Así también se le solicita al cliente la confirmación de la respectiva reserva por medio de un depósito a una de las cuentas bancarias o llene un formulario de autorización de tarjeta de crédito, con lo cual la reserva queda confirmada y quedaría a la espera del arribo del cliente al hotel.

Análisis del Procedimiento

Para este procedimiento es necesario siempre tener presente las tarifas para las respectivas temporadas, esto porque en la mayoría de los casos los clientes van a preguntar información acerca de las tarifas del hotel.

Estos documentos deben ser tramitados lo más rápido posible para evitar el descontento o la desconfianza del cliente, y también para que el tiempo que se ocupa en el procedimiento no se extienda demasiado.

Los documentos de confirmación, sean depósitos o autorizaciones de tarjeta de crédito deben ser archivados junto con la hoja de reserva, ya que son el respaldo para la empresa, en posibles malentendidos con los clientes.

Tabla No. 11. Procedimiento de recepción.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-01 RECEPCIÓN	APROBADO POR:

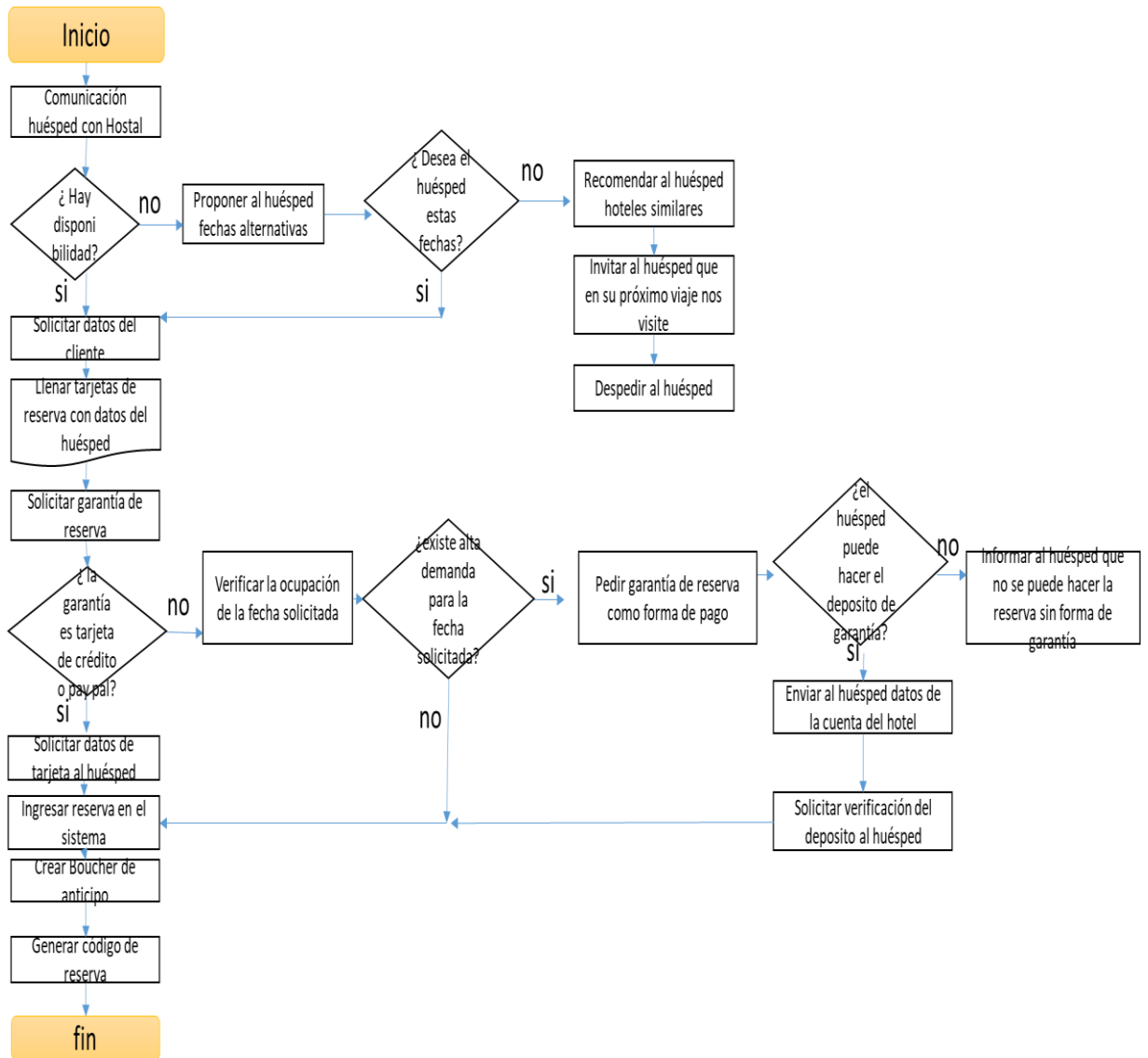


Imagen No. 11. Procedimiento reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

4.7.2 Check in

Introducción

“El proceso de Registro del Cliente, implica la primera impresión del cliente hacia el Hostal, por lo tanto, la importancia de éste es sumamente relevante, debido a que, el cliente formará un criterio de la empresa según la atención que se le brinde en este punto. Es necesario que durante este proceso el encargado del mismo transmita entusiasmo, además de tratar de establecer una relación de amistad o confianza con el cliente, brindándole la información necesaria, acerca del Hostal, sus servicios, las actividades que pueda realizar en el Área y los servicios generales que son ofrecidos en el Hostal Capital, con el fin de que el cliente se encuentre enterado de la oferta existente, ya sea, tanto a lo interno como a lo externo del hostal.” (<http://hdl.handle.net/2238/4028>)

Objetivo General del Procedimiento

Definir y describir el proceso de Registro de Entrada del Cliente que se realiza en el hostal, para obtener una herramienta eficiente en la atención del cliente, basada en una serie de pasos realizados por el encargado del proceso.

Formularios y Herramientas utilizadas en el Procedimiento

- Tarjeta de Registro del Huésped.
- Sistema de cómputo
- Control General de Recepción
- Voucher de Crédito

Políticas o Normas de Aplicación

El Registro de Entrada del Cliente se realiza a partir de las 13:00 PM.

Involucrados

- Huésped
- Recepcionista

Descripción General del Procedimiento

En si el proceso de Registro de Entrada del Cliente, consta de tres partes; la bienvenida, el registro y la información que se le brinda al cliente. Al arribar el cliente al área de Front Desk se debe de esperar al cliente de pie y darle la bienvenida con el fin de comenzar a dar una buena apariencia del Hostal en general.

La etapa del registro de entrada del cliente oficializa la entrada del cliente al Hostal. El cliente llena la tarjeta de registro, se realiza la solicitud de la apertura de una cuenta de crédito como garantía, se entrega la llave de la habitación con los respectivos controles de mando.

Por último, se le brinda al cliente la información correspondiente al hostal y sus servicios, como: ubicación de la habitación, horario de restaurante, recepción, servicio de lavandería, comunicación telefónica interna y externa y las actividades que puede realizar en la zona.

Análisis del Procedimiento

El proceso de Registro de entrada del cliente o Check in, es considerado uno de los procesos más importantes en el funcionamiento de una empresa de hospedaje, ya que en este apartado el cliente recibe la primera impresión de la empresa y de ésta depende que criterio se forme el cliente de la misma.

Además de ofrecer una excelente atención al cliente, el recepcionista debe de ser cuidadoso en el seguimiento de los pasos para completar el proceso, los aspectos en los cuales se solicita la información del cliente, la verificación de los datos del mismo, llenar la tarjeta de registro, la apertura de una cuenta de crédito, verificar el estado de las habitaciones y el archivo respectivo de la reservación son de vital importancia para garantizarle, tanto al cliente como al recepcionista, seguridad en la ejecución del proceso de registro de entrada del cliente.

Tabla No. 12. Check in.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-02 Check in	APROBADO POR:

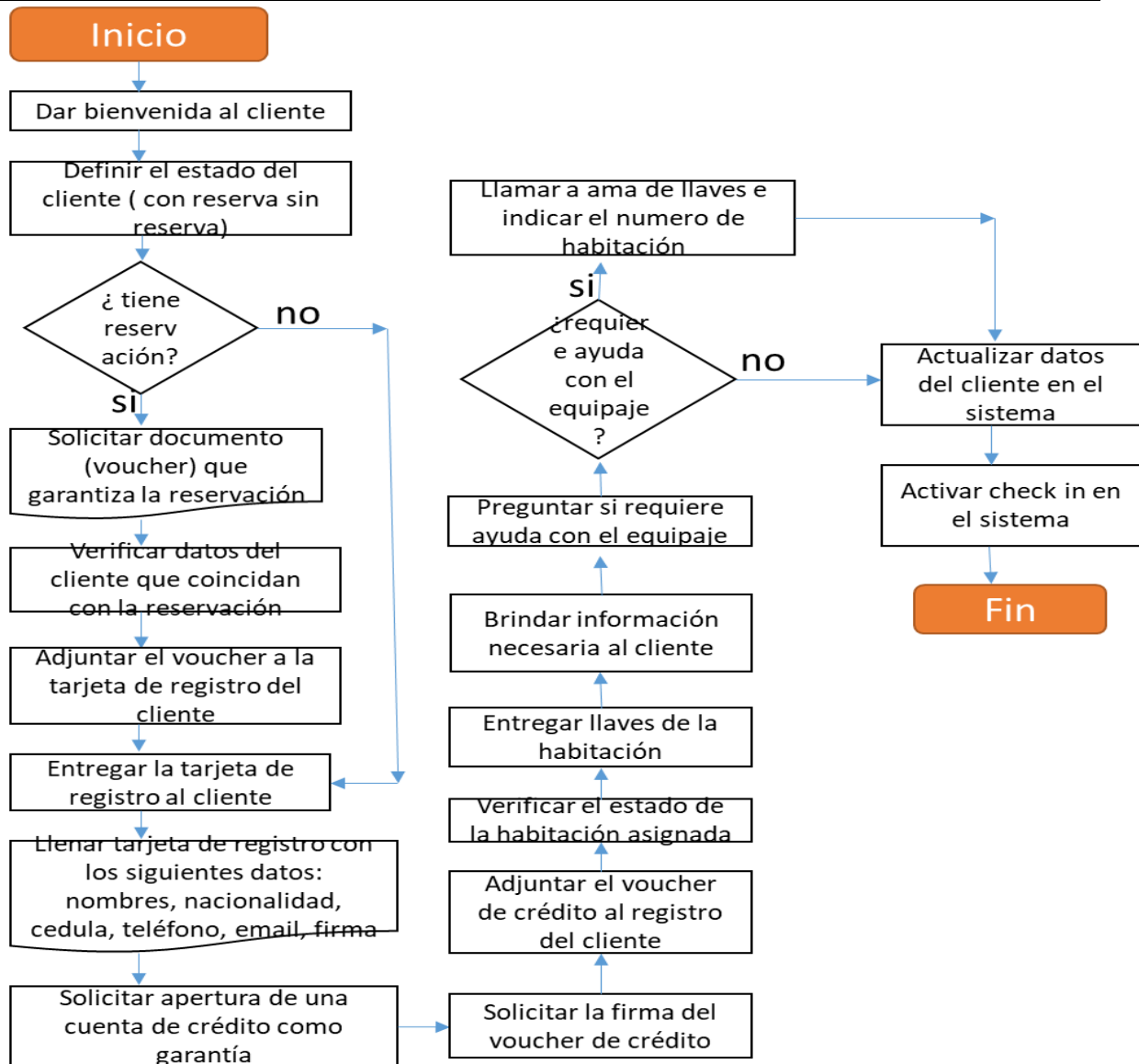


Imagen No. 12. Procedimiento check in. Fuente: C. Guale, 2019.

4.7.3 Check out

Introducción

“El procedimiento de registro de salida del cliente es parte final de la estadía del cliente y por ende el último contacto del huésped con el Hostal. Así también, éste debe ser realizado con sumo cuidado por parte del recepcionista, ya que generalmente el huésped debe de cancelar algún tipo de cargo por los servicios brindados por la empresa.”(<http://hdl.handle.net/2238/4028>)

Objetivo General del Procedimiento

Definir el procedimiento de registro de salida del cliente para el departamento de recepción de Hostal Capital.

Formularios y Herramientas utilizadas en el Procedimiento

- Control general de recepción

Políticas o Normas de Aplicación

El voucher de crédito debe ser destruido en frente del cliente para seguridad del cliente y la empresa. Los descuentos son aprobados únicamente por la gerencia general.

Involucrados en el procedimiento

- Huésped
- Recepcionista

Descripción General del Procedimiento

Este procedimiento comienza con la llegada del recepcionista al turno laboral de la mañana, este debe de definir cuales habitaciones tiene el registro de salida para ese día, posteriormente a esto, el recepcionista debe proceder a la organización de cada uno de los registros de los huéspedes, para que éstos queden listos para cuando el cliente llegue a la recepción del hostal a realizar el este procedimiento.

En el momento en que el huésped se presenta en la recepción del Hostal, el recepcionista debe de recibirlo y por consiguiente el huésped solicita el registro de salida. Por lo tanto, el recepcionista debe de comunicarse con alguna de las camareras para realizar la revisión de la habitación del huésped, una vez recibida

la confirmación de la camarera se procede a revisar el archivo del huésped y verificamos si existen cargos a cancelar por parte de éste. Si no existen cargos relacionados a esta habitación procedemos a finalizar el registro de salida del cliente, de lo contrario, si existen cargos, el recepcionista está en obligación de presentar las facturas de cada cargo al cliente adjuntando el monto total a pagar en dólares. En ambos casos, el voucher de crédito abierto en el procedimiento de registro de entrada debe ser roto y entregarlo al cliente.

El huésped procede a revisar las facturas para su posterior cancelación, en esta parte el huésped puede realizar su pago con tarjeta de crédito o en efectivo, según el tipo de pago se determina el procedimiento a seguir. Una vez realizado el pago se debe despedir al huésped, también consultarle como estuvo su estadía y estar atento a posibles consultas del mismo antes de su partida. Para finalizar este procedimiento se debe de indicar en el reporte general de recepción la forma de pago del huésped; también el recepcionista debe activar el Check out en el software, guardar las facturas de los servicios en la caja chica para el cierre de caja, archivar la tarjeta de registro de entrada y la información de la reservación.

Análisis del Procedimiento

Este procedimiento es muy importante, puesto que como se mencionó anteriormente es lo último que realiza el huésped en la empresa, además que generalmente incluye el pago del huésped al hostel por los servicios brindados.

Así también, la despedida del huésped debe ser calurosa y tratar de ayudar al cliente con direcciones al lugar donde se dirige, tiempos de llegada estimados, estado de la carretera y cualquier otro detalle a tomar en cuenta que pueda servir al huésped. Lo anterior para fomentar la calidad en el servicio al cliente y por consiguiente, las recomendaciones a nuevos y potenciales clientes.

Tabla No. 13. Procedimiento check out.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-03 Check out	APROBADO POR:

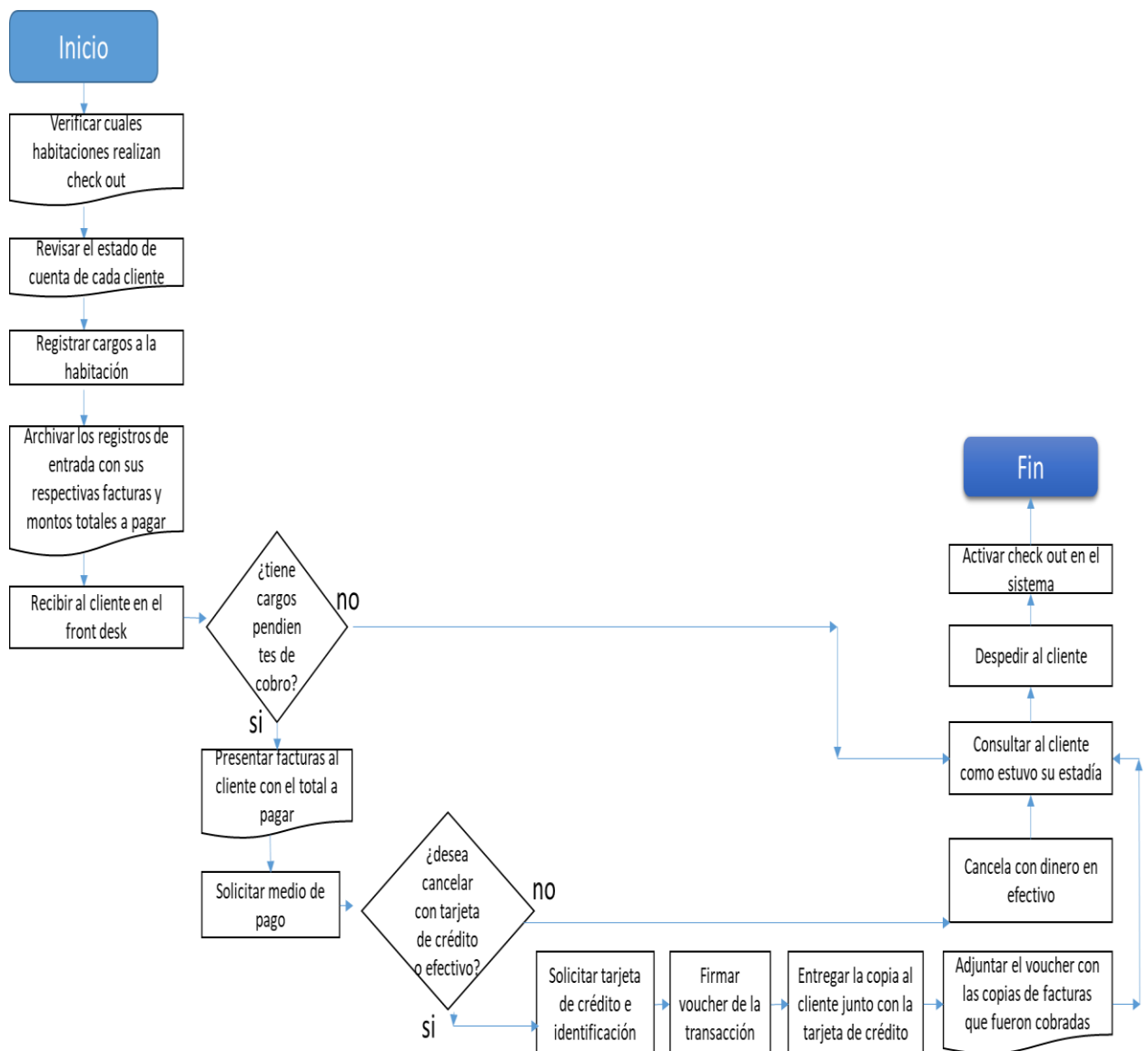


Imagen No. 13. Procedimiento check out. Fuente: C. Guale, 2019.

4.7.4 Procedimiento de limpieza de habitación

Introducción

Camarera se encargara de realizar la limpieza de las habitaciones del hostel, con el fin de brindar un buen servicio al cliente una vez que estos ingresen.

Objetivo

Definir el procedimiento de limpieza de habitaciones con el fin de obtener una herramienta que permita conocer pasos correctos en la limpieza de las habitaciones.

Alcance

Este procedimiento involucra la Unidad de Ama de Llaves de la empresa; y se aplica todas las veces que se encuentra sucia una habitación desocupada.

Políticas o normas de operación

- No se permite el ingreso de personas extrañas a las habitaciones.
- Responsabilidad con la llave (maestra) de las habitaciones.
- Estar debidamente uniformada hasta el final de la jornada de trabajo.
- Tener buenas relaciones y cooperación entre todos.
- Debe de realizarse completa y correctamente la limpieza de las habitaciones.

Involucrados

- Ama de llaves
- Recepcionista

Descripción general del procedimiento

Se procede a limpiar la habitación, se cambia la ropa de cama, se retiran los paños sucios, se barre y limpia toda la habitación y se procede a sacudir los muebles. Chequear el mini bar y suplir los productos que hagan falta tanto en este, como en la habitación en general. Una vez terminado la limpieza de la habitación se debe informar a la ama de llaves el estado de la habitación.

Tabla No. 14. Procedimiento limpieza de habitación.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-04 <i>Procedimiento limpieza de habitación</i>	APROBADO POR:

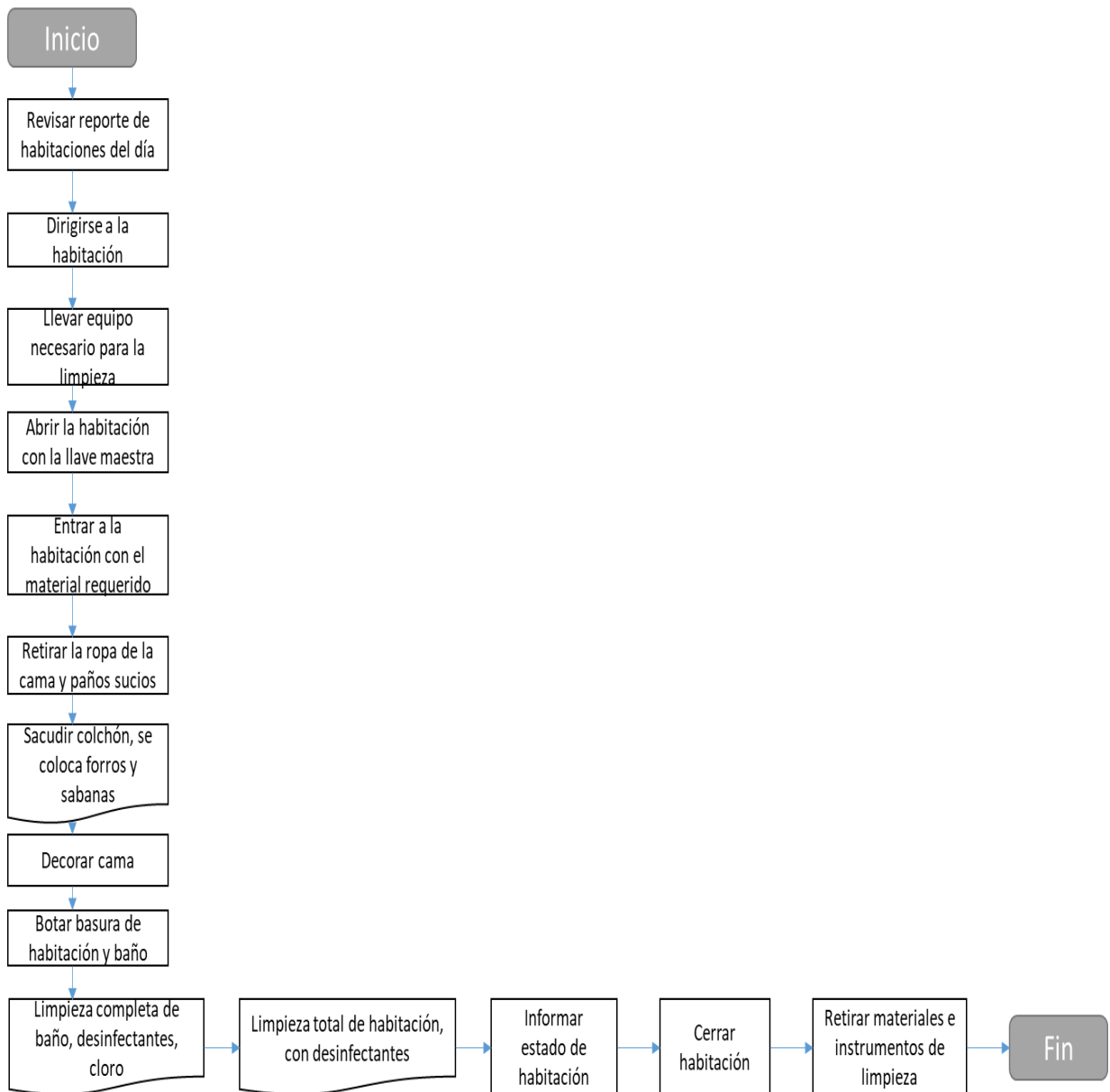


Imagen No. 14. Procedimiento limpieza de habitación. Fuente: C. Guale, 2019.

4.7.5 Procedimiento limpieza de habitación check out

Introducción

El procedimiento de chequeo de habitación, se da en la parte final de la estadía del cliente, donde la camarera le informa a la recepcionista el reporte del consumo del mini bar y el estado final de la habitación una vez que el cliente se retira, este debe ser comunicado con sumo cuidado por parte de la camarera, ya que generalmente el recepcionista recibe el mensaje por el radio.

Objetivo

Describir el procedimiento de cheque de habitación, efectuado en la unidad de ama de llaves del Hostal Capital, con el fin de saber cómo verificar los faltantes diarios del mini bar y las condiciones de las habitaciones.

Alcance

Este procedimiento involucra el Ama de Llaves; y se aplica todas las veces que el cliente se retira a hacer el check out.

Políticas o normas de operación

- Cuando recepción comunique una habitación de salida, después de realizado el chequeo del mini bar y el estado de la habitación, la camarera no se puede ir sin haber retirado la ropa sucia (ropa de cama, paños) de la habitación y colocarla fuera de esta.

Descripción general del procedimiento

El siguiente procedimiento, inicia cuando recepción informa a la camarera que una habitación esta de salida, la camarera encargada del módulo al que corresponde la habitación, ingresa a esta y primeramente realiza el chequeo del mini bar, contra el formulario del mismo ubicado en la habitación, posteriormente se reportan los faltantes al área de recepción, luego la camarera debe anotar los faltantes del mini bar en la factura de consumo de mini bar, con todos los datos solicitados. Para finalizar, la camarera realiza una rápida verificación de la habitación para ver que todo esté bien, que no falte nada y que los huéspedes no hayan dejado nada olvidado.

Tabla No. 15. Procedimiento limpieza de habitación check out.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-05 <i>Procedimiento limpieza de habitación check out</i>	APROBADO POR:

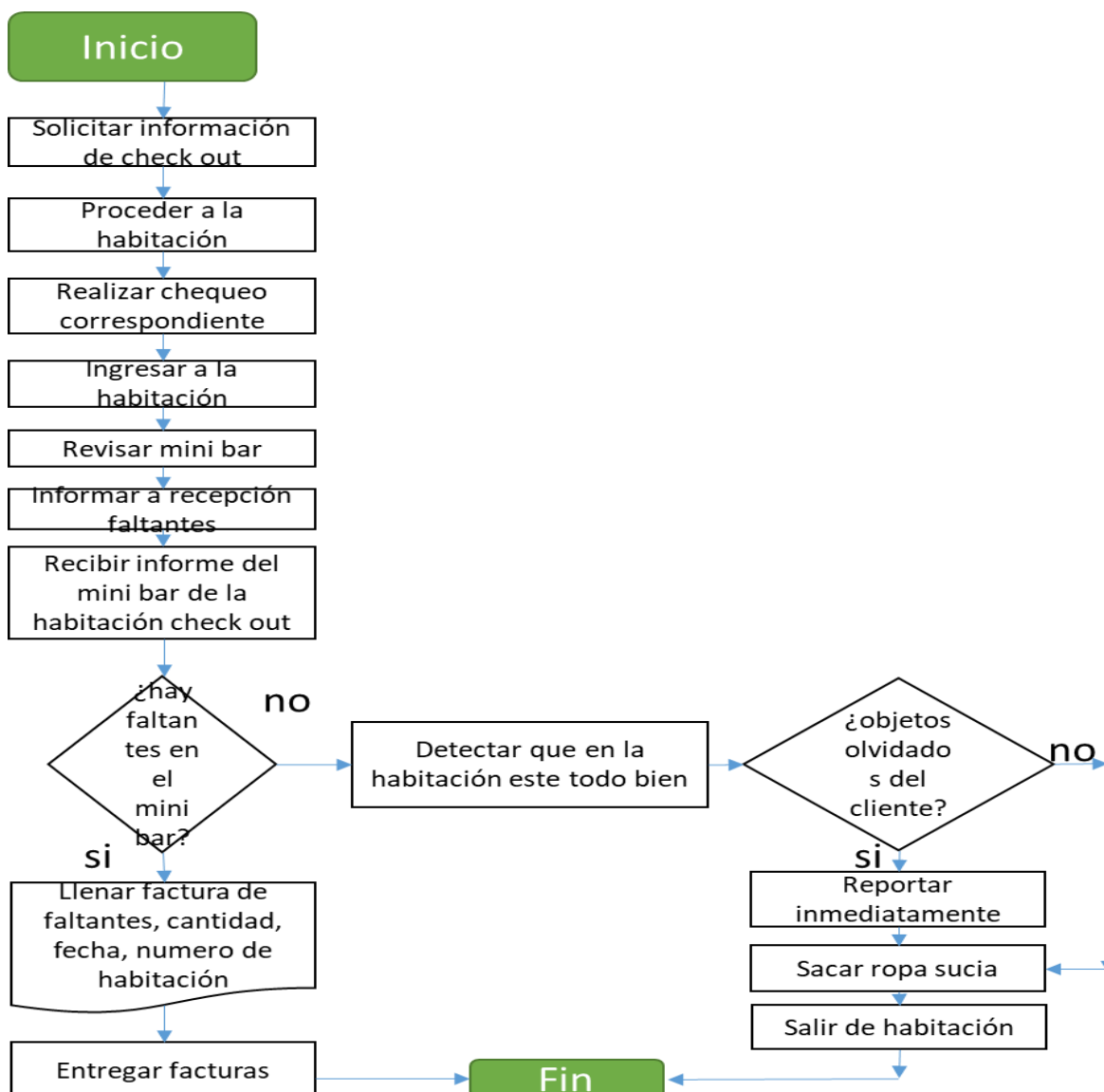


Imagen No. 15. Procedimiento limpieza de habitación check out. Fuente: C. Guale, 2019.

4.7.6 Procedimiento limpieza de habitación in house

Introducción

El procedimiento de limpieza de habitación de quedada, se da únicamente cuando el cliente solicita la limpieza de su habitación, esto con el fin de mantener la privacidad del cliente y satisfacer al máximo sus necesidades.

Objetivo

Describir el procedimiento de la limpieza de habitaciones de quedada, con el fin de que los clientes que se encuentran hospedados se sientan satisfechos.

Alcance

Este procedimiento involucra el Ama de Llaves; y se aplica todas las veces que se un huésped solicite el aseo de su habitación.

Políticas o normas de operación

- No cambiar la ropa de cama a no ser que el cliente lo solicite, o hayan pasado más de dos días.
- Si en el momento de realizar la limpieza se encuentran los clientes, no optar por posiciones incómodas que puedan crear mal entendidos.
- Siempre se debe tocar la puerta antes de entrar a la habitación.

Descripción general del procedimiento

Este procedimiento inicia cuando el cliente solicita la limpieza de su habitación. La camarera se dirige a la habitación correspondiente con todos los materiales e instrumentos que requiere para desempeñar su labor, antes de ingresar debe verificar que en la puerta este la tarjeta con la que solicita el aseo, luego debe tocar la puerta antes de entrar a la habitación y si los clientes no se encuentran dentro, debe ingresar con la llave maestra.

Tabla No. 16. Procedimiento limpieza de habitación in house.
Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-01 <i>Procedimiento limpieza de habitación in house</i>	APROBADO POR:

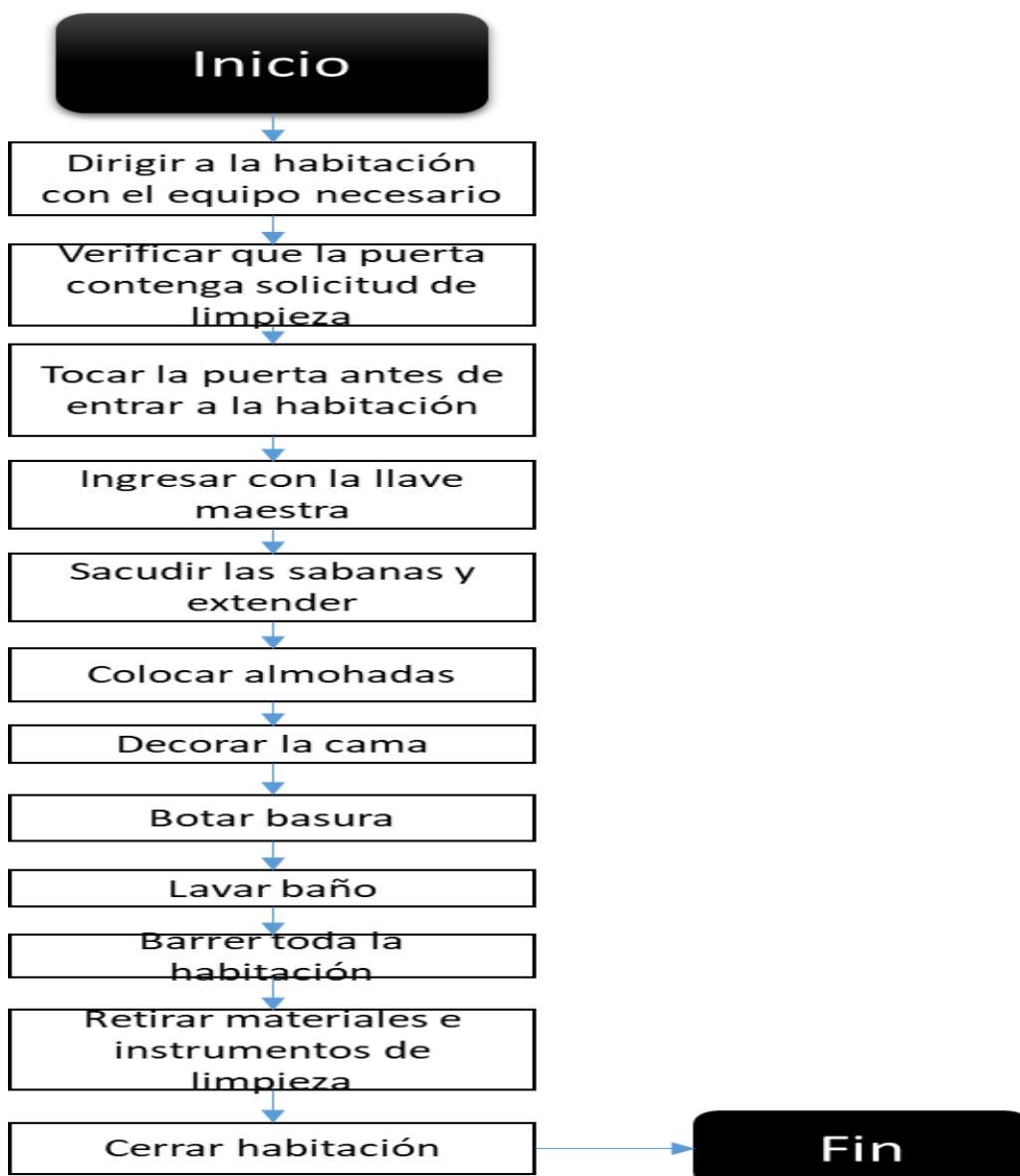


Imagen No. 16. Procedimiento limpieza de habitación in house. Fuente: C. Guale, 2019.

Tabla No. 17. Procedimiento de mejora.
 Fuente: Guale, 2019.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR:
	MP-01 <i>Procedimiento de mejora</i>	APROBADO POR:

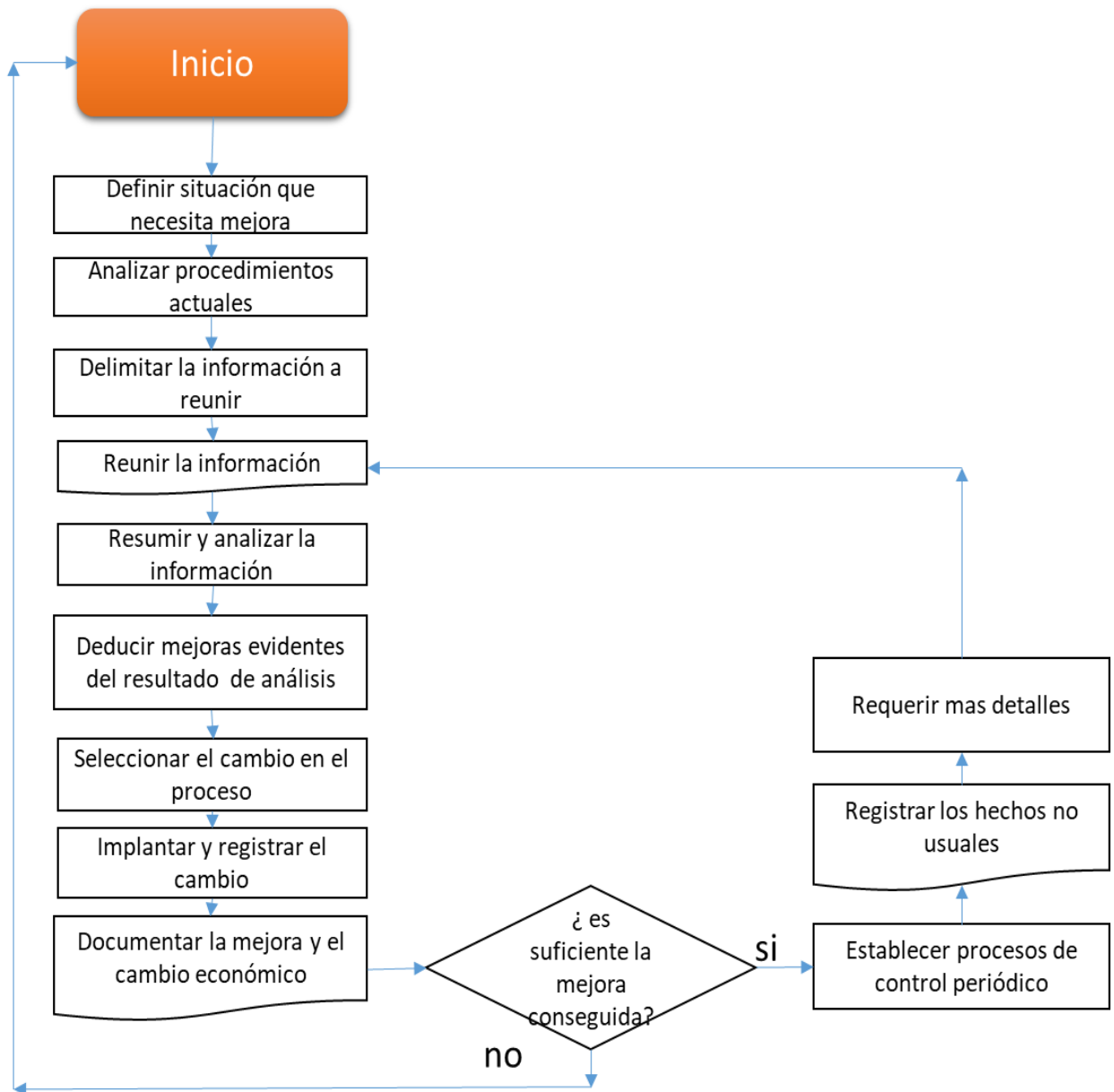


Imagen No. 17. Procedimiento de mejora. Fuente: C. Guale, 2019.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los procesos de gestión y operaciones del hostel Capital se determinaron basados a la metodología de Jack Fleitman, donde se sigue una estructura propuesta por el mismo a diferentes áreas de estudio, tomando más relevancia en dos áreas del hostel Capital, área de reserva y recepción, ama de llave se podría decir las más importantes. Es por todo esto que un hostel, sea cual fuese su categoría deberá definir claramente su cultura organizacional, que será el pilar para que la empresa alcance una mayor competitividad.

Además, se evaluó la estrecha comunicación y colaboración entre los distintos departamentos que brindan atención al huésped y el departamento de recursos humanos con el objetivo de desarrollar y mantener un clima laboral participativo, para así evitar posibles deficiencias en aspectos como desarrollo, liderazgo, sentido de pertenencia, comunicación e incentivos y al mismo tiempo instalaciones no optimizadas para una completa satisfacción de los huéspedes y falta de personal altamente capacitado para atender a personas de muy diversos países. Con plena confianza en los empleados y con un marcado sistema de trabajo en equipo como medio para alcanzar los objetivos.

Para ello se diseñó el plan de mejora en los procesos de gestión y operaciones del hostel Capital, las empresas están en constante actualización que permite a las organizaciones ser más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer activos en el mercado por lo que Fleitman menciona que la comunicación entre todos los organismos es vital.

Para Fleitman, (2008). un plan de mejora significa, desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda las siguientes acciones operativas para el Hostal Capital:

La primera recomendación para todas las empresas y organizaciones, y en este caso para el Hostal Capital es la implantación de procesos de mejora continua, pues la experiencia viene demostrando, desde hace muchos años, que es el mejor modo de conseguir un aumento gradual y constante de la calidad, productividad y eficacia como lo menciona así el autor Fleitman en su libro "Evaluación integral para implantar modelos de calidad".

Tener en cuenta las variables que afectan la satisfacción de los clientes y lograr los cambios pertinentes que permitan la excelencia en todos los niveles, con el fin de satisfacerlos con el servicio que se brinda en todo momento.

Para futuras investigaciones se propone un estudio similar en donde se pueda analizar conjuntamente el desempeño de los departamentos en un lapso de tiempo y el clima laboral de los hostales,

En la orientación de la gestión de calidad y obtener como resultados la satisfacción de clientes internos y externos, el Hostal Capital debe tomar en cuenta ciertas recomendaciones.

- Considerar las propuestas de mejora en los servicios que oferta para generar mayor satisfacción en los huéspedes
- Para conseguir una buena gestión de calidad, todos los colaboradores deben ser partícipes en los procesos de mejora.
- Mantener una buena comunicación entre los directivos y operarios, para que así se obtenga una satisfacción del cliente interno.
- Implementar las propuestas de mejora como encuestas de satisfacción al cliente, proceso o sistema de recibimiento de queja o reclamos por parte del cliente interno y externo.
- Considerar los manuales de proceso como ayuda en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.
- Mantener una evaluación, control y seguimiento de la implementación de mejoras en los procesos que tiene establecido.

- Trabajar en la satisfacción al cliente interno y externo del hostel para alcanzar a obtener la excelencia Q de calidad del Distrito Metropolitano de Quito.

Dentro de las implicaciones practicas es importante mencionar que el implementar de manera correcta las recomendaciones ayudaría a mejorar la Gestión de Calidad en temas fundamentales como lo son: calidad humana, satisfacción del cliente, gerenciamiento de rutina y gerenciamiento de mejora, e inclusive posteriormente se podrá obtener un certificado que avale que el establecimiento turístico cuenta con una gran Gestión de la Calidad.

Definición de términos básicos

- 1. Adaptabilidad:** "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso. El origen de la palabra 'adaptabilidad' viene de la palabra latina 'adaptare' (ad- hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar...) que significa 'ajustarse'. (Pérez, 2012)
- 2. Calidad:** Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Medina, 2013)
- 3. Cliente:** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Cárdenas, 2011)
- 4. Hostal:** Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones. (Ministerio de turismo, 2016)
- 5. Marketing:** El Dr. Philip Kotler define la mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las

necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados. (Hernandez, 2017)

6. **Mejoras:** Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales. (Bernal, 2013)
7. **Plan Estratégico:** Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. (Marcini, 2013)
8. **Porcentaje de ocupación:** Porcentaje de habitaciones disponibles que fueron vendidas durante un período específico de tiempo. La ocupación se calcula dividiendo el número de habitaciones vendidas por habitaciones disponibles. (Larraiza, 2016)
9. **Procesos:** Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. (Blog9001, 2014)
10. **Promoción:** Es parte de las llamadas 4 P's del marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción o como comenta Philip Kotler, parte de la CIM (Comunicación Integral del Marketing). (Sánchez, 2017)
11. **Satisfacción:** Es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, consumido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo. (Ucha, 2012)

12. Servicio: Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos. (Medina, 2013)

13. Tangible: El término tangible hace referencia a las cosas que se pueden ver y tocar aunque no necesariamente puedan ser percibidas mediante todos los demás sentidos. (Suata, 2017)

Bibliografía

- Arcos, C., & Rufo, M. (Marzo de 2015). Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <https://www.google.com/search?q=plan+de+mejoramiento+para+la+ocupacion+hotlera&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b#>
- Aro, Y. H. (26 de 06 de 2006). *Repositorio Institucional UCLV*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de Repositorio Institucional UCLV: <http://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7226>
- Balan, M. (2017). *Propuesta de mejora para la calidad en el servicio. Caso de estudio: dos hoteles del centro histórico de la ciudad de México*. Instituto Politecnico Nacional, Mexico.
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *PdcaHome*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Blog9001. (24 de Noviembre de 2014). *ISO 9001:2015*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Cárdenas, V. A. (5 de Mayo de 2011). *Sesion de aprendizaje*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Castillo, M. (02 de Febrero de 2010). *Surrealistaracional.com*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de Surrealistaracional.com: <https://surrealistaracional.com/2010/02/02/principios-de-economia-segun-mankiw/>
- Comercio, E. (12 de Octubre de 2016). *El comercio*. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <http://www.elcomercio.com/datos/sectores-hoteleros-quito-turismo-ecuador.html>
- Constituyente, A. (2008). *Constitucion del Ecuador*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf
- Ecuador, M. d. (9 de Enero de 2018). *Amevirtual*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://www.amevirtual.gob.ec/reglamento-general-de-actividades-turisticas/>
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018

- Garcia, I. A. (14 de Julio de 2018). *Plan de Mejora*. Recuperado el 15 de Julio de 2018
- Hernandez, R. (01 de Diciembre de 2017). *Md marketingdirecto.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de Md marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>
- Larraiza, L. (5 de Mayo de 2016). *Tendencias sobre Hoteleria y Turismo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <http://leirelarraiza.com/glosario-de-terminos-de-hoteleria/>
- Leticia, M. (2016). *Mia Leticia*. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <https://www.mialeticia.com/about-us>
- Leticia, M. (2018). *MiaLeticia*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de <https://www.mialeticia.com/about-us>
- MAP, P. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Santo Domingo, D. N. Recuperado el 27 de Junio de 2018, de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Marcini, R. (07 de 01 de 2013). *Gestion Empresarial*. Recuperado el 26 de 04 de 2018, de Gestion Empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Medina, I. (30 de Septiembre de 2013). *Insituto Tecnológico de Sonora*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Meyer, D. B. (12 de Septiembre de 2006). *noemagico*. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- MIDUVI. (2013). *www.miduvi.gob.ec*. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-CENTRO-HIST%C3%93RICO-reformulaci%C3%B3n-dictamen-2015.pdf>
- olio, T. R. (19 de Julio de 2016). *Prezi*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://prezi.com/348vpmkucxmn/la-ocupacion-hotelera/>

- Peña, D., Guevara, A., & Fraiz, J. (15 de Junio de 2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Turismo y Sociedad*, XVIII, 18, 137-158. doi:<http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n18.08>
- Pepper, S. (11 de Mayo de 2011). Medwave. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Pérez, J. P. (18 de Septiembre de 2012). *Blogspot*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/2012/09/adaptabilidad-somos-adaptables.html>
- Publico, L. O. (2018). *Reglamento General a La Ley Organica*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/31bbb4e1-062d-4a04-8f1e-ffb7e9dce0fc/Reglamento+General+a+la+Ley+Org%E1nica+del+Servicio+P%FAblico+%281%29.pdf>
- Reyes, A. (2017). *Crecimiento de la economía ecuatoriana: efectos de la balanza comercial no petrolera y de la dolarización*. Guayaquil: Revistas Espacios. doi:<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SnYrrNgwwokJ:https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p14.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b-d>
- Sánchez, A. (07 de Febrero de 2017). *InformaBTL*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de InformaBTL: <https://www.informabtl.com/que-es-una-promocion-definicion-expertos/>
- Schenkel, E., & Almeida, F. (2015). La política turística y la intervención del Estado. *Scielo*, 23(46), 197-221. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532015000200008
- Suata, V. (24 de Mayo de 2017). Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-tangible-e-intangible/>
- Turismo, M. d. (09 de Enero de 2008). Ministerio de turismo. Recuperado el 31 de Julio de 2019, de <https://www.turismo.gob.ec/wp->

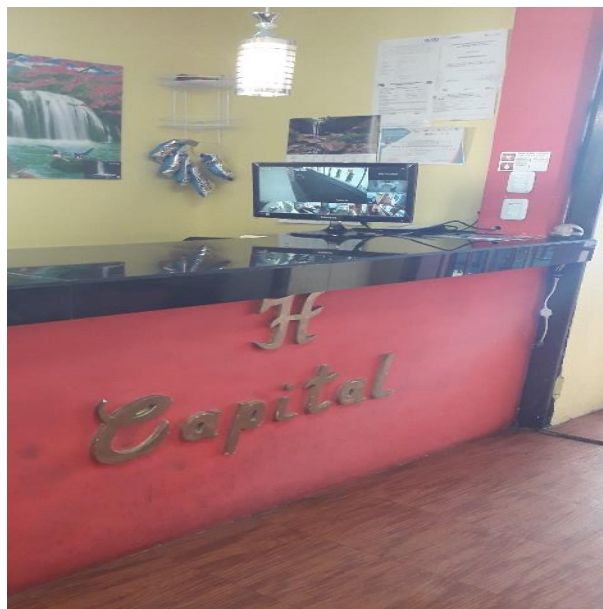
content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turísticas.pdf

Turismo, M. d. (18 de Febrero de 2016). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Ucha, F. (04 de Junio de 2012). *DefinicionABC*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de [DefinicionABC: https://www.definicionabc.com/?s=Satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente](https://www.definicionabc.com/?s=Satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente)

ANEXOS

- Fotos del Hostal Capital



Anexo No. 1. Recepción. Fuente: C. Guale, 2019.



Anexo No. 2. Habitación simple. Fuente: C. Guale, 2019.



Anexo No. 3. Señalización del hostel Capital. Fuente: C. Guale, 2019.



Anexo No. 4. Pasillos. Fuente: C. Guale, 2019.



Anexo No. 5. Clasificación de desechos. Fuente: C. Guale, 2019.



Anexo No. 6. Parqueadero. Fuente: C. Guale, 2019.

- Anexos fichas observación de procesos área reserva y recepción

La siguiente ficha de observación se llevara a cabo con el objetivo de ver como se llevan los procesos en el área de recepción del Hostal Capital.

Turno: *mañana*

RECEPCIÓN				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. PROCESOS DE RESERVAS	/			
2. CHECK- IN		/		<i>En la mañana y en la tarde lo recibían el personal</i>
3. CHECK - OUT	/			
4. CAMBIO DE TURNO	/			
5. CIERRE DE CAJA		/		

Anexo No. 8. Ficha de observación de procesos reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

Turno: *noche*

RECEPCIÓN				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. PROCESOS DE RESERVAS	/			
2. CHECK- IN	/			
3. CHECK - OUT		/		<i>No es muy común los check out en la noche</i>
4. CAMBIO DE TURNO	/			
5. CIERRE DE CAJA		/		<i>Ya recibe el turno cuando no le entrega el cambio</i>

Anexo No. 9. Observación de procesos reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

RECEPCIÓN				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. PROCESOS DE RESERVAS	/			
2. CHECK- IN	/			
3. CHECK - OUT	/			
4. CAMBIO DE TURNO	/			
5. CIERRE DE CAJA	/			

Anexo No. 10. Procesos reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

RECEPCIÓN				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. PROCESOS DE RESERVAS	/			
2. CHECK- IN		/		tiene poco tiempo laborando y esta recibiendo ayuda de sus superiores
3. CHECK - OUT		/		le falta manejo del sistema
4. CAMBIO DE TURNO	/			
5. CIERRE DE CAJA	/			

Anexo No. 11. Procesos reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

RECEPCIÓN				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. PROCESOS DE RESERVAS	/			
2. CHECK-IN	/			
3. CHECK - OUT	/			
4. CAMBIO DE TURNO	/			
5. CIERRE DE CAJA	/			

Anexo No. 12. Procesos reserva y recepción. Fuente: C. Guale, 2019.

- Anexos fichas observación de procesos área ama de llaves

La siguiente ficha de observación se llevara a cabo con el objetivo de ver como se llevan los procesos en el área de ama de llaves del Hostal Capital.

Turno: *Noche*

17-06-19

AMA DE LLAVES				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	/			
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT	/			
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE		/		<i>En las noches no se comen este servicio.</i>
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS	/			
5. LAVANDERIA	/			

Anexo No. 13. Ficha de observación procesos ama de llaves. Fuente: C. Guale, 2019.

AMA DE LLAVES				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	/			
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT	/			
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE		/		<i>Solo si el cliente lo requiere.</i>
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS	/			
5. LAVANDERIA	/			

Anexo No. 14. Observación de procesos ama de llaves. Fuente: C. Guale, 2019.

AMA DE LLAVES				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	✓			
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT		✓		no realiza como se debe
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE	✓			
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS		✓		no realiza esta actividad
5. LAVANDERIA	✓			

Anexo No. 15. Procesos ama de llaves. Fuente: C. Guale, 2019.

AMA DE LLAVES				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	✓			
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT	✓			
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE		✓		no realiza esta tarea como se debe
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS		✓		solo pasillos
5. LAVANDERIA		✓		tampoco realiza esta actividad

Anexo No. 16. Procesos de ama de llaves. Fuente: C. Guale, 2019.

AMA DE LLAVES				
PROCESOS	SI	NO	NO APLICA (N/A)	OBSERVACION
1. LIMPIEZA DE HABITACIONES	/			
2. LIMPIEZA DE HAB. CHECK OUT	/			
3. LIMPIEZA DE HAB. HUESPED IN HOUSE	/			
4. LIMPIEZA ÁREAS PÚBLICAS		/		se realiza pero no con los materiales e implementos necesarios.
5. LAVANDERIA		/		solo si el huésped lo solicita.

Anexo No. 17. Procesos ama de llaves. Fuente: C. Guale, 2019.