

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR-UNIB.E**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS**

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

**Mejoras a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club  
S.A., ubicada en la parroquia de Puenbo**

Autor:

Ana Aracely Rodríguez Guaita

Director:

Jesús Gómez, PhD.

Quito, Ecuador.

Octubre, 2020

## Carta del Director del Trabajo de Titulación

Magister.

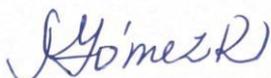
Diana Constante

Directora de la Escuela de Hotelería

Presente. -Yo, **Jesús Gómez**, Director del Trabajo de Titulación realizado por **Ana Aracely Rodríguez Guaita**, estudiante de la carrera de **Administración de Empresas Hoteleras**, informo haber revisado el presente documento titulado **“Mejoras a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., ubicada en la parroquia de Puembo, año 2020”**, el mismo que se encuentra elaborado conforme 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 cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



PhD. Jesús Gómez.

Director del Trabajo de Titulación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, ANA ARACELY RODRÍGUEZ GUAITA, con C.I. 172392976-4, de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS** declaro en forma libre y voluntaria que los criterios emitidos en el presente Trabajo de Titulación denominado: **“Mejoras a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., ubicada en la parroquia de Puembo, año 2020”**. Así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor(a).

1. 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.
2. 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 xx días del mes de junio de 2020

---

ARACELY RODRÍGUEZ

1723929764

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento al pilar de mi vida que es Dios por no dejarme caer, por darme las fuerzas para continuar y sobre todo por ayudarme a nunca perder la fe, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en todos los buenos y malos momentos. De igual manera quiero agradecer a la gerencia y al personal de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., por abrirme las puertas y permitirme desarrollar el presente trabajo de investigación.

De la misma forma, expreso mi gratitud a la Universidad Iberoamericana del Ecuador, a la Escuela de Hotelería y a sus docentes por la valiosa educación que me brindaron a lo largo de la carrera y su excelente formación para mi vida profesional.

Finalmente, quiero agradecer de manera especial al PhD. Jesús Gómez por su correcta dirección en la realización de este trabajo de investigación, por compartir sus conocimientos y sus buenos consejos. Gracias por su paciencia y apoyo durante cada tutoría, ya que sin usted no hubiera sido todo esto posible.

Ana Aracely Rodríguez Guaita.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo especialmente a Dios, por haberme dado la sabiduría, inteligencia y voluntad para culminar esta etapa de mi vida, por llenar de bendiciones mi hogar y guiarme siempre por el buen camino.

A mi madre Nelly Guaita quien ha sido el motor de mi vida y el ejemplo de esfuerzo y valentía para nunca darme por vencida, a mi padre Hugo Rodríguez, por brindarme su apoyo y ayudarme a culminar mis estudios profesionales, sobre todo les doy gracias por inculcarme los mejores valores que han hecho de mi un ser humano agradecido y respetuoso con los demás.

A mis hermanos Anderson Rodríguez y Alisson Rodríguez, por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en los momentos que más les necesite y acompañarme en todos mis sueños y metas.

A mis abuelitas, porque gracias a sus oraciones, consejos y palabras de aliento me impulsaron a salir en adelante y a ser una buena hija de Dios.

A mi novio Andy Ayala, por todo el apoyo incondicional que me ha dado durante esta etapa importante de mi vida y por todo el amor brindado cada día, de verdad mil gracias.

Finalmente, a mis mejores amigos y amigas, quienes me han acompañado en este largo camino y han hecho que este logro sea más divertido, lleno de anécdotas y enseñanzas que me permitieron crecer en todos los aspectos de mi vida.

Ana Aracely Rodríguez Guaita.

## ÍNDICE GENERAL

Carta del Director del Trabajo de Titulación .....	II
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Presentación del Problema que aborda el TT .....	3
1.3. Justificación de la Investigación .....	6
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 2 .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases Teóricas .....	10
2.2.1. Áreas operativas de los establecimientos hoteleros.....	10
2.2.2. Procesos de Gestión de Calidad en Hotelería .....	11
2.2.3. Modelo de un plan de mejora según Jack Fleitman .....	12
2.2.4. Diagnóstico Integral de la Organización.....	13
2.2.5. Mejora continua .....	15
2.2.6. Estrategias aplicadas a la empresa .....	16
2.3. Bases Legales .....	17
2.3.1. Hacienda Turística .....	17
2.3.2. Requisitos de categorización y categoría única de la Hacienda Turística .....	18
2.4. Sistema de Variable .....	18
CAPITULO 3 .....	21
METODOLOGÍA EMPLEADA .....	21
3.1. Enfoque de Investigación.....	21
3.2. Tipo de Investigación .....	21
3.3. Diseño de Investigación .....	22

3.4. Población y Muestra .....	22
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	23
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	25
3.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos .....	25
3.7. Validez y confiabilidad.....	26
3.7.1. Validez.....	26
3.7.2. Confiabilidad.....	27
3.8. Análisis e interpretación de datos.....	27
CAPÍTULO 4.....	30
RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....	30
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. basados en el modelo propuesto por Jack Fleitman.....	31
4.1.1. Determinación de las desviaciones presentes en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.....	42
4.2. Identificación de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A .....	51
4.3. Análisis correspondiente de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A .....	52
4.4. Propuesta de estrategias .....	56
4.5. Elaboración del plan de mejora para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.....	57
4.6. Estrategias para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. en base a la nueva realidad del entorno, frente el COVID-19.....	66
CAPÍTULO 5.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1. Conclusiones .....	71
5.2. Recomendaciones .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Procesos de la actividad hotelera. ....	12
Tabla No. 2. Metodología de ejecución. ....	14
Tabla No. 3. Operación de Variable. ....	19

Tabla No. 4. Población de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. ....	23
Tabla No. 5. Ambiente de Trabajo.....	31
Tabla No. 6. Comunicación y Toma de Decisiones. ....	33
Tabla No. 7 .Capacitación y Desarrollo. ....	34
Tabla No. 8. Normatividad.....	35
Tabla No. 9. Procesos y Procedimientos.....	36
Tabla No. 10. Talento Humano. ....	37
Tabla No. 11. Innovación y Cambio. ....	38
Tabla No. 12 Recursos. ....	39
Tabla No. 13. Organizacional.....	40
Tabla No. 14. Resumen de la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.....	41
Tabla No. 15. Resultado de nivel de cumplimiento de la aplicación del instrumento en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. ....	43
Tabla No. 16. Escala de valor asignado para la matriz de ponderación. ....	48
Tabla No. 17. Escala de valor asignado para la matriz de ponderación. ....	48
Tabla No. 18. Frecuencia acumulada y relativa.....	49
Tabla No. 19. Plan de mejora para la implementación de la estrategia No.1 con respecto a la dimensión 3. ....	58
Tabla No. 20. Plan de mejora para la implementación de la estrategia No.1 con respecto a la dimensión 6. ....	59
Tabla No. 21. Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 2 con respecto a la dimensión 5. ....	61
Tabla No. 22. Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 3 con respecto a la dimensión 2. ....	63
Tabla No. 23. Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 3 con respecto a la dimensión 4. ....	65

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Ambiente de Trabajo.....	32
---	----

Gráfico No. 2. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Comunicación y Toma de decisiones.....	33
Gráfico No. 3. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Capacitación y Desarrollo. ....	34
Gráfico No. 4. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Normatividad.....	35
Gráfico No. 5. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Procesos y procedimientos. ....	36
Gráfico No. 6. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Talento Humano. ....	38
Gráfico No. 7. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Innovación y cambio. ....	39
Gráfico No. 8. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Recursos.....	40
Gráfico No. 9. Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Organizacional. ....	41
Gráfico No. 10. Resumen de la situación actual de Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.....	42
Gráfico No. 11. Diagrama Causa- Efecto de Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.....	47
Gráfico No. 12. Diagrama de Pareto de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. ....	50
Gráfico No. 13. Procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. ....	51

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1. Requisitos para hostería, hacienda turística, lodge 5 estrellas.....	81
Anexo No. 2. Lista de Chequeo para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.	90
Anexo No. 3. Lista de chequeo reservas y recepción.....	92
Anexo No. 4. Lista de chequeo ama de llaves.....	95
Anexo No. 5. Lista de chequeo mantenimiento. ....	97

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal, proponer mejoras a los procesos operativos que se realizan en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., localizada en el sector de Puembo, ciudad de Quito, provincia Pichincha, con base al Modelo Integral de Jack Fleitman. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por los colaboradores de la Hacienda Turística, a saber: gerente general, gerente comercial, supervisora de operaciones, contador, dos recepcionistas, mesero y barman, dos camareras y dos jardineros teniendo un total de trece (13) empleados. La información recopilada se obtuvo a través de una entrevista realizada al gerente del establecimiento y fichas de observación. La investigación se desarrolló en cuatro fases siendo estas: Fase I, en la cual se diagnosticó la situación actual de la empresa basados en la metodología de Jack Fleitman en la que se aplicó un instrumento construido para la evaluación integral propuesta por el autor, la cual evalúa 9 dimensiones compuesta por 35 factores abarcando así cada aspecto importante de la organización; Fase II dirigida a determinar las falencias que tienen los procesos operativos presentes en la empresa, partiendo del instrumento aplicado en la fase I, las cuales se plasmaron en un diagrama causa efecto y posteriormente se enumeraron y depuraron según su índice de prioridad, finalmente estas fueron presentadas en un diagrama de Pareto, el cual identificó las desviaciones vitales presentes en la empresa; Fase III, en esta se definieron las estrategias para los procesos operativos de acuerdo al diagnóstico realizado. Finalmente, en la Fase IV se elaboró un plan de mejoras en el cual se plantean cada una de las actividades necesarias para cumplir cada una de las estrategias establecidas asignándoles los recursos necesarios, el tiempo que deben cumplirse y el responsable para cada una de las actividades pertinentes a cada estrategia, teniéndose que el correcto cumplimiento de este plan traerá a la empresa beneficios significativos. En conclusión, el estudio permitió proponer mejoras a los procesos operativos que se realizan en la hacienda turística, una vez identificadas las falencias que estos presentaban, para establecer soluciones a través de un plan de mejora. Por ello, se recomienda al establecimiento realizar una evaluación periódica del desempeño de todos los trabajadores para cumplir eficientemente las estrategias establecidas.

**Palabras clave:** Metodología de Jack Fleitman, Procesos Operativos, Plan de Mejoras.

## ABSTRACT

The main objective of this paper was to propose improvements to the operational processes carried out at the Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., located in the Puembo sector, city of Quito, Pichincha province, based on the Jack Fleitman Integral Model. The study was developed under a quantitative approach of a descriptive type, with a non-experimental and transectional design. The population was made up of the collaborators of the Tourist Hacienda, namely: general manager, commercial manager, operations supervisor, accountant, two receptionists, waiter and barman, two waitresses and two gardeners, having a total of 13 employees. The information gathered was obtained through an interview with the manager of the establishment and observation sheets. The research was carried out in four phases, as follows Phase I, in which the current situation of the company was diagnosed based on Jack Fleitman's methodology in which an instrument built for the integral evaluation proposed by the author was applied, which evaluates 9 dimensions composed of 35 factors thus covering each important aspect of the organization; Phase II aimed at determining the shortcomings of the operating processes present in the company, based on the instrument applied in Phase I, which were captured in a cause and effect diagram and then listed and refined according to their priority index, finally these were presented in a Pareto diagram, which identified the vital deviations present in the company; Phase III, in this phase the strategies for the operating processes were defined according to the diagnosis made. Finally, in Phase IV an improvement plan was elaborated in which each one of the necessary activities to comply with each one of the established strategies was proposed, assigning them the necessary resources, the time that must be fulfilled and the person responsible for each one of the pertinent activities to each strategy, having that the correct fulfillment of this plan will bring significant benefits to the company. In conclusion, the study made it possible to propose improvements to the operating processes carried out in the tourism industry, once the shortcomings had been identified, in order to establish solutions through an improvement plan. Therefore, it is recommended that the establishment carry out a periodic evaluation of the performance of all workers in order to efficiently comply with the established strategies.

**Keywords:** Jack Fleitman's methodology, Operational Processes, Improvement Plan.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe la importancia de la hotelería, su constante evolución y el contexto en el que se va a realizar el estudio. Posteriormente, se presenta el problema que aborda el trabajo de titulación, con su respectiva justificación y los objetivos establecidos para el logro de la propuesta de mejoras a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

### 1.1. Introducción

La industria de la hotelería es uno de los pilares básicos del turismo que ha avanzado rápidamente y se adaptado a las necesidades de los huéspedes que son cada vez más exigentes, es por esta razón que los establecimientos hoteleros de hoy en día han integrado a su organización estrategias para alcanzar altos niveles de calidad en sus productos y servicios, logrando de esta manera que el cliente adquiera nuevas experiencias para así fidelizarle a la empresa.

De esta manera, para alcanzar la calidad en los productos y servicios que brinda un alojamiento, es importante hacer hincapié en mejorar los procesos operativos, los cuales deben contener procedimientos eficaces y eficientes que permitan la estandarización de los mismos, cuyo propósito sea la optimización del tiempo, recursos y una organización correcta de todos los involucrados.

Se puede afirmar entonces que el interés por mejorar los procesos operativos de un establecimiento hotelero es comprensiblemente alto, por ello las empresas de servicio han detectado la necesidad de crear un plan de mejora con procesos y procedimientos de calidad para toda la organización, el cual genera mayor competitividad y liderazgo en el sector.

En Ecuador, este tema es prioritario ya que busca que el sector hotelero y turístico brinde experiencias y servicios de calidad para los visitantes nacionales y extranjeros que descubren únicos momentos en cada destino de las regiones del país, que ama la vida. Por tal razón, los establecimientos de alojamiento han implementado mejoras a los procesos en todas sus áreas, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad y a su vez ser más competitivos ante otras empresas (Ministerio de Turismo, 2018).

Por su parte, la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., es un alojamiento turístico que brinda a los huéspedes tanto nacionales como internacionales, servicios de alojamiento y alimentación, alberga un centro de fitness, piscina al aire libre durante todo el año, pista de tenis, bar y restaurante. Además, es ideal para practicar equitación. En este sentido, la empresa busca posicionarse en el mercado e involucrarse en la mente del consumidor, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y mantener una organización óptima que genere mejores resultados a futuro.

Considerando lo enunciado anteriormente, el propósito del siguiente trabajo es proponer mejoras a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., el cual incluye aspectos sobre la propuesta de estrategias para el mejoramiento continuo que irán apoyadas por el Modelo Integral de Calidad de Jack Fleitman, para ello la investigación se estructuró en cinco capítulos según se describe a continuación:

En el primer capítulo se presenta la introducción del trabajo, se describe el planteamiento del problema, la justificación y se plantean los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al Marco teórico, en el mismo se incluye los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas y legales que sustentan el desarrollo de los objetivos planteados.

Por otra parte, en el tercer capítulo se describe la metodología empleada, incluyendo el enfoque, tipo y diseño de investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento llevado a cabo para el análisis de la información recabada. El capítulo 4, muestra los resultados obtenidos de cada fase de la investigación, así como su análisis e interpretación cuantitativa.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la realización del trabajo a partir de los resultados logrados, culminando con las referencias bibliográficas que soportan la investigación.

## **1.2. Presentación del Problema que aborda el TT**

Cuando una empresa decide implementar mejoras a los procesos operativos a través de un modelo de calidad, es porque tiene el propósito de permanecer en el mercado, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo, mejorar la calidad de vida de su personal y aumentar la competitividad empresarial. Debido a esto, en la última década las organizaciones industriales al igual que las de servicio, han mostrado importancia por la calidad, cuyo objetivo principal es la satisfacción del cliente y la eficiencia en uso adecuado de los recursos de la organización (Fleitman, 2007).

En tal sentido, la calidad en las organizaciones de servicio, han presentado una constante evolución durante los últimos años y se ha convertido en un elemento imprescindible en la competitividad tanto en el ámbito turístico como hotelero; razón por la cual varios establecimientos pertenecientes al sector, han incorporado la misma a sus estrategias de negocios.

El desarrollar de estas estrategias permite a los establecimientos hoteleros tener la oportunidad de alcanzar aquellas metas que se ha propuesto, así como generar una mayor ventaja competitiva dentro del sector. Cabe mencionar, que las estrategias de mejoras no son un fin o una solución, sencillamente son mecanismos para equiparar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

En este contexto (Gallego, 2015) sostiene que, hoy en día la calidad tiene que concebirse desde la ética empresarial, que va más allá de la estandarización de actividades, procesos, requisitos o normas que hay que conocer, documentar o asumir, sino que parte además de principios básicos tales como: educación, formación, evolución y mística, puesto que el cliente del siglo XXI está convencido de que cuando compra tiene que recibir calidad. Éste es el gran reto: hacer coincidir los mejores atributos con productos y servicios honestos que respondan a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Según el diagnóstico realizado en el ámbito del plan de calidad turística española en el sector de alojamiento, se ha constatado que los clientes están dispuestos a pagar más por disfrutar de prestaciones de mayor calidad. Un país puede tener un

determinado número de hoteles de cinco estrellas, pero sus clientes eligen los que son capaces de darles más en las mismas condiciones (Fresco, 2006). Esta situación analizada en el sector turístico español lleva a la conclusión de la necesidad de crear estrategias de calidad como perspectiva de futuro y de fortalecimiento de liderazgo de toda empresa.

De igual manera, la calidad en los servicios es un tema prioritario en Ecuador, es por ello que los establecimientos hoteleros y turísticos del país buscan alcanzar la calidad en cada uno de sus procesos para lograr ser potencia turística en el mundo. En consecuencia, el Ministerio de Turismo (Mintur) creó un portafolio con 33 herramientas para la gestión turística y hotelera, con el objetivo de lograr productos y servicios de calidad integral (Ministerio de Turismo, 2018).

Dentro del sector hotelero se encuentran las Haciendas Turísticas, las cuales fueron diseñadas para los amantes de la naturaleza, la cultura y la historia, cuyo fin es pasar un tiempo de relajación junto a familiares o amigos, tal es el caso de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A cuya categoría es de cinco estrellas, siendo uno de los establecimientos de polo más importantes del Ecuador. La misma ha sido sede de varios campeonatos nacionales e internacionales donde han participado equipos de prestigio de polo como: Estados Unidos, Colombia, Perú, Chile y Argentina (Quito Polo Club, 2017).

Esta Hacienda turística es un emprendimiento de 8 accionistas situado en Puenbo, a 15 minutos del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. El establecimiento brinda tanto a viajeros nacionales como internacionales, servicios de alojamiento y alimentación, cuenta con piscina al aire libre abierta durante todo el año, una pista de tenis, área de recreación, un bar y un restaurante.

En conversaciones sostenidas con el Gerente de Comercial, menciona que el alojamiento turístico ha tenido gran aceptación por parte de los turistas nacionales e internacionales a pesar de tener solo tres años en el mercado hotelero, sin embargo, se han notado varias falencias en la calidad de servicio, las cuales han sido detectadas por medio de los comentarios y calificaciones que los huéspedes colocan en las plataformas virtuales como: Booking, Facebook, Expedia, Despegar.com, entre otras.

Además, se evidenció la ausencia de procedimientos documentados, lo cual genera que en los procesos de las diferentes áreas operativas existan falencias y por ende quejas de los huéspedes. Debido a esto, es importante tomar en consideración el seguimiento de procesos que garanticen calidad en los servicios, para cumplir con las expectativas que el cliente busca y de esta manera tener un mayor posicionamiento en el sector hotelero.

Frente a esta situación, se ve la necesidad de realizar mejoras a los procesos operativos de la hacienda turística Quito Polo Club S.A., con la finalidad de lograr estándares de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, ya que actualmente el establecimiento hotelero no cuenta con ello.

En vista de la situación planteada anteriormente, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué mejoras se pueden establecer para los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.?

En coherencia con lo expuesto al planteamiento, se formulan además las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.?
  - ¿Qué falencias presentan los procesos operativos la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.?
  - ¿Qué estrategias se deben definir para cerrar las falencias de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.?
  - ¿Qué acciones se deben implementar para llevar a cabo las estrategias definidas para la de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.?

Conforme a los argumentos planteados, la presente investigación se centra en proponer mejoras a los procesos operativos la Hacienda Turística Quito Polo Club, ubicado en el Sector de Puenbo, de tal manera que su servicio destaque y supere a los demás establecimientos que se encuentran a su alrededor.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La creación de un plan de mejora a los procesos de un establecimiento hotelero es la mejor herramienta que se puede utilizar, debido a que permite conocer las oportunidades, los puntos fuertes de la empresa y así detectar las debilidades que deben corregirse para preparar un plan estratégico, cuyo objetivo este dirigido al fortalecimiento y crecimiento de la organización (Fleitman, 2007).

La presente investigación se centra en la propuesta de un plan de mejora para las áreas operativas de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., con la finalidad de aumentar la calidad de servicio para así mantener la satisfacción del cliente cumpliendo con sus expectativas y al mismo tiempo lograr un crecimiento estable en el mercado.

De este modo, el plan de mejora a los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., permite promover buenas prácticas y fomentar un buen servicio, satisfaciendo las expectativas del cliente y superando las perspectivas económicas del establecimiento, beneficiando de manera directa a la empresa y, por ende, al personal que forma parte de la organización.

El estudio busca establecer altos estándares de calidad de servicio en la hacienda turística mencionada, con el objetivo de aumentar su aceptación en el mercado hotelero e incrementar su participación en el mismo. Para ello, se aplicarán las estrategias más apropiadas, buscando el agrado de los huéspedes, manteniendo la fidelidad de los mismos, mejorando así la rentabilidad de la empresa, asegurando su supervivencia y crecimiento en un mercado tan competitivo como es el hotelero.

Adicionalmente, desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo sirve como guía para otras organizaciones que tengan la necesidad de detectar falencias en sus respectivas áreas, para así corregirlas a través de estrategias y lograr una mejora constante de la calidad aplicada a procesos internos, brindando así servicios con un valor agregado.

Para concluir, desde el punto de vista teórico, la investigación aporta un estudio de calidad a los procesos internos de un establecimiento hotelero, con bases y fundamentos que se centran el campo profesional, permitiendo la revisión de

métodos de trabajo de mejora continua que son considerados por profesionales de esta carrera.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer mejoras a los procesos operativos que se realizan en la hacienda turística Quito Polo Club S.A., localizada en el sector de Puembo, ciudad de Quito, provincia Pichincha.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.
- Determinar las falencias que tienen los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.
- Definir las estrategias para los procesos operativos de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Diseñar el plan de mejoras para las áreas operativas de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los antecedentes que sustentan el tema de investigación, así como la fundamentación teórica a la temática central abordada por el trabajo.

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Dentro de los trabajos revisados en el marco teórico del presente trabajo de investigación que hacen referencia al objeto de estudio se toman en cuenta los siguientes:

En primer lugar, se tiene la investigación desarrollada por Urbina (2018), la cual realizó un trabajo de grado que tuvo como objetivo principal proponer un plan de mejora para la gestión integral de la empresa ISO&CAD,C.A, el mismo estuvo enmarcado en una investigación de campo descriptiva con base a la metodología de Jack Fleitman, la cual se desarrolló en cinco fases: en la primera se diagnosticó la situación actual de la empresa a través de un instrumento construido a partir de la metodología, se evaluaron nueve dimensiones compuesta por 35 factores, con los resultados obtenidos se determinaron las desviaciones presentes en la empresa y para el análisis de los resultados se emplearon el diagrama causa efecto y posteriormente se realizó un diagrama de Pareto en el que se identificaron las desviaciones presentes de la empresa; finalmente se definieron las estrategias de mejora de la gestión integral de la empresa, que fueron complementados con un plan operativo y una metodología para el control y seguimiento del plan de mejora propuesto, dando como resultado el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, el trabajo citado contribuyó con la metodología a utilizarse en cuanto a técnicas e instrumentos utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico integral de la empresa.

Por su parte, Argüello (2017), realizó una investigación cuyo objetivo fue proponer procesos operativos de calidad en el servicio del Hotel Boutique “Casa Joaquín” para mejorar la calidad de servicio en sus principales departamentos. Este trabajo propone estrategias modernas para cada área que se ajusta a cualquier tipo de empresa dedicada al alojamiento. Además, tiene un enfoque de calidad que

describe la apariencia y el comportamiento con el que se debe actuar, acorde al momento y el departamento en el que se encuentre el trabajador. Del mismo modo, es importante mencionar que el desarrollo de la investigación dió como resultado el proporcionar al establecimiento un manual con procedimientos operativos que fueron socializados con todos los colaboradores para de esta manera mejorar los estándares de calidad del lugar.

El aporte de esta investigación para el desarrollo del presente trabajo permitió tener un enfoque claro en cuanto a los conocimientos relacionados a las estrategias de mejoras a plantear para el logro de los objetivos establecidos.

Así mismo, Guale (2019), elaboró una investigación cuyo propósito consistió en diseñar un 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 hostel Capital. Posteriormente se diagnosticaron los procedimientos operativos en el área de reserva y ama de llaves, aplicando herramientas como: análisis internos y entrevista directa; lo que permitió detectar falencias basadas en la calidad de la gestión hotelera.

Finalmente, se presentó 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 posibilitó la estandarización de los procesos y el funcionamiento, asegurando así la calidad en los diversos servicios que brinda el establecimiento. De esta investigación se consideró las técnicas e instrumentos utilizadas para la determinación de las desviaciones presentes en la empresa.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Áreas operativas de los establecimientos hoteleros

Existen diversas áreas operativas en un establecimiento hotelero, esto va a depender del número de habitaciones, de la calidad de sus productos y servicios, de cuan lujoso sea, entre otros factores. A continuación, se mencionan algunas áreas que son comunes en los establecimientos hoteleros.

- **Reservas y Recepción (*Front Desk*)**

Esta área es importante, pues representa un eje en la relación del cliente con el hotel, ya que es el que entra en contacto con él desde el *check in*, durante su estancia y en el momento del *check out*. Está compuesto por un gerente de reservas quien supervisa y dirige el buen desempeño de sus colaboradores, los cuales realizan las funciones de atender las reservas que llegan por las diferentes plataformas de reservas y además se encargan de manejar el dinero proveniente de los depósitos correspondientes para garantizar las reservas.

Barragán (2010) menciona las siguientes funciones primordiales de recepción:

- a) Proporcionar toda clase de información en relación con el hotel.
- b) Registro de visitantes y asignación de habitaciones.
- c) Canalización de mensajes, correspondencia y telegramas a los clientes.
- d) Asesoramiento sobre diversiones, actividades, entre otras.
- e) Manejo de reservas y comunicación con los huéspedes que buscan alojamiento en el hotel.

- **Ama de llaves**

Es el área con mayor número de empleados en el hotel. Se encarga de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, entre otras.

Según Barragán (2010) se pueden distinguir las siguientes funciones:

- a) Se encarga de controlar el servicio completo de cada cuarto en cuanto a limpieza, suministros, entre otros, por medio de las camareras, llevando además un control completo de los cuartos en servicio y desocupados.

- b) El ama de llaves está al frente del departamento de ropería, donde se conservan los suministros y ropa de cama, necesarios para conservar las habitaciones ordenadas y surtidas.

- **Mantenimiento**

Este departamento se encarga de la reposición de los elementos de trabajo de cada una de las áreas del hotel, es decir todo lo relativo a *housekeeping*, también realiza el mantenimiento de las instalaciones del hotel. En este sentido, Barragán (2010), manifiesta que:

Para encargarse de las contingencias que surgen diariamente existe el área de mantenimiento, que además de un ingeniero, ocupa los servicios de carpinteros, electricistas, plomeros, pintores, entre otros. Las labores del departamento de mantenimiento se dividen principalmente en seis campos, que son: electricidad, plomería, calefacción, ventilación y aire acondicionado, refrigeración, y mantenimiento general del edificio y mobiliario (p.137).

Expuestas las consideraciones anteriores, cabe destacar, que el área de mantenimiento es responsable de la prevención y mantenimiento del interior y exterior del establecimiento, incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente.

### **2.2.2. Procesos de Gestión de Calidad en Hotelería**

Según Pozo (2012), un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, a partir de unos *inputs* (materias primas, insumos y factores productivos) obtienen un *output* (producto terminado: bien o servicio).

Así, el enfoque basado en procesos es una metodología de gestión que ha tomado un lugar importante en los sistemas de administración gracias a su efectividad y su orientación hacia la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de una organización.

Las empresas que adoptan el enfoque basado en procesos tiene que redefinir el número y los tipos de procesos necesarios para cumplir el objetivo del negocio. Esto se consigue mediante un diagnóstico integral de la actividad de la empresa que permite identificar los procesos que se consideran adecuados para la

satisfacción del cliente (Pozo, 2012). En este sentido, existen tres grupos de procesos.

- 1. Procesos estratégicos:** Establecen y fijan objetivos, políticas y directrices generales a corto, medio y largo plazo.
- 2. Procesos operativos o de realización:** Generan los bienes y/o servicios y le dan valor a la cadena productiva.
- 3. Procesos de soporte:** Corresponden a aquellos procesos que, sin ser esenciales para la producción de bienes o servicios, sí son fundamentales para sostener el resto de los procesos trabajando sin contratiempos

Un instrumento válido para identificar los procesos de producción de una actividad empresarial es el organigrama el cual contiene procesos, operaciones y tareas. En el caso de las empresas Hoteleras la actividad productiva de un hotel se determina en cinco procesos productivos, cada uno contienen subprocesos. La coordinación de todos ellos corresponde a la dirección general de la empresa, que se encargan de que los servicios satisfagan las necesidades de los clientes (Pozo, 2012).

A continuación, en la tabla N°1 se presentan los procesos de la actividad hotelera:

**Tabla No. 1.** Procesos de la actividad hotelera.  
Fuente: Pozo, 2012.

<b>Dirección General</b>	Alojamientos
	Restauración
	Comercial
	Administración

### **2.2.3. Modelo de un plan de mejora según Jack Fleitman**

Cuando una empresa está funcionando y decide implantar un modelo de calidad, es señal de que la misma tiene el propósito de permanecer y crecer el mercado ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la calidad de vida del personal y unir la misión de la empresa. El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones y que cada una planee, controle y ejecute un modo formal y sistemático (Fleitman, 2007).

Además, el mismo autor resalta la importancia de la evaluación integral, puesto que ayuda tener control de las áreas y de los procesos de cada una de ellas, con un

criterio sistemático y científico permitiendo tomar decisiones con base a las necesidades de la empresa.

La base para diseñar e implementar un modelo de calidad reside en conocer profundamente las características y las necesidades de la empresa que lo aplicará además de los deseos y peticiones de sus clientes actuales y potenciales (Fleitman, 2007).

Según Fleitman (2007) las características del diseño del modelo son:

- Desarrollar un modelo de calidad con procedimientos ágiles.
- Tener operaciones y especificaciones de calidad.
- Establecer revisiones en cada fase de los diferentes procesos.
- Validar el cumplimiento de los requisitos de los procesos.
- Fácil actualización en respuesta a la retroalimentación externa.
- Establecer acciones y controles preventivos.

De igual manera, el modelo permite conocer las oportunidades y los puntos fuertes de la empresa, detectando las debilidades que deben conseguirse para preparar un plan estratégico cuyo objetivo es el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Cabe destacar, que este modelo de calidad se toma como referencia debido al asertividad que ha tenido al momento de implantarse tanto en grandes, medianas como pequeñas empresas y ha logrado adaptarse a cada área y su respectiva actividad.

#### **2.2.4. Diagnóstico Integral de la Organización**

La ejecución del diagnóstico integral se divide en seis etapas fundamentales. Cada etapa se efectúa con el cuidado suficiente que garantice y asegure que la información obtenida y las conclusiones preliminares que van surgiendo tengan bases sólidas, para que las etapas subsecuentes estén soportadas sobre situaciones reales (Fleitman, 2007).

Durante cada etapa se elabora el informe correspondiente, así como los respectivos programas de trabajo, según se especifica en la tabla N°2, para que una vez finalizada cada una de ellas se pueda hacer las recomendaciones necesarias para corregir las anomalías en el momento de su detección.

**Tabla No. 2.** Metodología de ejecución.  
Fuente: Fleitman, 2007.

<b>Etapas</b>	<b>Informes y programas</b>
1. Análisis preliminar	Propuesta inicial y programa general
2. Revisión integral	Diagnóstico general y programas específicos
3. Evaluación específica de las áreas o procesos	Diagnóstico específico por área o proceso evaluado
4. Opiniones y recomendaciones generales y por área	Informe final e informe directo
5. Programa de implantación de recomendaciones	Informe de recomendaciones
	Informes de avance
6. Evaluación de las mejoras obtenidas	Seguimiento e informe de resultados y beneficios

A continuación, Fleitman (2007) describe las siguientes etapas:

### **Etapas 1. Análisis preliminar**

Esta etapa es importante, puesto que permite tener una visión general de la empresa, lo cual facilita definir cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar, es aquí donde se conoce la problemática en cuestión. Debe ser corta, para no incurrir en gastos muy altos, claro está sin dejar a un lado la calidad profesional del trabajo, de tal forma que sea posible elaborar una proyección inicial en cuanto a características de trabajo, el tiempo y costo aproximado.

### **Etapas 2. Revisión integral**

En esta etapa se realiza las pruebas de evaluación integral mediante una investigación de campo profunda, a través de cuestionarios específicos que están diseñados para aplicar en cada área, en cualquier tipo de empresa.

### **Etapas 3. Evaluación específica de las áreas o procesos**

Con respecto a esta etapa, estudia profundamente la problemática del área o proceso crítico que se decida evaluar, además permite conocer al personal técnico

y la infraestructura con la que cuenta la empresa, para así realizar las respectivas recomendaciones para el mejoramiento de cada área.

#### **Etapa 4. Opiniones y recomendaciones generales y por área**

Al terminar la evaluación específica, el grupo está en posibilidad de efectuar un análisis integral de la empresa, pues ya cuenta con los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión y recomendaciones. Con ello, el grupo de evaluación establecerá soluciones para mejorar la empresa y en base a ellas podrán elaborar un plan concreto de las actividades necesarias para desarrollar el programa de opciones. Terminada la selección, cada opción se acompaña con la estimación de costos, requerimientos de recursos materiales, humanos y financieros. Finalmente, mediante un informe se socializa al cliente las conclusiones y recomendaciones del grupo de evaluación.

#### **Etapa 5. Programa de implantación de recomendaciones**

Esta etapa es la más importante de todas, aquí se elabora un programa de implantación de las recomendaciones sugeridas en el informe final, en coordinación estrecha con el órgano de auditoría o control interno de la empresa.

#### **Etapa 6. Evaluación de las mejoras obtenidas**

Esta etapa es la última, en la cual se debe dejar pasar un tiempo razonable para dar seguimiento corregir las fallas detectadas y comprobar los resultados esperados, de tal forma que se pueda medir las mejoras obtenidas. El seguimiento implica verificar que las recomendaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas.

#### **2.2.5. Mejora continua**

En la actualidad existen mercados cada vez más competitivos y exigentes, debido el surgimiento de nuevas tendencias significativas en las empresas y organizaciones a nivel mundial, que buscan innovar, mantenerse y captar el mayor número de clientes posibles, todo esto ha generado que las empresas tengan la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática tanto en sus productos como en su servicio.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuesta, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado (Lefcovich, 2009, p. 5).

Por esta razón, la búsqueda por alcanzar la mejora continua se ha convertido en un medio que permite a las empresas tener éxito, cuyo objetivo principal es establecer estrategias que permitan alcanzar altos estándares de calidad, logrando de esta manera la satisfacción del cliente, que contribuirá de manera positiva a la organización.

Por su parte, Rajadell (2019) menciona las características y ventajas de la mejora continua:

- Es aplicable a todo tipo de empresa. Se promueve la participación de todos los niveles del organigrama, lo que requiere la asignación de recursos para la concienciación del personal mediante programas de formación.
- No puede haber mejora donde no hay estándares, solo existen los estándares para ser superados por otros mejores.
- Se debe identificar los despilfarros para eliminar y reducir los costes.

#### **2.2.6. Estrategias aplicadas a la empresa**

La estrategia se define como un medio de establecer las intenciones de la empresa en términos de sus objetivos a largo plazo, de sus programas de actuación y de sus preferencias sobre la asignación de sus recursos (Caballero y Freijeiro, 2010).

En otras palabras, la estrategia es el principal plan, en el cual a través de su aplicación la empresa desarrolla su actividad a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios del entorno para ganar mayor ventaja.

#### **Formulación de estrategias**

Caballero y Freijeiro (2010) enuncian que la formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles, en la cual cada una de ellas se formula una estrategia diferente. A continuación, se exponen cada una de ellas.

- **Formulación de estrategias competitivas:** consiste en diseñar una estrategia que establezca como competir en un determinado entorno para

conseguir una ventaja competitiva, en la que se pretende averiguar ¿Cómo compiten las empresas? ¿Cómo alcanzan y mantienen ventajas competitivas?

- **Formulación de estrategias corporativas:** la finalidad es averiguar ¿En qué negocio competir? ¿Cómo poder gestionar los negocios para conseguir sinergias?, el propósito es general valor operando conjuntamente en lugar de operar con negocios independientes.
- **Formulación de estrategias internacionales:** se aplica cuando el negocio se expande fuera de los límites nacionales. Una vez que la empresa decide introducirse en mercados extranjeros es importante considerar el mercado de cada país como único, en el cual se producirá bienes y servicios específicos para cada uno de ellos.
- **Formulación de estrategias en internet:** esta estrategia es de vital importancia en la actualidad, debido al crecimiento que ha tenido en el ámbito empresarial, lo cual su uso ha mejorado la posición competitiva logrando mayor ventaja en el sector.

## **2.3. Bases Legales**

### **2.3.1. Hacienda Turística**

Según el Ministerio de Turístico (2016), en el reglamento de alojamiento turístico, la Hacienda Turística es el establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría, localizadas dentro de parajes naturales o áreas cercanas a centros poblados.

Su construcción puede tener valores patrimoniales, históricos, culturales y mantiene actividades propias del campo como siembra, huerto orgánico, cabalgatas, actividades culturales patrimoniales, vinculación con la comunidad local, entre otras; permite el disfrute en contacto directo con la naturaleza, cuenta con estacionamiento y presta servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Debe contar con un mínimo de 5 habitaciones (Ministerio de Turismo, 2016). En consiguiente, el reglamento asigna a las Haciendas Turísticas una categoría de 3 a 5 estrellas, esto se determina de acuerdo a los requisitos que el alojamiento cumpla.

De acuerdo a las definiciones planteadas, se interpreta que una Hacienda Turística es un destino con un estilo rústico e innovador que se adapta a las exigencias de los servicios hoteleros, alberga a turistas nacionales y extranjeros que gustan de compartir de la naturaleza en su más puro esplendor. Según el número y calidad de servicios complementarios que ofrezca cada establecimiento se le asigna la categoría según le corresponda.

### **2.3.2. Requisitos de categorización y categoría única de la Hacienda**

#### **Turística**

Es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos (Ministerio de Turismo, 2016). Los requisitos que son propios de la categoría de las haciendas turísticas de 5 estrellas en el Ecuador se encuentran detallados en el Anexo 1.

### **2.4. Sistema de Variable**

Las variables son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua, es decir puede sufrir cambios, las cuales son analizadas, medidas y manipuladas en una investigación. Cabe mencionar que para construir una prueba se debe partir de la operación de variables (Paitán, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Por tal motivo, se procedió al análisis de la operación de variables, el cual se presenta en la tabla No. 3.

**Tabla No. 3.** Operación de Variable.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>Procesos Operativos</b>	A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor (Pardo, 2017, p.11).	Ambiente de Trabajo	Infraestructura.	Observación directa	Lista de Chequeo ITEM 1
			Salubridad.		Lista de Chequeo ITEM 2
			Seguridad, Higiene y Ambiente.		Lista de Chequeo ITEM 3
			Control de Acceso.		Lista de Chequeo ITEM 4
			Ergonomía.		Lista de Chequeo ITEM 5
			Mantenimiento.		Lista de Chequeo ITEM 6
		Comunicación y Toma de Decisiones	Estilo de toma de decisiones.		Lista de Chequeo ITEM 7
			Mecanismos de comunicación.		Lista de Chequeo ITEM 8
			Comunicación del marco filosófico.		Lista de Chequeo ITEM 9
		Capacitación y Desarrollo	Detección de necesidades de formación		Lista de Chequeo ITEM 10
			Planes de adiestramiento.		Lista de Chequeo ITEM 11
		Normatividad	Formación y capacitación.		Lista de Chequeo ITEM 12
			Conocimiento de Normas y Reglamentos.		Lista de Chequeo ITEM 13
			Acceso a las normas y reglamentos.		Lista de Chequeo ITEM 14
			Cumplimiento de las normas y reglamentos.		Lista de Chequeo ITEM 15

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
		Proceso y Procedimiento	Características de los procesos.		Lista de Chequeo ITEM 16
			Documentación de los procedimientos.		Lista de Chequeo ITEM 17
			Manuales de procedimientos.		Lista de Chequeo ITEM 18
		Talento Humano	Características del Talento Humano.		Lista de Chequeo ITEM 19
			Niveles Sociales.		Lista de Chequeo ITEM 20
			Beneficios económicos.		Lista de Chequeo ITEM 21
			Motivación.		Lista de Chequeo ITEM 22
		Innovación y Cambio	Comunicación.		Lista de Chequeo ITEM 23
			Apertura al cambio.		Lista de Chequeo ITEM 24
			Participación en el cambio.		Lista de Chequeo ITEM 25
		Recursos	Credibilidad en proyectos de cambio.		Lista de Chequeo ITEM 26
			Material de Oficina.		Lista de Chequeo ITEM 27
			Unidades de Transporte.		Lista de Chequeo ITEM 28
			Mobiliario.		Lista de Chequeo ITEM 29
			Equipos de Trabajo.		Lista de Chequeo ITEM 30
Organizacional	Equipos de Comunicación.	Lista de Chequeo ITEM 31			
	Equipos de Computación.	Lista de Chequeo ITEM 32			
	Estructura Organizativa.	Lista de Chequeo ITEM 33			
	Descripción de Cargos.	Lista de Chequeo ITEM 34			
	Manual de Descripción de Cargos.	Lista de Chequeo ITEM 35			

## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA EMPLEADA

El presente capítulo describe el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información sobre el objeto de estudio y el procedimiento llevado a cabo para el desarrollo de la investigación.

#### 3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que este representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables (Hernández y Mendoza, 2018).

Algunas de las características esenciales del enfoque cuantitativo según Hernández y Mendoza (2018) son:

1. Con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables).
2. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. Va de lo general a lo particular.

En este sentido, la presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que el objeto de estudio posee características que lo hacen observable y medible, es decir, permite medir la variable de estudio y sacar datos reales, el cual ayuda a determinar y diagnosticar la calidad del servicio en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

#### 3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), esta pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos o componentes del problema a investigar.

Así, este estudio es de tipo descriptivo, porque se pudo conocer la situación que atraviesa la empresa a través de la descripción exacta de los procesos y de esta manera se estableció propuestas de mejoras a partir de diagnóstico del estado actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

Además, corresponde a una investigación de campo, el cual consiste en la recolección de datos directamente de las personas investigadas en el lugar exacto donde ocurren los hechos (Hernández y Mendoza, 2018). De este modo el presente estudio fue considerado de campo, ya que los datos fueron tomados del grupo de la organización (empleados) en su ambiente natural.

### **3.3. Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información o datos requeridos en una investigación, con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema. De este modo, la presente investigación es fundamentada de tipo no experimental, el cual se refiere a los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos para después analizarlos (Hernández y Mendoza, 2018). En tal sentido, la información se obtuvo tal y como se dio en su contexto natural, sin la intervención o influencia directa en la organización

De igual manera, estuvo enmarcada en el diseño transeccional. Al respecto sobre el tema Hernández y Mendoza (2018): define que “los diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y en lugar específico. Su propósito normalmente es evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo” (p.176).

### **3.4. Población y Muestra**

Según Hernández y Mendoza (2018), la población, “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). De esta manera, la población de la presente investigación está estructurada por trece (13) empleados, según se especifica en la tabla No. 4, que se muestra a continuación.

**Tabla No. 4.** Población de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Supervisora de operaciones	1
Contador	1
Recepcionistas	2
Chef ejecutivo	1
Sub chef	1
Mesero y Barman	1
Ama de Llaves	1
Camarera	1
Jardineros	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Por otra parte, Hernández y Mendoza (2018) definen como muestra al subconjunto de la población o universo que interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población.

No obstante, para el desarrollo de la presente investigación no se hace referencia a la muestra, ya que se pudo obtener datos de toda la población, sin tener la necesidad de estratificar una parte de ella, que según Arias (2016), si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. Por esta razón, la muestra es igual a la población que es de trece (13) empleados.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnicas de recolección de datos**

Al respecto de esto Matriz (2019): afirma que las técnicas son destrezas operativas llevadas a cabo por el investigador, con el propósito de recolectar datos en la investigación. Están constituidas por la secuencia de pasos o etapas que se llevan a cabo en función de la búsqueda, adquisición, construcción y recopilación de la

información necesaria para alcanzar los objetivos planeados en el estudio. Por tal motivo para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** la observación tiene la utilidad de entrar en contacto de estudio y recoger información diversa en contextos diferentes (La Madriz, 2019). Esta técnica permitió familiarizarse con el personal de la empresa para así poder conocer las diversas operaciones que se desarrollan en la misma, con el fin de identificar las deficiencias en las diferentes áreas y procesos, y una vez obtenidos los resultados, plasmarlos en registros y formatos estructurados.
- **Entrevistas:** indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un tema determinado. Dentro de los tipos de entrevistas se encuentran las “estructuradas”, que permiten obtener datos relevantes mediante el diálogo y las preguntas que suelen tener una puntuación, es por ello, que se utilizó esta técnica la cual, fue aplicada a los trabajadores y trabajadoras con el objeto de profundizar en la situación actual del establecimiento hotelero, para de esta forma identificar las desviaciones y potenciales mejoras a realizar en la empresa (Baena, 2014).
- **Tormenta de ideas:** según Gallego (2015), es una herramienta fundamental en la gestión de calidad que fomenta la creatividad en equipo y se utiliza tanto para identificar las causas de problemas como para proponer soluciones a los ya identificados mediante otra herramienta. Esta técnica se utilizó para determinar y jerarquizar las diferentes deficiencias de la empresa, así como en la formulación de las estrategias de mejora propuestas.
- **Grupos focales:** es un tipo de entrevista basado en una discusión que involucra a varios participantes para socializar los resultados obtenidos en una investigación. En otras palabras, es una reunión bien orientada y diseñada con propósitos claros para explorar acerca de un dominio de interés.

Una de las principales ventajas es que, a diferencia de las entrevistas individuales, los participantes se tornan más conscientes de sus propias percepciones cuando se confrontan con puntos de vista opuestos y cuando

se ven en la necesidad de analizar sus puntos de vista a profundidad (Paramo, 2017).

### **3.5.2. Instrumentos de recolección de datos**

Mientras que, según la misma autora los instrumentos son aquellas herramientas tales como: dispositivos, documentos, formatos, que una vez aplicados permiten obtener los resultados del estudio en marcha.

Como instrumento la presente investigación se utilizó la lista de chequeo, siendo la fuente principal para extraer la información de manera clara y precisa por medio de los indicadores que se extraen del cuadro de operacionalización de variables.

La Madriz (2019) define que la lista de chequeo es un formato estructurado para registrar la presencia o ausencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones (Ver Anexos N° 2, 3, 4 y 5).

### **3.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos**

Una vez obtenida toda la información es preciso que estos sean transformados en datos que realmente sirvan de utilidad para la investigación, por tal motivo, se determinó de manera apropiada la forma de comunicar los resultados y representar su incidencia.

Debido a esto, para el abordaje del análisis de los resultados se utilizó algunas de las técnicas y herramientas para la gestión de calidad que han sido utilizadas en empresas de todo el mundo como instrumentos fundamentales para la mejora continua.

La técnica metodológica de cada una de las herramientas que a continuación se exponen deben adecuarse de acuerdo a la cultura de cada empresa.

- 1) Diagrama de causa y efecto.-** Conocido también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, se trata de un diagrama cuyo objetivo es representar la relación cualitativa e hipotética entre un efecto y todas las posibles causas que lo provocan, hasta llegar a las causas de raíz (Gallego, 2015).
- 2) Diagrama de Pareto.** Según Gallego (2015), el diagrama de Pareto puede aplicarse después del diagrama causa- efecto, u otros sistemas, y puede

estar basado en datos proporcionados por el hotel en encuestas a clientes o en hojas de inspección diseñadas para cuantificar las causas, con el propósito de jerarquizarlas. El objetivo principal es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes.

**3) Matriz de valoraciones.** Es una herramienta de gestión de calidad que se utiliza para que los equipos lleguen a un consenso cuando tengan que decidir cuál de las opciones es la más adecuada, en otras palabras, permite al investigador identificar las causas de mayor importancia (Gallego, 2015).

Por otra parte, para determinar las conclusiones del presente estudio, se tabularon los datos a través del software Microsoft Excel, los cuales fueron procesados y analizados, estadísticamente mediante gráficos de red (arañas), con el fin de visualizar con mayor precisión las posibles brechas y así poder establecer estrategias de mejora.

### **3.7. Validez y confiabilidad**

#### **3.7.1. Validez**

En cuanto a la validez, Hernández y Mendoza (2018), refieren como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de la variable evaluada y está relacionado con la eficacia con que un instrumento mide el objetivo.

En la presente investigación se determinó la validez de contenido del instrumento de recolección de datos a través del juicio de dos (2) expertos, los cuales son docentes de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, ya que tienen formación en Hotelería y Turismo, por lo que se consideran expertos en el área de estudio, lo que permitió valorar las diferentes opiniones en cuanto al contenido, la pertinencia y la relación de los ítems con los objetivos de la investigación, a la variable de estudio y a las dimensiones e indicadores de la misma.

Los docentes expertos fueron: Mgst. Pablo Aguilar y Mgst. Marcelo Nieto, los cuales emitieron su juicio, acerca del instrumento diseñado, con sus respectivas observaciones que contribuyeron a la edición definitiva del instrumento.

### 3.7.2. Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad.

Dichos coeficientes oscilan entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo a cero hay mayor error en la medición. El método matemático utilizado en la presente investigación fue el Coeficiente alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right], \quad (1)$$

Dónde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

Por tanto, se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento de medición realizando arrojando un valor de **0,96** lo cual indica un alto índice de confiabilidad.

### 3.8. Análisis e interpretación de datos

En relación al análisis de los datos, está relacionada con las técnicas lógicas o estadísticas para interpretar el significado de datos recolectados. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostiene que los métodos de análisis de datos son variados, pero cada método tiene su propósito específico, cuya finalidad es responder a los objetivos planteados. Por cuanto, para el análisis de información en la presente investigación se realizó lo siguiente fases:

## **Fase I: Diagnóstico de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

En esta fase de la investigación se procedió a realizar un diagnóstico general de la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos, donde se pudo obtener una visión general de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., para conocer la problemática en cuestión, para ello se conformó un equipo de trabajo integrado por el investigador y la alta gerencia de la organización (gerente general, gerente comercial, supervisora de operaciones) a los cual se les aplicó la lista de chequeo propuesto por el autor Jack Fleitman (2007), que aborda nueve (9) dimensiones integradas a su vez por treinta y cinco (35) factores, este instrumento permitió conocer las brechas existentes en las áreas evaluadas. Finalmente, se realizó un diagrama Causa – Efecto, para presentar todos los criterios a considerar que sirven como base para las siguientes fases.

## **Fase II. Determinación de las falencias que tienen los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

Una vez obtenidos los resultados a partir de la lista de chequeo aplicada a la alta gerencia, se definieron las dimensiones que presentan oportunidades de mejoras, se seleccionaron las dimensiones cuyo nivel promedio se ubique por debajo del cuarto nivel, que es aceptable de acuerdo a la metodología empleada por el autor Jack Fleitman.

## **Fase III. Definición de estrategias para los procesos operativos de acuerdo al diagnóstico realizado**

Una vez determinadas las oportunidades de mejora en la anterior fase, se conformó un equipo de trabajo integrado por el investigador y el gerente de la empresa, para formular las estrategias de mejora a los procesos que permitan cerrar las brechas detectadas, para ello se utilizaron las técnicas de tormenta de ideas y grupos focales.

## **Fase IV. Diseño del plan de mejora para las áreas operativas de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

Finalmente, se elaboró un plan de mejora para las áreas operativas, el cual permitió llevar a cabo cada una de las estrategias definidas en la fase anterior, este plan

contiene de manera específica las actividades a realizar, los recursos necesarios, el tiempo de ejecución y los beneficios, que garantiza la efectiva implementación del mismo.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Este capítulo presenta toda la información relevante que se obtuvo a través de la lista de chequeo realizada en base a la metodología de Jack Fleitman (2007), la cual fue aplicada a la alta gerencia de la organización, la misma que permitió detectar los posibles inconvenientes presentados en los procesos llevados a cabo, en cada una de las áreas evaluadas de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

Para la evaluación y análisis de las nueve (9) dimensiones contenidas en la lista de chequeo, se utilizó la escala de Likert, a la cual se le asignó cinco categorías: como nivel óptimo “5”, entre el nivel “4” y “3” con oportunidad de mejoras y entre el nivel “2” y nivel “1” como nivel crítico, donde será necesario una acción inmediata (ver anexo 2). Posteriormente, se presentaron los resultados obtenidos mediante gráficos radiales donde se observa las brechas que hay en cada dimensión, de las cuales presenta la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

Por otra parte, se elaboró el diagrama causa-efecto que contiene las causas más importantes que generan los problemas, estas fueron evaluadas en una matriz de valoraciones, donde se le dio valor a las desviaciones bajo los criterios de Impacto en la calidad y la frecuencia e impacto en los empleados, en la cual fue asignada una escala de valor donde cero (0) se consideró sin importancia, uno (1) se consideró poco importante, dos (2) se consideró medianamente importante y tres (3) se consideró altamente importante.

Finalmente, con la información recabada se procedió a realizar una evaluación por parte de la muestra antes mencionada, para determinar su grado de importancia tomando el valor de uno (1) como sin importancia, dos (2) como poco importante, tres (3) como medianamente importante, cuatro (4) como muy importante y cinco (5) como totalmente importante, con los datos procesados se construyó el cuadro de las frecuencias relativas y acumuladas para generar el diagrama de Pareto y obtener las causas vitales y triviales que sirvieron como punto de partida para la generación de estrategias que permitan el cierre de las desviaciones de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

#### 4.1. Diagnóstico de la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. basados en el modelo propuesto por Jack Fleitman

Para la aplicación del instrumento se utilizó a la población conformada por la alta gerencia de la empresa, debido a que los integrantes dominan toda la información con respecto a la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., la cual se encuentra integrada por tres (3) empleados: gerente general, gerente comercial y la supervisora de operaciones, con ellos se obtuvo información de la situación actual que presenta el establecimiento.

A continuación, se presentan de manera general los resultados obtenidos en los indicadores de cada dimensión, aplicado a los empleados de la Hacienda Turística durante el periodo de estudio. Cabe recalcar, que para el cálculo de los promedios se definió la moda, debido a que la definición del valor que más se repite, conlleva a obtener un resultado más aproximado a la realidad. Del mismo modo, se determinó la categoría de acción a realizar de acuerdo a los resultados obtenidos.

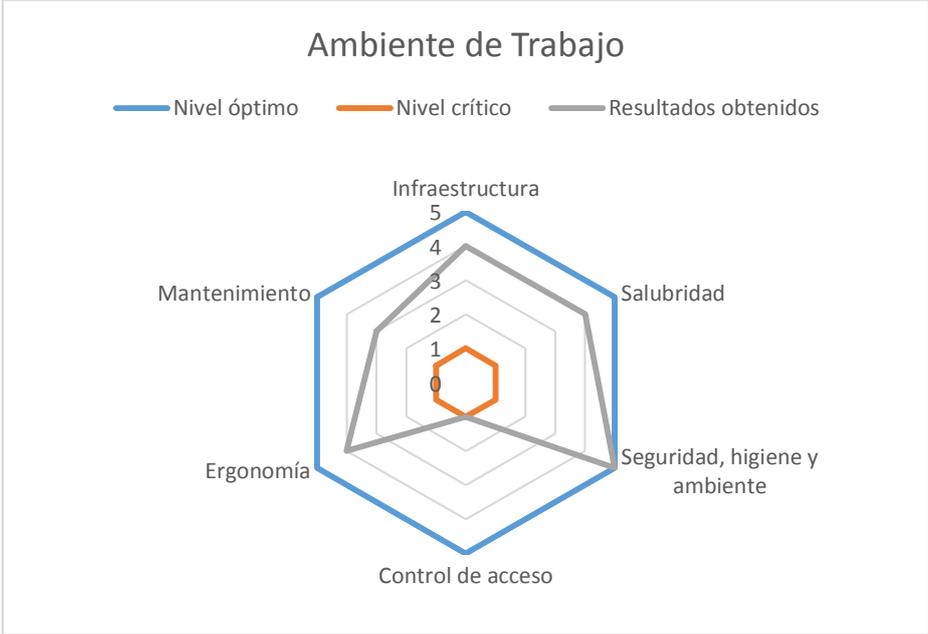
##### Dimensión 1. Ambiente de trabajo

La presente dimensión permitió evaluar la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del ambiente de trabajo, en la Tabla No. 5 se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla No. 5.** Ambiente de Trabajo.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Ambiente de trabajo	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Infraestructura	4	4	5	4	Oportunidad de Mejora
Salubridad	4	4	4	4	Oportunidad de Mejora
Seguridad, higiene y ambiente	5	5	4	5	Nivel óptimo
Control de acceso	1	1	2	1	Nivel crítico
Ergonomía	4	3	4	4	Oportunidad de mejora
Mantenimiento	3	4	3	3	Oportunidad mejora

En el Gráfico No 1, se presentan los resultados obtenidos y las brechas existentes con respecto a la situación ideal.



**Gráfico No. 1.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Ambiente de Trabajo.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

El análisis muestra que la dimensión uno (1) presenta una moda de 4, es decir en un nivel con oportunidades de mejora, en la cual la empresa puede establecer estrategias para alcanzar un nivel óptimo y así aprovechar al máximo esta ventaja.

**Dimensión 2. Comunicación y toma de decisiones**

La presente dimensión permitió evaluar la forma de comunicarse, la dirección con el personal y si la comunicación es poca o es mucha, si es ascendente, descendente, lateral y/o ambas. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de la dimensión Comunicación y Toma de Decisiones (Ver Tabla No. 6).

**Tabla No. 6.** Comunicación y Toma de Decisiones.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Comunicación y toma de decisiones	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Estilo de toma de decisiones	3	3	4	3	Oportunidad de mejora
Mecanismos de comunicación	3	4	3	3	Oportunidad de mejora
Comunicación del marco filosófico	3	2	3	3	Oportunidad de mejora

En el Gráfico No. 2, se aprecia el nivel de cumplimiento que presenta la empresa en esta dimensión.



**Gráfico No. 2.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Comunicación y Toma de decisiones.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

El análisis presente permitió observar que esta dimensión presenta una moda de 3, esto significa que puede ser mejorada de tal manera que pueda alcanzar un nivel de cumplimiento óptimo.

### Dimensión 3. Capacitación y desarrollo

La presente dimensión permitió evaluar la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de los planes de capacitación y como se desarrollan en la organización. Los resultados de la evaluación se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla No. 7 .**Capacitación y Desarrollo.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Capacitación y desarrollo	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Detección de necesidades	2	2	2	2	Nivel crítico
Planes de adiestramiento	1	1	1	1	Nivel crítico
Formación y capacitación	1	1	1	1	Nivel crítico

Los resultados de esta dimensión se pueden observar en el gráfico No. 3.



**Gráfico No. 3.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Capacitación y Desarrollo.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

El análisis presente permitió observar que la dimensión tres (3) presenta una moda de 1, por lo tanto, su nivel de cumplimiento es deficiente y se deben tomar acciones inmediatas en la misma.

**Dimensión 4. Normatividad**

En esta dimensión se evalúa los conocimientos que tienen los miembros de la organización acerca de las de reglas y normas que rigen la organización, los resultados se describen en la Tabla No. 8.

**Tabla No. 8.** Normatividad.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Normatividad	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Conocimiento de normas y reglamentos	2	1	2	2	Nivel crítico
Acceso a las normas y reglamentos	2	2	3	2	Nivel crítico
Cumplimiento de las normas y reglamentos	3	3	3	3	Oportunidad mejora

En el Gráfico No.4, se aprecia el nivel de cumplimiento que presenta la empresa en esta dimensión.



**Gráfico No. 4.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Normatividad.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

El análisis precedente permitió observar que la dimensión cuatro (4) presenta una moda de 2, lo cual, su nivel de cumplimiento es crítico y se deben tomar acciones inmediatas en la misma.

**Dimensión 5. Procesos y procedimientos**

La presente dimensión permitió evaluar el seguimiento de los procesos y procedimientos que se realizan en la organización, incluyendo su documentación. A continuación, en la Tabla No. 9 se presentan los resultados de la evaluación.

**Tabla No. 9.** Procesos y Procedimientos.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Procesos y procedimientos	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Caracterización de procesos	1	1	1	1	Nivel crítico
Documentación de los procedimientos	1	1	1	1	Nivel crítico
Manuales de procedimientos	1	1	1	1	Nivel crítico

En el Gráfico No. 5, se presentan los resultados obtenidos.



**Gráfico No. 5.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Procesos y procedimientos.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

El análisis precedente permitió observar que la dimensión cinco (5) presenta una moda de 1, por lo tanto, su nivel de cumplimiento es deficiente y se deben tomar acciones inmediatas en la misma.

### **Dimensión 6. Talento humano**

La presente dimensión permitió evaluar las principales características del personal de la organización, así como la percepción que tienen acerca de la organización y sus beneficios económicos. Los resultados de la evaluación de esta dimensión se muestran en Tabla No. 10.

**Tabla No. 10.** Talento Humano.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Talento humano	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Características del talento humano	2	3	2	2	Nivel crítico
Niveles salariales	3	4	3	3	Oportunidad de mejora
Beneficios económicos	3	3	3	3	Oportunidad de mejora
Motivación	3	4	3	3	Oportunidad de mejora
Comunicación	3	3	3	3	Oportunidad de mejora

En el Gráfico No 6, se presentan los resultados obtenidos y las brechas existentes con respecto a la situación ideal.



**Gráfico No. 6.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Talento Humano.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

El análisis anterior, permitió observar que la dimensión seis (6) presenta una moda de 3, es decir, con un nivel con oportunidad de mejora, a la cual si se le aplica las respectivas estrategias se pueden obtener mejores resultados.

### Dimensión 7. Innovación y Cambio

La presente dimensión permitió evaluar la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la disposición al cambio. A continuación, en la Tabla No. 11, se presentan los resultados de la evaluación de esta dimensión.

**Tabla No. 11.** Innovación y Cambio.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Innovación y cambio	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Apertura al cambio	4	4	4	4	Oportunidad de mejora
Participación en el cambio	3	4	4	4	Oportunidad de mejora
Credibilidad en proyectos de cambio	4	5	5	5	Nivel óptimo

En el Gráfico No.7, se aprecia el nivel de cumplimiento que presenta la empresa en esta dimensión.



**Gráfico No. 7.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Innovación y cambio.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

La dimensión siete (7) presenta una moda de 4, por lo tanto, su nivel de cumplimiento es muy bueno, sin embargo, presenta oportunidades de mejora las cuales ayudan para lograr la excelencia.

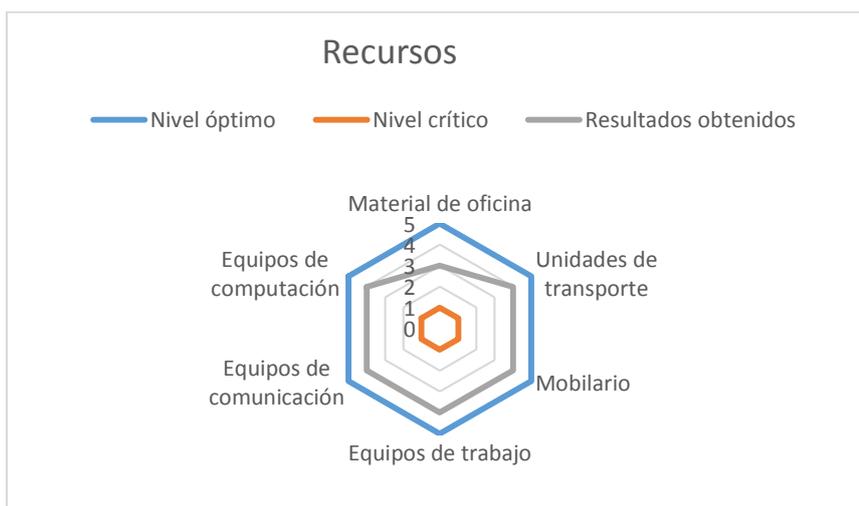
### Dimensión 8. Recursos

La presente dimensión permitió evaluar la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la disponibilidad de recursos para realizar sus actividades. Los resultados de la evaluación se muestran en Tabla No. 12.

**Tabla No. 12** Recursos.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Recursos	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Materiales de oficina	3	4	3	3	Oportunidad de mejora
Unidades de transporte	4	5	4	4	Oportunidad de mejora
Mobiliario	4	4	4	4	Oportunidad de mejora
Equipos de trabajo	4	4	4	4	Oportunidad de mejora
Equipos de comunicación	4	3	4	4	Oportunidad de mejora
Equipos de computación	4	4	4	4	Oportunidad de mejora

En el gráfico No. 8, se presentan los resultados obtenidos.



**Gráfico No. 8.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Recursos.

Fuente: A. Rodríguez,2020.

El análisis precedente permitió observar que la dimensión ocho (8) presenta una moda de 4, lo que significa que su nivel de cumplimiento es muy bueno, el cual presenta oportunidades de mejora para lograr la excelencia.

### Dimisión 9. Organizacional

La presente dimensión permitió evaluar el nivel de conocimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la estructura que rige el funcionamiento de la organización, así como la información referente a funciones y marco filosófico. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación en la dimensión 9. Organizacional (Ver Tabla No. 13).

**Tabla No. 13.** Organizacional.

Fuente: A. Rodríguez,2020.

Organizacional	Gerente General	Gerente Comercial	Supervisora de operaciones	Moda	Categoría
Estructura organizativa	4	3	4	4	Oportunidad de mejora
Descripción de cargos	1	1	3	1	Nivel crítico
Manuales de descripción de cargos	1	1	3	1	Nivel crítico

En el gráfico No. 9, se muestran los resultados de la evaluación.



**Gráfico No. 9.** Representación gráfica de los resultados obtenidos en relación a la dimensión Organizacional.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

El análisis preliminar permitió observar que la dimensión nueve (9) presenta una moda de 1, por lo tanto, su nivel de cumplimiento es deficiente y deben tomar acciones inmediatas en la misma.

Con los resultados obtenidos anteriormente mediante el análisis de datos, se realizó un resumen de la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. tal como se muestra en la tabla No. 14.

**Tabla No. 14.** Resumen de la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Dimensiones propuestas por Jack Fleitman (2007)		Moda
1	Ambiente de trabajo	4
2	Comunicación y toma de decisiones	3
3	Capacitación y desarrollo	1
4	Normatividad	2
5	Procesos y procedimientos	1
6	Talento humano	3
7	Innovación y cambio	4
8	Recursos	4
9	Organizacional	1

Evaluadas las 9 dimensiones pertinentes a la metodología empleada se presenta a manera de resumen un gráfico, en la cual se aprecia cómo nivel óptimo “5”, entre el nivel “4” y “3” con oportunidad de mejoras y entre el nivel “2” y nivel “1” como nivel crítico que presenta la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. (Ver gráfico No. 10).



**Gráfico No. 10.** Resumen de la situación actual de Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez, 2020.

Como se puede apreciar la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., se encuentra en un nivel de cumplimiento de 1, lo que indica que la misma presenta un nivel de criticidad considerable por lo que es preciso tomar acciones inmediatas asociadas a un plan de mejoras con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.

#### **4.1.1. Determinación de las desviaciones presentes en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

Una vez aplicado el instrumento en la fase anterior dirigido a la muestra seleccionada, se obtuvieron los siguientes niveles de cumplimiento los cuales en su mayoría presentaron oportunidades de mejora tal y como se muestra en la Tabla No. 15.

**Tabla No. 15.** Resultado de nivel de cumplimiento de la aplicación del instrumento en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

	<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel real</b>	<b>Nivel ideal</b>	<b>Desviación</b>
1	Ambiente de trabajo	4	5	1
2	Comunicación y toma de decisiones	3	5	2
3	Capacitación y desarrollo	1	5	4
4	Normatividad	2	5	3
5	Procesos y procedimientos	1	5	4
6	Talento humano	3	5	2
7	Innovación y cambio	4	5	1
8	Recursos	4	5	1
9	Organizacional	1	5	4

Para establecer las desviaciones presentes en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. se tomó en consideración aquellos factores con un nivel de cumplimiento menor o igual a 3, ya que se considera que cualquier factor que este por debajo de este nivel se encuentra deficiente y requiere acción inmediata.

### **Dimensión 1. Ambiente de Trabajo**

Al analizar los factores que compone esta dimensión tales como: infraestructura, salubridad, seguridad, higiene y ambiente, control de acceso, ergonomía y mantenimiento el nivel de cumplimiento obtenido por parte del equipo de trabajo mediante la aplicación del instrumento fue considerado de 4; encontrándose justo en el nivel aceptable previamente establecido, dichos factores representan puntos fuertes presentes en la Hacienda Turísticas y se sugiere seguir en la línea actual para alcanzar un nivel mayor de satisfacción y logros. Es importante resaltar que un buen ambiente de trabajo donde exista confianza induce a los empleados a estar más concentrados e involucrados en las actividades que realizan.

## **Dimensión 2. Comunicación y toma de decisiones**

Dentro de la evaluación se determinó que dentro de la empresa existe un nivel de cumplimiento de 3; determinado así que existen debilidades presentes en la empresa las cuales son:

- Falta de reuniones dirigidas a la personal.
- No cuentan con carteleras de comunicación.
- No se trasmite de manera efectiva la filosofía de la empresa.

## **Dimensión 3. Capacitación y Desarrollo**

Al evaluar esta dimensión se determinó un nivel de incumplimiento de 1, es decir, el nivel es inferior al nivel aceptable, siendo muy deficiente lo cual con lleva a tomar acciones inmediatas, ya que existen desviaciones derivadas por las siguientes causas:

- Ausencia de formación y capacitación al personal.
- No tienen planes de adiestramiento para los empleados.

## **Dimensión 4. Normatividad**

En el presente aspecto el nivel de cumplimiento encontrado fue de 2, esto quiere decir, que está por debajo del nivel aceptable previamente establecido, presentando deficiencias por los siguientes motivos:

- El personal no tiene acceso a las normas y reglamentos de la organización.
- Ausencia de instrucción sobre las normas y reglamentos.
- Las normas y reglamentos no se cumplen de manera estricta, lo cual genera que los empleados no se sientan comprometidos ni motivados.

## **Dimensión 5. Procesos y Procedimientos**

Dentro de esta dimensión, al analizar los factores que la componen el nivel de incumplimiento fue de 1, observándose en ella un nivel de caracterización de procesos deficiente, al igual que la documentación y manuales de procedimientos. Siendo de esta manera por las siguientes causas:

- No poseen estandarización de los procesos.

- No existen manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización.
- Ausencia de documentos de los procesos y procedimientos.

### **Dimensión 6. Talento Humano**

La presente dimensión obtuvo como resultado un nivel de cumplimiento de 3; es decir, que se encuentra con oportunidades de mejora, el cual puede alcanzar un nivel óptimo si se implementan estrategias a las siguientes debilidades:

- Ausencia de bonificaciones para el personal.
- Comunicación ineficiente entre el personal de trabajo.

### **Dimensión 7. Innovación y cambio**

En lo que respecta a esta dimensión, se determinó un nivel de cumplimiento de 4, el cual quiere decir, que la apertura al cambio, la participación en el cambio y la credibilidad en proyectos de cambio tienen total interés por parte del personal de la empresa y que son factores que la organización tiene a su favor para ser más competitiva.

### **Dimensión 8. Recursos**

El nivel de cumplimiento determinado en esta dimensión fue de 4, por lo tanto, se considera un aspecto potencial dentro de la empresa, encontrándose dentro del nivel aceptable, para lo cual se sugiere mejorar para ubicarla en el nivel óptimo.

Con estos resultados se puede evidenciar que la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., tiene una gerencia que se esmera en tener todos los recursos necesarios para que el personal pueda desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente, es por ello que esta dimensión representa un punto fuerte dentro de la organización.

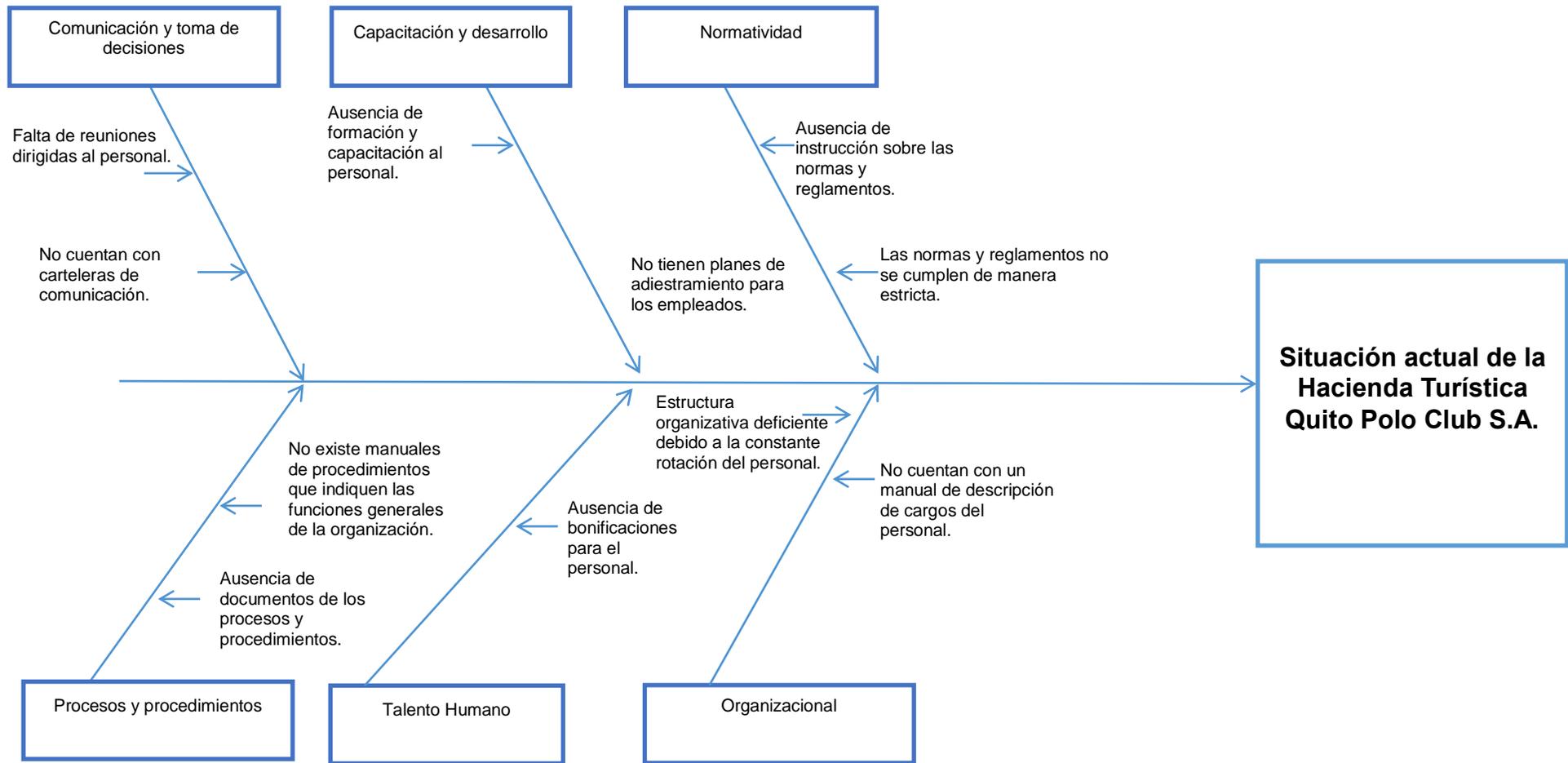
### **Dimensión 9. Organizacional**

Finalmente, al analizar los factores que componen esta dimensión, se obtuvo un nivel de incumplimiento de 1, en la cual se evidencio varias falencias que presenta la empresa, las cuales son:

- Estructura organizativa deficiente debido a la constante rotación del personal.

- No cuentan con un manual de descripción de cargos del personal.
- No existe descripción de cargos.

Una vez identificados los problemas que tiene la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., mediante el instrumento aplicado en cada una de las dimensiones evaluadas, se procedió a ubicar cada una de las causas y subcausas en el Gráfico Causa-Efecto (Ver gráfico No. 11).



**Gráfico No. 11.** Diagrama Causa- Efecto de Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

A continuación, se realizó una matriz de ponderación, la cual fue valorada por el Gerente General, Gerente Comercial y la Supervisora de Operaciones, para la ejecución de dicha matriz se tomó en cuenta los siguientes criterios (Ver Tabla No. 16 y 17).

**Tabla No. 16.** Escala de valor asignado para la matriz de ponderación.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>Criterios</b>	<b>Valor</b>
Sin importancia	1
Poco importante	2
Medianamente importante	3
Muy importante	4
Totalmente importante	5

**Tabla No. 17.** Escala de valor asignado para la matriz de ponderación.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

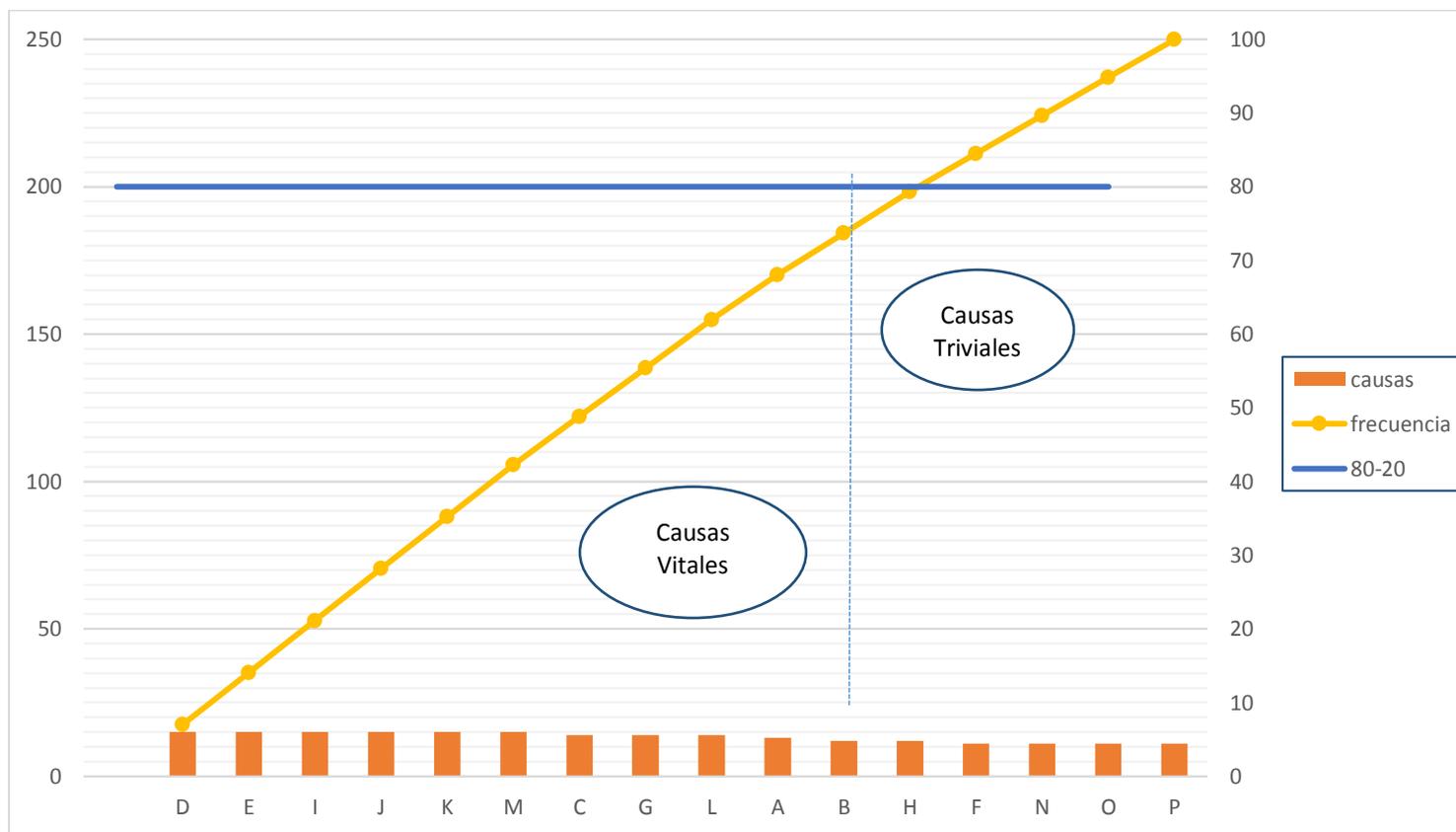
<b>DESVIACIONES</b>	<b>Muestra</b>			<b>FRECUENCIA</b>
	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	
A) Falta de reuniones dirigidas al personal.	4	5	4	13
B) No cuentan con carteleras de comunicación.	4	4	4	12
C) No se transmite de manera efectiva la filosofía de la empresa.	5	4	5	14
D) Ausencia de formación y capacitación al personal.	5	5	5	15
E) No tienen planes de adiestramiento para los empleados.	5	5	5	15
F) El personal no tiene acceso a las normas y reglamentos de la organización.	4	4	3	11
G) Ausencia de instrucción sobre las normas y reglamentos.	5	5	4	14
H) Las normas y reglamentos no se cumplen de manera estricta.	3	4	5	12
I) No poseen estandarización de los procesos.	5	5	5	15
J) No existe manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización.	5	5	5	15
K) Ausencia de documentos de los procesos y procedimientos.	5	5	5	15
L) Comunicación ineficiente entre el personal de trabajo.	5	5	4	14
M) Ausencia de bonificaciones para el personal.	5	5	5	15
N) Estructura organizativa deficiente debido a la constante rotación del personal.	4	3	4	11
O) No cuentan con un manual de descripción de cargos del personal.	4	3	4	11
P) No existe descripción de cargos.	4	4	3	11

Una vez identificadas las desviaciones presentes en la gestión integral de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., se procedió a determinar la frecuencia relativa y acumulada, para de esta manera obtener los elementos necesarios y poder realizar el diagrama de Pareto (Ver Tabla No.18).

**Tabla No. 18.** Frecuencia acumulada y relativa.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>DESVIACIONES</b>	<b>F</b>	<b>%relativo</b>	<b>%acumulado</b>	<b>80-20</b>
D) Ausencia de formación y capacitación al personal.	15	7,04	7,04	80
E) No tienen planes de adiestramiento para los empleados.	15	7,04	14,08	80
I) No poseen estandarización de los procesos.	15	7,04	21,12	80
J) No existe manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización.	15	7,04	28,17	80
K) Ausencia de documentos de los procesos y procedimientos.	15	7,04	35,21	80
M) Ausencia de bonificaciones para el personal.	15	7,04	42,25	80
C) No se transmite de manera efectiva la filosofía de la empresa.	14	6,57	48,82	80
G) Ausencia de instrucción sobre las normas y reglamentos.	14	6,57	55,40	80
L) Comunicación ineficiente entre el personal de trabajo.	14	6,57	61,97	80
A) Falta de reuniones dirigidas al personal.	13	6,10	68,07	80
B) No cuentan con carteleras de comunicación.	12	5,63	73,71	80
H) Las normas y reglamentos no se cumplen de manera estricta.	12	5,63	79,34	80
F) El personal no tiene acceso a las normas y reglamentos de la organización.	11	5,16	84,50	80
N) Estructura organizativa deficiente debido a la constante rotación del personal.	11	5,16	89,67	80
O) No cuentan con un manual de descripción de cargos del personal.	11	5,16	94,83	80
P) No existe descripción de cargos.	11	5,16	100,00	80
<b>TOTAL</b>	213			

En base a los valores obtenidos referidos a los porcentajes relativos y acumulados se procedió a realizar el diagrama de Pareto (Ver gráfico No. 12) en el cual se evidencia las causas vitales y triviales que posee la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

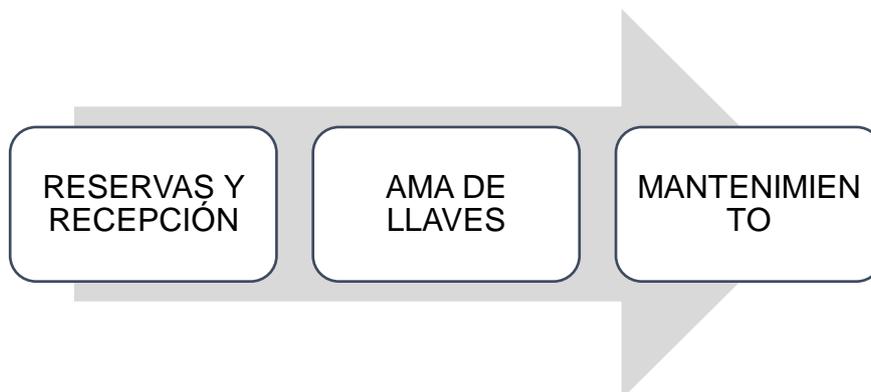


**Gráfico No. 12.** Diagrama de Pareto de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Diagrama de Pareto se evidenció que las desviaciones vitales están asociadas a la ausencia de formación y capacitación al personal, no tiene planes de adiestramiento para los empleados, no poseen estandarización de los procesos, no existe manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización, ausencia de documentos de los procesos y procedimientos, no cuentan con bonificaciones para el personal, no se transmite de manera efectiva la filosofía de la empresa, ausencia de instrucción sobre las normas y reglamentos, comunicación ineficiente entre el personal de trabajo, falta de reuniones dirigidas al personal y no tienen carteleras de comunicación, una vez corregidas estas desviaciones, las desviaciones triviales serán corregidas como consecuencia.

#### **4.2. Identificación de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

La organización de la Hacienda Turística está constituida por la división de procesos de corte jerárquico que trabajan bajo la supervisión del Gerente General y el Gerente Comercial. En ella se distinguen tres procesos operativos que se detalla a continuación. Ver gráfico No. 13.



**Gráfico No. 13.** Procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

**Reservas y Recepción.** - Este departamento en el desarrollo operativo del establecimiento hotelero es enorme, no sólo por la gran cantidad de personas que acuden a él, sino porque es el centro de operaciones de todo el lugar, cuyo objetivo principal es hacer que el cliente se sienta como en su propia casa. El trato que el

huésped reciba en este departamento, es de vital importancia pues en él solicita servicios desde el momento de su llegada hasta el de su salida.

Las responsables de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de este departamento se encuentran conformado por dos recepcionistas.

**Ama de llaves.** - El departamento de ama de llaves tiene de gran importancia garantizar la limpieza y control de pisos, habitaciones y áreas públicas de todo el establecimiento, además es primordial recalcar que de este departamento va depender la opinión que el cliente tenga acerca del alojamiento.

Este departamento está a cargo de dos cámaras, cuyas funciones se distribuyen de acuerdo a la ocupación diaria que tenga la Hacienda Turística.

**Mantenimiento.** - En términos generales este departamento se encarga de tener las instalaciones del alojamiento en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento, el cual repercute en la satisfacción del huésped. Su principal función consiste en evitar las quejas de los huéspedes y los frecuentes reportes de los equipos que estén fuera de funcionamiento.

Dentro de este departamento se encuentran dos jardineros que son polifuncionales, ya que realizan diversas actividades de acuerdo a las necesidades que tenga la Hacienda Turística, en cuanto al mantenimiento de sus instalaciones.

#### **4.3. Análisis correspondiente de los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

Para el desarrollo de esta etapa se elaboró tres listas de chequeo que contienen cada uno de los procesos operativos de la Hacienda Turística, en las cuales se pudo observar los hechos tal y como se presentan en su contexto real, para así proceder a analizarlos y conocer profundamente la problemática de cada una de los procesos críticos que se decidió evaluar y de esta manera establecer soluciones e ir controlándolas.

En tal sentido, se procedió con el proceso de reservas y recepción, para la cual se tomó en cuenta cuatro aspectos importantes que se presentan a continuación:

- 1. Proceso de reserva.-** En este proceso se pudo evidenciar que, si existe un correcto desempeño en cuanto a las actividades que realizan las

repcionistas, sin embargo, se identificaron tres falencias con respecto a que no se preparan los pronósticos de ocupación con el detalle de llegada de cada uno de los huéspedes y por ende no se distribuye esta información a los distintos departamentos, lo que genera desorganización del personal, también se pudo observar que no se monitorea la ocupación del mercado, tarifas y estrategias aplicadas por la competencia, debido a la falta de capacitación hacia el personal y por último se determinó que no se encuentra estandarizado ni documentado el proceso de reserva debido a la inexistencia de un manual de procesos y procedimientos de la hacienda turística.

2. **Check-in.-** Dentro de este proceso, se pudo observar que las actividades se ejecutan en concordancia con lo que se refiere al proceso de check-in en un establecimiento hotelero, cada recepcionista realiza su trabajo en función de sus tareas de la manera que han sido dirigidas, no obstante, todo el proceso de check- in, no se encuentra estandarizado ni documentado, cabe mencionar que está herramienta es de suma importancia, ya que asegura que la empresa opere siempre bajo los mismos estándares en sus procesos y procedimientos y sirve como guía para capacitar a las personas cuando recién ingresan a la organización.
3. **Check-out.** - En cuanto a este proceso, carece de igual manera de la estandarización y documentación de sus procedimientos, el cual dificulta la ejecución de las actividades en recepción. Por otra parte, también se evidenció que no se revisa las habitaciones en el momento de que el huésped realiza su respectivo check-out, ni por parte del personal de botones, ni por el departamento de ama de llaves, debido al desconocimiento y capacitación de esta actividad.
4. **Cierre de caja.** - Con respecto a este proceso, se evidenció que las recepcionistas no emiten reportes correspondientes a cada turno, es decir no manejan formatos de los now show, cierre de caja, tarjetas de crédito, cierre de lote, depósitos, entre otros, esta actividad la realiza de manera directa y personal únicamente la supervisora de operaciones. Además, se identificó que este proceso al igual que los anteriores no se encuentran estandarizados y en consecuencia a ello ni documentados.

De igual manera, para el departamento de ama de llaves, se desarrolló el mismo formato de la lista de chequeo antes mencionada, claro está con sus respectivos procesos y actividades.

- 1. Planificación de trabajo.-** Posterior a la aplicación de la lista de chequeo, se pudo observar que existen falencias en cuanto a la falta de información y capacitación del personal con respecto al manejo de químicos y el desenvolvimiento correcto de posturas ergonómicas de trabajo, no cuentan con un manual general de procedimientos ni con manuales operativos de los equipos, el personal no maneja registros que contengan información del estado ocupacional de las habitaciones, por lo que esta información la recibe la ama de llaves de manera verbal por parte de la recepcionista de turno. A demás, se evidenció que la maquinaria y equipos de trabajo no se encuentran en óptimas condiciones, por lo cual dificulta el trabajo de las camareras, adicional a esto, se corroboró que el establecimiento no provee de todos los materiales e insumos para cumplimiento de las actividades, por falta de presupuesto. Por otra parte, existe un problema en la infraestructura en este departamento, el personal supo manifestar que tienen dificultad para desenvolverse, ya que es estrecho y no están distribuidas las áreas de manera adecuada.
- 2. Ejecución de las tareas.-** En este proceso se detona, que la falta un manual de los procesos y procedimientos para la limpieza de habitaciones vacías y sucias (salidas), habitaciones ocupadas y habitaciones que no se rentaron, genera que no se tenga un control, ni se realicen las tareas de manera eficaz y eficiente, de igual manera sucede con respecto a los objetos olvidados, ya que no se lleva un procedimiento ni un control estándar por parte de la gerencia, esta falencia repercutirá de manera desfavorable si no se toma una acción inmediata. Con respecto a la maquinaria y equipos de trabajo, se observó que no se encuentran buen estado y requieren varias de ellas un cambio o mantenimiento.
- 3. Evaluación.** - Las falencias que presenta este proceso, ocurre debido a que no se existe un documento que permita evaluar las tareas de las camareras y en consecuencia a ello no se tiene un control del desempeño del personal. De igual modo, se evidenció que no se encuentra estandarizado el proceso

para la inspección de habitaciones, lo cual conlleva que no se verifique el cumplimiento de la limpieza por parte de las camareras, generando problemas y quejas de los huéspedes.

Finalmente, se diseñó otra lista de chequeo para el proceso de mantenimiento, con el fin de detectar posibles falencias que se estén presentando en los procesos del departamento para poder dar soluciones e ir controlando.

- 1. Planeación.-** Con respecto a este ítem se identificó varias falencias, en primer lugar, se encontró que los procesos y procedimientos de mantenimiento no se encuentran estandarizados ni documentados y por ende no cuentan con bitácoras, registros e informes que lleve el control de este proceso, adicional a ello el personal no dispone de los equipos de protección adecuados y de todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas, no conocen de los manuales operativos de los equipos y maquinarias y no cuentan con programas de mantenimiento preventivo, correctivo y contratado, es importante mencionar que el personal de este departamento trabaja de forma empírica, es decir no tienen el perfil profesional para la ejecución de las tareas que requiere este departamento.
- 2. Ejecución.-** De acuerdo a los resultados obtenidos en este proceso, se evidenció básicamente que el mantenimiento de las instalaciones de la hacienda turística se lo realiza dependiendo de las averías que surjan a diario y que se las reparan dependiendo la gravedad y la importancia que tenga en ese momento, claramente se muestra que la falta de programas de mantenimiento y al no tener los procesos y procedimientos estandarizados no permite que los equipos e instalaciones operen en las mejores condiciones de seguridad, causando fallas al momento de la ejecución, lo que ocasiona que sea más tardado e incluso más costoso.
- 3. Evaluación. -** En lo que se refiere a este proceso, se corroboró que el establecimiento hotelero no controla ni da seguimiento a cada uno de los mantenimientos antes mencionados, lo cual dificulta la evaluación al personal con parámetros que ayuden a calificar las tareas realizadas a fin de mantener un control del desempeño diario de cada uno de ellos.

El análisis y la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de estas listas de chequeo, permitió corroborar la información obtenida a través de la metodología de Jack Fleitman, el cual determinó las falencias en la Gestión Integral de la empresa. Posterior a ello se propuso estrategias que agrupan todas las características necesarias para crear una gestión operativa apropiada y poder controlarla, visionando la aplicación de mejoramiento continuo que toda organización en la actualidad debe tener.

#### **4.4. Propuesta de estrategias**

En este apartado se presentan las oportunidades de mejora para las causas obtenidas a través del diagrama de Pareto, para lo cual se conformó un equipo de trabajo constituido por la autora y la población seleccionada en la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. a manera de definir las estrategias de mejora pertinentes a las causas vitales que permitan el cierre de las brechas existentes dentro del establecimiento hotelero.

De este modo, una vez definidas las estrategias se realizó un plan de mejora a la empresa, el cual cuenta con las actividades necesarias para la aplicación de cada una de ellas, las acciones que se deberán tomar para el desarrollo de las mismas, los recursos necesarios, el plazo en el que se deben desarrollar y los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar las estrategias. A continuación, se presentan las siguientes estrategias:

##### **Estrategia No.1**

**Fortalecer el talento humano de la organización mediante planes de formación, capacitación y adiestramiento, conjuntamente con planes de incentivos.**

La presente estrategia permitirá solucionar las desviaciones con respecto a la ausencia de formación y capacitación al personal, la falta de planes de adiestramiento para los empleados, la ausencia de bonificaciones para los empleados y la comunicación ineficiente entre los mismos, la cual ayudará a solucionar las falencias en la dimensión 3 (Capacitación y Desarrollo) y la dimensión 6 (Talento Humano).

## **Estrategia No.2**

### **Estandarizar los procesos y procedimientos de la organización.**

Esta estrategia permitirá solucionar las desviaciones referentes a la inexistencia de manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización y la ausencia de documentos de los procesos y procedimientos, la cual ayudará a solucionar la problemática presente en la dimensión 5 (Procesos y Procedimientos).

## **Estrategia No.3**

### **Diseñar planes para la difusión del marco filosófico, reglas y normas e implantar mecanismos de comunicación.**

Dicha estrategia permitirá solucionar las desviaciones que corresponden a la falta de comunicación del marco filosófico en la empresa, inexistencia de instrucciones sobre las normas y reglamentos, poco interés en las reuniones dirigidas al personal y la ausencia de carteleras de comunicación, solventando las problemáticas evidenciadas en la dimensión 2 (Comunicación y toma de decisiones) y la dimensión 4 (Normatividad).

La implementación de estas estrategias permitirá el cierre de brechas existentes dentro de la organización, obteniendo así mejoras en la gestión integral, lo cual permite alcanzar beneficios a corto, mediano y largo plazo.

## **4.5. Elaboración del plan de mejora para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A**

Una vez establecidas las estrategias, se procedió a realizar y programar las actividades que eliminarán las desviaciones detectadas, para ello se estructuraron cinco (5) planes que constituyen el plan de mejora asociados con cada una de las estrategias, en los cuales se asignan responsabilidades, recursos y tiempos tomando en cuenta los beneficios que adquirirán los empleados y la empresa.

A continuación, se presentan los planes que constituyen al plan de mejora de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

**Tabla No. 19.** Plan de mejora para la implementación de la estrategia No.1 con respecto a la dimensión 3.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Dimensión 3. Capacitación y Desarrollo					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
<p>-Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los empleados que trabajan en la empresa.</p> <p>-Diseñar los planes de capacitación y adiestramiento en base a las necesidades encontradas.</p> <p>-Implementar los planes de capacitación y adiestramiento.</p> <p>-Evaluar la efectividad de los planes diseñados al personal.</p>	<p>Realizar el instrumento para la detención de necesidades de adiestramiento y capacitación.</p> <p>Definir el área de capacitación.</p> <p>Seleccionar a los empleados.</p> <p>Buscar empresas de capacitación.</p> <p>Realizar cotizaciones.</p> <p>Seleccionar y contratar a la empresa.</p> <p>Ejecutar los talleres de capacitación.</p> <p>Realizar seguimiento y control a los empleados sobre los temas impartidos mediante pruebas.</p>	<p>Materiales, Humanos y Financieros</p>	<p>24 semanas</p>	<p>Gerente General</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Supervisora de operaciones</p>	<p>Al implementar planes de capacitación y adiestramiento, el personal de la empresa mejorará el conocimiento del puesto de trabajo en el que se desarrolla, aumentando así el rendimiento laboral.</p> <p>Ayudará al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, lo que permite elevar la satisfacción de los empleados y mejorar el clima organizacional.</p> <p>Se mejorará la comunicación entre grupos lo que permitirá la solución asertiva de los problemas y en la toma de decisiones, proporcionando una buena atmósfera para el aprendizaje.</p>

**Tabla No. 20.** Plan de mejora para la implementación de la estrategia No.1 con respecto a la dimensión 6.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

Dimensión 6. Talento Humano					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
-Dar bonificaciones para potenciar al talento humano.	<p>Establecer y designar los recursos económicos.</p> <p>Definir los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el período iniciado en el que se realizará la evaluación del desempeño.</p> <p>Diseñar un plan de evaluación del desempeño de los trabajadores.</p> <p>Evaluar a los empleados.</p> <p>Retribuir con las bonificaciones.</p> <p>Investigar y documentarse sobre los planes de beneficios para los trabajadores más actuales.</p>	Materiales, Humanos y Financieros	8 semanas	Gerente General Gerente Comercial Supervisora de operaciones	Las bonificaciones ayudan a que los empleados se mantengan enfocadas y motivados en su área de trabajo.

Dimensión 6. Talento Humano					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
<p>-Implementar un plan de beneficios para los empleados.</p> <p>-Realizar talleres de comunicación efectiva con todo el personal de la organización.</p>	<p>Diseñar el plan de beneficios para los trabajadores.</p> <p>Asignar el presupuesto para ejecutar el plan de beneficios.</p> <p>Ejecutar el plan.</p> <p>Seleccionar y contratar la empresa que se encargará de realizar los talleres.</p> <p>Determinar los días para impartir los talleres.</p> <p>Reunir e informar a los empleados.</p> <p>Realizar los talleres.</p> <p>Realizar una evaluación al personal con el fin de obtener una retroalimentación con respecto a los talleres.</p> <p>Medir el impacto de las actividades realizadas.</p>				<p>Al otorgar beneficios ya sean económicos, de salud entre otros, se genera el sentimiento de pertenencia y de compromiso hacia la empresa, proporcionando la fidelidad de los empleados.</p> <p>Los talleres fomentarán el trabajo en equipo permitiendo que la comunicación entre los empleados sea efectiva y que de esta manera se logren procedimientos eficientes dentro de la organización.</p>

**Tabla No. 21.** Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 2 con respecto a la dimensión 5.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>Dimensión 5. Procesos y procedimientos</b>					
<b>Actividades</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con que?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Para?</b>
	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo (Semanas)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios</b>
-Elaborar un manual de procedimientos.	<p>Conformar el equipo de trabajo.</p> <p>Recopilar la información de cada proceso operativo que se realiza en las diferentes áreas.</p> <p>Realizar la caracterización de los procesos y procedimientos.</p> <p>Elaborar mapas de procesos.</p> <p>Documentar procesos y procedimientos de cada una de las áreas del establecimiento.</p>	Materiales, Humanos y Financieros	12 semanas	Gerente General Gerente Comercial Supervisora de operaciones	El manual de procedimientos es una importante herramienta que asegurará que la empresa opere siempre bajo los mismos estándares en sus procesos y procedimientos y además este documento servirá como guía para capacitar a las personas cuando recién ingresan a la organización, ya que detallan las funciones que deben desempeñar, así como sus obligaciones de cada puesto de trabajo.

Dimensión 5. Procesos y procedimientos					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
-Elaborar un manual de descripción de cargos.	<p>Conformar el equipo de trabajo.</p> <p>Recolectar la información.</p> <p>Procesar y analizar la información.</p> <p>Documentar la descripción de cargos.</p> <p>Elaborar el manual de descripción de cargos.</p> <p>Archivar manual de descripción de cargos.</p>				<p>El manual de descripción de cargos facilitará el reclutamiento, selección e inducción del personal basada en las competencias genéricas y técnicas de cada perfil.</p> <p>Además, servirá como herramienta para el adiestramiento del personal puesto que cuenta con las funciones que debe desempeñar cada empleado y su ubicación dentro de la estructura organizacional, a fin de aumentar la productividad y la calidad de los procesos inherentes reduciendo las probabilidades de error, las pérdidas de dinero y horas-hombre.</p>

**Tabla No. 22.** Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 3 con respecto a la dimensión 2.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>Dimensión 2. Comunicación y toma de decisiones</b>					
<b>Actividades</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con que?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Para?</b>
	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo (Semanas)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios</b>
<p>-Fomentar el marco filosófico de la empresa entre el personal.</p> <p>-Realizar reuniones con la participación de todos los empleados.</p>	<p>Definir la filosofía organizacional que con lleve la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales.</p> <p>Establecer una inducción constante de la filosofía de la empresa con todo el personal.</p> <p>Difundir de manera permanente el marco filosófico a través de los distintos canales de comunicación interna desarrollados en la organización.</p> <p>Delegar el moderador o una persona que dirija los temas de conversación.</p> <p>Establecer el lugar donde se realizarán las reuniones.</p>	<p>Materiales (audiovisual y escrito), Humanos y Financieros</p>	<p>8 semanas</p>	<p>Gerente General Gerente Comercial Supervisora de operaciones</p>	<p>El marco filosófico es un elemento de gran importancia para la organización, ya que define los objetivos y sus principios, lo que permitirá una mejor productividad y competitividad, además servirá como guía de acción que dará la pauta sobre cómo se deben realizar las actividades, ya que orienta a los objetivos organizacionales del negocio.</p> <p>Las reuniones que se realizan dentro de la organización con los empleados, son una gran oportunidad para reconocer el esfuerzo de las personas que mejor estén llevando a cabo sus funciones, permitiendo obtener aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos asegurando de esta manera que se sientan valorados y sobretodo entiendan de cómo el trabajo que ellos desempeñan contribuye a alcanzar el éxito empresarial.</p>

Dimensión 2. Comunicación y toma de decisiones					
Actividades	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para?
	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Semanas)	Responsable	Beneficios
-Implementar canales y herramientas de comunicación interna eficientes que faciliten los flujos de información organizacional.	<p>Programar y planificar las reuniones mensuales.</p> <p>Realizar las reuniones que incluyan charlas motivacionales.</p> <p>Diseñar carteleras en espacios de concentración de modo que todo el personal pueda tener acceso fácil a esta herramienta.</p> <p>Planificar eventos en fechas especiales: semana santa, navidad, fiestas de Quito y fin de año.</p> <p>Elaborar un registro en el cual conste la fecha de nacimiento de cada uno de los empleados para festejar y organizar un pequeño homenaje.</p>				<p>Generará que los empleados sientan la confianza de aportar nuevas ideas, contribuyendo a la innovación y el desarrollo de la empresa.</p> <p>Permitirá que la comunicación entre los empleados de la empresa sea más efectiva permitiendo así que los procesos y procedimientos dentro de la misma sean más eficientes.</p> <p>De igual forma, las carteras servirán como herramienta de capacitación, como medio para propiciar el debate y la participación, y como espacio para la retroalimentación en el proceso comunicativo de la empresa.</p>

**Tabla No. 23.** Plan de mejora para la implementación de la estrategia No. 3 con respecto a la dimensión 4.  
Fuente: A. Rodríguez,2020.

<b>Dimensión 4. Normatividad</b>					
	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con que?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Para?</b>
<b>Actividades</b>	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo (Semanas)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Beneficios</b>
-Realizar charlas informativas dirigidas a los empleados sobre las normas y reglamentos de la organización.	Planificar la charla. Delegar el moderador o una persona para dictarla. Establecer fechas propicias para impartir la charla. Informar a los empleados sobre el tema. Impartir la charla.	Materiales (audiovisual y escrito), Humanos y Financieros	4 semanas	Gerente General Gerente Comercial Supervisora de operaciones	El conocimiento de las normas y reglamentos promoverá una cultura de mejora continua proporcionado a la empresa que el desempeño de cada uno de los empleados sea eficaz y eficiente y además ayudará a identificar los riesgos laborales para de esta manera minimizarlos.

Todas las estrategias enumeradas deberán ser dirigidas, monitoreadas y evaluadas por la alta gerencia, de tal manera que se pueda identificar el impacto que cada una de ellas tenga en la organización, para así reconocer los cambios en cuanto al comportamiento y el clima laboral dentro de la empresa.

#### **4.6. Estrategias para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. en base a la nueva realidad del entorno, frente el COVID-19**

El COVID-19, es un nuevo tipo de coronavirus que afecta a las personas, el cual causa una enfermedad de leve a grave, se ha detectado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. Esta enfermedad infecciosa ha afectado a la población y se propaga fácilmente de persona a persona especialmente en los grupos más vulnerables que son las personas mayores de 65 años y las personas con afecciones subyacentes graves (Organización Mundial de Salud, 2020).

Esta pandemia plantea a la comunidad mundial, al sector hotelero y turístico un desafío importante, ya que en la actualidad estos sectores son los afectados, debido a que su actividad se basa en la interacción entre las personas. Esta crisis generada por la expansión del coronavirus ha obligado a que los establecimientos hoteleros cierren sus negocios de manera permanente hasta que la situación se normalice.

La incertidumbre que invade en los inversionistas del sector turístico y en especial al sector hotelero es, sobre los impactos que deberán afrontar a corto plazo, después de que pase esta trágica situación. Debido a esto, es importante establecer estrategias que ayuden a disminuir los riesgos económicos y laborales dentro de los establecimientos hotelero; tal es el caso de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

A continuación, se plantean estrategias para mitigar el impacto de la crisis y acelerar la recuperación frente al Coronavirus COVID- 19:

- Enfocarse al mercado nacional, puesto que varias personas han tenido que cancelar sus vuelos al extranjero, lo que impulsará a que busquen otras alternativas de viaje y es ahí donde se tiene que ganar mayor ventaja para

atraer a la demanda local, lo cual resultará un segmento nuevo y rentable para crecer en el futuro.

- Usar el presupuesto del marketing digital para estrategias específicas como metabuscadores y remarketing, concentrándose en atraer un mercado que genere demanda.
- Aprovechar todo el potencial de las redes sociales y de los mileniales en la promoción de los efectos positivos de volver a viajar, especialmente en los mercados internos.
- Dirigirse al mercado corporativo es una alternativa que generará un flujo económico considerable, ya que el segmento de personas que viajan por trabajo se activará paulatinamente, este tipo de demanda sin lugar a duda preferirá hospedarse en los sitios alejados de la ciudad, donde no tenga que compartir áreas comunes con otras personas. Dicho esto, la hacienda tendrá que basar sus esfuerzos en general seguridad a sus huéspedes.
- Ofrecer paquetes dirigidos al segmento corporativo para realizar seminarios y convenciones pequeñas (menos aforo debido al social distance). Esta iniciativa ayudará a captar nuevos clientes y recuperar las pérdidas que han surgido durante la pandemia del COVID-19.
- Evaluar a la competencia a partir del set competitivo, para fijar las nuevas tarifas que se tendrá que establecer cuando se reactive el mercado.
- En las condiciones actuales, se sugiere iniciar con el 50% de la tarifa ideal, ajustada por criterios de ventaja diferenciales, competencia y calidad de las instalaciones actuales.
- Proporcionar los costos de operación con las nuevas tarifas, es decir tener un equilibrio, reduciendo gastos innecesarios.
- Demostrar sensibilidad con las cuentas comerciales o corporativas, para mantener su fidelidad a futuro.
- Generar tarifas low cost, esto quiere decir que se publica un costo de la habitación baja, pero se cobra por los servicios adicionales tales como: room service, amenities extras, entre otros.
- Crear tarifas que incluyan desayuno, almuerzo o cenas, para que el huésped no tenga la necesidad de trasladarse a otro lugar, esto produce confianza y seguridad en los turistas.

- Introducir políticas de sustentabilidad y de responsabilidad social, dirigidas a al personal, a los huéspedes y a la empresa, de esta manera el establecimiento tendrá grandes ahorros y menos desechos, redituando en óptimas condiciones, ofreciendo así una mejor calidad de vida y haciendo de esta crisis una oportunidad para la transformación.

El siguiente apartado tiene por objeto proporcionar a la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., estrategias de adecuación para los protocolos de seguridad con relación a la pandemia generada por el Coronavirus COVID- 19, con el objetivo de garantizar la protección del personal que trabaja en el establecimiento y la del consumidor generando así confianza y seguridad.

En base al documento “Protocolo de Bioseguridad para los establecimientos de Servicio” publicado por Paredes y Gallegos (2020), y el artículo “Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2” anunciado por Instituto para la Calidad Turística Española (2020), se establecen las siguientes estrategias:

- Fijar un plan de contingencia con objetivos claros que disponga de medidas preventivas, señalización y parámetros orientados a proteger al personal del establecimiento y a los huéspedes que se hospeden en el lugar. Estas medidas preventivas deberán estar destinadas al control de factores de riesgo procedentes de agentes biológicos, para evitar impactos nocivos que atenten contra la salud y seguridad de las personas.
- Adoptar un plan de limpieza y desinfección y un plan de mantenimiento para todas las áreas del establecimiento teniendo en cuenta la evaluación de los riesgos identificados.
- Planificar las tareas y procesos de trabajo, de tal forma, que se garantice la distancia de seguridad establecida por las autoridades sanitarias.
- Instar a personal a colaborar en el cumplimiento de las medidas que se desprendan del plan de contingencia y proporcionar la información necesaria relativa a las medidas preventivas e higiene y para el uso adecuado del material de protección a través de las diferentes herramientas de comunicación como carteleras.
- Capacitar de manera correcta y efectiva a los colaboradores acerca de las medidas preventivas y de protección establecidas para mitigar la pandemia

del Coronavirus, con ello se generará un entorno de trabajo seguro y saludable, reduciendo al mínimo la explosión a riesgos de los trabajadores.

- Establecer un control con formatos que supervisen y aseguren la realización de los procedimientos establecidos en el plan de contingencia. Cabe recalcar que todos estos documentos deben ser llenados con una pluma personal.
- Separar cada una de las áreas operativas y administrativas del establecimiento, ya que unas se encuentran más expuestas que otras y generar procedimientos individuales para cada una de ellas. Es importante que todo el personal conozca los protocolos íntegros, incluso cuando no trabajen directamente en un área en particular, el no tener el conocimiento adecuado puede causar una ruptura en el protocolo.
- Los propietarios deben precautelar el cuidado de sus trabajadores, pero también el cumplimiento de las políticas y normas de higiene, por ende, deben seguirse estrictamente revisiones para garantizar su cumplimiento a cabalidad y fijar amonestaciones al incumpliendo de las mismas.
- Reforzar el proceso de limpieza de todas las áreas del establecimiento. El proceso de limpieza del cuerpo, de las superficies, y la desinfección es primordial para contrarrestar los agentes de contaminación y enfermedades, es por ello que se debe suministrar al departamento de ama de llaves con implementos correctos y sustancias químicas que eviten la propagación de este virus.
- Abastecer a los empleados del establecimiento, con equipos de protección personal e insumos que generen una barrera de protección contra el riesgo biológico, para los cuales se recomienda el uso de gafas transparentes claras, mascarillas o respirador desechable (de preferencia N95 o similares), guantes desechables de nitrilo (mayor resistencia absorción), calzado antideslizante (impermeable) y overol impermeable.
- Cuidar cautelosamente el manejo de la entrega y recepción de productos, este proceso debe constar con procedimientos orientados a evitar las rupturas que puedan provocar contaminación y contagios.
- Establecer un horario de recepción de los proveedores, para disminuir la contaminación y la invasión en el área de entrega y determinar los productos que sean más críticos y que requieran de más cuidados. El cronograma debe

ser compartido con el personal del establecimiento y con los proveedores, en caso de compras emergentes estas deben programar al menos una hora previa a la recepción para cumplir con el protocolo.

- Socializar el protocolo de bioseguridad con los proveedores de forma específica, para que sepan cómo deben entregar su mercadería y no existan rupturas, con ello se evitará el riesgo de contagio.
- Dar a conocer a los futuros clientes los diferentes protocolos de bioseguridad establecidos, cuando se realice un evento social dentro del establecimiento y adicional a ello deberán ser firmados y aceptados por cada cliente.
- Delegar a la persona indicada (botones) para que tome lectura de la temperatura del huésped antes de que haga uso de las instalaciones y se socialice los protocolos que se debe seguir durante su estancia.
- Informar al huésped antes de la confirmación de reserva, sobre las condiciones de servicio y medidas de prevención establecidas para su aceptación.
- En el proceso del check in, es importante indicar al huésped que debe informar si su estado de salud se ve afectado por algún síntoma (fiebre, tos seca, dificultad para respirar), si este es el caso seguir las medidas de manera cautelosa. Es importante detallar que el establecimiento no se hace responsable si el huésped no reporta sus síntomas en el momento requerido.
- Establecer lineamientos que permitan un correcto cumplimiento de los Protocolos de Bioseguridad, dentro de los cuales están: verificar que el personal cuente con todos los EPP al ingresar al turno de trabajo, realizar turnos para ingreso al comedor del personal manteniendo el respectivo distanciamiento, designar un lugar específico para que el personal se cambie con su respectivo uniforme que lo tendrá que traer en una bolsa plástica, ya que no podrán ingresar al establecimiento con el uniforme puesto desde su casa. Lo importante es generar una disciplina de trabajo y lograr una experiencia segura para todos.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas a través de los resultados del trabajo de titulación, lo cual indican lo importante que es entender el valor de manejar correctamente los procesos operativos de un establecimiento hotelero, para lograr una correcta gestión y mejora continua.

#### 5.1. Conclusiones

- Al evaluar la situación actual de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A. mediante la metodología propuesta por Jack Fleitman, cuyo análisis de los resultados obtenidos mostró que la empresa presenta un nivel de cumplimiento menor al considerado aceptable por el autor (nivel 3) en seis (6) de las nueve (9) dimensiones evaluadas, se demostró que la gestión integral de empresa requiere acciones inmediatas, es decir el establecimiento debe establecer estrategias correctivas en su gestión integral.
- Después de determinar la situación actual de la empresa y conocer las desviaciones presentes en la misma, se elaboró un diagrama causa-efecto, en el que se estableció todas las causas presentes en las desviaciones, para luego evaluarlas mediante un diagrama de Pareto, como resultado se obtuvo las causas vitales y triviales del establecimiento, lo que permitió tener una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas, dentro de los cuales, se pudieron fijar la causas de mayor impacto que tendrán que ser corregidas de manera inmediata para mejorar la gestión integral del establecimiento hotelero.
- En base a la información obtenida a través del diagrama de Pareto, en cuanto a las causas vitales identificadas: ausencia de formación y capacitación al personal, no tiene planes de adiestramiento para los empleados, no poseen estandarización de los procesos, no existe manuales de procedimientos que indiquen las funciones generales de la organización, ausencia de documentos de los procesos y procedimientos, no cuentan con

bonificaciones para el personal, no se transmite de manera efectiva la filosofía de la empresa, ausencia de instrucción sobre las normas y reglamentos, comunicación ineficiente entre el personal de trabajo, falta de reuniones dirigidas al personal y no tienen carteleras de comunicación.

- Se determinó tres estrategias de mejora globales que permitirán solucionar las desviaciones presentes en la gestión integral de la empresa proporcionando una mejora considerable en la misma. Dichas estrategias son una herramienta importante para que la empresa cumpla con sus objetivos propuestos y así obtenga una mayor ventaja competitiva.
- Para corroborar y dar soporte a la investigación, se elaboró tres listas de chequeo, las cuales contienen cada uno de los procesos identificados en las áreas operativas de la hacienda turística, que fueron aplicadas directamente al personal responsable de cada área, durante la evaluación se observó varias falencias en cada uno de las actividades que corresponde a cada área, debido a la falta de un manual de procesos y procedimientos que permitan las estandarización, control y seguimiento de cada una de ellas, que va de la mano con la capacitación e inducción dirigida a los colaboradores de la empresa. De esta manera, dichas falencias se complementaron a las desviaciones encontradas en el análisis situacional de la empresa antes mencionadas, logrando así establecer las estrategias de mejora adecuadas.
- Por consiguiente, se procedió a diseñar un plan de mejora para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., en el que se plantean cada una de las actividades primordiales para cumplir con las estrategias establecidas, para ello se asignó los recursos necesarios, el tiempo en las que deben cumplir y el responsable para cada una de las actividades. Además, el plan con lleva los beneficios que obtendrá la empresa y sus empleados, al aplicar de manera correcta cada una de las acciones a seguir, el cual sin lugar a duda traerá a la empresa beneficios significativos.
- El análisis profundo y correcto de los procesos operativos permitió que la empresa detecte los aspectos negativos que generan las falencias percibidas y que conozca qué es lo que está causando la disminución en su actividad, ya que este nuevo modelo de gestión en los procesos ayuda a

replantear y hacer más eficiente el uso y manejo de recursos en la organización y con su implementación una cadena de valor mejor soportada, mejorando la calidad de producto y servicio para cumplir con las expectativas del cliente satisfaciendo así sus necesidades.

- La calidad dentro de un establecimiento hotelero depende de la percepción de cada uno de los clientes que visite el lugar, es por ello que se habla de un factor subjetivo, que no puede ser medido con parámetros netamente cualitativos por la complejidad que esto representa. Ante esta situación, y para obtener mejores resultados, se pueden combinar diferentes métodos de estudio, tal y como se lo hizo en el presente trabajo de titulación; en donde se valoró la calidad de la empresa a través de listas de chequeo, el cual permitieron evaluar la calidad operativa de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.
- Finalmente, con el desarrollo de la investigación, se logró identificar y definir los procesos operativos de la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., lo que ayudó a los empleados a identificar cada una de las actividades a ejecutar en cada área de trabajo mediante la lista de chequeo impartida a cada uno de ellos, los resultados obtenidos permitió identificar las falencias presentes en el establecimiento y de este modo establecer estrategias que mejoren la eficiencia de los procesos y procedimientos generando valor.
- Por otra parte, frente a la pandemia del Covid-19, se llegó a la conclusión que es importante que la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A., implemente las estrategias establecidas y asuma el compromiso de efectuar el plan de contingencia que detalla las medidas concretas para minimizar los riesgos de contagio por el coronavirus, cabe recalcar, que este plan debe formar parte de todos los procesos del establecimiento; por ello, los distintos procesos deben estar coordinados entre sí, para la prevención de los riesgos laborales.

## **5.2. Recomendaciones**

El presente trabajo de titulación contiene varias herramientas de investigación que están dirigidas a las áreas operativa de un establecimiento hotelero, está información puede ser utilizada por otras personas o entidades para verificar el

correcto funcionamiento de su alojamiento y de esta manera lograr un servicio de alta calidad. A modo de sugerencia se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

- Se recomienda implementar el plan de mejora propuesto; con el objetivo de corregir aquellas falencias detectadas durante la evaluación y de esa manera optimizar los procesos operativos de la hacienda turística para lograr una mejor productividad. Además se recomienda crear un grupo de mejora continua dentro de la empresa, que involucre a los trabajadores de todas las áreas y departamentos existentes dentro de la misma y realizar una evaluación periódica del desempeño de cada uno de ellos, con el fin de obtener una mejora continua y el avance de los objetivos propuestos.
- Por otro lado, se recomienda realizar capacitaciones a los empleados para retroalimentar sus conocimientos, habilidades y destrezas, puesto que conforme avanza el tiempo el sector hotelero presenta cambios en cuanto a innovación y nuevas tendencias, por ello es importante ir actualizando los conocimientos para evitar retrasos en la gestión operativa, cuyo único fin es mejorar la productividad para el beneficio de todos.
- En otro apartado se recomienda al establecimiento, establecer una inducción constante sobre el marco filosófico de la empresa, con el fin de garantizar que realmente conozcan y pongan en práctica la misión, visión, objetivos y políticas institucionales para cumplir de manera eficiente las estrategias de la organización.
- También, se recomienda a los estudiantes que se encuentren desarrollando este tipo de problemática dentro del sector hotelero, realizar asesoramientos a estas empresas, ya que al obtener la mejora continua en las falencias mencionadas anteriormente y haber obtenido óptimos resultados se tiene los conocimientos previos y ante todo la experiencia de poder asesorar a este tipo de establecimientos, con el fin de lograr que el establecimiento mejore su gestión operativa con procesos y procedimientos eficaces y eficientes.
- Frente al actual contexto COVID-19, se recomienda al establecimiento seguir de manera estricta los protocolos de bioseguridad, para que en la reapertura de las instalaciones no aumente el riesgo de contagio.

## GLOSARIO

**Ama de Llaves:** Es la encargada de controlar el servicio completo de cada cuarto en cuanto a limpieza, suministros, etc., por medio de las camaristas, llevando además un control completo de los cuartos en servicio y desocupados. Barragán (2010)

**Amenities:** Pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles. Artículos de acogida. Corral (2012)

**Barman:** Persona encargada de atender a los clientes detrás de la barra y prestar los servicios propios de un bar. Marrero (2016)

**Botones:** Antigua denominación del que ahora es auxiliar de recepción y consejería. Su principal función es encargarse del equipaje de los clientes. Son los encargados de cuidar y transportar el equipaje de los viajeros, tanto a la entrada como a la salida del hotel. Se encarga del etiquetado de los equipajes para su custodia en consigna. Deberán poner en conocimiento de la camarera de pisos la entrada y salida de viajeros. Corral (2012)

**Bloqueo de habitaciones:** En hotelería, tarea o actividad propia del departamento de recepción de un establecimiento alojativo, mediante el cual se preasigna al cliente, con anterioridad a su llegada, una habitación con la información contenida en la reserva. Marrero (2016)

**Camarera:** Se encarga de la limpieza, apoyo de mantenimiento y aseo general del hotel, debe tener una apariencia y portar el uniforme completamente impecable. Galaviz (2012)

**Competitividad:** Capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que le permitan sostener sus recursos y conservar su posición en el mercado en relación con sus competidores. Marrero (2016)

**Check in:** Este procedimiento tiene por objeto describir la metodología que emplea un hotel para la realización del registro y entrada de clientes. Por norma general y dado que legalmente la entrada de clientes en los hoteles se produce a partir del mediodía es un procedimiento que se realiza en el turno de la tarde, es frecuente

que se produzcan entradas de clientes en el turno de mañana o noche. Corral (2012)

**Check out:** Es el proceso por el cual despide al cliente en el hotel, se liquida su factura y se informa al resto de los departamentos. Al revés que el procedimiento de *check-in* este tiene lugar generalmente durante el turno de la mañana, aunque puede ocurrir que en el caso los clientes madrugadores lo realicen en el turno de la noche o en el caso de las salidas tardías (*late check-out*). Corral (2012)

**Equitación:** Arte de montar y manejar bien el caballo. Diccionario Enciclopédico Universal (2001)

**Ergonomía:** Ciencia que trata de la interacción del hombre con las máquinas, en especial con el entorno del trabajo, para evitar la fatiga en la realización de tareas.

**Establecimiento hotelero:** Tipo de establecimiento que dispone de unidades alojativas y ofrece además servicio de alimentación y otros complementarios, entre los que se encuentran los hoteles, hostales, balnearios, lodges y paradores. Marrero (2016)

**Estrategia:** Es un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Diccionario Enciclopédico Universal (2001)

**Front Desk:** En hotelería, expresión inglesa para el lugar del lobby donde está ubicada la recepción del establecimiento y que incluye la Recepción, Caja, Reserva, Telefonía y Consejería. Marrero (2016)

**Housekeeping:** Es una división que domina en el área interna de un hotel, conocida como el *Back of the House*, encargada principalmente del cuidado y preservación de las condiciones de las prestaciones al huésped durante su estancia. Es un área sensible para la satisfacción del cliente y fundamentalmente para el control y mantenimiento de gran parte de los recursos patrimoniales del hotel. Occhiuzzi (2016)

**Lencería:** En hotelería, conjunto de prendas de tela que se emplean en los establecimientos alojativos y de restauración para vestir camas y mesas, y por extensión, la ropa de baño y el resto de elementos textiles situados en las habitaciones. Marrero (2016)

**Low cost:** Expresión inglesa para bajar coste. Marrero (2016)

**Manual de Procedimientos:** En gestión, documento de uso interno que determina y describe y describe las tareas asignadas y el nivel de responsabilidad de cada departamento de una empresa, quién y cómo deben desarrollarse los procedimientos. Con su implantación se busca el óptimo funcionamiento de la empresa. Marrero (2016)

**Now show:** En hotelería, expresión inglesa para la no presentación de un cliente con reserva confirmada. Marrero (2016)

**Parajes:** Lugar, sitio o estancia. Diccionario Enciclopédico Universal (2001)

**Proceso:** En management, conjunto de tareas o actividades en una organización que crean valor para el cliente interno o externo. Marrero (2016)

**Productividad:** Relación existente entre la cantidad de productos obtenida en un sistema productivo y los recursos utilizados para ello. Marrero (2016)

**Recepcionista:** En hotelería, persona encargada de los servicios relacionados con la recepción del establecimiento. Marrero (2016)

**Room service:** En hotelería, expresión inglesa para el servicio de alimentos y bebidas que se presta en una habitación. Marrero (2016)

**Ventaja Competitiva:** En marketing, capacidad de una empresa, marca o producto de diferenciarse respecto a otras de su mismo sector o Mercado y superarla, generalmente gracias a técnicas o medidas innovadoras. En turismo, capacidad de un destino para diferenciarse de otros gracias a elementos incorporados, tales como la mejora de los canales de información turística, la educación y la información específica para la actividad turística, o la innovación, entre otros. Marrero (2016)

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos y documentos publicados de manera impresa:

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación*. 7ma Edición. Venezuela. Editorial Episteme. 147pp.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Grupo Editorial Patria. 146pp.
- Barragán, D. (2010). *Hotelería*. México. Instituto Politécnico Nacional. 425pp.
- Caballero, G. y Freijeiro, B. (2010). *Dirección estratégica de la pyme. Fundamentos y teorías para el éxito empresarial*. Bogotá. Ediciones de la U. 158pp.
- (2001). *Diccionario Enciclopédico Universal*. Madrid. Equipo Cultural. 1088pp.
- Fresco, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostería y restauración*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 79pp.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. México. Editorial Pax México. 409pp.
- Gallego, J. (2015). *Gestión de Hoteles: una nueva visión*. Madrid. Ediciones Paraninfo, SA. 923pp.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. 656pp.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Mc Graw Hill Education. 714pp.
- La Madriz, J. (2019). *Metodología de la Investigación*. Quito. Cide Editorial. 124pp.
- Paitán, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. ( 2014). *Métodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. 4ta Edición. Bogotá. Ediciones de la U. 931pp.

- Paramo, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de Información*. Bogotá. Universidad Piloto de Colombia. 272pp.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España. AENOR Internacional, S.A.U. 350pp.
- Pozo, J. (2012). *Procesos de gestión de calidad en Hotelería y Turismo*. Málaga. IC Editorial. 239pp.
- Rajadell, C. (2019). *Creatividad: Emprendimiento y Mejora Continua*. Barcelona. Editorial Reverté. 288pp.

#### **Documentos publicados en Internet:**

- Argüello, C. (2017). *Propuesta de procesos operativos y re diseño de estrategias de atención al cliente en el Hotel Boutique “Casa Joaquín” ubicado en el barrio de la Mariscal en Quito*. Trabajo de Titulación. Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Hotelería y Turismo. Quito. 91pp.
- Corral, F. (2012). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*. Séptima Edición. Oviedo. En: <https://elibro.net/es/ereader/unibe/42028?page=1>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2020.
- Galaviz, S. (2012). *Manual de hotelería*. En: <https://es.scribd.com/document/120404796/Manual-de-Hoteleria>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2020.
- Guale, C. (2019). *Plan de mejora en la gestión del hostel Capital, fundamentado en la metodología Jack Fleitman*. Trabajo de Titulación. Universidad Iberoamericana del Ecuador. Escuela de Hotelería. Quito. 98pp.
- Quito Polo Club. (2017). *Historia del Polo*. Quito. En: <http://quitopoloclub.com.ec/es/historia/>. Fecha de consulta: 09 octubre 2019.
- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). (2020). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2*. España. Fecha de consulta: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Hoteles.pdf>.

- Lefcovich, M. (2009). *¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua?* Córdoba: El Cid Editor. En: <http://www.ilustrados.com/tema/5623/-necesario-aplicar-mejora-continua.html>. Fecha de consulta: 16 de febrero de 2020.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Industria turística nacional contará con 33 herramientas para mejorar la calidad de servicios*. Quito. En: <https://www.turismo.gob.ec/industria-turistica-nacional-contara-con-33-herramientas-para-mejorar-la-calidad-de-servicios/>. Fecha de consulta: 09 octubre 2019.
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*. Quito. En: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>. Fecha de consulta: 1 mayo 2019.
- Marrero, M. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*. Canarias. En: <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2020.
- Occhiuzzi, A. (2016). *Housekeeping, gerenciamiento y planificación*. Fundación Proturismo. Buenos Aires. En: <https://elibro.net/es/ereader/unibe/77498?page=9>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2020.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Coronavirus*. En: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>. Fecha de consulta: 22 de abril de 2020.
- Paredes, E. y Gallegos, S. (2020). *Protocolo de Bioseguridad para establecimientos de servicio*. HOSOPCOACH CÍA. LTDA. Ecuador. En: <file:///G:/trabajo%20de%20tirulacion%202020%20unibe/PROTOCOLO.pdf>. Fecha de consulta: 06 de mayo de 2020.
- Urbina, L. (2018). *Plan de mejora de la gestión integral de la empresa ISO&CAD*, C.A. Trabajo de Titulación. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Área de Tecnología. Venezuela. 116pp.

## ANEXOS

### Anexo No. 1. Requisitos para hostería, hacienda turística, lodge 5 estrellas.

Ministerio de Turismo, 2018.

 <b>MATRIZ DE CONTROL - ALOJAMIENTO TURÍSTICO (REQUISITOS SIETE)</b>			
<b>REQUISITOS PARA HOSTERÍA, HACIENDA TURÍSTICA, LODGE - 5 ESTRELLAS</b>			
<b>REQUISITOS LEGALES</b>			
<b>PERSONAS NATURALES</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Inventario valorado de Activos fijos			
Pago de la contribución del 1x1000 a los activos fijos al día			
<b>PERSONAS JURÍDICAS</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Balance General aprobado por la Superintendencia de Bancos			
Escritura de constitución, Aumento de capital, reforma de estatutos debidamente inscritos en el Registro Mercantil			
Pago de la contribución del 1x1000 a los activos fijos al día			
<b>CONDICIONES MÍNIMAS</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con infraestructura en perfectas condiciones de funcionamiento	Mobiliario		
	Insumos		
	Equipamiento		
Contar con condiciones básicas de limpieza e higiene			
<b>REQUISITOS GENERALES</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con sistema de iluminación de emergencia			
Contar con zonas de evacuación identificadas y señalizadas, según las disposiciones de la Autoridad competente	Punto de encuentro		
	Salidas de emergencia		
	Extintores y mangueras		
Contar en cada habitación y piso, con un mapa de ubicación y de evacuación conforme las disposiciones de la Autoridad competente			
Contar con una política interna en la cual se mencione el horario de atención a proveedores y que no interfiera con las horas de alto tránsito de huéspedes			
Contar, aplicar y procesar cuestionarios de evaluación de satisfacción del cliente en relación a los servicios brindados y a las instalaciones del establecimiento			
En caso de contar con sistemas de ambientación musical, estos deberán estar colocados en y hacia el interior del establecimiento <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			

Contar con contenedores de desechos, éstos deben estar ubicados en las áreas de uso común y áreas donde se identifique que se generan desechos			
Contar con áreas asignadas para fumadores debidamente identificadas y señalizadas, en caso de existir <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con áreas con facilidades para personas con discapacidad debidamente identificadas			
Contar con letreros que promuevan el uso eficiente del agua	cuartos de baño y aseo de habitaciones		
	Cuartos de baño y aseo en áreas de uso común de los huéspedes		
	Cuartos de baño y aseo en áreas del personal		
Contar con letreros que promuevan el uso eficiente de energía eléctrica	Habitaciones		
	Áreas de uso común de los huéspedes		
	Áreas del personal		
Contar con el número de piso debidamente identificado y señalado			
Contar con las habitaciones por piso debidamente identificadas y señalizadas			
Contar con áreas de huéspedes y ubicación de servicios complementarios debidamente identificadas y señalizadas			
Exhibir los horarios de ingreso (check in) y salida (check out) en recepción			
Contar con personal uniformado (con distintivo o atuendo)			
Exhibir la licencia de funcionamiento vigente según el formato (a color) establecido por la Autoridad Nacional de Turismo, en un lugar que sea visible para el huésped			
Exhibir el tarifario rack anual registrado ante la Autoridad Nacional de Turismo			
Exhibir en la recepción el número del servicio integrado de seguridad ECU 911			
Contar con cámara de seguridad en al menos un área común. El establecimiento deberá definir el área con mayor riesgo del mismo			
Contar con un sistema de auxilio, al menos en un área del establecimiento, conectado directamente con organismos de seguridad y respuesta inmediata. En caso de lugares donde no exista cobertura, se preverá otro tipo de auxilio y/o apoyo inmediato			
Contar con filtros de arena para aguas grises, en el caso de que el nuevo establecimiento esté ubicado en la franja Marino Costera <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con trampas de grasa, ubicadas en áreas de preparación de alimentos <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con instalaciones eléctricas debidamente señalado	110 V		
	220 V		
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>

Contar con accesos y demás dependencias con facilidades para el uso de personas con discapacidad. En caso de establecimientos que no cuenten con estas facilidades, deben contar con personal entrenado que permita dar el servicio. Los nuevos establecimientos se sujetarán a la normativa de accesibilidad universal vigente			
Contar con iluminación natural y/o artificial en todas las áreas del establecimiento			
Contar con ventilación natural y/o mecánica que permita el flujo de aire y la no acumulación de olores	Cuartos de Baño		
	Cuartos de Aseo		
	Bodegas		
	Área de preparación de alimentos (en caso de contar)		
Contar con fuentes de suministro de agua permanente, con capacidad de abastecimiento para todas las áreas del establecimiento			
Contar con materiales de construcción y/o revestimiento para evitar la acumulación de microorganismos	Cuartos de Baño		
	Cuartos de Aseo		
	Bodegas		
	Área de preparación de alimentos (en caso de contar)		
	Áreas con uso de vapor/agua (en caso de contar)		
Contar con elementos antideslizantes	Pisos de cuartos de baño y aseo		
	Accesos		
	Escaleras		
	Áreas con uso de vapor/agua (en caso de contar)		
	Área de preparación de alimentos (en caso de contar)		
Contar con áreas para uso común y/o múltiple para los huéspedes			
En caso de contar con áreas para fumadores, deben cumplir con los requisitos establecidos en la normativa nacional vigente, referente a la regulación y control del tabaco <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con un área o espacio específico para la separación y almacenamiento de desechos sólidos			
Contar con un área de almacenamiento de lencería en el establecimiento (ropa de cama, toallas, entre otros)			
Contar con bodegas y/o compartimentos específicos para el almacenamiento de utilería, productos de limpieza y de servicio a dependencias del establecimiento, entre otros			
Contar con bodegas, utilerías y/o compartimentos específicos para almacenamiento de herramientas e implementos para mantenimiento, separadas y sin contacto directo con materiales inflamables o alimentos			
<b>SERVICIOS</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>

Contar con servicio de agua las veinticuatro horas			
Contar con servicio de custodia de equipaje			
Contar con servicio de internet en áreas de uso común. No aplica en localidades donde no existe el servicio <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con botiquín con contenido básico según lo establecido en este Reglamento			
Contar con servicio de recepción, conserjería o guardianía las 24 horas			
Contar con servicio diario de limpieza			
Contar con un plan de seguridad que incluya mecanismos de contingencia y atención de emergencias, según lo establecido por la Autoridad competente			
<b>CUARTOS DE BAÑO Y ASEO EN ÁREAS COMUNES, QUE CUENTEN CON EXCELENTES CONDICIONES DE LIMPIEZA</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
Contar con cuartos de baño y aseo en áreas comunes debidamente identificados y señalizados por género.			
Contar con cuartos de baño y aseo dimensionados de acuerdo a la capacidad del servicio a prestar			
Contar con cuartos de baño y aseo equipados con:	Inodoro con asiento y tapa		
	Lavamanos		
	Espejo sobre el lavamanos		
	Tomacorriente		
	Basurero con funda y tapa		
	Dispensador de jabón de pared o desechable		
	Jabón Líquido		
	Secador automático de manos o dispensador de toallas con toallas desechables		
	Porta papel o dispensador de papel higiénico dentro o cerca al área de cuarto de baño y aseo		
	Papel higiénico		
	Dispensador de desinfectante de manos dentro o fuera del servicio higiénico		
	Gel desinfectante de manos		
	Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso		
Cartilla de control de limpieza			
<b>HABITACIONES</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
Contar con un mínimo de 5 habitaciones			

Contar con iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso			
Contar con camas de acuerdo a las dimensiones determinadas en el presente Reglamento. En caso de sofá cama se aplicará la medida mínima para cama de una plaza			
Las habitaciones deben contar con el siguiente equipamiento:	Colchón		
	Protector de Colchón		
	Sábanas		
	Cobijas(S)		
	Cubrecama		
	Edredón o plumón duvet		
	Almohada(s) por plaza		
	Protector de Almohada		
	Al menos un velador o mesa de noche		
Basurero			
Contar con cobija extra a petición del huésped			
Contar con al menos dos tomacorrientes para uso de huéspedes			
Contar con teléfono en todas las habitaciones o sistema de comunicación interna entre áreas de uso de huéspedes y áreas de servicio, cuando no se disponga de servicio telefónico <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>			
Contar con informativo del establecimiento que incluya:	Políticas del establecimiento		
	Datos sobre servicios generales y adicionales		
	Horarios de prestación de servicios		
	Horario de ingreso (Check In) y salida (Check Out)		
	teléfonos de apoyo y emergencias (ECU 911) en la habitación		
Contar con agua para consumo en la habitación			
<b>CUARTO DE BAÑO Y ASEO PRIVADO Y/O COMPARTIDO (PARA LOS CASOS QUE APLIQUE), QUE CUENTEN CON EXCELENTES CONDICIONES DE LIMPIEZA</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con cuartos de baño y aseo privados y/o compartidos equipados con:	Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso		
	Tina y/o ducha con división de espacios entre esta y el área restante del baño		
	Lavamanos; Espejo sobre el lavamanos		
	Barra de seguridad en tina y/o ducha y/o elemento antideslizante para el piso		

	Tomacorriente (excepción para establecimientos según sus políticas)		
	Inodoro con asiento y tapa		
	Basurero con tapa		
	Toallero y/o gancho		
	Jabón en lavamanos		
	Secador automático de manos o dispensador de toallas con toallas desechables (aplica para el caso de cuartos de baño y aseo compartidos)		
	Porta papel dentro del área de cuarto de baño y aseo privado		
	Porta papel o dispensador de papel higiénico dentro o cerca al área de cuarto de baño y aseo compartido		
	Papel higiénico		
Vaso en cuarto de baño y aseo en habitación privada.			
<b>INSTALACIONES GENERALES</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con generador de emergencia para suministro general de energía eléctrica para todo el establecimiento.			
Contar con sistema de protección contra insectos			
Contar con acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial y/o natural			
El establecimiento debe ofrecer al menos 9 de los siguientes servicios/ubicación:	Piscina		
	Hidromasaje		
	Baño Turco		
	Sauna		
	SPA		
	Local comercial afín a la actividad. Ej. Agencia de viajes, artesanías, etc.; se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales		
	Salones para eventos		
	Vinculación actividad agropecuaria		
	Realizar caminatas		
	Realizar cabalgatas		
	Realizar rodeos		
	Vinculación de la comunidad local en las actividades turísticas		

	Botas de caucho		
	Poncho de aguas		
	Mesa de billa / billar / ping pong		
	Áreas deportivas		
	Establecimiento ubicado en un edificio patrimonial que cuente con la respectiva declaratoria por parte de la autoridad competente.		
Contar con las siguientes áreas de uso exclusivo para el personal:	Cuartos de baño y aseo		
	Área de almacenamiento de artículos personales (casilleros)		
	Área de comedor		
<b>ACCESOS</b>		CUMPLE	NO CUMPLE
Contar con una entrada principal al área de recepción para clientes, y otra entrada de servicio			
<b>Áreas de clientes - General</b>		CUMPLE	NO CUMPLE
Contar con área de vestíbulo y recepción (con mobiliario)			
Contar con restaurante dentro de las instalaciones del establecimiento que incluya servicio de cafetería. El servicio deberá estar ofrecido mediante carta en español y un idioma extranjero, de preferencia inglés.			
Contar con servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped			
Contar con área de bar dentro del establecimiento			
<b>Áreas de clientes - Habitaciones</b>		CUMPLE	NO CUMPLE
Contar con el 2% de habitaciones para personas con discapacidad, del total de habitaciones con las que cuenta el establecimiento. Según las especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.			
Contar con habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado			
Contar con acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural			
Contar con internet en todas las habitaciones			
Contar con caja de seguridad en las habitaciones			
Contar con sistema de cierre para puerta de acceso a la habitación			
Contar con almohada extra a petición del huésped			
Contar con portamaletas			
Contar con clóset y/o armario			
Contar con escritorio y/o mesa			
Contar con silla, sillón o sofá			

Contar con funda de lavandería		
Contar con luz de velador por cabecera		
Las habitaciones del establecimiento deben contar con cortina completa y visillo o blackout y visillo. El blackout o la cortina completa pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.		
Contar con servicio telefónico o sistema de comunicación que permita la comunicación desde la recepción hacia la habitación y viceversa.		
<b>Áreas de clientes - Cuarto de baño y aseo privado</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con agua caliente disponible en ducha y/o tina en cuarto de baño y aseo privado.		
Contar con iluminación independiente sobre el lavamanos		
Ofrecer juego de toallas por huésped:	Cuerpo	
	Manos	
	Cara	
Contar con toalla de piso para salida de tina y/o ducha		
Contar con los siguientes amenities de limpieza:	Champú	
	Jabón	
	Papel higiénico de repuesto	
	Acondicionador	
	Gorro de baño	
<b>SERVICIOS</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Contar con servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.		
Al menos el 30% del personal del establecimiento cuenta con certificación en competencias laborales o son profesionales, y se encuentran en las áreas operativas y administrativas del establecimiento. Para el cumplimiento del 30%, el establecimiento deberá contar con personal profesional o con certificación en competencias laborales de forma progresiva, de acuerdo a lo siguiente: Primer año: 10% del personal profesional o certificado en competencias laborales, Segundo año: 10% del personal profesional o certificado en competencias laborales, Tercer año: 10% del personal profesional o certificado en competencias laborales.		
Al menos el 25% del personal del establecimiento habla al menos un idioma extranjero, y se encuentran en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped. Para el cumplimiento del 25%, el establecimiento deberá contar con personal que hable al menos un idioma extranjero de forma progresiva, de acuerdo a lo siguiente: Primer año: 5% de personal que hable al menos un idioma extranjero, Segundo año: 10% de personal que hable al menos un idioma extranjero, Tercer año: 10% de personal que hable al menos un idioma extranjero.		
Contar con personal bilingüe que brinde el servicio de recepción, conserjería o guardianía las 24 horas		
En caso de que el establecimiento se encuentre ubicado en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, debe contar con sistema de tratamiento de aguas residuales <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>		

En caso de ser un establecimiento nuevo, debe contar con un sistema de tratamiento de aguas residuales <b>(REQUISITO NO OBLIGATORIO)</b>		
Contar con servicio de alimentos y bebidas a la habitación con servicio en español y un idioma extranjero, de preferencia inglés		
Contar con un plan de seguridad y atención de emergencias		
Contar con servicio de primeros auxilios		
Contar con señalética de los servicios y áreas de uso común del establecimiento		
Contar con formas de pago que incluyan tarjetas de crédito y/o débito o vouchers		
Contar con servicio de lavandería propio o contratado		
Contar con servicio de planchado propio o contratado		
Contar con circuito cerrado de cámaras de seguridad con capacidad de almacenamiento de al menos 30 días		
Contar con silla de ruedas disponible para uso del huésped		
Contar con los siguientes servicios adicionales a petición del huésped: Cama extra, Cuna, Silla de bebé.		
Contar con servicio telefónico y/o equipos que permitan la comunicación hacia el exterior del establecimiento.		

## Anexo No. 2. Lista de Chequeo para la Hacienda Turística Quito Polo Club S.A.

### INSTRUMENTO

A continuación, encontrará una lista de chequeo basada en el modelo propuesto por Jack Fleitman, la cual está compuesta por nueve (9) dimensiones que a su vez están integradas por treinta y cinco factores, donde le solicito por favor responder a cada una de ellas de forma honesta.

<b>EMPRESA:</b> 	<b>HACIENDA TURÍSTICA QUITO POLO CLUB S.A.</b>
--	--

Valor Dimensiones	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Infraestructura	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Salubridad	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Seguridad, higiene y ambiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Control de acceso	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Ergonomía	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Mantenimiento	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>Comunicación y toma de decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Estilo de toma de decisiones	Autocrático	Ocasionalmente autocrático	Consultivo	Ocasionalmente grupal	Grupal
Mecanismos de comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Comunicación del marco filosófico	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>Capacitación y desarrollo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Detección de necesidades de formación	No detectadas	Ocasionalmente detectadas no satisfecha	Ocasionalmente detectadas Parcialmente satisfechas	Detectadas Parcialmente satisfechas	Detectadas totalmente satisfechas
Planes de adiestramiento	No existen no son adiestrados	No existen adiestramiento por necesidad	Existe poco aplicados	Existen parcialmente aplicados	Existen totalmente aplicados
Formación y capacitación	No existe	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
<b>Normatividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conocimiento de normas y reglamentos	Totalmente desconocido	Poco conocido	Medianamente conocido	Parcialmente conocido	Totalmente conocido
Acceso a las normas y reglamentos	Deficiente	Poco	Regular	Bueno	Excelente

Valor Dimensiones	1	2	3	4	5
Cumplimiento de las normas y reglamentos	Incumplimiento total frecuentemente	Incumplimiento total ocasionalmente	Cumplimiento parcial ocasionalmente	Cumplimiento parcial frecuentemente	Cumplimiento total frecuentemente
Procesos y procedimientos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Caracterización de procesos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Documentación de los procedimientos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Manuales de procedimientos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Talento Humano	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Características del Talento humano	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Niveles salariales	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Beneficios económicos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Motivación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Innovación y cambio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Apertura al cambio	Ninguna	Poca	Regular	Buena	Total
Participación en el cambio	Ninguna participan	Poca Participación	Regular participación	Buena participación	Total participación
Credibilidad en proyectos de cambio	No interesado	Poco interesado	Medianamente interesado	Interesado	Totalmente interesado
Recursos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Material de oficina	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Unidades de transporte	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Mobiliario	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Equipos de trabajo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Equipos de comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Equipos de computación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Organizacional	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Estructura organizativa	No existe.	Existe desconocida	Existe conocida no actualizada.	Existe conocida actualizada no publicada.	Existe conocida actualizada publicada.
Descripción de cargos	Desconocido no documentado.	Parcialmente conocido no documentado.	Conocido no documentado.	Conocido documentado no actualizado.	Conocido documentado actualizado.
Manuales de descripción de cargos	Desconocido no documentado.	Parcialmente conocido no documentado.	Conocido no documentado.	Conocido documentado no actualizado.	Conocido documentado actualizado.

Generado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

**Anexo No. 3.** Lista de chequeo reservas y recepción.

<b>RESERVAS Y RECEPCIÓN</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
PROCESO DE RESERVA	Conoce en detalle las tarifas, descuentos, condiciones de garantía y políticas del establecimiento.	X		
	Tramita y controla las reservas, se ocupa del ingreso, modificaciones y anulaciones de cada documento que llega a través de los diferentes canales de venta, asegura la máxima eficacia en cada uno de ellos.	X		
	Mantiene los expedientes de los diferentes segmentos de mercado en correcto orden: convenciones, grupos, congresos, seminarios y agencias de viaje.	X		
	Prepara los pronósticos de ocupación (diarios, semanales y mensuales) y distribuye esta información en los departamentos, con el detalle de llegada de cada uno de los huéspedes.		X	
	Mantiene actualizado el fichero de Empresas clientes y Agencias de Viaje y las condiciones acordadas para cada caso, según los acuerdos firmados oportunamente por la Gerencia General.	X		
	Consolida la información referente a los now show y verifica la aplicación de políticas de penalidad para cada uno de los casos, coordinando el proceso con el departamento financiero para realizar el debido cobro de ser necesario.	X		
	Monitorea la ocupación del mercado, tarifas y estrategias aplicadas por la competencia.		X	
	Bloquea las habitaciones en casos de futuras reservas o negociaciones y mantenimiento.	X		
	Se encuentra estandarizado y documentado el proceso de reserva.		X	
	Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo del proceso de reserva dentro del área de recepción.	X		
	El sistema de reservas que maneja el hotel es eficaz y está actualizado.	X		
		X		

	Los equipos tecnológicos se encuentran funcionando y están actualizados.			
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de las tareas.	X		
	El área de trabajo donde se desempeña es ergonómico.	X		
CHECK-IN	Da la bienvenida al cliente con el respectivo protocolo establecido por el hotel.	X		
	Solicita el número de confirmación y los datos del cliente para verificar la existencia de la reserva.	X		
	Solicita la documentación del cliente para verificar que los datos hayan sido ingresados de forma correcta.	X		
	Entrega la tarjeta de registro al cliente para que llene sus respectivos datos.	X		
	Solicita la apertura de una cuenta de crédito como garantía de la reserva.	X		
	Verifica el estado de la habitación previa a su asignación, coordinando este procedimiento con el personal de botones y con el departamento de ama de llaves.	X		
	Entrega la llave de la habitación al huésped.	X		
	Brinda información primordial al huésped de los servicios que ofrece el establecimiento tales como: desayuno, hora de check out, y servicios que le incluye su tarifa.	X		
	Facilita al huésped el servicio de equipaje.	X		
	Se encuentra estandarizado y documentado el proceso de check-in.		X	
	Las formas de registro y de control fueron diseñadas con base a las necesidades de la empresa.	X		
	Los equipos tecnológicos son suficientes y adecuados para el cumplimiento del proceso.	X		
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de las tareas.	X		
	La infraestructura es adecuada para el cumplimiento del proceso, considera que ergonómica.	X		
CHECK-OUT	Revisa el folio del huésped y los cargos realizados a la habitación.	X		
	Revisa la habitación en coordinación con el personal de botones o con el departamento de ama de llaves.		X	
	Registra cargos extras a la habitación antes de la emisión del folio final.	X		
	Presenta la pre cuenta al cliente con el total de sus consumos.	X		
	Solicita la forma de pago y realiza su respectivo cobro.	X		
	Solicita al huésped que llene la encuesta de satisfacción de servicios del hotel.	X		

	Agradece y despide al huésped de manera cortés, amable y atento.	X		
	Archiva el check-out en el sistema.	X		
	Se encuentra estandarizado y documentado el proceso de check-out.		X	
	Los equipos tecnológicos se encuentran funcionando y están actualizados.	X		
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de las tareas.	X		
	El área de trabajo donde se desempeña es ergonómico.	X		
CIERRRE DE CAJA	Se elabora el informe de caja, al terminar cada turno.	X		
	Se reporta novedades al personal que ingresa en el siguiente turno.	X		
	Se emite reportes correspondientes al turno: now show, reporte para ama de llaves y gerencia, reporte de cierre de caja, tarjetas de crédito, cierre de lote, depósitos u otros.		X	
	Se encuentra estandarizado y documentado el proceso para el cierre de caja.		X	
	Los equipos tecnológicos se encuentran funcionando y están actualizados.	X		
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de las tareas.	X		
	El área de trabajo donde se desempeña es ergonómico.	X		

**Anexo No. 4.** Lista de chequeo ama de llaves.

<b>AMA DE LLAVES</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
PLANIFICACIÓN DE TRABAJO	El personal posee información y ha sido capacitado con respecto al manejo adecuado de químicos y el desenvolvimiento correcto de posturas ergonómicas de trabajo.		X	
	Cuentan con un manual general de procedimientos.		X	
	El personal conoce los manuales operativos de los equipos.		X	
	Asigna las tareas diarias a las camareras.	X		
	Maneja correctamente todos los materiales que deben tener las camareras como: blancos, artículos de aseo, productos de papel, lencería, entre otros.	X		
	Mantiene comunicación con el departamento de recepción para indicar el estado de las habitaciones.		X	No hay un canal de comunicación adecuado.
	Lleva un control y un inventario de todos blancos y amenities que se utilizan.	X		Sin embargo, no cuentan con un formato estándar de inventario.
	Realiza un informe sobre el estado del equipamiento de cada habitación.	X		
	Maneja registros o formatos que contengan información del estado ocupacional de las habitaciones.		X	
	Se organiza y abastece el coche de limpieza con los diferentes implementos de limpieza antes de iniciar la jornada de trabajo.	X		
	La maquinaria y equipos de trabajo se encuentran en perfecto estado y funcionado.		X	
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el correcto cumplimiento de las tareas.		X	
La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades.		X		
EJECUCIÓN DE LAS TAREAS	Se encuentran estandarizados y documentados los procesos y procedimientos para la limpieza de habitaciones vacías y sucias (salidas), habitaciones ocupadas y habitaciones que no se rentaron.		X	
	Cumple con todos los procedimientos estandarizados y documentados en la limpieza de las áreas públicas en base al check list elaborado en la planificación de trabajo.		X	

	La maquinaria y equipos de trabajo se encuentran en perfecto estado y funcionando correctamente.		X	
	El hotel provee de todos los materiales e insumos necesarios para el correcto cumplimiento de las tareas.		X	
	Utiliza correctamente los productos de limpieza.		X	
	Informa a recepción sobre los faltantes de toallas y otros implementos de las habitaciones.	X		
	Se lleva un procedimiento estándar y control en cuanto a los objetos olvidados.		X	
	Reporta fallas de mantenimiento en las habitaciones.	X		
	La limpieza de cada habitación se la realiza en el tiempo establecido por el hotel.		X	
EVALUACIÓN	Se encuentra estandarizado el proceso de inspección de habitaciones para verificar el cumplimiento de limpieza de las camareras.		X	
	Se evalúa al personal a través de un documento con parámetros que ayudan a calificar las tareas de las camareras a fin de mantener un control del desempeño diario de cada una.		X	
	Da seguimiento al trabajo realizado por el departamento de mantenimiento en las habitaciones y áreas públicas.	X		

**Anexo No. 5.** Lista de chequeo mantenimiento.

<b>MANTENIMIENTO</b>				
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
PLANIFICACIÓN	El personal contratado posee experiencia y conocimiento para el desempeño de todas las funciones que implica el área de mantenimiento.	X		
	Se encuentran estandarizados y documentados los procesos y procedimientos de mantenimiento del hotel.		X	
	Se cuenta con una bitácora que indique las fechas en las cuales se debe realizar el respectivo mantenimiento de cada uno de los equipos.		X	
	Cuentan con programas de mantenimiento correctivo, preventivo y contratado.		X	
	Los equipos y maquinarias son suficientes y adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades.		X	
	El personal de esta área conoce los manuales operativos de los equipos y maquinarias.		X	
	El hotel provee de equipos de protección y de todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas.		X	
	Planifica las tareas de mantenimiento diarias.	X		
	Lleva un registro de las anomalías que existan dentro del establecimiento.		X	
	Maneja y controla todo el equipo y herramientas necesarias para la ejecución de sus funciones.	X		
	Maneja informes o registros sobre las actividades realizadas durante el día.		X	
	Existe un programa anual de mantenimiento preventivo adecuado a los objetivos de productividad en el que se identifique las instalaciones y los equipos que se lo requiera.		X	
	Existen programas de mantenimiento contratado: fumigación, aire acondicionado, conmutador telefónico, computadora, vehículo del hotel.		X	

EJECUCIÓN	Realiza mantenimiento preventivo del sistema eléctrico y electrónico: transformadores, música ambiental, televisores, cables defectuosos, iluminación, entre otros.		X	
	Realiza mantenimiento preventivo del sistema hídrico: cisternas (lavado y desinfectado), válvulas (baños y demás tuberías), alberca (filtros, cloros, ácidos) y fluxómetro.		X	
	Realiza mantenimiento preventivo del sistema mecánico y de calefacción: manejadoras de aire, extractores de aire y calderas.		X	
	Realiza mantenimiento preventivo del sistema de cocina: estufas de gas, cámaras de frías de conservación, refrigeradores.		X	
	Realiza mantenimiento preventivo de fumigación y control de plagas en habitaciones, áreas públicas y jardines.	X		
	Realiza mantenimiento de las habitaciones durante los meses del año cuando el hotel tiene baja ocupación.	X		
	Realiza mantenimiento de exteriores: techos, pintura, muebles, pasillos, herrería.	X		
	Realiza mantenimiento preventivo de la piscina.	X		
	Verifica el sistema de prevención de incendios.		X	
	Controla el buen funcionamiento del generador eléctrico de acuerdo a las regulaciones locales.		X	
	Se encuentra estandarizado y documentado el proceso de fumigación.		X	
	Cuenta con la maquinaria y equipo adecuado y suficiente para el desarrollo de todas las actividades.		X	
	El área de trabajo donde desempeñan los respectivos trabajos de mantenimiento está adecuado con todas las medidas de seguridad.		X	
	El personal contratado en el área está capacitado.		X	
	El personal de trabajo usa el equipo de protección de manera correcta.		X	
	Se realiza mantenimiento correctivo en las habitaciones.	X		
	Se realiza mantenimiento correctivo de todo el equipo de cocina.	X		
	El programa de mantenimiento contratado es eficaz y eficiente.	X		

EVALUACIÓN	Se realiza un control y seguimiento del mantenimiento preventivo.		X	
	Se realiza un control y seguimiento del mantenimiento correctivo.		X	
	Se realiza un control y seguimiento del mantenimiento contratado.		X	
	Se evalúa al personal a través de un documento con parámetros que ayudan a calificar las tareas realizadas a fin de mantener un control del desempeño diario de cada uno.		X	