ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN TURISMO

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

PROCEDIMIENTO EN PROCESOS DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL HOTEL BALANDRA DEL DESTINO MANTA

AUTOR:
MARIA BELEN QUIJIJE QUIJIJE

GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO

TUTOR:

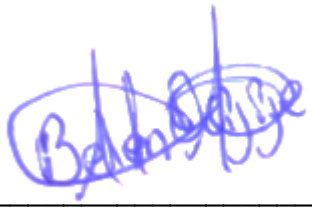
ING. NELSON GARCIA REINOSO, MSc.

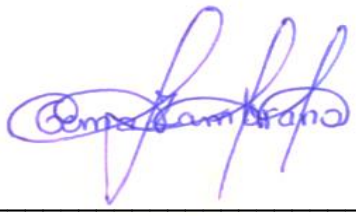
CALCETA, NOVIEMBRE DE 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

María Belén Quijije Quijije y Gema Gicella Zambrano Zambrano, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.





MARÍA BELÉN QUIJIJE QUIJIJE
CC: 1315706984

GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO
CC: 1314763044

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. NELSON GARCIA REINOSO, MSc, certifica haber tutelado el proyecto **PROCEDIMIENTO EN PROCESOS DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL HOTEL BALANDRAS DEL DESTINOS MANTA**, que ha sido desarrollada por **MARÍA BELÉN QUIJIJE QUIJIJE Y GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO**, previo a la obtención del título de ingeniero en turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López**.**

NELSON GARCIA REINOSO

Firmado digitalmente por NELSON GARCIA REINOSO
Fecha: 2021.10.14 12:34:49 -05'00'

ING. NELSON GARCIA REINOSO, MSc,

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **PROCEDIMIENTO EN PROCESOS DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL HOTEL BALANDRA DEL DESTINO MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **MARÍA BELÉN QUIJIJE QUIJIJE Y GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO**, previa la obtención del título de **INGENIERO EN TURISMO**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Firmado electrónicamente por:
LUIS DIONICIO ANDRADE ALCIVAR

ING. LUIS D. ANDRADE ALCIVAR

MIEMBRO

Firmado electrónicamente por:
BLANCA ENITH MENDOZA MENDOZA

ING. BLANCA MENDOZA MENDOZA, MG

MIEMBRO

Firmado electrónicamente por:
JOSE RAFAEL

ING. RAFAEL VERA VERA, MG

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios nuestro creador, por ser nuestra fuente de sabiduría y fortalecimiento para cada una de las actividades diarias que realizamos en los diferentes espacios que nos desplegamos, dándonos la oportunidad de alcázar el éxito en cada meta planteada.

A nuestro padre, por ser el apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, siendo el pilar fundamental para el cumplimiento de las actividades académicas, aportando a la sociedad con personas de criterio formado.

A nuestros compañeros, por ser un apoyo y soporte en momentos claves a lo largo de este camino académico.

A los docentes, en especial a la Dra. Zoila Ulacia Oviedo, PHD & al Ing. Nelson García Reinoso. MSc., por ser los guías en el proceso de la investigación, aportando con sus conocimientos que fueron vitales en la formarnos para la vida profesional.

MARÍA BELÉN QUIJIJE QUIJIJE

GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO

DEDICATORIA

A Dios, por ser él es faro principal hacía el logro de mis objetivos, porque fue el quien me dio la sabiduría para realizar la ejecución de este trabajo.

A mis padres, quienes han fortalecido mis aspiraciones, quienes han velado por mi educación y bienestar apoyándome en cada uno de mis propósitos.

A los docentes de la carrera de turismo quienes impartieron sus conocimientos para cada una de las enseñanzas, especialmente A mis tutores la Dra. Zoila Ulacia y el Ing. Nelson García, por ayudarme en cada una de las tareas asignadas, por su entero compañerismo en todo reto que se me presentaba, sin desconfiar ni un solo instante de mi inteligencia y capacidad.

A mis compañeros, amigos, pero sobre todo a mi compañera de tesis que ha sido mi mejor amiga y una de las bases fundamentales en el desarrollo de mi vida en las diferentes etapas de mi vida.

GEMA GICELLA ZAMBRANO ZAMBRANO.

A Dios, creador de todas las cosas, por ser el promotor, guía en cada proceso de mi vida.

A mis padres por ser el motor fundamental para lograr cada uno de los objetivos propuestos, por el apoyo incondicional brindado sin objeción alguna.

A cada uno de los docentes quienes han aportado con sus conocimientos para el desarrollo de nuestra vida estudiantil, especialmente a la Dra. Ulacia y el Ing. Nelson García, quien ha sido un pilar en el desarrollo de este trabajo.

Y mis compañeros por el desempeño y las ganas entusiasta a lo largo de este gran periodo y especialmente a mi compañera de tesis, más que eso mi mejor amiga con quien he compartido los mejores momentos de mi vida y quien ha sido parte fundamental de este proyecto.

MARÍA BELÉN QUIJIJE QUIJIJE

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL iv
AGRADECIMIENTO v
DEDICATORIA vi
CONTENIDO GENERAL vii
FIGURAS x
GRÁFICOS x
TABLAS xi
RESUMEN xiii
PALABRAS CLAVES xiii
ABSTRACT xiv
KEY WORDS xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES 1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 1
1.2. JUSTIFICACIÓN 6
1.2.1. TEÓRICO 6
1.2.2. METODOLÓGICA 6
1.2.3. PRÁCTICA 7
1.3. OBJETIVOS 7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL 7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 7
1.4. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER 8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 9

2.1. TURISMO Y HOTELERÍA 9

2.1.1. LA HOTELERÍA EN EL ECUADOR, MANABÍ Y MANTA 15

2.2. LA GESTIÓN HOTELERA 20

2.2.1. 25

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO 28

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE SERVICIOS 28

3.1.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS 30

3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES FASES 32

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO 32

FASE 2. DISEÑAR UN PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL HOTEL BALANDRA 32

FASE 3. VALIDAR POR MÉTODO DELPHI LA PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIOS 33

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 34

4.1. ANTECEDENTES DEL HOTEL BALANDRA 34

4.1.1. DIAGNÓSTICO DE LOS DEPARTAMENTO DEL HOTEL BALANDRA 41

4.1.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS 44

4.2. DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL HOTEL BALANDRA. 48

4.2.1. ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO EN RELACIÓN A LOS PROCESOS 48

4.2.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO. 49

4.2.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESO DE SERVICIO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA 107

4.3. FASE 3. VALIDAR POR MÉTODO DELPHI LA PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIOS 114

4.3.1. SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS 115

4.3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE CRITERIOS 117

4.3.3. CONSULTA A EXPERTOS 118

4.3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 119

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 124

5.1. CONCLUSIONES 124

5.2. RECOMENDACIONES 125

BIBLIOGRAFÍA 126

ANEXOS 133

FIGURAS

Figura 2.1. Ciclo de producción turística …….. 10

Figura 2.2. Características fundamentales de la empresa hotelera ……. 13

Figura 2.3. Mapa de procesos según Vega & Ortiz 2017, que identifica la empresa hotelera ……..… 18

Figura 4.4. Imagen frontal del hotel Balandra …… 34

GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Dinámica del crecimiento de establecimientos hoteleros a nivel mundial. Período 2008-2018…….…...13

Gráfico 4.2. Área de recepción……37

Gráfico 4.3. Áreas regiduría de pisos……38

Gráfico 4.4. Departamento de A y B……,,.…39

Gráfico 4.5. Departamento de Animación……..39

Gráfico 4.6. Los procesos están documentados……...40

Gráfico 4.7. Cuanto sabe Ud. sobre el tema de procesos en el funcionamiento de una empresa de servicio……..40

Gráfico 4.8. Para que considera que contribuiría el tema de procesos en la empresa de servicios……41

Gráfico 4.9. Estructura organizacional del departamento operativo de alojamiento según los procesos,,……..51

Gráfico 4.10. Estructura organizacional del departamento de alimentos y bebidas según los procesos……87

Gráfico 4.11. Estructura organizacional del departamento de animación según los procesos……101

Gráfico 4.12. Mapa de procesos ……..107

Gráfico 4.13. Diagrama de proceso del departamento de alojamiento (recepción y ama de llave)……110

Gráfico 4.14. Diagrama de proceso del departamento de restaurante……...111

Gráfico 4.15. Diagrama de proceso del departamento de evento……...112

Grafico 4.16. Resultados de la puntuación otorgada por los expertos a los diferentes indicadores……...119

TABLAS

Tabla 2.1. Modelo de medición y gestión del capital intelectual…….…….26

Tabla 3.2. Resumen de antecedentes metodológicos referenciales……..…29

Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios……..30

Tabla 3.4. Leyenda de criterios……31

Tabla 3.5. Trayectoria metodológica……..…..…31

Tabla 4.6. Matriz FODA del departamento de alojamiento…….…42

Tabla 4.7. Matriz FODA del departamento de restaurante…….…43

Tabla 4.8. Matriz FODA del departamento de animación ……..…43

Tabla 4.9. Matriz DAFO……44

Tabla 4.10. Matriz de ponderación……..45

Tabla 4.11. Matriz de procesos……50

Tabla 4.12. Propuesta de mejora de los procesos de servicio para la gestión operativa ……..……108

Tabla 4.13. Simbología para procesos……..…113

Tabla 4.14. Detalle del perfil de expertos……116

Tabla 4.15. Instrumentó de validación de los procesos de servicios para la gestión operativa del hotel Balandra……...…118

Tabla 4.16. Implementación del test de Kendall…….....……...116

Tabla 4.17. Datos estadísticos descriptivos……121

Tabla 4.18. Rango promedio……..122

Tabla 4.19. Prueba final de W de Kendall……..…122

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito plantear procedimientos en procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra del destino Manta; inicia con la revisión de varias fuentes bibliográficas y documentales que respaldan las bases teóricas-científicas. Posteriormente se elaboró el análisis de metodologías científicas proponiendo una nueva metodología de tres fases iniciando con la identificación de los procesos de la organización y segmentación de los procesos de servicios, mediante el uso de herramientas como entrevistas a los jefes de áreas, encuestas al personal de contacto y revisión documental; lo que permitió presenciar que no existen manuales de procedimientos que se ajustan a las características del hotel, sin embargo, se conoció la existencia de procesos empíricos para la ejecución de sus actividades con la finalidad de responder a las necesidades del mismo. Así mismo, se diseñó documentos de los procesos de servicios de los departamentos operativos del hotel, se realizaron varias actividades donde el diagnóstico de diversas áreas, permitió analizar el conocimiento del cliente interno aportando con el estudio de la transformación del servicio para la elaboración del mapa de procesos con el propósito de plantear una propuesta de mejora y el diseño de los diagramas del mismo, además se aplica el método Delphi que permitió validar por expertos la propuesta de los procedimientos de procesos operativos. Teniendo como resultados la aprobación el modelo de procedimientos de procesos de servicios presentados con características principales de concepción, continuidad y racionalidad.

PALABRAS CLAVES

Procedimientos, gestión operativa, hotel, procesos de servicios.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose procedures in service processes for the improvement of the operational management of the Balandra hotel in the Manta destination; It begins with the review of several bibliographic and documentary sources that support the theoretical-scientific bases. Subsequently, the analysis of scientific methodologies was elaborated proposing a new three-phase methodology, starting with the identification of the organization's processes and segmentation of the service processes, through the use of tools such as interviews with the heads of areas, surveys of the personnel of contact and documentary review; This made it possible to witness that there are no procedure manuals that conform to the characteristics of the hotel, however, the existence of empirical processes for the execution of its activities in order to respond to the needs of the hotel was known. Likewise, documents of the service processes of the hotel's operational departments were designed, several activities were carried out where the diagnosis of various areas, allowed to analyze the knowledge of the internal client contributing with the study of the transformation of the service for the elaboration of the map process with the purpose of proposing an improvement proposal and the design of its diagrams, in addition, the Delphi method is applied, which allowed experts to validate the proposal of the operational process procedures. Having as results the approval of the service process procedures model presented with the main characteristics of conception, continuity and rationality.

KEY WORDS

Procedures, operational management, hotel, service processes.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo, según Segura (2015), “aparte de ser un fenómeno social, es una actividad económica que involucra producción de bienes y servicios diversos**,** que satisface la movilidad de personas alrededor de los distintos destinos” (p.35). Luego, esta actividad económica, tiene como finalidad satisfacer las necesidades del turista, y para ello, precisa de la intervención de empresas dedicadas a esta actividad y, además, de los sectores productivos de la economía.

Es reconocido el rol multiplicador de la actividad turística dentro de las economías de los países donde se desarrolla. Mediante esta actividad, se crean nuevas fuentes de trabajo permitiendo la dinamización de la estructura económica en un territorio, al mismo tiempo que, potencia las producciones de los sectores industriales asociados a ella. Esta es, entre otras, la razón, por la que actualmente, el sector turístico es considerado una fuente de desarrollo económico para los países.

La Presidencia de la República del Ecuador, 2015, indica que Ecuador se convirtió en el destino de mayor crecimiento de reservas de hoteles y establecimientos de alojamiento que realizan los turistas y el más popular en Sudamérica. Contando con 1.037 hoteles registrados en el catastro turístico del 2019 con diferentes categorías que van desde una a cinco estrellas, ubicados en las diferentes provincias del país. Lo anterior se complementa con el dato de que la capital ecuatoriana fue considerada como destino líder de Sudamérica, y debido a la gran oferta hotelera que ofrece Ecuador, este destino, país, ha sido una de las opciones más electivas para el turista, puesto que en el 2015 tuvo un incremento del 84% de la demanda de visitantes.

Aunque hasta los momentos actuales, Ecuador ha logrado mantenerse en este posicionamiento y en especial, Quito, las estadísticas turísticas arrojan, una reducción en la afluencia de turistas, a partir de la ocurrencia del fenómeno natural del 16 de abril del 2016, situación que afectó el interés por el país.

De acuerdo con Ulacia & González (2018), el estudio del Ciclo de Producción Turística (versión reducida), permite identificar la posición y el papel que juega el servicio de alojamiento dentro de este ciclo. El alojamiento es uno de los factores importantes, en tanto interactúa, por una parte, como eje principal de la actividad turística, en su fase de “hospitalidad”, fase desde una perspectiva económica, se traduce en la creación de condiciones para satisfacer las diversas necesidades de los visitantes durante su estancia en un destino determinado.

Por otra parte, el sector alojamiento, define, en gran medida, la consistencia y sostenibilidad del ciclo. Si la estancia de los visitantes en el destino, no resultó satisfactoria, el regreso al mismo no se producirá. Entonces, la “hospitalidad”, y su elemento crítico, el alojamiento, representan no solo para el desarrollo de la actividad turística, también para el desarrollo económico del país, un elemento estratégico que permite la sostenibilidad de dicha actividad, aportando a la gestión operativa de los establecimientos hoteleros.

Según la OMT (citado por Intriago, 2014), indica que los procedimientos hoteleros son las acciones que se desarrollan para la preparación de un producto o servicio, y son procesos de trasformación de bienes y servicios programados con anticipación, plasmados en organigramas o esquemas, son la herramienta para el desarrollo de las actividades en cada área de la organización. Básicamente los procedimientos se dan de acuerdo a la categoría y las estrellas que tenga el hotel, puesto que, cada área necesita de un proceso y este de un procedimiento para realizar cada una de las actividades a emplear.

Los procedimientos hoteleros son fundamentales para mejorar la productividad de una empresa para que sean totalmente estandarizados, con bases en procedimientos certificados Intriago, (2018). Por otro lado, es necesario mencionar que los manuales de procedimiento de servicios son definidos por la calidad que estos brindan, además, que al ser aplicado proporciona mayor seguridad en el resultado, puesto que, certifica la mejora continua en los procedimientos de servicios.

Lucas (2019), menciona que el sistema de gestión operativa hotelera debe ser diseñado tomando en consideración el entorno de la empresa y su competencia. La gestión operativa es importante dentro de las actividades hoteleras, ya que, determina el proceso y de este el procedimiento, el cual, comprende la forma en la que se están efectuando cada uno de estos, sin embargo, mediante la gestión se pueden detectar problemáticas originada en el procedimiento, en vista que esta requiere una planeación, ejecución y control del trabajo a realizar.

Un análisis de los estudios realizados sobre el desempeño de la planta hotelera ecuatoriana, permitió identificar algunas problemáticas en torno a la operación y la gestión de la mayoría de los hoteles que la conforman dentro de los que se encuentra la administración empírica por parte de la gerencia. Según Ponce (2017) esto es debido a que los conocimientos relacionados con la gestión hotelera que poseen los gerentes, son limitados, por lo que, desempeñan sus funciones basadas en lo que creen que otros hoteles hacen.

Se evidencia además la insuficiente preparación técnico-.profesional de los directivos hoteleros.- A diario nacen nuevos emprendimientos turísticos donde sus propietarios no cuentan con una formación técnico profesional en el área, limitando su pro actividad para la solución a problemas que se presentan en la empresa, para la entrega de un servicio o producto de calidad, etc. debido a que desconocen los procesos operativos y de gestión claves para el buen funcionamiento de la empresa hotelera, los administradores de hoteles se dejan guiar por comentarios de atención que reciben en otros hoteles sin considerar que esto terminará afectando la imagen del establecimiento lo cual repercute en la disminución de clientes.

Otra de las falencias comúnmente persistentes dentro de las empresas hoteleras según Posso, J.,(2014), es que no cuentan con un registro detallado de las habitaciones, puesto que al vender las habitaciones en los diferentes medios electrónicos en muchas ocasiones el recepcionista oferta las habitaciones ocupadas y al momento que el cliente llega a hospedarse no encuentra el servicio de alojamiento disponible, debido que en todos los establecimientos tienen destinado un tiempo máximo para desocupar la habitación rentable.

La provincia de Manabí cuenta con una amplia oferta turista, donde se pueden realizar diferentes actividades con la finalidad de cubrir las necesidades de los visitantes. Dentro de esas necesidades, está la del descanso y en este sentido, uno de los principales componentes turísticos es el área hotelera, ya que sin ella no sería posible la pernoctación de los viajeros durante su estancia en el lugar.

Un primer acercamiento al estudio del comportamiento operacional de estos hoteles puso de manifiesto algunas falencias en cuanto al desempeño del talento humano. El estudio arrojó que, una de las problemáticas principales, está vinculada directamente con la deficiente preparación técnico-profesional, así como la falta de planificación en base a su contratación Alfonso (citado por Zambrano, 2018). Lo anterior trae en consecuencia que las multitareas asignadas a dicho personal, se realicen empíricamente, lo que implica, en gran medida, que los procesos operacionales de servicio no se desarrollen adecuadamente afectando negativamente, la satisfacción del cliente.

En Manta se evidencia problemas de carácter operacional en instalaciones hoteleras. Según Intriago (2018), los problemas ya mencionados (que resultan comunes a casi todos los establecimientos hoteleros de la región), se agregan otros asociados a los procesos de trabajo (de servicio y apoyo) como la limitada estandarización de los mismos, la insuficiencia de procesos en áreas operativas y funcionales como la informatización, el check in y check out, la atención al cliente, etc.

Otros problemas detectados en el destino, se relacionan con el cumplimiento de normas establecidas (normas de atención al cliente), el desempeño del personal, limitada capacidad para solucionar problemas. Además, el deficiente control de los procesos y su funcionamiento, dificulta el desarrollo sostenible de la actividad pues afecta directamente la calidad en la prestación de servicios y la baja rentabilidad del negocio.

Alvia (2017), indiaca que una de las deficiencias en los hoteles de la ciudad de Manta radica en los proyectos de procesos pausados, que limitan el desenlace de la proactividad que tiene como objetivo la actividad hotelera, interviniendo de forma

negativa en la continuidad de la planificación dentro de los proyectos planteados, los cuales repercuten en los resultados que se buscan alcanzar por medio de los procesos obstaculizando la sostenibilidad de dicho sector.

Cabe destacar que entre las principales problemáticas que se identificaron inciden en la ausencia de modelos de gestión operativa que direccionen el manejo correcto del proceso de oferta del servicio hotelero (Lucas, 2019). Abriendo un horizonte de posibles errores a ejecutar dentro de la gestión de una empresa hotelera puesto que al no contar con los direccionamientos se toman decisiones que trascienden en el desarrollo de las empresas, teniendo consecuencias directas en la oferta de los servicios que se proporcionan al huésped teniendo como resultado la insatisfacción del cliente.

Cabe señalar que la Organización internacional para la estandarización (ISO) (2015), establece que los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida, donde los elementos de entradas deben determinar el uso de equipos y materiales a utilizar para cumplir con las labores cotidianas dentro de la empresa, a la vez establecer el personal que hará uso de las mismas, teniendo en consideración que las empresas hoteleras confunden los tipos de herramienta que se implementan en el desarrollo de los procedimientos impidiendo una salida satisfactoria en los procesos de servicio

En el hotel Balandra se evidencian factores que conllevan a problemáticas por el exiguo de evaluación de la gestión operativa, por la limitada verificación de implementos necesarios para realizar las actividades que requiere cada proceso. A todo lo anterior se agrega la preparación de los directivos hoteleros que se pone de manifiesto en el desconocimiento de los procesos de servicios por los jefes de áreas, en la capacidad para resolver oportuna y ágilmente, los problemas de la operación, lo que, evidentemente, repercute en el funcionamiento del hotel en términos de calidad del servicio y potencialidad del rendimiento económico.

Una de las causas que genera estos problemas, la describe Delgado (2017), cuando plantea que los inconvenientes radican en que cuyos procesos de ejecución son

lentos por lo que, los hoteleros, ante la necesidad de continuar operando y desarrollando la actividad, buscan formas y vías para no detener y continuar el negocio.

Ante la situación problémica, expuesta anteriormente, surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera, el diseño de procedimientos en procesos de servicios contribuiría a la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra del destino Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICO

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, en la sistematización de un conjunto de conceptos, criterios y enfoques sobre el tema que se aborda, lo que constituye un aporte de la presente investigación. El mismo se sustentará mediante la delimitación de las temáticas planteadas en base a la búsqueda de información bibliográfica y documental. Hay que mencionar que la contribución teórica por Avendaño & Cortes (2016) menciona que los procesos de servicios al interior de una empresa hotelera dan acceso a conocer las labores a ejecutar antes, durante y después de la prestación del servicio con el propósito de alcanzar la satisfacción del huésped, el cual, permite identificar herramientas de mejora que beneficien a la gestión que realizan las empresas hoteleras del destino Manta.

1.2.2. METODOLÓGICA

Según Gómez (2012), la metodología de la investigación es la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permite alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica. Dicha metodología, incorpora un conjunto de técnicas y herramientas de fácil aplicación para los establecimientos hoteleros, por lo que está (la metodología) constituye un aporte a la gestión actual que se observa en los hoteles de Manta. La metodología diseñada para la mejora de los procesos, que se muestra en la investigación, fue el resultado del análisis de metodologías ya existentes y aplicadas, de donde se tomaron los aspectos que funcionalmente,

podrían ser adaptados a las condiciones y características de los hoteles a estudiar. La metodología, aporta al desarrollo de la gestión por procesos en el objeto de estudio, por esto fue necesario considerar las referencias metodológicas de García (2007), Mallar (2010), Viñachi (2014) y Restrepo (2017), las mismas que aportaron a la construcción de una nueva metodología para el cumplimiento del presente proyecto en base a las necesidades que demanda la investigación en el hotel Balandra.

1.2.3. PRÁCTICA

La justificación práctica radica en que la misma, contribuye al mejor desempeño práctico de las áreas y/o departamento del hotel Balandra, no solo del objeto de estudio, sino también al resto de empresas hoteleras del territorio, en tanto, la metodología que se propone para el estudio y mejora de los procesos de servicio, emplea técnicas y herramientas que facilitan el trabajo y la obtención de información de utilidad para la gestión, resultando de una aplicación poco compleja. Por otra parte, los resultados de su aplicación, contribuyen a perfeccionar la gestión operativa de dichos establecimientos, en consecuencia, a mejorar, potencialmente, el desempeño de los mismos en términos económicos, de mercado y de imagen.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar un procedimiento en procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra del destino Manta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el estado actual de los procesos de servicios en áreas operativas del hotel Balandra.
- Diseñar un procedimiento de documentación de procesos para la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra.
- Validar la propuesta del procedimiento de documentación de procesos para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra.

1.4. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Si se diseña procedimiento en procesos de servicios, entonces es posible contribuir a la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra del destino Manta

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. TURISMO Y HOTELERÍA

La Organización Mundial del Turismo (OMT) (citado por Pinassi & Ercolani, 2017) define al turismo como las acciones que cumple un individuo mediante el desplazamiento y pernoctación fuera de su lugar de residencia, teniendo una duración menor a un año, por motivaciones de entretenimiento, cultura etc. Permitiendo que el individuo conozca nuevas formas de vida vinculándose a nuevos territorios donde se desarrollan actividades diferentes a las que desarrolla su cultura, teniendo nuevas vivencias con la interacción de comunidades y el uso de servicios activando la economía para favoreciendo a los habitantes del territorio donde se desarrolle la actividad.

El sector turístico aporta al desarrollo de territorios para promocionar un destino, donde el turismo crea alrededor de 292 millones de cargos anualmente (Hernández, Vargas, Castillo, & Zizumbo, 2018). De lo anterior, puede afirmarse, entonces, que el turismo contribuye a la dinamización de la economía de un destino, mediante el desplazamiento de las personas, en tanto estas hacen uso de diversos servicios asociados a esta actividad sean estos básicos o complementarios.

El turismo tiene como finalidad satisfacer las necesidades de ocio del individuo, otorgando nuevas opciones de conocer destinos en países distantes, que ponen a disposición de los visitantes espacios donde existe presencia de atractivos turísticos naturales o culturales. Luego, puede resumirse que el turismo es una actividad de servicios personales, motivados por conocer territorios distintos al lugar de residencia que ofertan servicios de alojamiento, alimentación, animación y transporte tan variado como el gusto del consumidor (Moreno, 2016).

Ello se manifiesta en el ciclo de producción turística, el cual puede mostrarse, en forma abreviada, en la figura 2.1. En el mismo, un papel significativo, por su capacidad de potenciar la sostenibilidad del mismo, lo tiene la hospitalidad, entendiéndose esta desde dos perspectivas, la actitudinal ("…la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes" Gallego, 2002, p.47) y la empresarial,

referido a la capacidad del destino para atender adecuadamente al visitante, durante su estancia en el mismo.

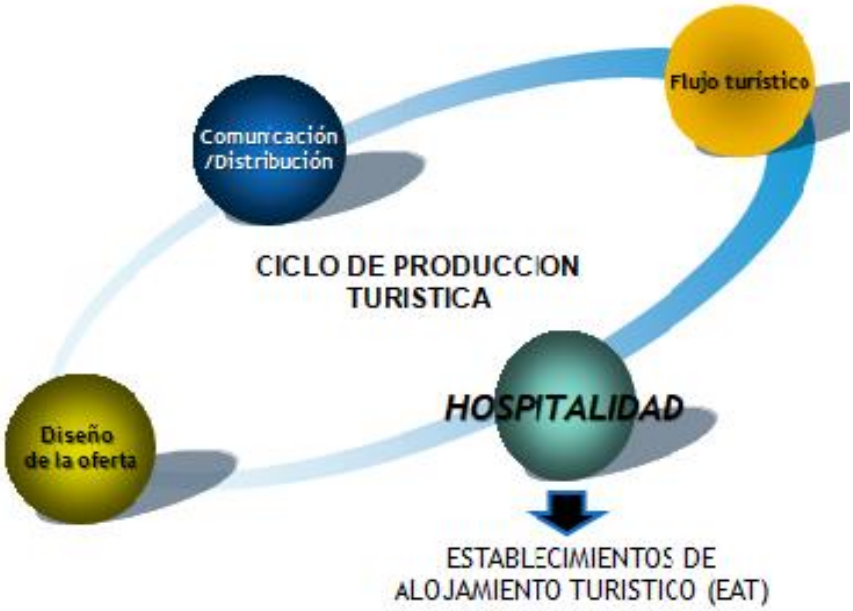


Figura 2.1. Ciclo de producción turística

Es en esta fase del ciclo, donde el destino, para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de viaje de los visitantes, dispone de establecimientos, orientados a ofrecer dónde pernoctar (alojamiento), dónde y cómo recrearse (servicios de animación y recreación), como trasladarse de un lugar a otro (servicios de transporte), etc.

Atendiendo al objetivo central del presente trabajo, será esta perspectiva de la hospitalidad turística, la que resulta de interés particular y en especial, los servicios de alojamiento. Como se apuntaba anteriormente, las facilidades que brindan los servicios de alojamiento dentro del sector turístico, son indispensables debido a que el turista necesita de establecimientos para su descanso y reposición de energías.

Con los cambios en los hábitos de vida y de consumo como resultado del desarrollo tecnológico, social y económico, cada día los turistas se han vuelto más exigentes en sus expectativas y satisfacción de sus necesidades. Estos hoy, buscan una atención más personalizada, espacios diversos que sean llamativos a su visión en cuanto a proporcionarle nuevas experiencias.

Esta situación ha llevado a los establecimientos de alojamiento turístico (hoteles, moteles, villas, aparthoteles, etc.) a concebir y entregar servicios que trasciendan el alojamiento, como producto principal. Actividades recreativas, de movilidad dentro del destino, de comercialización de productos, etc. son ejemplos de servicios que complementan la actividad principal del establecimiento hotelero, aportando un valor agregado a la estancia en el mismo. Todo ello crea las potencialidades para el regreso del turista, si este ha sentido que sus expectativas han sido cumplidas. De todo lo anterior, se desprende la importancia que tiene el sector hotelero (se incluyen aquí todos los establecimientos de alojamiento con fines turísticos) para el desarrollo del turismo en cualquier destino con esta vocación. De ahí, la importancia de su estudio.

Resulta, pues, imprescindible acercarnos a esta actividad desde su definición, como punto de partida. En este sentido, son diversas las definiciones que se encuentran en la literatura sobre el tema. Madrid (citado por Chulin, 2016) indica que la hotelería es parte de la composición de un producto turístico, como las instalaciones e instituciones que proporcionan facilidad de alojar a los viajeros en un destino. Sin embargo, por otro lado, Cano (2018) menciona que la hotelería predeciblemente ejerce actividades turísticas, siendo este el elemento principal para estructurar conjunto de actividades procedidas de la hospitalidad. Dejando en claro que la hotelería es un componente fundamental del turismo, ya que preexiste la oferta del servicio de alojamiento al visitante, puesto que se realiza con el fin de cubrir las necesidades que el turista está obteniendo, algo esencial que destacar es que la hotelería no solo se vincula con el servicio de alojamiento, sino también al servicio de restauración puesto que son las principales actividades que realiza un viajero para mantenerse dentro de un destino.

Según Moya (2017) define la hotelería como la oferta de un producto intangible, ya que, se deriva de la prestación de un servicio que se consume al momento de adquirir un producto. Sin embargo, se debe considerar que para la prestación de dicho servicio es indispensable contar con la parte tangible como son las habitaciones, no obstante, esta prestación posee un mayor componente intangible

debido que el cliente se lleva la sensación de alojarse otorgándole el nombre de producto-servicio.

En relación a su desarrollo, cabe destacar que este sector, ha tenido un incremento permanente debido al propio desarrollo de turismo incluso, en países de bajo desarrollo económico, atendiendo a la capacidad de esta para contribuir al progreso en este sentido, al margen, de lo lucrativo del negocio, en el caso del sector privado. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos ocurridos en el trascurso del tiempo (ampliación de los períodos vacacionales, estructura salarial, globalización, internet, innovación, etc.), han influido en el incremento de la posibilidad de viajar de las personas, lo que incrementa la demanda en el orden turístico.

El incremento de establecimientos hoteleros, ha sido una de las respuestas a esta realidad, contribuyendo al mismo tiempo, a la creación de puestos de trabajo, al incremento de producciones industriales y alimenticias necesarias para la operación hotelera, etc. En fin, el desarrollo hotelero, contribuye a la dinamización de la economía de un país.

Para lo que es necesario indicar que debido al aporte del sector en la economía Vargas (2018) determinó mediante estudios que existen aproximadamente 184.299 hoteles a nivel mundial, con un número de plazas que alcanza las 16.966.280 habitaciones. Tomando en consideración dicho incremento surgen nuevos espacios para la adquisición de establecimientos de alojamiento con la finalidad de cubrir la demanda existente, la prestación de servicios hoteleros ocupa un lugar importante dentro del desarrollo sostenible a nivel global, el cual asiste la variedad de necesidades del mercado mediante

Pero Smith Travel Research (STR mencionado a lo largo de la investigación) (citado por Vargas, 2018) cuenta con una estadística acerca de este sector hotelero donde hace referencia a un incremento del 17,7% desde hace diez años. El aumento de empresas hoteleras cada año incrementa puesto que actualmente el turismo es más importante dentro de un país, es importante señalar el incremento de las empresas hoteleras por ello STR lleva una estadística donde se refleja que, cada dos años, a nivel mundial, la cantidad de hoteles y plazas aumenta notoriamente (Gráfico 2.1).

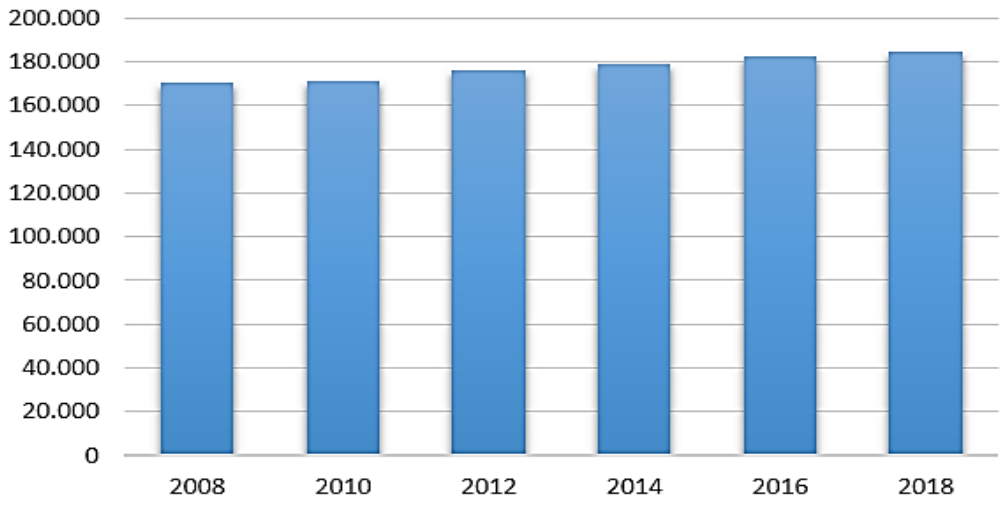


Gráfico 2.1. Dinámica del crecimiento de establecimientos hoteleros a nivel mundial. Período 2008-2018

Lo que permite realizar un análisis del sector hotelero a nivel global, conociendo el porcentaje de crecimiento logrando que la dinámica de este servicio desarrolle innovación dentro de cada uno de los procesos. Resulta evidente, entonces, los múltiples beneficios que genera esta actividad no solo a nivel del individuo, sino también, para los países.

No obstante, los beneficios descritos, es también un punto de análisis, algunos de los inconvenientes que este sector arrastra, siendo los más significativos, a criterio de las autoras de este trabajo, los que se asocian a las características inherentes a la empresa hotelera (Figura 2.2).

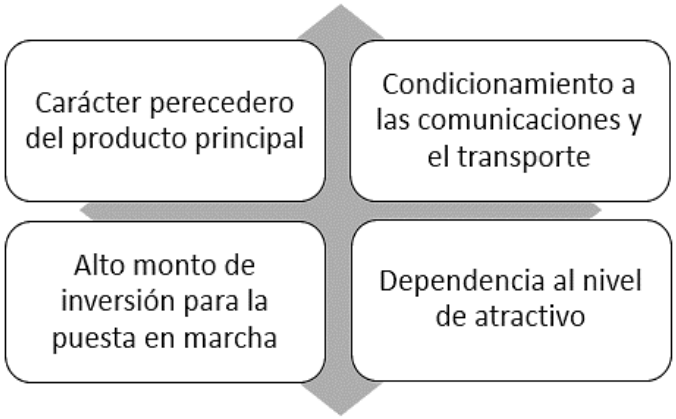


Figura 2.2. Características fundamentales de la empresa hotelera

Habitación que no se vende en el día, se pierde afectando el nivel de ingreso del establecimiento. Ello significa, al decir de Ulacia & Blanco, (2018), que “la habitación solo produce ingresos cuando se consume. Hasta ese momento, es solo un espacio, no una habitación” (p.30). Es aquí donde radica la diferencia entre los productos o bienes industriales que pueden ser almacenados para ser vendidos o utilizados, en posteriores oportunidades.

La innovación tecnológica, en particular, las comunicaciones y el transporte, condicionan en alto grado el desarrollo de las empresas hoteleras. El empleo de tecnologías de la información y la comunicación (Tics), tienen un fuerte impacto en el desempeño de los procesos de trabajos (operativos, funcionales y administrativos), que se desarrollan al interno de las mismas. Algo similar ocurre con las tecnologías vinculadas al transporte, en especial el aéreo, pues el incremento del flujo de personas hacia los diferentes destinos turísticos, dependen en mucho de estos medios de transporte. La puesta en marcha de un establecimiento hotelero, requiere de un alto monto de capital fijo. La recuperación de dicha inversión, estará en dependencia, de la acertada gestión operativa del mismo.

Un requisito indispensable de una oferta hotelera, es la ubicación del establecimiento, en lugares de fuerte atractivo turístico (precisamente por el nivel de capital que se requiere para ello). En este sentido, Martínez & Ulacia (20011), plantea que “Los visitantes requieren de un conjunto de “facilidades” para realizar sus estancias en los destinos turísticos. Por ahora, llamaremos facilidades… a las instalaciones que permiten la satisfacción de las necesidades básicas de las personas: alojamientos, alimentación, recreación, etc.” (p.43). Lo anterior sugiere pensar en la relación hotel-atractivo turístico, en tanto, no resulta lógico, en términos económicos financieros, invertir en un hotel, en un lugar cuya capacidad para atraer flujos turísticos es baja.

Las características antes descritas, tienen también su impacto en la forma de gestionar los establecimientos hoteleros para satisfacer los requerimientos de la demanda.

2.1.1. LA HOTELERÍA EN EL ECUADOR, MANABÍ Y MANTA

La hotelería en la actualidad busca mantenerse posicionado dentro del mercado estableciendo medidas de innovación constantemente donde los cambios surgen en la oferta del producto y servicio (Veloz& Vasco 2016). Las organizaciones hoteleras forman parte de la planta turística, donde la prestación del servicio dinamiza la economía de un país, además, existen hoteles de diferente categoría y esto produce un a alto índice, de renovación del producto o servicio siempre y cuando ofrezcan mantenga estándares de calidad.

Mediante el incremento de la actividad turística, el estado ecuatoriano realiza la gestión para la mejora de la actividad donde se pretende establecer al turismo como uno de los sectores económicos más importantes ya que mediante la presencia de establecimientos hoteleros la dinamización de la economía y el incremento de turistas es notorio por ello se realizan estrategias de marketing para captar nuevos mercados.

De acuerdo con Gruezo, Rodríguez, Amílcar, Félix, & Oyarvide (2018) el Ecuador en la actualidad busca una economía firme para el país donde la hotelería es un pilar base debido al incremento del sector. Mediante el aumento de establecimiento de alojamiento el estado ecuatoriano considera a la hotelería como una fuente de ingresos económico permitiendo que el desarrollo de la actividad aumente a pasos agigantados; así, estableciendo un plan de acción estratégico donde se proteja dicha actividad y se direccionen directrices de calidad para la captación de nuevos espacios.

De acuerdo al incremento de la actividad turística la provincia de Manabí también realiza un plan de desarrollo local para impulsar al turismo ya que cuenta con una diversidad de recursos. Hormaza, & Villafuerte (2018) señala que Manabí pese al fenómeno sísmico que sufrió el 16 de abril del 2016 resurge y ya cuenta con importantes inversiones en el sector hotelero. Sin embargo la provincia desarrollo estrategias para incrementar el ingreso de activos económicos mediante la prestación de servicios como campañas de turismo solidario donde los establecimientos turísticos lograron reactivar sus actividades dándose a conocer a

nivel mundial y captaron nuevos inversionistas, el sector hotelero tuvo la oportunidad de realizar vínculos con inversores para restaurar su infraestructura lográndose recuperar, la planta hotelera en menos de dos años casi en su totalidad.

También Martínez, & García (2015) definen que la hotelería en Manabí posee una gama de establecimientos hoteleros, teniendo como finalidad cubrir la demanda existencial, contando con establecimientos para target de poder adquisitivo y centros económicos. Contando con una hotelería diversa que permite acoger un mercado nacional e internacional para la diversidad de necesidades que posee cada uno de ellos, dicha actividad en Manabí pretende cubrir no solo la parte urbana también se encuentran alojamientos en la zona rural de la provincia, la hotelería estudia el poder adquisitivo de los turistas para poder establecer los servicios a ofertar.

Blanco, Font, & Villacreses (2017). La hotelería dentro de la provincia de Manabí es uno de los factores más importantes para el desarrollo de la provincia. Considerando que Manabí es una de las provincias mayormente frecuentadas debido a la potencialidad de atractivos que esta posee tanto naturales como culturales, este territorio tiene elementos importantes para el desarrollo turístico pero debido a la manipulación no se ha desarrollado como tal, destacando que Manabí posee una estructura hotelera de diferentes tipos de características basada en la categoría de 5 a 1 estrella, puesto que cada categoría cumple distintas funciones. De acuerdo al objetivo de investigación se estudia la actividad hotelera que se realiza dentro del destino Manta, lo que permite tener una percepción de dicho sector.

Debido al desarrollo de la actividad turística en el cantón Manta aumenta la demanda ya que cuenta con diferentes atractivos turísticos naturales y culturales dentro del territorio. Zambrano (2018) hace referencia que en Manta actualmente es considerada un destino de la provincia de Manabí por la cantidad de establecimientos hoteleros que cuenta donde se ubican centros de alojamientos reconocido a nivel nacional e internacional. La gama de oferta de alojamiento cada día incrementa dentro del territorio, considerando las nuevas necesidades que surgen a los clientes, por esto se cuenta con una diversidad de oferta hotelera para

las diferentes modalidades de turismo, mediante el estudio de la demanda se pretende delimitar cada una de las actividades a realizar para lo que la cámara de turismo del Manta realiza control dentro de este territorio para establecer medicadas y gestión de calidad, lo que permite garantizar el servicio de hotelería.

Este territorio se involucra cada día más en el sector de la hotelería, contribuyendo al desarrollo de la localidad. Becerra, Becerra, & Quijije (2018) hace hincapié que el sector hotelero de Manta sufrió afectaciones debido a el terremoto del 16 de abril del 2016 donde 30 establecimientos fueron destruidos en su totalidad y 20 de ellos afectaciones leves, teniendo un 60% de pérdida en hotelería. Pese a ello**,** el sector hotelero se recuperó rápidamente con la ayuda de inversionistas internacionales alcanzando algunos de ellos, certificaciones a nivel nacional e internacional, acreditándoles un mayor valor frente al mercado, otro de los factores que contribuyó a la reconstrucción del sector fue la llegada de cruceros de diferentes puntos del mundo a la ciudad de Manta, otorgando un valor agregado al atractivo natural (de playas) ya existente.

Para Cedeño (2018) en Manta el sector hotelero no radica las discrepancias entre el sector público y privado lo cual repercute a los procesos de gestión que se desconocen en la hotelería. Dadas estas manifestaciones se puede mencionar que muchos administradores de las empresas hoteleras de la ciudad no aplican ni cuenta con los procesos de gestión en el área hotelera, puesto que debido a las falencias existentes muchas de estas empresas no toman las medidas necesarias direccionando a la organización al declive, de tal manera que el principal problema que se suscita en los establecimiento es la contratación del personal no acto para ejercer dicha actividad, de modo que esto hace que los procesos no funcionen como tal y esto genera la insatisfacción del cliente.

Sin embargo, el sector hotelero en el cantón Manta trabaja por el desarrollo de la actividad de alojamiento. García (2019) pero presenta malestares en la gestión hotelera de la ciudad debido a la aparición de establecimientos informales. Lo que influye en la calidad del servicio y afecta directamente a la gestión de las empresas hoteleras ya posesionadas en la ciudad, puesto que no cuentan con el conocimiento

necesario para brindar servicios garantizado, limitando el desarrollo productivo de la misma, la falta de planificación y conocimiento del proceso de manejo empresarial que conlleva cada uno de los métodos operacionales dentro de la administración se ven afectados en gran nivel por la improvisación de la actividad.

Monagas (citado por Guato, 2019) menciona que el procedimiento permite la valoración del conocimiento o capital intelectual de quienes conforman la empresa, logrando que los procesos sean llevados a cabo con precisión y exactitud. Por otro lado, Datadec, (2017) menciona que es la mejor la forma específica de llevar a cabo una actividad. Es considerado como un método, ya que permite ejecutar las acciones para conseguir el resultado propuesto, este contiene diferentes tipos de etapas. Por ejemplo, en área de recepción de llamadas 1. Contestar el teléfono brevemente 2. Saludar como corresponde 3. Dar a conocer la empresa 4. Dar su nombre y ponerse a disposición de la persona que llama.

Mediante el estudio se deben tener en consideracion tres tipos de procesos claves bajo el criterio de Vega, & Ortiz (2017) como son los procesos estrategicos, claves y de apoyo, teniendo como finalidad establecer una coneccion entre a demanda de los clientes con la satisfaccion del mismo. Ver figura 2.3

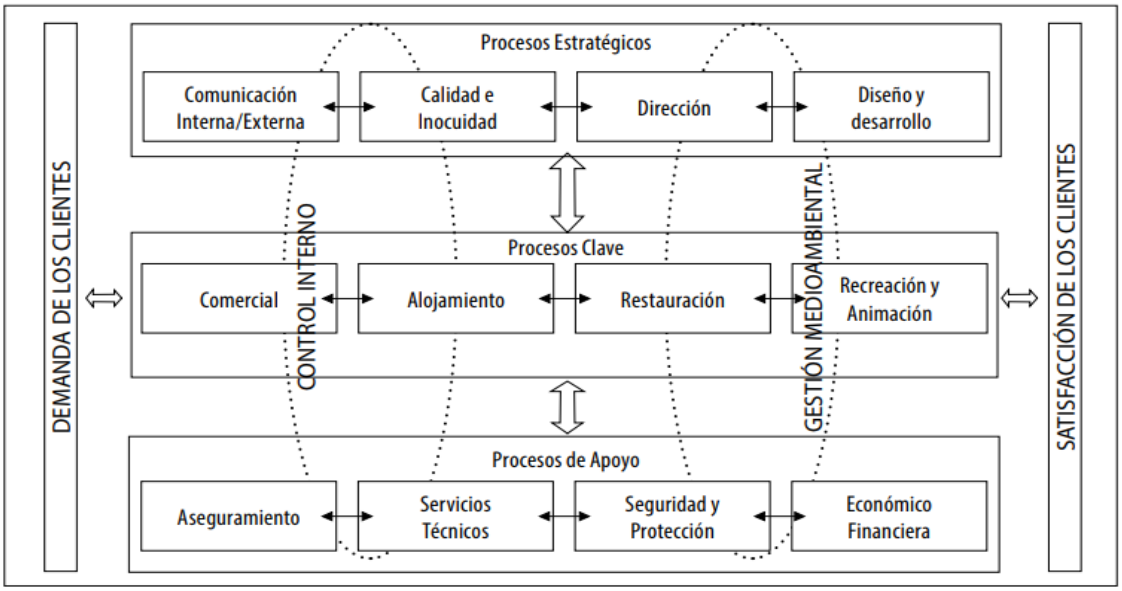


Figura 2.3. Mapa de procesos según Vega & Ortiz 2017, que identifica la empresa hotelera

Los procesos son fundamentales en cualquier ámbito laboral, como lo muestra la figura 2.3, ya que sirven como guía para ejercer cualquier actividad. Sin embargo, en las empresas hoteleras no es la excepción, puesto que, contribuye a que los trabajadores realicen sus actividades de la mejor manera posible. Hay que mencionar que existen diferentes tipos de procesos como son: los procesos estratégicos que en estos se basa (comunicación externa e interna, calidad e inocuidad, dirección y diseño), los procesos claves (comercial, alojamiento, restauración recreación y animación) y por último se tiene los procesos de apoyo(aseguramiento, servicios técnicos, seguridad protección y económico financiera), en cada uno de ellos se muestra en el mapa anterior considerando que cada proceso forma parte y es factible para la organización.

Arnoletto, & Díaz (2009) menciona que la gestión operativa busca incrementar su capacidad para mejorar la actividad de una empresa, la misma que establece como tareas el análisis de los servicios, análisis de procesos y la revisión de las estrategias diseñadas. Abriendo nuevos caminos para el desarrollo de la empresa mediante el conocimiento de los servicios que se ofertan con la aplicación de los procedimientos programados, para dar cumplimiento a las estrategias elaboradas con la finalidad de obtener los objetivos trazados, en el análisis de servicio se identifican los datos y conocimientos que se tienen al momento de ejercer los procesos indicados de forma estratégica para el desempeño de las labores.

Cabe mencionar que Pérez & Piza indican que la gestión operativa debe conocer los objetivos operativos para designar las actividades, pero también se debe llevar el control de los indicadores y propósitos operativos. Permitiendo identificar las aspectos negativos y positivos que surgen mediante la operación de las actividades en la empresa, el control de cada procedimiento aplicado da apertura a establecer medidas estratégicas con la finalidad de dar solución a posibles problemáticas que se presenten dentro del proceso de servicio, debido que la gestión operativa está enfocada a sistematizar información de las operaciones que se realizan y a su vez a la mejora continua de las actividades que se desempeñan.

2.2. LA GESTIÓN HOTELERA

Según Giménez, Marín, & Cedeño. (2015). Se considera la hotelería como una actividad económica donde se comercializa un servicio. Lo cual colabora a la importancia de la hotelería debido que no solo oferta nuevas plazas para un estado sino también nuevas fuentes de ingresos para el país, donde se obtendrán activos económicos que permitan el desarrollo de un territorio o nación. Abordar el estudio de la gestión hotelera, obliga en primer lugar, a dejar establecido lo que se entiende por gestión.

Para la Vilcarromero (2013) afirma que la "gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización" (p.14). Logrando vincular las dos operaciones son la finalidad de una empresa en busca de la excelencia sin embargo para ello se deben conocer lo principios que fundamentan la actividad donde se desenvuelve el establecimiento, así, se obtendrán las técnicas o herramientas que den ejecución a lo planteado. Pero cabe menciona que Huergo (2004) indica que "la gestión siempre implica un trabajo de diagnóstico" (p.4). Lo que permite conocer las características desde lo general a lo particular de las características, tanto de la parte interna y externa que contiene la actividad productiva, destacando que sirve para reconocer la situación actual del mismo.

La gestión hotelera se basa en el conjunto de operaciones que se realizan en una empresa para su beneficio, teniendo como objetivo que las actividades reflejen el desarrollo de la misma generando oferta de calidad y satisfacción al cliente. (Monsalve & Hernández, 2015). La práctica de dicha acción permite la administración de los establecimiento logrando influir en la percepción de los productos y servicio que se oferta, de modo que la gestión hotelera organiza las actividades que conlleva en base a los procesos de un hotel, con el fin de mejorar la calidad de lo promocionado, además, se debe de orientar a un entorno competitivo para analizar y comprender las falencias existentes, de manera racional logrando crear nuevas estrategias direccionadas a cumplir con los objetivos propuestos.

Para la mejora y el crecimiento en el sector hotelero evitando problemáticas a futuro ya que estas delimitan planificaciones para los procesos a seguir. Torres, Pérez, & Hernández (2016) menciona que la gestión en la hotelería es una estrategia que aporta eficiencia, eficacia, garantía y calidad a los servicios. La cual coadyuva la parte operativa que tributa a la prestación del servicio, obteniendo pautas para gestionar la empresa bajo directrices establecidas, pero también busca conocer un plan de acción donde se detalle la razón de ser y la oferta básica que tiene el sector hotelero donde se cubran las necesidades del consumidor.

Para Gruezo, Rodríguez, Amílcar, Félix, & Oyarvide (2018) la gestión hotelera se enfoca en la administración que realiza la organización en base a la oferta del producto y el servicio. Esta se encarga de administrar y organizar las actividades, cada departamento está relacionado con un tipo proceso diferentes, para verificar la viabilidad de la empresa se deben evaluar todos los procesos que formen parte de la misma, mediante un diagnostico se detectara de forma rápida las falencias que se suscitan permitiendo tomar medidas correctoras para la mejora continua de dicho establecimiento.

El enfoque de gestión se enlaza en el mundo empresarial puesto que todas las empresas quieren estar en constante competitividad, de tal manera que el enfoque de gestión se direcciona de manera eficiente de cómo mantenerse en el mercado (Chávez, 2012). Este se encarga de administrar o dirigir para conocer cómo actuar de acuerdo al enfoque, por tanto, la gestión se caracteriza por los procesos que se debe de seguir para lograr lo propuesto mientras que el enfoque se centraliza en las actividades de cada uno de los métodos que se llevan en las diferentes áreas, basándose en las funciones que requiere el establecimiento.

El enfoque basado en proceso pasa por una transformación, donde se relacionan un conjunto de actividades formándose componentes de entradas (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015). Donde los objetivos o metas juegan un papel importante dentro del establecimiento, porque determinan aquellos elementos que sufren un cambio para lograr vender el servicio teniendo en consideración el sistema de procesos operacionales de servicios donde se definen la etapa de inicio y fin;

este enfoque accede a conocer posibles interrogantes del servicio considerando que este contiene intangibilidad, dificultando la evaluación basada en proceso de transformación.

Este enfoque de gestión, asociado a la empresa hotelera, impone analizar su vínculo con los objetivos principales que presenta la misma. Toda empresa hotelera, conformidad de los objetivos particulares que persigue en función del mercado y segmento que opera, su modalidad y categoría, responde al cumplimiento de dos objetivos rectores, uno de carácter económico y el otro, de carácter social.

El objetivo económico se orienta a garantizar la rentabilidad de la empresa, mientras que los objetivos sociales responden a la eficacia de esta, en tanto están orientados al logro de la satisfacción de los clientes. Uno y otro forman una unidad complementaria pues uno no se cumple sin el otro. La rentabilidad hotelera se obtiene a partir del dinero que entregan los clientes a cambio de los servicios que la empresa le ofrece, pero, si estos servicios no satisfacen las expectativas de compra de los clientes, dicha compra no se repetirá, lo que ocasionará la disminución de los ingresos de la empresa.

En la literatura sobre el tema, aparecen diversos criterios, sobre el contenido de los objetivos económicos de una empresa hotelera. Pérez (2015) El objetivo económico de la empresa es analizar el estado situacional de su infraestructura organizativa, la finalidad de las empresas es crear divisas de valor para la mayor productividad de la empresa. Dejando en claro que los objetivos económico están asociado de una u otra forma con los objetivos sociales , de tal manera hay que mencionar que muchas de las empresa buscan la rentabilidad de la misma, no obstante el objetivo económico influyen en empresas privadas y públicas ambas generan la economía con el fin de ilustrar la comercialización de bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, por tanto suelen existir cambios en la estructura como ascenso o descenso de la rentabilidad del negocio.

Otro tanto sucede con los objetivos sociales. Sin embargo, se deriva de la utilidad social, el interés general o el beneficio público de los bienes producidos o de los servicios prestados, o del empleo de grupos desfavorecidos en el proceso de

producción o distribución. Monzón, & Herrero (2016) donde el “objetivo social se deriva de la utilidad social, el interés general o el beneficio público de los bienes producidos o de los servicios prestados, o del empleo de grupos desfavorecidos en el proceso de producción o distribución” (p.311). Este hace referencia al beneficio de la sociedad puesto que consiste en actividades realizadas por la población, dicha actividad se refiere neutralmente a establecer fuente de trabajo para la colectividad, incluyendo todos los beneficio de acuerdo a los estatutos que establece cada país, esto permitirá demostrar el desarrollo de las habilidades que posee cada miembro de esta sociedad, generalmente esto se da con el fin de dinamizar la economía de la comunidad; llegan a una misma idea, aun cuando la naturaleza en cuanto a la propiedad de la empresa difiera (pública o privada): la satisfacción de los clientes de la empresa y de la sociedad.

La observancia de los objetivos de la empresa hotelera, condiciona la esencia de la gestión de estas empresas, en especial la de los objetivos sociales. Son estos últimos los que sustentan la función básica de estas empresas. Ulacia y Blanco (2018), se plantean esta función básica como la “producción y entrega de productos-servicios de forma competitiva a fin de proporcionar una estancia satisfactoria al cliente y al mismo tiempo, ser rentables” (p.43). Obteniendo la necesidad de plantear funciones que aporten al servicio para satisfacer y cubrir las necesidades de la persona, considerando que solo se lograra si se tiene una base de conocimientos acerca de los procesos de operación en cada una de las funciones a realizar.

Cualquiera sea el criterio a tomar, es claro que, para lograr satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes respecto al producto hotelero, es necesario “gestionar”, la forma en que esta función básica se concreta, en otras palabras, se necesita gestionar el funcionamiento del establecimiento hotelero. Norma ISO 9000: 2000 (citado por Rodríguez, Pelegrín, Manes, Naranjo 2008) establece que los procesos son un sistema de actividades, las cuales convierten un elemento de acceso en efectos. Con el objetivo que el proceso desarrolle una propuesta de mejora continua dentro del sistema de gestión para obtener una

responsabilidad de acuerdo a la dirección que establece la empresa mediante el manejo de los recursos existentes, sin descuidar el control de cada requisito que conlleva la elaboración del producto para el análisis de la satisfacción del cliente.

La importancia de los procesos dentro de una empresa son las acciones que se deben seguir para la toma de decisión (Sánchez, Ceballos, & Sánchez, (2014). Con el tiempo han sido de vital importancia, ya que actúa de manera inmediata en la toma decisión, si bien es cierto los procesos son pasos que debe seguir con el fin de mejorar la viabilidad de la empresa, puesto que el objetivo principal de toda empresa es generar competitividad, para ello todo el personal de la organización debe de estar comprometida con la acción que cada proceso requiere ya que permite la organización de todas las actividades de la empresas de tal manera que todo el personal muestra eficientemente la operación.

La gestión tiene como función agrupar cada uno de los elementos de la empresa para desarrollar una actividad. Ulacia (2015) así, el servicio es un proceso para el diseño y organización de las actividades del servicio. Los procesos de servicios no son más que cumplir con un conjunto o sistema de pasos para brindar un servicio a los clientes considerando el tipo de necesidad que pose, teniendo en cuenta que estos procesos son la base de la empresa debido que mediante ellos se tiene el contacto directo con el usuario, donde se debe realizar un análisis que garantice la seguridad de la prestación otorgando fiabilidad al consumidor mediante la evaluación de cada uno de los procesos se deben hacer por áreas de esta forma se podrá conocer la organización de cada actividad.

Es necesario no solo conocer la empresa y el área externa donde se vende el servicio si no también conocer los procesos a seguir dentro de ella. Vega, & Ortiz (2017) las organizaciones hoteleras es la calidad la que determina los planes estratégicos, para lo cual se debe establecer la dirección por procesos y las áreas de proceso. Dentro de los establecimientos de alojamiento se establecen los métodos para el ingreso y salida del cliente, sin embargo, es necesario conocer la calidad que poseen los mismos lo que permitirá la realización o elaboración de un plan de estrategias que determine cuáles son las áreas que necesitan mejorar para

la captación de nuevos clientes, por lo que se debe diseñar un mapa de procesos que identifique la empresa hotelera de manera clara y precisa donde se determine las actividades a realizar.

La gestión por procesos se relaciona con la organización en donde verifica que el talento humano de la empresa está enfocado con los objetivos para así tener una mayor flexibilidad para la producción (Valdés, 2009). Logrando evaluar a la organización y la disposición para resolver cualquier inconveniente, el autor se basa en la toma de medidas que permiten prevenir acciones negativas que se susciten, no obstante, el talento humano de las empresas hoteleras debe de estar enfocado con los objetivos que direccione la empresa a la hora de producir un bien o servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Pero Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández (2014) mencionan que la gestión por procesos es la forma de organizar cada proceso, con la finalidad de llevar una secuencia de estos en la producción de producto o servicio. Esta se encarga de organizar paso a paso las actividades, por tanto, cada proceso operacional se cumple con el fin de lograr el objetivo trazado, sin embargo, de debe de considerar que cuando la empresa está desarrollando un nuevo producto los procesos están comprometidos a estudiar, organizar, evaluar y producir a la hora de elaborar el producto mediante la actividad.

2.2.1. METODOLOGÍA DE MEJRA DE PROCESOS DE SERVICIOS HOTELEROS

Para el cumplimiento de la hotelería es necesario establecer metodologías de gestión. De acuerdo a Segura, & Pomaquero (2018) para establecer una metodología de gestión se debe conocer los procesos y tomar en consideración las políticas públicas. Luego de conocer cuáles son cada uno de los procesos operáticos y participativos que se realizan dentro de la gestión es necesario saber gestionar cada una de las áreas que se encuentran dentro del establecimiento, lo cual permite desarrollar las actividades con eficiencia y eficacia para cumplir con los objetivos establecidos; lo cual indica las herramientas haciendo uso de las técnicas de gestión para los procesos de desarrollo del territorio donde se labora.

Puesto que la gestión de procesos es un instrumento que tiene como finalidad realizar cambios centralmente en la filosofía y mentalidad de un establecimiento Mallar (2010) establece una metodología que comprende siete etapas o fases. Donde se logra estudiar toda la información, formación y participación donde el personal debe de involucrarse con la actividad tanto interna como externa, sin embargo, es necesario que se conozcan todos los procesos que se cumplen para lograr el objetivo, estableciendo una elección de los procesos fundamentales para el establecimiento con la finalidad de implantar obligaciones a los departamentos. Lo cual se tiene que llevar un control analítico lo que ayudara a identificar las problemáticas que se susciten para lograr establecer medidas de corrección, así, se diseñara un plan estratégico que contenga indicadores de perfeccionamiento del servicio.

Para poder evaluar cada uno de los procesos existentes dentro de las empresas, es necesario implementar un instrumento evaluativo, el cual permita determinar cuál es el grado del alcance de los objetivos de la empresa, para ello se han establecidos diferentes tipos de metodologías que ayudara a medir de las acciones que conlleva cada proceso de operación.

Según uno de los principales métodos es el modelo intellectus, el cual se enfocará en evaluar los diferentes tipos de capital intelectual que tiene la empresa, como por ejemplo el capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital relacional (Gazzera, & Vargas, 2018) Es indispensable desatacar que este modelo evaluará la intangibilidad de cada capital, además ayudará a decretar la evolución de competitividad que posee.

Tabla 2.1. Modelo de medición y gestión del capital intelectual

MODELOS BÁSICOS	MODELOS RELACIONADOS
Navegador de Skandia	El cuadro de mando integral Modelo Dow Chemical Modelo de aprendizaje organizativo KPMG
Technology Broker	Modelo de Ross, Roos, Dragonetti y Edvinson Modelo de Stewart
Universidad Wenster Ontario	Teoría de los agentes interesados Directrices MERITUM

Canadian imperial bank of commerce	Modelo de dirección estrategia por competencias Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen
Monitor de activos intangibles	Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento Intellectual capital Benchmarking System ICBS
Nova	Modelo Intelect Modelo intellectus

Fuente: Gazzera, & Vargas, (2018).

Sin embargo, hay que mencionar que este modelo de metodología engloba diferentes aspectos, como elemento y variables que permitirán conocer de manera específica las características que se evaluara, es aquí donde los elementos y las variables empiezan a tener un desglosamiento por las diferentes partes evaluativas ya que medirán el desempeño que contiene cada uno de los procesos en función de las diferentes áreas de la empresa.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El objetivo de esta investigación es determinar procedimientos en procesos de servicio para la mejora de la gestión operativa, el cual, tiene un enfoque, debido a esto se realizó un sondeo de metodologías referentes al tema de investigación, por tanto, se hizo un análisis de fases expuestas por cuatro autores que establecen metodologías en sus proyectos de investigación. Las mismas coinciden con la línea de investigación del presente trabajo.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE SERVICIOS

Los antecedentes de este trabajo descansaron en cuatro metodologías que contribuyeron a perfilar el desarrollo de las fases de la investigación. Estas fueron Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia. Planteado por García (2007) mide que en las empresas hoteleras se lleve los procesos de la mejor manera posible. Mallar. (2010) propone la gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente, pero Viñachi, (2014). Estableció un modelo de gestión administrativo para el hostal “La Rosa” ubicada en la ciudad de Otavalo y por último Restrepo (2017), se enfocó en el análisis de procesos.

Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia. (García. 2007).

Presento una metodología compuesta por tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación y seguimiento, si bien cierto esta autora estableció actividades que permitieron realizar la evaluación de los procesos, después de un análisis detallado se pudo observar que los efectos de la investigación más que hablar de un diseño es necesario enfrentar un rediseño. Este último presento particularidades en su procedimiento que difieren de un diseño, en tanto el diseño no requiere de una evaluación de procesos. El rediseño implico una mejora de proceso en funcionamiento.

La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. (Mallar. 2010).

Abordo una propuesta de gestión de la empresa desde un enfoque de procesos, teniendo como objetivo la mejora del rendimiento, dentro de la cual una de las etapas es la evaluación del mismo, a la que este autor denomina “Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas”. El contenido descrito en esta etapa coincide lo esencial con el autor anterior García 2007.

Modelo de gestión administrativa para el hostal “la rosa” ubicada en la ciudad de Otavalo. (Viñachi, 2014).

Fue incuestionable que los procesos y la mejora del mismo tributan a una gestión más efectiva de las organizaciones. Este trabajo resulto de gran interés a los fines de la presente investigación. Por cuanto abordo un modelo de gestión basado en procesos donde lo esencial desde el punto de vista de la presente investigación radico en: la identificación de los procesos y la capacitación del personal.

Análisis de procesos (Restrepo 2017)

El trabajo contribuyo a la mejora del funcionamiento de las empresas hoteleras, de modo que la metodología propuesta comprendió cinco fases orientadas concretamente a la evaluación de procesos por lo que resulta el trabajo de mayor interés para esta investigación, ya que las variables aportadas por este autor indican las actividades que se realizaron.

En resumen, los autores estudiados y otros no abordados en la investigación, las metodologías de evaluación de procesos que presento responden en esencia a tres formas de pensamiento: análisis, rediseño e implementación, lo que en definitiva resultan ser proyecto de mejora. Todo lo anterior se resume en la siguiente tabla 3.2.

Tabla 3.2. Resumen de antecedentes metodológicos referenciales.

REFERENCIAS METODOLÓGICAS		
AUTORES	**OBRAS**	**METODOLOGÍAS**

Elaborado: por autoras

García (2007)	Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia.	- Análisis del proceso - Diseño o rediseño de los procesos - Implementación de procesos.
Mallar. (2010)	La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente	- Información, formación y participación - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno - Selección de los procesos clave - Nombrar al responsable del proceso - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas - Corrección de los problemas
Viñachi. (2014)	Modelo de gestión administrativa para el hostal "La Rosa" ubicada en la Ciudad de Otavalo.	- Filosofía empresarial. - Diseño de la estructura funcional. - Identificación de los procesos. - Capacitación del personal. - Investigación de las relaciones con terceros
Restrepo. (2017)	Análisis de procesos	- Crear un equipo de trabajo dispuesto a analizar los procesos empresariales - Identificar los límites del proceso, su inicio, su desarrollo y su final - Analizar e inventariar como se está ejecutando el proceso actual - Identificar oportunidades de mejora - Determinar las maneras de hacer más eficaz y efectivo el proceso

3.1.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS

Las principales metodologías presentadas fueron objeto de un análisis comparativo, con el fin de identificar los aspectos comunes y/o diferenciadores entre cada una de ellas, este análisis comparativo se muestra en el cuadro 3.3. Matriz de integración de criterios.

Mediante el análisis se definieron cinco variables: Levantamiento de información de los procesos de la empresa, identificación de la estructura del personal, capacitación del personal, análisis de los procesos y rediseño de procesos.

Tabla 3.3. Matriz de integración de criterios

No	Año	Autor	Fases					Total
			1	2	3	4	5	
1	2007	García	X			X	X	3
2	2010	Mallar			X	X	X	3
3	2014	Viñachi		X	X			2
4	2017	Restrepo				X	X	2

Fuente: Elaborado por autoras

Leyenda. - Luego del análisis realizado a las metodologías expuestas se determinan 5 criterios que fueron empleados anteriormente en la matriz de integración. Ver cuadro 3.4. Leyenda de criterios.

Tabla 3.4. Leyenda de criterios

1. Levantamiento de información de los procesos de la empresa	2. Análisis de los procesos
3. Identificación de la estructura organizacional	4. Rediseño de procesos
5. Capacitación del personal	

Elaboración por: autoras

En el análisis realizado resultó necesario comentar algunos aspectos asociados a la matriz de criterios en primer lugar la metodología propuesta por Viñachi por cuanto es un modelo de gestión resulta lógico no concretarse a una evaluación de procesos y por tanto a un rediseño de los mismos. En segundo lugar, Restrepo si bien coincidió con otros autores en el análisis de los procesos está claro que dicho análisis deviene un rediseño de proceso y por tanto una mejora de dichos procesos.

Mediante la integración de los criterios se pudo determinar aquellas metodologías de más interés para el proceso de investigación. En este sentido se hace necesario aclarar que ninguna de ellas en su totalidad satisfacía las necesidades de investigación por lo que se decidió por las autoras tomar lo más valioso de cada una de ellas y conformar una metodología propia la cual se muestra en el cuadro 3.5

El enfoque investigativo que se imprimió a la investigación fue el de una Consultoría De Procesos, lo que va a condicionar el número de fases de la trayectoria metodológica donde se mostrara continuación en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Trayectoria metodológica

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
Fase 1. Identificar de los procesos de la organización y segmentación de los procesos de servicio.	➢ Revisión de la documentación para determinar los procesos de servicios por áreas departamentales ➢ Diagnóstico de los departamentos del hotel Balandra	- Revisión documental - Entrevista a jefes de áreas - Análisis síntesis - Inducción deducción - Encuesta a personal de contacto

	➢ Evaluación de los procesos de servicios.	- Matriz FODA - Observación participativa de autoras y jefa de recursos humano
Fase 2. Diseñar un proceso de documentación de procesos para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra	➢ Análisis del conocimiento del cliente interno en relación a los procesos ➢ Análisis de los procesos de transformación del servicio ➢ Propuesta de mejora de los procesos de servicio para la gestión operativa	- Entrevista (cliente interno dirigidas al jefe de los departamentos de ama de llaves y recepción). - Observación participativa.
Fase 3. Validar por método Delphi la propuesta de Rediseño de procesos de servicios.	➢ Aplicar el criterio de expertos	- Criterio de expertos

Fuente: Elaborado por autoras

Luego de elaborar el diseño metodológico se realizó una breve descripción de las fases con cada una de las etapas, técnicas, herramientas y métodos que se utilizan para resolver el proceso de la investigación planteada.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES FASES

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO

La primera fase contiene tres actividades, donde la primera de ella tuvo como finalidad realizar una revisión de la documentación para determinar los procesos de servicios por departamentos operativos, mediante la exploración de archivo, análisis de síntesis, observación participativa empleada por las autoras y la jefa de recursos humano, entrevista a los jefes de áreas, entrevistas a personal de contacto y métodos de inducción-deducción se determinó cuáles son los procesos utilizados por cada departamento, luego de ello, la segunda actividad se establece el diagnóstico de los departamentos del hotel Balandra, para proceder a identificar y evaluar mediante la matriz DAFO, los cuales determinaron los aspectos externos e internos de la empresa.

FASE 2. DISEÑAR UN PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL HOTEL BALANDRA

Esta fase contiene 6 actividades con diferentes características, sin embargo, esta documentación se realiza porque los procesos de servicios no están definidos en función a las necesidades del hotel, puesto que cuenta con una guía del manual de

procedimientos y estándares de mejoras de calidad de servicios basado en hoteles de características similares, la primera de ella fue realizar un diagnóstico de los departamentos operativos del hotel Balandra, donde se buscó identificar las características que presenta cada departamento operativo con la finalidad de determinar las falencias que presentan los procesos a la hora de ser empleados, la segunda actividad tuvo como referente el análisis de la transformación de servicio de acuerdo los resultados obtenidos mediante una observación participativa y entrevistas aplicadas, consecutivamente en la actividad tres se planificó realizar la propuesta de mejora con diseño de diagramas para los procesos de servicios en los departamentos operativos, con el propósito de establecer un lineamiento de procedimientos que contribuyan a la gestión operativa mediante un diseño de un mapa de procesos, y por ultimo graficar mediante diagramas todos los procesos de servicio diagnosticados.

FASE 3. VALIDAR POR MÉTODO DELPHI LA PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIOS

Esta fase fue diseñada con el propósito de validar la información recopilada acerca de los procesos de servicios, además, esta validación se realizó tomando como referencia 15 candidatos a expertos, los cual, se seleccionaron de diferentes áreas los mismo que manejaban los temas acerca de proceso, seguido a ello, se procedió a calificar de acuerdo a las interrogantes que los candidatos expertos seleccionaron. Para lo cual se empleó la fórmula de cálculo $\boldsymbol{M} = \frac{\boldsymbol{P(1-P)K}}{\boldsymbol{I^2}}$, con el objetivo de identificar las características que poseen las mismas, logrando determinar el número de expertos que evaluaran los instrumentos aplicar. (Ver anexo 62).

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capitulo describe los logros obtenidos en las diferentes fases planteadas por el desarrollo metodológico del trabajo, mediante la aplicación de métodos, técnicas y herramientas para el efecto de la investigación, teniendo como finalidad recopilar datos que permitan establecer la Mejora de procesos de servicios para la gestión hotelera del hotel Balandra. A continuación, se detallan los resultados alcanzados.

4.1. ANTECEDENTES DEL HOTEL BALANDRA

El hotel Balandra se encuentra ubicado en la ciudad de Manta en la AV. 7 y Calle 20 a pocos metros de la playa Murciélago, el cual tiene 27 años en el mercado suministrando facilidades de alojamiento para los turistas que visitan dicha ciudad, el establecimiento cuenta con una categoría de cuatro estrellas. Mediante una entrevista realizada al jefe de recursos humanos se logró conocer los servicios ofertados y la infraestructura de la empresa de alojamiento. Ver figura 4.4.

Figura 4.4. Imagen frontal del hotel Balandra.

Su potencialidad en alojamiento es contar con dos ambientaciones, la primera son 26 bungalows con áreas tropicales y la segunda es poseedora de 2 torres distribuidas con 31 habitaciones de confort, espacios verdes y vista a océano pacifico, cabe señalar que están complementadas con servicios de gimnasio,

piscinas, spa, parques de recreación, túnel del amor, restaurante, garaje, entre otros, convirtiéndolo en un ícono en la provincia y a su vez a siendo la empresa de alojamiento con más galardones a nivel local por la excelencia en los servicios.

Balandra se diferencia por la calidad de servicio que proporciona el restaurante “El Faro”, que oferta un menú con platillos ecuatorianos e internacional. Sin embargo, este establecimiento cuenta con áreas de reuniones para eventos sociales y de negocio brindando una atención personalizada según la necesidad del cliente no obstante, en una de las entrevistas realizadas a la jefa de recursos humano se mencionó que a diferencia de los demás establecimientos hoteleros como: el hotel Manta host, el hotel Oro Verde y el hotel Poseidón, el hotel Balandra cuenta con más años de experiencia y por ende cuenta con mayor reconocimientos uno de ellos es el Luxury Business Hotel considerado como el hotel de negocio de lujo y Luxury Romantic Hotel como el hotel romántico de lujo.

Qa6sos de servicios se entrevistó a la jefa de recursos humano, logrando determinar que el establecimiento, no cuenta con procesos operativos, estratégicos y claves, debido que al momento de ejecutar sus actividades las desarrollan de forma involuntaria lo cual deja inconsistencia en la ejecución de los procesos de servicios.

Con la finalidad de conocer los principales enfoques acerca de los procesos de servicios se realizó un estudio a los jefes de áreas departamentales para determinar si estos poseen conocimiento de los mismos, de tal manera que permita señalar las principales necesidades en función a la gestión operativa, por lo que se pretenden determinar los procesos de servicios por áreas, a continuación, se mostraran un breve aporte de las entrevistas aplicadas a las diferentes áreas de operativas.

En la tabla del anexo 3, se puede observar brevemente los criterios desarrollados en base a las interrogantes planteadas, cada entrevistador expresa el mayor de los intereses en las actividades realizadas, por ejemplo, en la identificación de los procesos de servicios, los entrevistadores hacen referencias que cuentan con procesos, pero estos son ejecutados de forma empírica, lo que manifiesta que el hotel no cuenta con sus procesos de acuerdo a su infraestructura hotelera, previo a

ello, los datos son referenciados en la revisión de documentos realizada anteriormente.

El estudio fue aplicado a los jefes de áreas de tres departamentos entre ellos son: el departamento de alojamiento que se enfoca en el área de recepción y ama de llaves, el segundo departamento de restaurante y el tercero de eventos, el jefe de recepción mencionó que los procesos de recepción tienen las reservas, recepción, teléfono, caja mientras que en el área de ama de llaves se maneja habitaciones, áreas comunes y lavandería, así mismo el departamento de restauración, elaboración de alimentos, servicio de salón, servicio de bares, servicio de banquetes, servicio de habitaciones (room service) y el departamento de eventos se relaciona en el diseño de programa de animación, promoción de actividades, elaboración del presupuesto y retroalimentación de actividades.

Cada jefe de área maneja información de acuerdo al departamento que le corresponde, considerando que los datos expuestos son registrados en función a las actividades realizadas por el talento humano operativo, lo cual repercute en la gestión de las actividades operativas, en cuanto al funcionamiento de los procesos, se puede decir que el personal tiene la experiencia, pero este no cuenta con direccionamiento de un manual que sea proporcionado por el hotel Balandra para realizar la labor en cada procedimiento, pero es el cliente quien determina la calidad de la prestación de servicio mediante una check list que se le realiza al huésped al momento de la salida del hotel.

Cabe mencionar que pese a los criterios aportados por los entrevistadores en la observación de campo se pudo comprender que existen falencias en la prestación del servicio y esto incluye los procesos que realizan para la ejecución de las actividades empleadas, sin embargo, para corroborar la información dada por los jefes de áreas se procedió a aplicar una entrevista a las personas proporcionadas por el hotel, lo cual puede representar sesgos en la información, (Ver anexo 3). Seguidamente se detallarán a continuación:

APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE CONTACTO

En vista de la capacidad de carga de los colaboradores del hotel siendo esto 50, se hizo un muestreo no probabilístico porque no todos los miembros tuvieron la oportunidad de participar, ya que se hizo una selección del personal por parte del establecimiento, lo cual representa un sesgo de información, con el fin de obtener datos que permita identificar los aspectos principales relacionados con el desempeño de los procesos de las áreas operativas, donde, se realizan las actividades laborales para así dar cumplimiento con los indicadores de calidad para satisfacer las necesidades del cliente, por tanto, cabe mencionar que este instrumento fue aplicado a 20 trabajadores del establecimiento, cabe mencionar que 8 de ellos son del área de alojamiento, 7 del área de restaurante y 5 del área de eventos, los mismo que fueron tabulados mediante el programa de Excel, a continuación se presentan gráficos de los datos obtenidos de la encuesta..

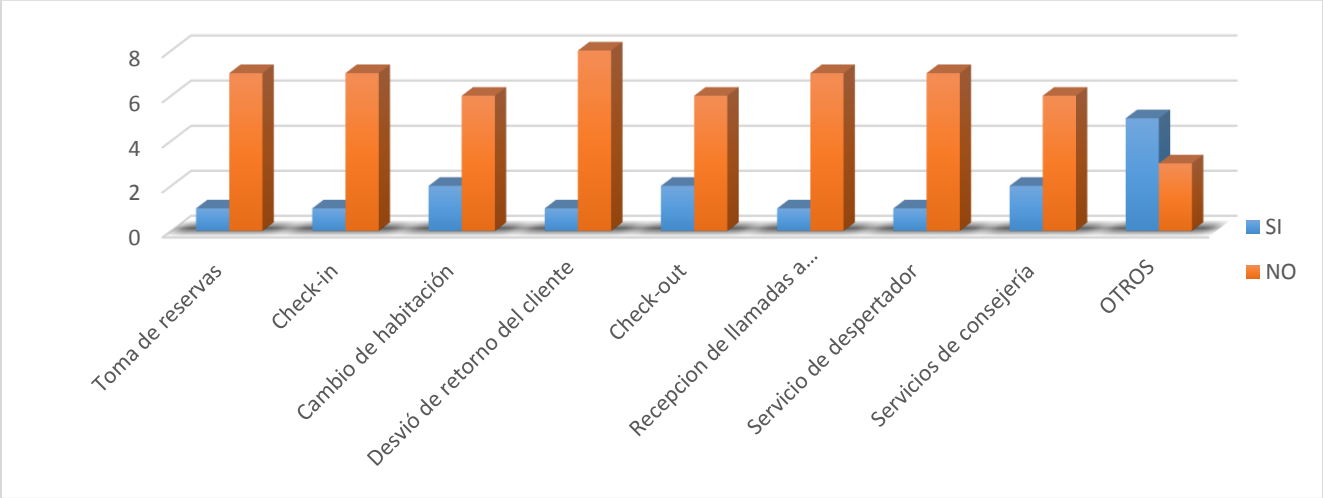


Grafico 4.2. Área de recepción.

En cada una de las área se emplean diferentes funciones donde el trabajador realiza diversos procesos, como los describe en la gráfica por ejemplo: el procesos de la toma de reserva para su procedimiento se debe considerar varios aspectos, como la hora de llegada, hora de salida, nombres y apellidos del huésped, que habitación le corresponde, medio de transporte, tarifas, fecha de depósito o trasferencias, ya que lo que se busca es determinar el nivel de conocimiento y preparación del personal en el tema, el cual señalan las áreas donde se desempeñan su labor.

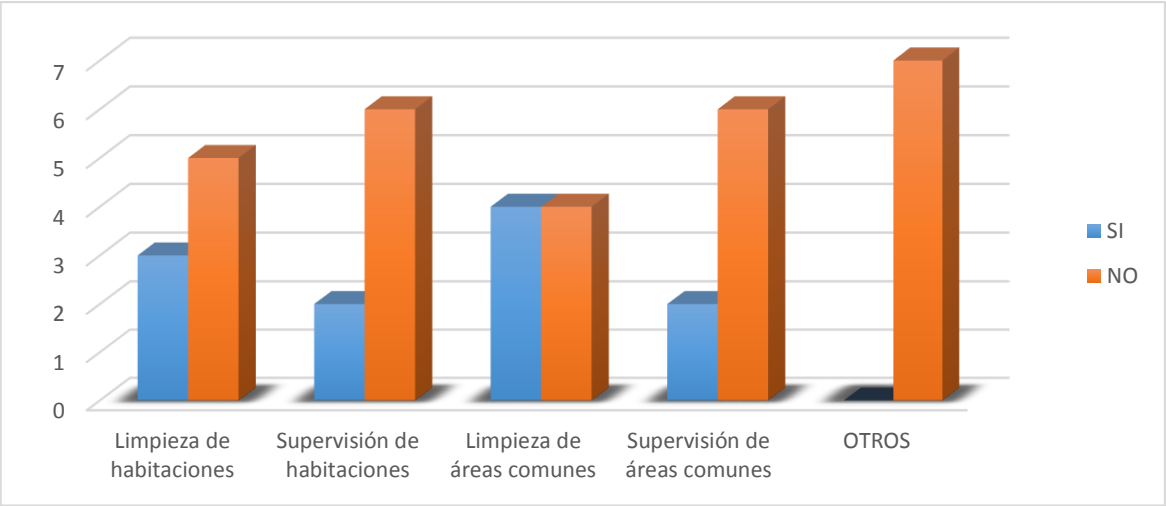


Gráfico 4.3. Áreas regiduría de pisos

Como se logró observar en el gráfico 4.3. el área de alojamiento se divide en dos áreas, donde las funciones del área de ama de llaves están enfocadas en la limpieza y supervisión de habitaciones con espacios comunes, teniendo una gama de procedimiento a implantar a la hora de ejecutar los procesos establecidos de forma que el talento humano designado a esta tarea identifique los procesos estándares de regiduría, los operadores se turnan para realizar esta labor debido que este proceso es considerado clave para el desarrollo de la empresa.

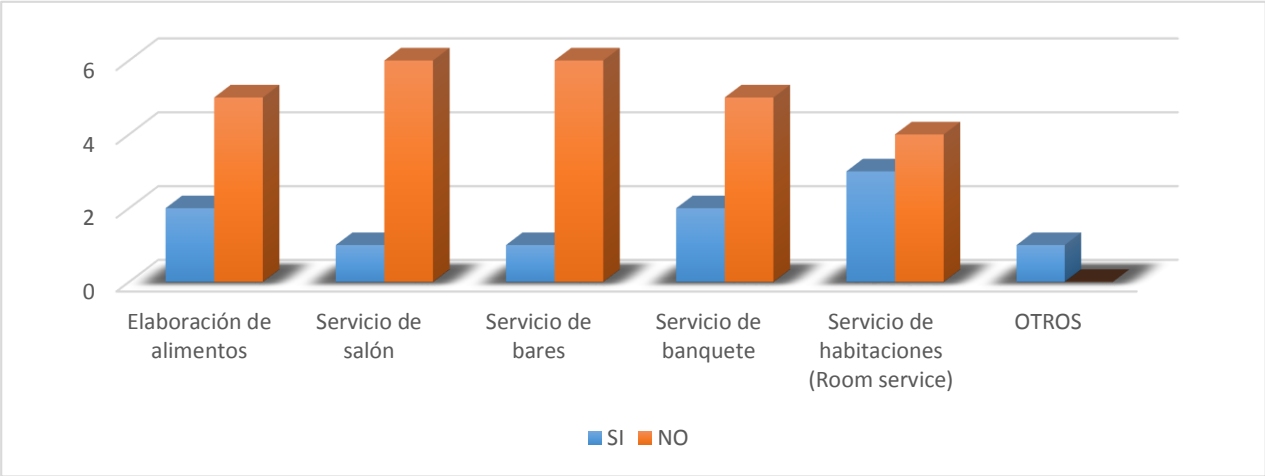


Gráfico 4.4. Departamento de A y B

El área del departamento de alimentos y bebidas evalúa los diferentes aspectos que componen el proceso de dicha área, ya que la elaboración de los elementos contempla procedimientos relevantes, que promueven la eficiencia de las funciones empleadas, complementadas por los servicios en el salón, bares, banquete y room service (ver gráfico 4.4). Al cumplir con lo estipulado en lo designado se permite medir la efectividad y factibilidad del modelo de procesos de servicios que se planteó en la empresa.

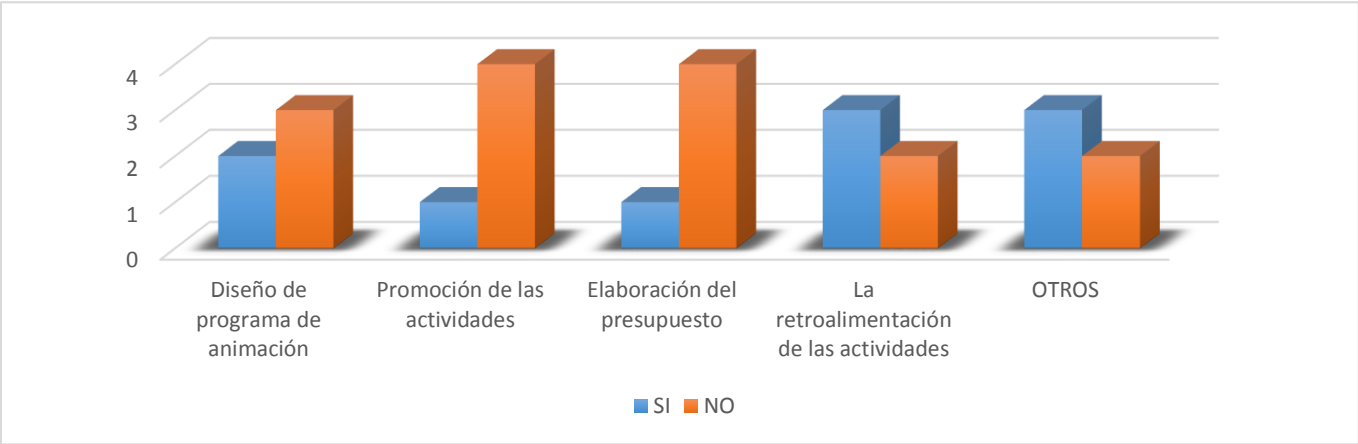


Gráfico 4.5. Departamento de Animación

Cada operador en el departamento de animación desenvuelve enfoques según las necesidades del área donde realiza sus funciones, cabe mencionar que le diseño de la programación de animación, está considerada como una de las más importantes, debido que se encarga de brindar una experiencia emocional al cliente, así, se emplean procedimientos minuciosos en dicha actividad, considerando que,

inmersa la promoción y la cotización económica, según la retroalimentación de la animación empleada, dando como punto de partida lo antes mencionado para que el empleado conozca el punto de inicio. Ver gráfico 4.5.

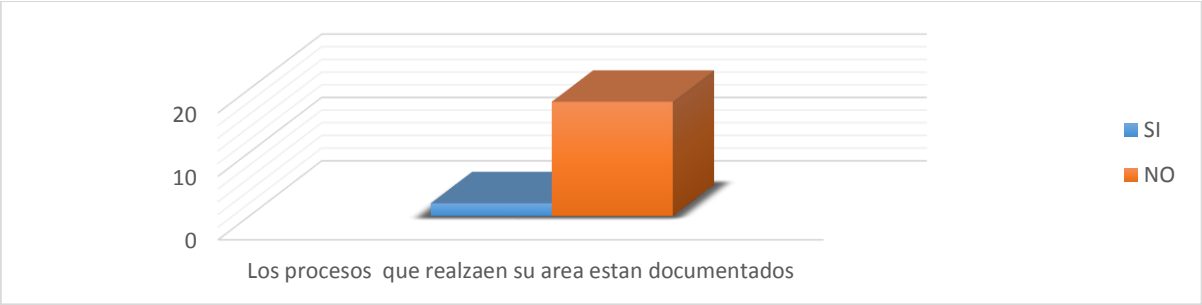


Gráfico 4.6. Los procesos están documentados

La estadística muestra que el hotel no cuenta con documentación de procesos de servicios, ya que, según el aporte dado por los trabajadores, no existen manuales que se rigen a los mismos, sin embargo, una de las problemáticas notorias es que dichos procedimientos no están enfocados de acuerdo a la organización que emplean dentro de la gestión operativa que desarrolla el hotel Balandra. Ver gráfico 4.6.

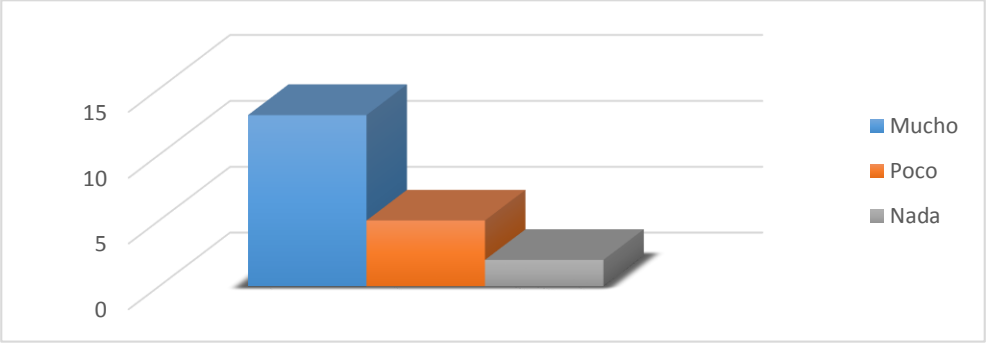


Gráfico 4.7. Cuanto sabe Ud. sobre el tema de procesos en el funcionamiento de una empresa de servicio

Según los criterios aportados de los encuestadores el aprendizaje del tema de procesos es viable, de modo que, el conocimiento es aplicable en cada actividad realizada accediendo al desarrollo sostenible de una actividad, los encuestados supieron responder que continuamente se les informa de los procesos que maneja la empresa hotelera debido que trabajan con procesos de servicio en función de la calidad para una gestión operativa garantizada o mejorada. Ver gráfico 4.7.

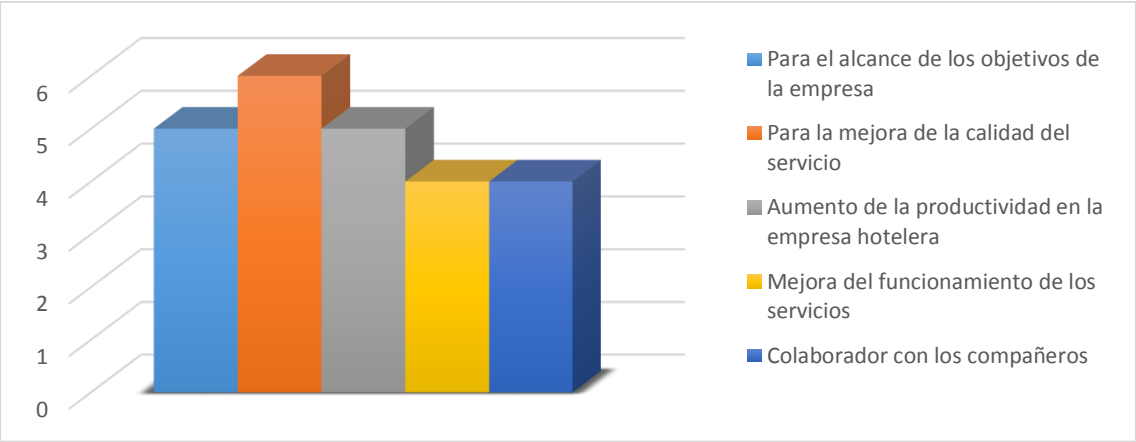


Gráfico 4.8. Para que considera que contribuiría el tema de procesos en la empresa de servicios

Como se puede observar cada encuestador tuvo diferentes puntos de vista de acuerdo a la perspectiva de cada criterio formado, entonces el balance es un poco equilibrado. Sin embargo, la mayoría de ellos considera que estos permiten la mejora de los servicios al cliente con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la empresa y darle un plus a la productividad del hotel en mercados nacional e internacional, según los servicios ofertados que se encuentran seguidos por procesos que cumplen con funciones compuestas por procedimientos eficientes. Ver gráfico 4.8.

4.1.1. DIAGNÓSTICO DE LOS DEPARTAMENTO DEL HOTEL BALANDRA

El área de servicios para la gestión operativa es fundamental para las actividades de la empresa considerando el tipo de servicio que tienen la misma, por ello, el departamento de alojamiento considera dos áreas las cuales son recepción y ama de llave, se aplicó una entrevista con el fin de obtener datos relevantes para la investigación, sin embargo, hay que mencionar que dichos procesos no existen, posterior a ello se logró observar que las afectaciones limitan el cumplimiento de los procedimientos, debido que tienen conocimientos pero de una forma empírica, mas no han establecido los procesos; inmerso a dicha disposición se realizó un análisis del sistema operativo del establecimiento.

Considerando los factores internos y externos del departamento de alojamiento (Recepción y ama de llaves). A continuación, se presenta el cuadro de matriz FODA.

Tabla 4.6. Matriz FODA del departamento de alojamiento.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
❖ Infraestructura del hotel en óptimas condiciones ❖ Interés en actividades de capacitación en procesos de servicios en el área de recepción. ❖ Responsabilidad del personal que labora en el área. ❖ Compromiso de mejorar las labores diarias	❖ Convenios con instituciones de educación superior (ESPAM y ULEAM) ❖ Miembro de la Cámara de Turismo de Manta ❖ Relaciones de negocios con agencias de viajes reconocidas nacionalmente ❖ Capacidad para crear nuevos servicios
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
❖ Deficiente prestación del servicio ❖ Limitado conocimiento de flujos de procesos de servicios ❖ Deficiente aplicación de procesos operativos. ❖ Pérdida de tiempo y recursos al no tener claros los procedimientos a cumplir ❖ Inexistencia de manuales de procesos para el hotel	❖ Procesos administrativos externos ❖ Pandemia de COVID-19 ❖ Fenómenos naturales ❖ Precios bajos por la competencia. ❖ Procesos sostenibles en las empresas turísticas competidoras.

Fuente: Elaborado por autoras

Una vez realizada el análisis mediante la matriz DAFO del departamento de alojamiento se pudo determinar los factores externos e interno del estudio, sin embargo, se puede mencionar, que sus debilidades están enfocadas directamente a las cualidades que un colaborador hotelero, no obstante unas de las fortalezas se basa al interés de las actividades en la capacitaciones en los procesos de servicios, teniendo como oportunidad ser miembro de la cámara de turismo de manta para así reducir el deficiente aplicación de procesos operativos.

Para diseñar los procesos en procedimientos de servicios permitiendo la mejora en la gestión operativa del hotel, a su vez tiene como propósito respaldarse en las quejas y sugerencias emitidas por los huéspedes que frecuentan el establecimiento, cabe recalcar el departamento de alojamiento con sus áreas de ama de llave y recepción se debe emplear métodos de mejora en función a las destrezas del personal que labora en la empresa, haciendo uso de las normas de competencias laboral del Ecuador, para minimizar la deficiencia en indicaciones de actividades.

Luego se empleó una entrevista como herramienta para la investigación que fueron realizadas al cliente interno dirigidas al jefe de los departamentos de ama de llaves y recepción, para conocer cuál es el grado de conocimiento del cliente interno

acerca de los procesos de servicio. Seguidamente se detallan los resultados de las entrevistas realizadas.

Analizando la per sección de los aspectos internos y externos del departamento de restaurante. A continuación, se presenta el cuadro de matriz FODA.

Tabla 4.7. Matriz FODA del departamento de restaurante

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
❖ Ubicación turística ❖ Instalaciones adecuadas ❖ Oferta de variedad de servicios ❖ Precios accesibles para los consumidores ❖ Garantía de alimentos elaborados con productos calificados en calidad e higiene.	❖ Presencia de variedad de proveedores acorde a las necesidades del restaurante ❖ Incursionar nuevos platos acorde a las necesidades del cliente ❖ Creación de nuevos organismos de supervisión por parte del gobierno Nacional. ❖ Calendarios del feriado en el país
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
❖ Desconocimiento de las nuevas técnicas de ventas o servicio al cliente ❖ Retención del personal clave ❖ Poco personal de producción ❖ Falencias en los procesos de inventarios para la elaboración de los productos	❖ Mercado saturado ❖ Pandemia de COVID-19 ❖ Municipio/entorno poco frecuentado ❖ Inseguridad social

Según el estudio realizado una de las principales de las fortalezas son los precios accesibles para los consumidores lo que hace que el lugar sea frecuentado comúnmente, sin embargo, deben considerar el poco personal de producción, puesto que, es una de sus debilidades que repercute en el desarrollo de sus actividades, sin embargo, el departamento de restaurante trabaja en incursionar nuevos platos acordes a las necesidades del cliente, pero entre las amenazas que más preocupan es que el mercado se está saturando, debido al exceso de establecimientos de alimentos y bebidas.

Detalles del análisis de los factores internos y externos del departamento de animación. A continuación, se presenta el cuadro de matriz FODA.

Tabla 4.8. Matriz FODA del departamento de animación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

❖ Innovación en diseños de eventos ❖ Profesionales calificados en temas de animación ❖ Variedad de oferta en eventos ❖ Buena promoción y publicidad	❖ Crear vínculos con otras empresas turísticas ❖ Mercador potencial ❖ Incremento de la demanda ❖ Bajos costos
DEBILIDADES	AMENAZAS
❖ Falta de adaptabilidad del animador para relacionarse con el cliente ❖ Recortes presupuestales, administrativos y de personal ❖ Falencias en el plan de animación	❖ Incremento de emprendimientos competitivos ❖ Suspensión de eventos ❖ Pandemia de COVID-19 ❖ Crisis económica

Mediante la indagación se pudo conocer que la innovación en diseño de eventos es una de las fortalezas más considerables debido que hacen uso de la oportunidad de estar en un mercado potencial, lo cual aporta en la gestión operativa para posicionamiento en el mercado, sin embargo, existen debilidades como el recortes de presupuesto, administrativos y de personal que deben erradicarse para la mejora de la administración, puesto que una de las amenazas en la pandemia de covid19 la cual ha afectado directamente al sector financiero y de servicio.

4.1.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIOS

Para la evaluación de los procesos se realizó mediante una matriz FODA, para lo cual se hizo una observación directa, con la finalidad de evaluar los procesos de servicios, donde se pudo determinar la realidad del sector por medio de un análisis, considerando diferentes factores, a través del proceso de la sistematización de la información, por tanto, es necesario conocer los impactos (positivos y negativos) de los procesos que se realizan en el hotel Balandra, para así identificar de manera directa los componentes externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades). A continuación, en el cuadro 4.6. Se presentará la siguiente información.

Tabla 4.9. Matriz DAFO

DEBILIDAD	AMENAZA
D1. Descoordinación de actividades conjuntas con asociaciones, instituciones y organismos D2. Desactualización de procesos en función a las actividades del hotel Balandra D3. Estancia de corta duración de clientes de negocios D4. Altos costos del servicio del hotel	A1. Nuevos competidores en el mercado de alojamientos A2. Descenso del turismo en el país. A3. Pandemias de COVID-19, Dengue, Zika, etc. A4. Inestabilidad política, social y económica mundial A5. Fenómenos naturales

D5. No posee un servicio diferenciado en el mercado	
FORTALEZA	**OPORTUNIDADES**
F1. Ubicación geográfica (centro de la ciudad) F2. Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles para la publicidad de las ofertas F3. Permanencia y estabilidad de la planta turística de acuerdo al servicio de alojamiento F4. Personal preparado y capacitado para ejercer las actividades designadas F5. Equipamiento de última generación	O1. Infraestructura portuaria del cantón Manta (puerto marítimo y aeropuerto). O2. Apoyo de organizaciones para la mejora de la gestión de procesos(incentivos) O3. Establecer convenios con entidades turísticas para la mejora de la gestión de procesos O4. Producto tradicional de sol y playa en el sitio. O5. Publicidad turística del cantón Manta

Elaborado por: las autoras

Después de realizar el análisis de la Matriz DAFO en el hotel Balandra ubicado en la ciudad de Manta, permitió determinar los principales factores de análisis más relevantes, por ello, en el cuadro 4.7. Que se presentara a continuación se evaluaran los aspectos de acuerdo al grado de valor que se le otorgue a cada uno de los temas a considerar.

Tabla 4.10. Matriz de ponderación

Ponderación		**Análisis externos**													
5 = Fuerte impacto **4 = De mediano a fuerte** **3 = Mediano impacto.** **2 = Poco impacto.** **1 = Mínimo impacto.** **.**		Oportunidades							Amenazas						
		O1. Infraestructura portuaria del cantón Manta (puerto marítimo y aeropuerto).							A1. Nuevos competidores en el mercado de alojamientos						
		O2. Apoyo de organizaciones para la mejora de la gestión de procesos(incentivos)							A2. Descenso del turismo en el país.						
		O3. Establecer convenios con entidades turísticas para la mejora de la gestión de procesos							A3. Pandemias de COVID-19, Dengue, Zika, etc.						
		O4. Producto tradicional de sol y playa en el sitio.							A4. Inestabilidad política, social y económica mundial						
		O5. Publicidad turística del cantón Manta							A5. Fenómenos naturales						
Análisis interno	Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		T
	F1. Ubicación geográfica (centro de la ciudad)	F1	5	3	3	3	4	18	2	2	1	2	5	12	30
	F2. Utilización de nuevas tecnologías en los hoteles para la publicidad de las ofertas	F2	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	1	14	33
	F3. Permanencia y estabilidad de la planta turística de acuerdo al servicio de alojamiento	F3	5	3	3	3	4	18	4	3	5	2	2	13	31
	F4. Personal preparado y capacitado para ejercer las actividades	F4	2	3	3	2	2	12	3	1	2	2	2	10	22

	F5. Equipamiento de última generación	F5	4	3	2	3	5	17	5	2	2	2	5	16	33
	Ponderación total	**T**	21	16	14	14	19		16	11	12	10	15		
	Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
	D1. Descoordinación de actividades conjuntas con asociaciones, instituciones y organismos	D1	2	4	3	2	2	14	2	3	3	1	1	10	24
	D2. Desactualización de procesos en función a las actividades del hotel Balandra.	D2	1	2	3	3	1	10	3	2	2	2	1	10	20
	D3. Estancia de corta duración de clientes de negocios	D3	1	2	4	3	3	13	2	4	5	1	1	13	26
	D4. Altos costos de servicios del hotel	D4	3	3	2	2	1	11	4	2	3	3	1	13	24
	D5. No posee un servicio diferenciado en el mercado	D5	1	3	1	2	1	9	5	2	2	1	1	11	20
	Ponderación total		8	14	15	11	8		16	11	14	8	5		133
	Total		29	30	29	25	27		32	22	26	18	20		

Elaborado por: las autoras

4.1.2.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNO DE LA MATRIZ DAFO

Fortaleza principal: de acuerdo al análisis de la matriz se pudo determinar que la fortaleza principal es el Equipamiento de última generación, ya que brinda todas las facilidades para que el trabajador pueda ejercer cada una de las actividades asignadas.

Debilidad principal: así mismo se realizó la respectiva comparación de los factores, el cual se identificó que la debilidad principal que causa mayor impacto es la estancia de corta duración de clientes de negocios, ya que debido a la pandemia muchas de los alojamientos.

4.1.2.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNO DE LA MATRIZ DAFO

Oportunidad principal: de acuerdo al análisis de la matriz se pudo determinar que la principal oportunidad es el apoyo de organizaciones de la gestión de proceso, ya que, dichas organización dan certificaciones a las empresas hotelera por demostrar la eficiencia y eficaz en la gestión de las diferentes áreas departamentales.

Amenaza principal: así mismo se realizó la respectiva comparación de los factores, el cual se identificó que la amenaza que enfrenta actualmente esta empresa es el incremento de los nuevos competidores en el mercado de alojamiento hoteleros, lo que esto hace que el hotel Balandra debe de establecer un plan de acción en base a estrategias que encaminen la productividad de las ventas.

Problema general del hotel Balandra

En el desarrollo de la investigación se logró identificar que el incremento de nuevos competidores en el mercado de alojamiento (Amenaza) sigue acechando a las empresas y esta no es capaz de darle soluciones a estancia de corta duración de clientes de negocios (Debilidad), ni siquiera con el Equipamiento de última generación (Fortaleza), se podría aprovechar el apoyo de organizaciones para la mejora de la gestión de procesos (Oportunidad).

4.1.2.3. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

En el proceso de la evaluación se especificó de manera general la situación que presenta los procesos del hotel Balandra, además mediante el análisis de la matriz DAFO, se pudo comprender las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas, además de ello esta matriz ayudó en el proceso que está enfrentando la empresa, sin embargo, hay que mencionar que la investigación fue muy productiva para el procedimiento en procesos del hotel.

Si el hotel soluciona la estancia de corta duración de clientes de negocios (Debilidades) y potencia al tope el incremento de nuevos competidores en el mercado de alojamiento (Fortaleza), podría aprovechar al máximo el apoyo de organizaciones para la mejora de la gestión por procesos (Oportunidad), para atenuar los efectos que provoca el incremento de nuevos competidores en el mercado de alojamiento (Amenaza).

4.2. DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DEL HOTEL BALANDRA.

4.2.1. ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO EN RELACIÓN A LOS PROCESOS

De acuerdo al análisis realizado en los procesos de servicios se describe los departamentos operativos de alojamiento, restaurante y animación del hotel Balandra, cabe mencionar que el departamento de alojamiento cuenta con dos áreas las cuales son: el área de recepción y ama de llaves, a continuación, se describe cada uno de ellos:

1. DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

Área de recepción.- El consultado identifica todos los procesos que se ejecutan en el área de recepción detallándolos como son: el Check In, Check Out, datos de servicios, creación de reporte y facturación, el cual deberían ser emitidos por la gerencia, sin embargo, estos son ejecutados de forma empírica, debido que no cuentan con un modelo de procesos de servicios de acuerdo al establecimiento, detallando que las debilidades en el área de recepción están en los procesos de; servicio toma de decisiones, presentación de informes de ama de llaves, solución de problemas .

Área de ama de llaves.- De acuerdo a los comentarios del ama de llaves, se logró identificar los procesos en el área de recepción detallando lo siguiente; reconocimiento de habitación, condiciones de la habitación, reporte del estado de limpieza de la habitación, inspección de la habitación para comprobar el estado de la misma, comunicar a recepción que la habitación está disponible y dar a conocer los gastos; a su vez indicó que los procedimientos que tienen mayor realce en el área son de limpieza de habitación e informe a recepción. Sin embargo, entienden los procedimientos para el cumplimiento de las actividades, los cuales determinan si están afectando o no estas acciones.

2. DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE

La empresa hotelera Balandra está constituida con un restaurante llamado el Faro y un bar restaurante ubicado cerca de la zona de la piscina y área de café restaurante en la zona alta del hotel, estos ofertan una variedad de alimentos con productos derivados del mar y gastronomía nacional e internacional, dando al huésped la oportunidad de deleitar el paladar con los platos y bebidas que se ofertan. Este departamento oferta servicios de alimentación para los huéspedes o clientes que lo visitan, este departamento es el encargado de preparar los alimentos para el departamento de eventos cuando es requerido, ellos hacen referencia que necesitan de un diagrama de procesos, donde se comprenda la aplicación de los procedimientos en función a las actividades a ejecutarse.

3. DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN

Luego de realizar la entrevista al jefe de eventos se logró identificar que el hotel Balandra oferta salones para realizar reuniones de negocios - empresariales y eventos sociales, enfocándose en procesos que contemplen los procedimientos de calidad, donde el equipo de trabajo es profesional en el desarrollo de las funciones que accede la dirección de ventas, organización, coordinación y realización de cualquier tipo de evento aplicada a los interese del cliente. Según lo observado se encuentran cuatro salones con una ambientación idónea para los eventos con equipos visuales modernos, también hicieron énfasis que no cuentan con diagramas para la ejecución de sus actividades.

4.2.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO.

El cumplimiento de las funciones está fundamentado en la observación directa de los procesos que se emplean dentro de la empresa, con la finalidad de conocer cuáles eran cada uno de los procesos y procedimientos que se emplean para proporcionar un servicio; logrando detectar los subprocesos a seguir, posterior a esto el esquema de los mismos busca estandarizar los servicios de acuerdo a las necesidades del cliente y el hotel con la finalidad de alcanzar la satisfacción.

Mediante el procedimiento antes de la asignación de habitaciones, se realiza el estudio de la habitación, ambientación, costos, según lo solicitado en la reserva, la cuadro 4.10 representa que tipo de procesos se deben realizar según el área. A

continuación, se describe a la tabla 17 de identificación de procesos en las áreas de recepción y ama de llaves.

Tabla 4.11. Matriz de procesos.

MATRIZ DE PROCESOS					
Objetivo: Analizar los procesos de transformación de los servicios en las áreas de recepción y ama de llaves.					
Procesos	**Transformación**		**Esquematizado**		**Observación**
	SI	**NO**	**SI**	**NO**	
Subproceso de Registro de Clientes	X			X	♦ Los subprocesos descritos son básicos en el desarrollan del Hotel Balandra según la investigación de campo realizada. ♦ Estos subprocesos llevan un proceso de evolución, sin embargo, no se encuentran esquematizados, dificultando la calidad del mismo. ♦ Se nota la carencia de mapas de procesos por áreas donde se plasmen cada uno de los subprocesos.
Subproceso de Reservas	X			X	
Subproceso de Habitaciones	X			X	
Subproceso de Check in	X			X	
Subproceso de Check out	X			X	
Subproceso de traslado de equipaje	X			X	
Subproceso de Facturación y Cobro	X			X	
Subproceso Servicio del área	X			X	
Subproceso Servicio clientes BID	X			X	
Subproceso de habitaciones	X			X	
Subproceso de Inventario y de habitaciones	X			X	
Subproceso elaboración de alimentos	X			X	
Subprocesos de salón	X			X	
Subprocesos de bares	X			X	
Subprocesos de baquetes	X			X	
Subprocesos de habitación (room service)	X			X	
Subproceso diseño de programa de animación	X			X	
Subproceso de promoción de las actividades	X			X	
Subprocesos elaboración del presupuesto	X			X	
Subproceso la retroalimentación de las actividades	X			X	

Elaborado por: autoras

Es importante recalcar que mientras se realizó la observación campo en la empresa hotelera Balandra y la implementación de herramientas, como entrevistas a los jefes de áreas que son el cliente interno de la empresa, se identificó la falta de procesos organizacionales los cuales no se encuentran dentro de un diagrama, a modo de

sugerencia los empleados del establecimiento mencionaron que varios de los procesos son indicados de forma verbal mas no presentados en una documentación. Ver gráfico 14, 15 y 16 acerca de los procesos por áreas.

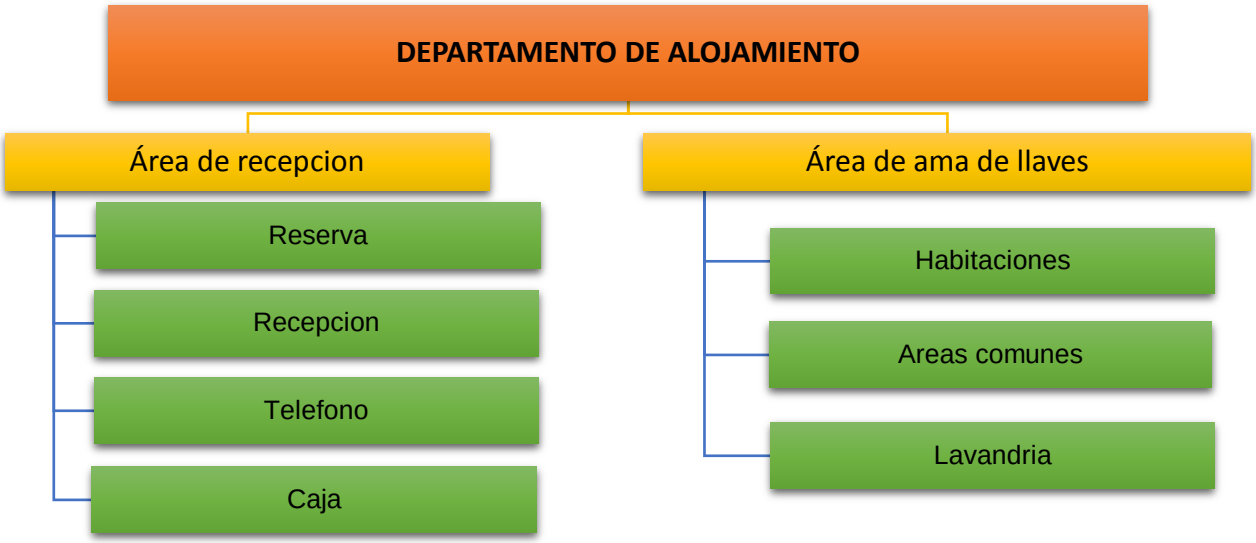


Gráfico 4.9. Estructura organizacional del departamento operativo de alojamiento según los procesos.

El grafico anterior representa la estructura organizacional del departamento de alojamiento que se encuentra dividido en dos áreas que contemplan procesos de servicios sobre el ingreso y salida de un huésped, también en el área de ama de llaves se indican aquellos que están ligados con el mantenimiento de las habitaciones del hotel. Considerando cada uno de los subprocesos a desarrollar para la gestión operativa del hotel.

4.2.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN**

Proponemos un manual se unifican normas y criterios que ayudarán a la recepción a organizar su trabajo diario, optimizando la utilización de su tiempo y de los recursos materiales y humanos de los que dispone, y proporcionado el mejor servicio y la más cuidada atención al cliente.

El manual operativo concreta la filosofía y criterios de trabajar por la calidad. Por ello expone las normas y procedimientos que ayudarán al Jefe de Recepción a alcanzar los estándares de calidad que el hotel se ha marcado como nivel de excelencia a ofrecer a sus clientes, con el fin principal de obtener su satisfacción y confianza. Como se dice, el cliente es la razón de ser de nuestro puesto de trabajo.

El Manual será revisado periódicamente, estando abierto a futuras modificaciones y ampliaciones. El Jefe de Recepción será el encargado de aportar las sugerencias que ayuden a mejorarlo y completarlo. Todo el personal, desde el Jefe de Recepción hasta el ropero, tendrá acceso a toda la documentación que se presenta.

4.2.2.1.1. OBJETIVOS DEL MANUAL:

- Mejorar el control y seguridad de las personas, operaciones y activos.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Mejorar la formación de los encargados de recepción al facilitarla.
- Aumentar la eficacia:
    - Simplificando las operaciones y
    - Pasos claros a seguir
- Unificar procedimientos del Hotel.
- Facilitar la revisión de sistemas.
- Facilitar la informatización de procesos.
- Certificar la calidad del Hotel.

La Recepción además coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia, por lo que garantiza a su vez, con adecuado nivel de gestión, la calidad del trabajo que se brinde en otras áreas.

Recepción:

- Le saluda y le da la bienvenida.
- Agiliza su alojamiento.
- Informa sobre la instalación y sus servicios.
- Gestiona sus necesidades.

- Resuelve sus problemas.
  Le despide y le desea volver a servirlo nuevamente.

4.2.2.1.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

a) Brindar un tratamiento económico adecuado, derivado de la prestación de cada uno de los servicios.
b) Garantizar un servicio personalizado, expresado en mayor atención al cliente, sensibilidad por los detalles y un trato amable y cortés.
c) Brindar un servicio rápido y eficaz, anticipándose a los deseos del cliente y ofreciendo siempre una solución sin dar un NO como respuesta.
d) Optimizar la gestión de alojamiento de la instalación.
e) Realizar las operaciones administrativas necesarias para el buen funcionamiento tanto de la entidad como del resto de las instalaciones de la Compañía.

4.2.2.1.3. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

La organización de esta área estará en dependencia de la estructura de cada hotel. En correspondencia, deberá valorarse en cada temporada el plan de contratación, el movimiento turístico atendiendo a las entradas y salidas, y otros factores que permitan una mayor racionalidad en la fuerza de trabajo.

Otro aspecto a tener en cuenta lo constituye la jornada laboral de 8 horas, aunque por excepción y razones especiales sean algo más prolongadas en algunas entidades.

El Jefe de Recepción deberá cuidar de que las siguientes observaciones se cumplan en la recepción:

- ✓ Higiene personal (no llevar las uñas largar ni sucias, las manos limpias, bien afeitado, el pelo bien peinado...).
- ✓ Uniformes limpios y bien puestos (ver normativa sobre uniformidad).
- ✓ Amables y sonrientes.
- ✓ Formados en idiomas.

- ✓ Prohibido el uso de teléfonos celulares.
- ✓ No llevar joyas.
- ✓ Cuidar el aseo bucal.
- ✓ Evitar excesivos perfumes y maquillajes.
- ✓ No discutir delante del cliente ni levantar la voz.
- ✓ Lo que se escriba para el cliente debe ser muy legible y en su idioma.
- ✓ Conocer perfectamente las instalaciones del hotel y todos sus servicios. Se incluye en este apartado el conocimiento de los puntos de recogida de residuos tóxicos/peligrosos existentes en el hotel (toner, pilas, aceite usado, etc).
- ✓ Procurar evitar las colas de clientes ante el mostrador.
- ✓ Mirar al cliente a los ojos cuando se le atiende.
- ✓ Intentar averiguar siempre la opinión del cliente sobre el hotel y estar dispuesto a recuperar un cliente decepcionado.

4.2.2.1.4. ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.

A continuación, se exponen los estándares de calidad establecidos como los niveles mínimos de servicio que nuestros clientes recibirán del departamento de Recepción del Hotel Balandra, estos estándares deben ser conocidos y asimilados por el Jefe de Recepción y todos sus colaboradores, y considerarlos como las “Normas de Oro”. Después de cada estándar se indicará el número de apartado en el que se desarrollan las instrucciones y normas necesarias para cumplir los objetivos de los estándares de calidad.

1. El cliente podrá realizar una reserva en cualquier hotel las 24 horas del día y recibirá una confirmación de la misma si así lo pide.
2. Si el cliente no puede alojarse en el hotel se le ayudará siempre a encontrar alojamiento en otro hotel de la zona.
3. A la llegada de un cliente al hotel, encontrará todo limpio, ordenado, y con un ambiente agradable.
4. El cliente será acogido de forma cordial a su llegada.

5. El cliente no esperará más de 5 minutos para que se le asigne su habitación.
6. Los clientes que lleguen en grupo recibirán un servicio rápido y eficaz a su llegada.
7. El cliente repetitivo recibirá una atención especial por su fidelidad.
8. El cliente tendrá acceso a información de los servicios del hotel y la zona.
9. El cliente siempre encontrará alguien que le pueda ayudar o proporcionar respuesta ante cualquier consulta.
10. El cliente estará siempre informado de la solución que se está dando a sus problemas.
11. El cliente encontrará la habitación e instalaciones fácilmente accesibles.
12. El cliente recibirá siempre un servicio telefónico correcto y eficaz.
13. El cliente recibirá los mensajes que le lleguen al hotel antes de la hora siguientes a la recepción del mensaje.
14. El cliente podrá pedir cualquier servicio del hotel en recepción.
15. El cliente será despedido de forma cordial a su salida.
16. Los clientes y las empresas recibirán las facturas sin error.
17. El cliente podrá elegir entre diferentes formas de pago.
18. El cliente recibirá siempre que lo solicite los objetos olvidados en el hotel y que hayan sido encontrados por el personal.

4.2.2.1.5. CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE RECEPCIÓN.

Un buen Jefe de Recepción ha de poseer una serie de cualidades, tanto físicas como humanas, que juntamente con su capacidad profesional, hagan posible que realice con éxito su importante labor. Las cualidades que el Jefe de Recepción debe mostrar siempre en su actuación son las siguientes, así como de la gestión de la calidad y el medioambiente dentro de su departamento:

- ✓ Gran sentido de la puntualidad y humanidad.
- ✓ Cuidar siempre su imagen y aseo personal.
- ✓ Demostrar seguridad en sí mismo/a.
- ✓ Tener dotes de organización y control.

- ✓ Comportarse en todo momento con corrección.
- ✓ Predicar con el ejemplo.
- ✓ Amplio conocimiento de idiomas.
- ✓ Buen trato con el público y saber estar.
- ✓ Mantener la calma en todo momento.
- ✓ Conocer a cada uno de sus empleados.
- ✓ Mantener siempre la motivación de su plantilla.
- ✓ Favorecer el trabajo en equipo.
- ✓ Responsabilizar a cada empleado de su trabajo, corrigiendo siempre el trabajo mal realizado de la manera más didáctica y constructiva.
- ✓ Mantener una buena relación y comunicación con su plantilla.
- ✓ No tener preferencias personales por nadie y considerar a todos por igual.
- ✓ Escuchar las sugerencias que las empleadas puedan aportar para la mejora del trabajo.

4.2.2.1.6. FUNCIONES DEL JEFE DE RECEPCIÓN

El Jefe de Recepción es el responsable dentro del departamento de recepción del correcto funcionamiento, de la gestión de la calidad y medioambiente, así como del control de las siguientes funciones:

- ✓ Es el máximo responsable del departamento, encargado de organizar y distribuir las funciones de sus subordinados, organizar los turnos y horarios de trabajo.
- ✓ Revisar diariamente el libro de incidencias.
- ✓ Realización de reservas y la confirmación de las mismas.
- ✓ Asignación de habitaciones.
- ✓ Coordinar con otros departamentos las entradas y salidas de los clientes.
- ✓ Check in de clientes en el hotel.
- ✓ Confección e instrucción de la plantilla.
- ✓ Supervisión del aseo y uniformidad del personal.
- ✓ Planificar las tareas de la jornada laboral.
- ✓ Supervisar el trabajo de cada recepcionista.

- ✓ Cuidar del buen estado del mobiliario, equipos y material de recepción.
- ✓ Coordinar los bloqueos y desbloqueos de las habitaciones.
- ✓ Realización de los pedidos a almacén.
- ✓ Envío y recibo del correo del hotel y de clientes.
- ✓ Cuidar de la eficiencia del servicio telefónico y del servicio de despertador.
- ✓ Entrega a clientes de los objetos olvidados.
- ✓ Cuidar de la buena comunicación interna del departamento y del departamento de recepción con los otros departamentos del hotel.
- ✓ Facturación diaria y tramitación del cobro de facturas.
- ✓ Proporcionar al cliente informaciones varias sobre servicios del hotel y los alrededores.
- ✓ Elaboración y comprobación de la información que se envía al departamento económico.
- ✓ Controlar el correcto check-out de clientes y el cobro de los extras.
- ✓ Control de la venta de artículos recepción y otros artículos recepción.
- ✓ Tratamiento de quejas.
- ✓ Formación de nuevos empleados.
- ✓ Realización del inventario anual.
- ✓ Control y liquidación de caja.
- ✓ Coordinación con cocina y comedor.

El personal de recepción tendrá por funciones todas aquellas tareas descritas en este manual, y el Jefe de Recepción es, pues, el responsable de la supervisión de las mismas. Asimismo, el Jefe de Recepción es el responsable medioambiental de su departamento; tareas, funciones y conocimientos relativos a gestión medioambiental son descritas en el capítulo 12 de este manual.

4.2.2.1.7. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

FUNCIONES DEL RECEPCIONISTA.

1. Atiende permanentemente el área de recepción.

2. Prepara y realiza todas las operaciones necesarias antes de la llegada del cliente. (Pre-alojamiento, etc.)
3. Recibe y da entrada a los clientes cuando estos arriban a la instalación. (Check In)
4. Recepciona la entrada de clientes, viabilizando los trámites con agilidad y profesionalidad.
5. Informa a los clientes de los servicios, horarios que se brindan en la instalación y otros datos de interés para el huésped. (Gestión de Ventas)
6. Mantiene actualiza todas las operaciones que se produzcan en el turno.
7. Confecciona listados de clientes.
8. Hace entrega de llaves y mensajes.
9. Informa a los otros departamentos de la entrada de clientes, prestando principal atención a los clientes importantes.
10. Oferta servicios de caja de seguridad, según el sistema a utilizar.
11. Informa al Jefe de Recepción de todas las incidencias.
12. Actualiza los controles establecidos en su turno para un mejor cierre de su turno. (Tarjetas de crédito, tarjetas de registro, recibos de cobro, etc.)
13. Procede a la atención de solicitud de prórrogas.
14. Recepciona las quejas que manifiesten los clientes, así como promueve su solución inmediata. Da seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los huéspedes. (El problema que nace en recepción debe morir en recepción)
15. Está pendiente de las salidas previstas del día y garantiza que el Check Out se realice a la hora señalada. (llamar a las habitaciones de salida para informar sobre la hora del check out, cobrar el late check out, evitar que el cliente se marche sin pagar)
16. Informa progresivamente al departamento de ama de llaves las salidas que se van produciendo.
17. Archiva alfabéticamente las tarjetas de registro.

Tareas generales.

- Recibe el turno a través del recepcionista saliente.
- Realiza el arqueo de caja por turnos si trabaja con fondo fijo.
- Abre los documentos de trabajo del día
- Libro de Incidencias.
- Hoja de Trabajo.
- Comprueba que los datos del turno anterior correspondan con la situación actual del hotel.
- Lista a través del ordenador la relación de habitaciones limpias y las ocupadas.
- Prepara pre check in y realiza las asignaciones de habitaciones.
- Chequea que se haya enviado la información necesaria a todos los departamentos que así la requieran.

FUNCIONES DEL MALETERO.

Este puesto tiene la función de apoyar el trabajo del recepcionista, por lo que resulta indispensable que conozca todas las funciones y tareas descritas para la recepción, debiendo acometer aquellas que le sean asignadas por el Jefe de Recepción.

También es el encargado de facilitar el servicio de entrada y salida de los clientes con el traslado de equipaje en el recibimiento y despedida del cliente, brinda la información solicitada por los mismos tanto de la instalación, del entorno como del país en general.

1. Controlar la puerta de entrada de clientes.
2. Conocer la instalación perfectamente, así como sus servicios y horarios.
3. Conocer información del entorno y del país en general.
4. Realizar cambios de habitación.
5. Efectuar el servicio de mensajería, entrega de paquetes, regalos u otros encargos, a las habitaciones a solicitud del huésped o por orientación de la recepción.
6. Recoger el equipaje de la habitación hasta la recepción, no permitiendo la salida sin previa autorización del recepcionista.

7. Velar por el mantenimiento, orden y limpieza del Lobby, así como de la entrada de la instalación.
8. Operar ascensores de clientes.

Tareas Generales.

- Abrir puerta del auto si se trata de un turismo individual.
- Saludar y dar la Bienvenida, así como Despedir deseándole feliz viaje y que regresen nuevamente.
- Trasladar los equipajes a la habitación o recepción e inclusive hacia el ómnibus o auto.
- Luego de concluir el alojamiento en recepción, ponga la etiqueta de identificación en el equipaje y colóquelo en la habitación asignada. Observa las reglas de seguridad establecidas para este servicio.
- Muestre la habitación al cliente, explicándole sobre todo lo que contiene la misma para su uso y confort e informe sobre el funcionamiento de los equipos.
- Se informa, a través de recepción, de las salidas y entradas de clientes que se efectuarán en su turno de trabajo.

4.2.2.1.8. REQUISITOS EN LA ATENCION AL CLIENTE.

Para prestar un buen servicio al cliente debemos realizar el trabajo con un máximo de interés y eficacia. La imagen del hotel se formará según las aptitudes (conocimientos de las funciones a desempeñar y habilidades para comunicarse con los clientes) y las actitudes hacia los clientes y el trabajo que posean los profesionales.

Las tres partes de un buen profesional son:

1. Presencia Impecable.
2. Comprende una adecuada higiene y uniformidad correcta.
3. Comportamiento Correcto.

Comprende ser atentos y mantener una actitud positiva ante el trabajo y los clientes. Debemos pensar que siempre decimos algo, aunque estemos callados. Una postura, una mirada, un gesto, pueden ser más elocuentes que todo un discurso.

Unos brazos cruzados o una mirada ausente indican claramente despreocupación o indiferencia. Las palabras, no solo cuentan su significado, sino, sobre todo el tono de voz y la expresión.

Conocimientos Profesionales.

Son los conocimientos necesarios de la instalación, la competencia y, por otra parte, el conocimiento profundo de las funciones que desempeñan, así como las técnicas y procedimientos para su realización.

ERRORES DE COMPORTAMIENTO.

- No saludar, olvidarse de sonreír, no dar las Gracias.
- Gritar.
- Discusiones entre el personal.
- Posturas inadecuadas o cansadas.
- Cuando se presenta una queja, echar la culpa a otro departamento.
- Agrupamientos de personal.
- Fumar, mascar chicle, comer, beber, …
- Atender al cliente sentado.
- Abandonar al cliente o hacerle esperar innecesariamente.
- Ademanes y gestos.
- Comentarios del cliente.
- No ser discreto.
- Exceso de cortesía.
- Arreglarse en público.

4.2.2.1.9. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS.

Los procesos de trabajo con que cuenta el departamento de recepción, en dependencia de las peculiaridades de cada instalación, son los siguientes:

1. Reservas.
2. Recepción. (Check in, check out, conserjería)
3. Caja recepción
4. Facturación.
5. Telefonista.
6. Auditoría.

Las operaciones de recepción que comienzan propiamente con la realización de las reservas, requiere conocer los precios a aplicar, según diferentes tipos de tarifas, así como los contratos existentes con empresas o clientes particulares. Así mismo deben conocer las diferentes ofertas a las que los clientes se pueden acoger en el momento de la confirmación de una reserva.

El área de recepción, a través de la persona encargada de reservas puede recibir una solicitud de reserva y decidir si confirmarla o no y en qué condiciones.

Una vez realizada la reserva se está en condiciones de hacer el check in. Para una correcta realización del check in se deben realizar una serie de operaciones previas (revisión del listado de entradas, pre-alojamiento, etc.)

Las operaciones posteriores comprenden la facturación, incluyendo el envío de las facturas para su cobro.

Durante la estancia del cliente (conserjería) se le ofrecen toda una gama de servicio (contratados o no, internos o externos), algunos de los cuales implican una generación de cargos, que aparecen resumidos en el cierre del día (cargos fijos de alojamiento y pensión)

El día de salida del cliente se realiza el check out, después de la comprobación y realización de los últimos cargos, procediendo a la facturación de los cargos en cuenta y a la liquidación de la factura, ya sea por la caja o por crédito si procediera.

Todo el conjunto de operaciones de recepción requiere de adecuadas comunicaciones internas con otros departamentos de la instalación y externas, que constituye la base para el mejor funcionamiento, tanto de recepción conserjería como del resto de los departamentos del hotel.

4.2.2.1.10. PROCESOS DESCRITO POR EL SISTEMA EN EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

1. RESERVAS.

La reserva es la confirmación del contrato establecido entre el hotel y el cliente (empresa). Es la anotación de los servicios que pueda prestar un establecimiento hotelero en las condiciones que se pactaron.

La reserva brinda la posibilidad de controlar la disponibilidad para evitar el overbooking en la entidad. Este elemento facilita la acogida, permite preparar la entrada (pre check in) y personalizar el cliente.

Brinda la posibilidad de tener informado a las familias del lugar exacto (hotel), en que se encontrarán en una fecha determinada.

El responsable de las reservas proporciona el estado de las reservas o suma global de estas que ya se tienen confirmadas y el total de habitaciones que quedan por vender, de estas se asignarán, aquellas que el ama de llaves reporte como vacías limpias.

El proceso de toma y resolución de una reserva abarca desde la recepción de la petición, las consultas necesarias para su resolución, contestación, imputación en el ordenador y archivo.

1.1. FUNCIONES DE LA RESERVA.

a) Recepciona todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel.

b) Analiza detalladamente la ocupación del hotel por períodos de tiempo, para así poder vender eficientemente las capacidades del hotel.
c) Confirma y deniega las solicitudes de reserva y las hace saber al solicitante.
d) Modifica la reservación a petición del solicitante, siempre que ello sea posible.
e) Estudia diariamente las posibilidades de alojamiento, para mantener actualizados a los departamentos que trabajen con esta información.
f) Elabora la lista de llegadas previstas del día e informa a la recepción de cualquier cambio en la lista de llegadas previstas, siempre con el tiempo necesario para su tratamiento.
g) Recoge todos los datos necesarios para la elaboración de la reserva.

1.2. FORMAS DE RESERVAS.

1. Reservas Directas.
   - ✓ Son las realizadas por el cliente, directamente a la instalación. Se aplica Tarifario Público vigente.
2. Reservas Indirectas.
   - ✓ • Son las realizadas a través de empresas, agencias de viajes, líneas aéreas, etc. Las agencias de viajes mediante voucher, especificándose tipo de plan, habitación, cantidad de personas y fecha de entrada y de salida.

Existen distintas vías de recibir peticiones de reservas o información del hotel, tales como: fax, teléfonos, e-mail, Internet, carta, rooming list, voucher o bono-reserva, etc.

1.3. CONSIDERACIONES EN RESERVAS.

- No se aceptan reservas sin nombres,
- Los cambios de nombres deben entenderse.
- Cualquier modificación de reservas queda sujeta a las consultas de disponibilidad.

2. CAJA

La caja es casi la finalización de la atención al cliente, la misma que está vinculada a uno de los procesos claves de recepción titulado check-out, debido que es donde el huésped solicita a caja la factura de los servicios prestados y es el momento donde la cajera debe revisar la cancelación de la factura y proporción información detallada en caso de cualquier error.

Se deben tener en consideración los diferentes procedimientos a cumplir puesto que esta actividad puede causar pérdidas en las labores desarrolladas por el resto de departamentos a lo largo de su hospedaje. Debido que esta se da en la salida del huésped, siendo esta el cierre de su cuenta.

Considerando que cuando el huésped está cercano a culminar su estancia en el hotel, se realiza la cancelación de las diferentes deudas pendientes, cabe aclarar que, se efectúa la operación de cobro, siendo la instancia crítica de la verdad estimando los requisitos de la dirección de servicios. Pensando en impedir dudas y refutaciones que creen fatigas en el huésped.

En dicha actividad, está relacionada directamente con el área de economía del hotel, debido que este debe estar actualizado en la operación que se desarrolla y a su vez a el departamento de recepción de las tasas de variación actualmente. A partir de esto deben de integrarse al proceso el Jefe de Recepción, Jefe del área de Economía y el encargado de Caja.

2.1. OPERACIÓN DE CAJA O FACTURACIÓN

- Ejercicio de cobro
- Ejercicio de pago
- Cambio de divisas
- Operaciones administrativas y registro de la actividad

2.2. FUNCIONES DE CAJA

- El registro de cada ejercicio en el balance del huésped, la del grupo o un huésped continúo.
- La cancelación de una transacción la fecha que se realiza.
- La elección del huésped que se atribuye la transacción en caso de diversos clientes en una habitación.

- Realizar la transferencia del puesto de la transacción del balance de un huésped, grupo o cuenta directa, a otra.
- Liquidar las cuentas del huésped, grupo o cuenta directa.
- La diligencia de la salida ligada de todos los clientes del grupo o varios clientes del grupo.

2.3. ACCIONES DE COBRO

- Contactarse con el departamento de ama de llaves para comprobar si fue ejecutado el control de la habitación
- Inspeccionar minuciosamente las diferentes cuentas del huésped
- Investigar con el huésped la forma de cancelación que desea (en efectivo o con tarjeta de crédito)
- Reconocer bien los créditos no empleados a los términos de reembolso, si el cliente había cancelado por adelantado.
- Crear la factura y emitir una copia al individuo.
- Retirar la llave de la habitación

2.4. FORMAS DE PAGO

- Efectivo
- Transferencias bancarias
- Tarjeta de crédito
- Depósitos bancarios

3. TELÉFONO

El teléfono es un servicio, anexo al área de recepción considerado por la importancia que posee para el hotel, debido que es uno de los medios de comunicación más utilizado entre el talento humano de la empresa para la emisión y recepción de información tanto interna como externa, cabe mencionar que es uno de los medios usados con mayor frecuencia por los clientes.

El Jefe de recepción y la dirección, debe de llevar un control drástico en esta división, considerando que es uno de los canales para brindar al cliente un perfil favorable o no de la empresa, el talento humano que labora en esta área debe ser un profesional

que conozca varios idiomas, de cultura general, modulación del tono de voz y manejar información de los diferentes servicios y operaciones del establecimiento.

De acuerdo la categoría del establecimiento y el tamaño del mismo se debe emplear las plazas de operadores para la división de teléfono, teniendo en cuenta que para el desarrollo de la actividad el empleado debe conocer que los comunicados deben ser confirmados continuamente para minimizar el margen de error al momento de emitirlos o recibirlos, la tonalidad de la voz tiene que garantizarse, y tener habilidades para hablar mientras toma nota de los comunicados recibidos.

Una de las cualidades que debe de tener la persona que cumple con esta actividad es la prontitud, debido que las llamadas deben ser tomadas antes de la tercera puesto que para el cliente este es un indicador de desorganización de establecimiento y a su vez repercute en la imagen de calidad que tiene aquella persona que se comunica, la importancia de las llamadas son tanto para el cliente como para el personal que labora en el establecimiento.

3.1. OPERACIÓN DE TELÉFONO

- Servicio
- Cobro o facturación
- Operación antes del cierre de turno
- Relevo del turno

3.2. MÓDULO DE PRESENTACIÓN – ETIQUETA TELEFÓNICA

- El saludo
- Identificación de la instalación
- Nombre de quien recibe la llamada

3.3. SITUACIONES DURANTE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

- Cumplir con la solicitud del cliente por medio del teléfono.
- Cuando la línea o extensión este obstruida.
- La conexión de la llamada a alguna extensión que no responde.
- Llamadas locales.
- Llamadas internacionales o de larga distancia.

3.4. NORMAS PRACTICAS DEL SERVICIO DE TELEFONÍA

- Los recados del usuario tienen que considerarlos siempre importantes y urgentes.
- Bajo ninguna circunstancia se debe emitir información del número de habitación a personas extrañas al establecimiento.
- Dar cumplimiento al pedido del huésped de no recibir llamadas.

4. CONSERJERÍA

El área de conserjería se encuentra registrado dentro del esquema de recepción, considerando que la categoría del hotel, el tamaño del mismo y el segmento al que se direcciona la empresa ha sido necesaria la presencia de estaría para garantizar la calidad del hotel.

El personal que labora en esta área debe conocer ser un profesional y tener experiencia en la cultura del turismo para desarrollar sus funciones garantizando la calidad del servicio, debido que si en personal responde con un “no sé” al cliente es u indicador de desconocimiento y limitadas habilidades para la prestación del servicio.

La conserjería conocida así internacionalmente, ha ido evolucionando con el paso de los años debido que actualmente se ha convertido en un apoyo para las tareas de recepción desde el check in hasta el check out, permitiendo dar un valor agregado a la calidad del servicio que se oferta.

4.1. OBJETIVOS DE CONSERJERÍA

- Reconocer el estado de ánimo del huésped en el tiempo de estancia en el hotel.
- Provocar la venta de servicios.
- Mostrar una imagen confiable y profesional del hotel.
- Brindar información sobre solicitudes que no tienen solución.
- Plantear recomendaciones para la mejora del servicio.

4.2. FUNCIONES DE CONSERJERÍA

- La responsabilidad de receptar las llaves de las habitaciones y el control recae en conserjería, debido a la importancia de solicitar la entrega de las llaves a el huésped antes de su salida.

- Parqueo y puerta principal es una de las funciones de conserjería, pero este no solo está encargado de abrir y cerrar las puestas al ingreso de un cliente este también debe registrar el control de entradas y salida del huésped, y a su vez conocer de información general de medios de transporte o inclusive parquear el auto si es solicitado por el cliente.
- La información interna escrita de los diferentes departamentos es trasladada por el área de conserjería.
- La correspondencia y mensajes a huéspedes del establecimiento están delegados a el área de conserjería de acuerdo a la urgencia se busca ubicar en el momento o se coloca en el casillero, pero si el cliente no está dentro de las instalaciones se entrega a recepción.
- Otra de las actividades más relevantes de esta área es la información puesto que los huéspedes con mayor frecuencia solicitan información al conserje acerca de establecimientos de servicios complementarios como: establecimientos de recreación, esparcimiento, culturales, gastronómicos, religiosos, entre otros.
- La vigilancia nocturna es otorgada a la conserjería debido al tamaño de las instalaciones, para la realización de la guardia nocturna con la finalidad de llevar un control de los movimientos de los clientes y vigilar las áreas de acceso para minimizar imprevistos.
- La consejería debe estar presto siempre para la atención al cliente debido que esta busca la cercanía con el cliente para conocer las necesidades y ofertar servicios que satisfagan las mismas.

4.3. OPERACIONES GENERALES DE CONSERJERÍA

- Recepción del turno: puntualidad, acoger las observaciones del turno anterior, culminar con las actividades pendientes, organizar las herramientas, instrumentos y guías necesarias.
- Servicio: turno del día (cumplimiento de las actividades, manejar el listado de huésped, organización del transfer), turno de la tarde (listado de salida de transfer del siguiente día, ordenar la información a distribuir en el hotel, vigilancia nocturna).

- Cierre de turno: elaboración y entrega de liquidaciones, organizar la información para el siguiente turno, entrega de turno.

4.2.2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES.

Al platear el manual se sistematizan medidas y razones que contribuyen a el departamento de amas de llaves en la estructura de las labores cotidianas, perfeccionando el uso del tiempo, las herramientas y talento humano que se encuentra de turno en ese horario, brindando un servicio garantizado con índice de calidad para la prestación del servicio.

El presente manual operativo reúne ideologías y conocimientos de las funciones a desarrollar basados en la calidad del servicio. Debido a esto se detallan las medidas y procedimientos que aportan al Jefe de ama de llaves para cumplir con los objetivos de calidad que la empresa hotelera Baladra la misma que se caracteriza por brindar un servicio de excelencia, con el propósito de fidelizar al cliente.

Por ello, se consideran aspectos medioambientales en las normas de calidad en el cumplimiento de los procedimientos de ejecutantes, haciendo mención de la gestión ambiental en las diferentes fases del manual de los diferentes departamentos operativos. Este manual busca presentar información precisa y práctica, facilitando diagramas y funciones para que el Jefe de Ama de llaves conozca los procesos a seguir en labores a desarrollar.

Se registrará una revisión habitualmente al manual, el mismo que expuesto a futuras transformaciones e incrementos. El Jefe de Ama de llaves deberá contribuir indicaciones que permitan perfeccionar y mejorar. Todo el talento humano de los diferentes departamentos operativos y administrativo podrán hacer uso del documento proporcionado.

4.2.2.2.1. OBJETIVOS DEL MANUAL:

- Perfeccionar la inspección y seguridad del talento humano, actividades y labores
- Garantizar la calidad de las operaciones.

- Cubrir las necesidades del cliente
- Mejorar el aspecto y pulcritud del ambiente
- Incrementar la efectividad y eficiencia en las labores
- Sistematizar los procesos del hotel Balandra
- Proporcionar la información de los procedimientos a cumplir
- Garantizar la calidad del servicio ofertado por el Hotel

El área de Ama de llaves además de realizar actividades de limpieza, coordina, inspecciona y tramita varios servicios afines al hospedaje, avalando garantías en el cumplimiento de las actividades que se realizan en otros departamentos.

Ama de llaves.

- Le saluda y le da la bienvenida.
- Agiliza su alojamiento.
- Informa sobre la instalación y sus servicios.
- Gestiona sus necesidades.
- Resuelve sus problemas.

4.2.2.2.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

- Higienizar la habitación con compromiso, honestidad y responsabilidad.
- Usar los productos químicos de forma ordena según la cantidad necesaria, modo y tipo de utilización para mantener el estado del moblaje y equipos de la habitación.
- Tener un registro de control de las habitaciones en lo referente la limpieza, considerando limpias, mantenimiento, bloqueas, sucias, entre otros.
- Atender los pedidos especiales de los dueños y presentes anexos a la limpieza.
- Organizar los servicios de higienización del pool de renta con el propósito de tener una gestión eficaz utilizando las herramientas y talento humano conveniente.

- Conservar la comunicación continua con las diferentes áreas operativas y administrativos del establecimiento con el objetivo de solucionar situaciones que limiten el desarrollo de la actividad.
- Salvaguardad los bienes olvidados.
- Tener la base de datos en bitácoras de forma periódica y cronológica.

4.2.2.2.3. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES.

El área de ama de llaves es considerada una de la más importantes en la aportación para garantizar la calidad del servicio para los clientes, debido al aporte con la limpieza e imagen del establecimiento lo cual repercute visiblemente en la opinión y conformidad del cliente.

También se considera la jornada laboral de 8 horas, en casos especiales se prolonga la jornada, puesto que tienen la tarea de mantener la limpieza del hotel, áreas públicas, espacios de servicios y inspeccionar las áreas y suministros de trabajo.

El Jefe de Ama de llaves tiene que hacer que se cumpla con las observaciones a continuación de ama de llaves:

- ✓ Higiene personal.
- ✓ Ver normativa y estado del uniforme.
- ✓ Amables y sonrientes.
- ✓ Conocimientos de limpieza en diferentes áreas. Joyas
- ✓ Prohibido el uso de teléfonos celulares.
- ✓ No llevar prendas de gala.
- ✓ Cuidar el aseo personal.
- ✓ Prescindir de fragancias fuertes y maquillaje exagerado.
- ✓ No elevar el tono de voz ni enfrentamientos en presencia del huésped.
- ✓ Saber los servicios que se ofertan y conocer todas las instalaciones del establecimiento
- ✓ Conectar la mirada con el huésped cuando solicita un servicio o consulta.

4.2.2.2.4. ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

Seguidamente, se detallan estándares de calidad planteados como niveles básicos de servicios para la atención al cliente que otorga el departamento de Ama de llaves del establecimiento, los mismos que deben ser familiarizados y memorizados por todos los empleados de esta área, identificándolos documentación valiosa para el desarrollo de las actividades. Luego se establecerá el numeral de sección donde se determinan las indicaciones y reglamentos que se deben desarrollar para alcanzar las metas de calidad.

1. Las indicaciones cotidianas designadas por el Jefe de Ama de llaves deben ser interiorizadas y despejar las interrogantes dentro de la sección de asignación de labores para posterior a ello cumplir con las actividades establecidas.
2. El registro de las labores y las llaves son emitidas de acuerdo al régimen cotidiano delegado de actividades, habitaciones, espacios públicos. Este debe estar firmado por el camarero como receptado en el registro de “recepción de llaves”.
3. Los materiales empleados para la limpieza, el carro de camareros y los elementos de utilización y gastos de amenities, blanqueadores y lencería de habitaciones es supervisada y verificado el estado de la habitación antes de su ocupación.
4. Evitar acumular equipos o materiales en la oficina y tener siempre limpia el área.
5. Los materiales, equipos y herramientas deben ser empleados de forma correcta según el uso que se les ha designado. Pero si son utilizados de forma incorrecta se aplicará el reglamento de trabajo del establecimiento.
6. En caso de fallas o daños en los equipos muebles o materiales se debe reportar al área de gerencia y el departamento correspondiente para dar solución al problema.
7. Prohibido la utilización de actitudes y léxico inapropiado.

8. La utilización de la radio debe ser discreta, el tono tiene que ser regulado para ser escuchado solo por el portador y usado de forma perfecta de acuerdo a los procesos y reglamentos del establecimiento.
9. El personal debe estar presentable durante toda su jornada, mostrar una sonrisa y no tener sudor en el rostro, mantener el cabello recogido, uniforme pulcro.
10. La cortesía, respeto, amabilidad y comunicación con los clientes debe ser utilizada en siempre desde el inicio del contacto.
11. El camarero debe identificar los tickets colgados en la puerta de la habitación donde el rojo solicita el huésped no ser molestado.
12. Se realiza el control de la planificación planteada en forma periódica desde lo diario hasta lo anual para conocer el desarrollo y progreso de la actividad donde se revisan los procesos alcanzados para el cumplimiento de los objetivos.
13. La actualización del inventario del área y la evaluación de las estructuras e instalaciones del establecimiento para conocer los imperfectos o daños existentes para lograr reportarlos al departamento designado y dar soluciones a los mismos.
14. Los productos utilizados son monitoreados con la finalidad de identificar los beneficios y desventajas que se pueden presentar dentro del uso y después de este.
15. La planificación se elabora considerando los procesos claves, de apoyo y estratégicos, teniendo total minuciosidad en cada uno de los aspectos.
16. Los elementos, aspectos y características del departamento son estudiados para conocer el costo de operación en función al tiempo de operación.
17. El personal debe estar capacitado para las exigencias de las labores asignadas de acuerdo al tiempo y estándares de capacidad establecidos por el hotel.
18. Los beneficios y derechos de los que goza el personal son recordados en las secciones de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interno y

específicos del establecimiento según los manuales de seguridad y salud laboral.

19. Los superiores y supervisores trabajan continuamente en la motivación del personal para estimular la autoestima de cada uno de ellos en las prácticas que desarrollan.

4.2.2.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE AMA DE LLAVES.

El Jefe de Ama de llaves tiene que poseer varias cualidades tanto como persona y profesionalmente, donde sus capacidades deben notarse, desarrollando sus tareas de forma exitosa. La calidad de la gestión operativa dentro del departamento donde se desenvuelven sus labores están reflejadas las siguientes cualidades:

- ✓ Entusiasta y con carácter para liderar.
- ✓ Mantener actitudes positivas ante sus labores.
- ✓ Ser una persona con valores
- ✓ Vincularse con los valores corporativos.
- ✓ Saber designar las tareas.
- ✓ Mostrar respeto al llamar la atención al personal que se dirige.
- ✓ Destrezas para interactuar con los clientes y empleados.
- ✓ Facilidad para el manejo y solución de problemáticas con los empleados.
- ✓ Destrezas la toma de decisiones.
- ✓ Facilidad en temas financiamiento y administración de productos y equipos.
- ✓ Manejo de la organización, planificación, inspección y control.

4.2.2.2.6. FUNCIONES DEL JEFE DE AMA DE LLAVES

El Jefe de Ama de llaves debe asumir las responsabilidades del desarrollo del área que dirige, para la administración con base a la calidad en la atención al cliente, manteniendo ligado a las funciones a continuación:

- ✓ Elaborar cronograma de labores de limpieza y adecuación de habitaciones y las áreas públicas del establecimiento.
- ✓ Monitoreo del funcionamiento de las actividades del personal que dirige.
- ✓ Identificar y elegir al personal de ingreso.

- ✓ Mantener informado y capacitado al talento humano de su área.
- ✓ Establecer secciones de trabajos con el talento humano.
- ✓ Elaborar la planificación de horarios, días libres, feriados, vacaciones, etc., del talento humano del departamento.
- ✓ Realizar el presupuesto del área de Ama de llaves.
- ✓ Crear los inventarios del área.
- ✓ Monitoreo de los materiales, suministros, herramientas y equipos empleados por el talento humano del área.
- ✓ Supervisar las llaves de los camareros y llaves maestras.
- ✓ Inspecciona, controla y entregar objetos encontrados o perdidos.
- ✓ Manejar el archivo del área de Ama de llaves.
- ✓ Elige y solicita todos los elementos, materiales, equipos, etc.
- ✓ Supervisa la presentación del uniforme del personal.
- ✓ Contribuye a conservar el funcionamiento y la prestación del servicio de las habitaciones del establecimiento.
- ✓ Velar por el bienestar del talento humano del área.
- ✓ Supervisar por mes el estado de lencería del departamento.
- ✓ Encargarse de forma personal de pedidos del huésped VIP.
- ✓ Elaborar el listado de salarios del personal.
- ✓ Manejar la asistencia del personal a cargo.
- ✓ Supervisar la limpieza de las áreas a cargo y habitaciones del hotel.
- ✓ Asumir las quejas y solicitudes de los clientes.
- ✓ Comunicar daños o desperfectos al área de mantenimiento.
- ✓ Monitoreo de lencería y lavandería del departamento.

Cabe indicar que el talento humano de Ama de llaves deberá cumplir con todas las actividades detalladas en el manual, y el Jefe de Ama de llaves es el encargado de controlar el funcionamiento de las labores. También es el que asume la responsabilidad del clima laboral del área; labores, cargos e información referente a la gestión del departamento.

4.2.2.2.7. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES.

SUPERVISORA DE AMA DE LLAVES

- ✓ Liderar las labores establecidas al personal.
- ✓ Monitorear al talento humano del área con la finalidad de cerciorarse que los clientes reciban un servicio de calidad.
- ✓ Monitorear al talento humano del área cerciorándose que las habitaciones de los clientes fidelizados reciban atención personalizada o diferenciada.
- ✓ Mantener comunicación con las demás áreas operativas acerca de temas del área de Ama de llaves que les conciernan, en especial con Recepción, con el propósito de conocer aspectos del estado de las habitaciones.
- ✓ Ayudar al Jefe de Ama de llaves en asuntos de referente con el talento humano del departamento.
- ✓ Reconocer las necesidades de formación, presentarse en el proceso de planificación de formación y ejecución de este.
- ✓ Elaborar un cronograma de inspecciones de las actividades realizadas por los supervisores del departamento con responsabilidad del mismo.
- ✓ Examinar las habitaciones de todas las áreas.
- ✓ Controlar las normas establecidas de vestimenta, perfil, higiene y conducta del talento humano del área.
- ✓ Seguir un control del avance realizado en los puntos a tratar en las secciones regulares.
- ✓ Verifica que los empleados del área manejen información de las facilidades del establecimiento, con el propósito de logren ayudar a los clientes.
- ✓ Participar en el control y seguimiento de los costos del área, para verificar la rentabilidad en función al presupuesto.
- ✓ Participar en la elaboración del presupuesto de área de Ama de llaves.
- ✓ Participar en el seguimiento y control de los procesos de área, con introducción de elementos extraviados y encontrados, supervisión de llaves, procesos de seguridad y emergencia, protección y salud del talento humano considerando también a los clientes.

- ✓ Elaborar el inventario de lencería y mantelería en conjunto con el área de costos el mismo que debe realizase cada 4 meses.

Tareas generales:

- ✓ Realizar el reporte diario.
- ✓ Asistir los requerimientos del área de Ama de llaves de forma rápida y eficaz.
- ✓ Mantener un control a las observaciones de la bitácora de supervisión del departamento.
- ✓ Informar al área de mantenimiento de desperfectos en las habitaciones para que den solución de forma eficiente.
- ✓ Elaborar regularmente los reportes de asistencia de los empleados del departamento.

SUPERVISOR DE PISO

- ✓ Asistir en la formación y evaluación de camareras independientemente del tipo de contrato que tengan.
- ✓ Delegar las actividades diarias de acuerdo al turno.
- ✓ Inspeccionar el estado de limpieza de las habitaciones, espacios de servicios, pasillos, ascensores, escaleras y hall del establecimiento.
- ✓ Inspeccionar el estado y funcionamiento de las habitaciones.
- ✓ Inspeccionar los equipos, productos de limpieza, lencería, amenities, productos complementarios, etc.
- ✓ Evalúa la productividad diaria del personal en función al estado ocupacional del hotel.
- ✓ Da atención a las solicitudes del personal en lo referente a los materiales y equipos de trabajo, en caso de presentarse alguna situación relevante que perturbe la comodidad del cliente debe ser atendida.
- ✓ Supervisar el trabajo ejecutado por el área de mantenimiento según las necesidades del servicio.
- ✓ Verificar el registro de asistencia y en caso de faltas o retrasos deberá aplicar las medidas establecidas por el hotel.
- ✓ Participar de la planificación de mejoras referente a las habitaciones

- ✓ Verificar que se cumplan las normativas, políticas y reglamentos del hotel.
- ✓ Supervisar la entrega y devoluciones de llaves maestras.
- ✓ Establecer comunicación con el área de recepción para el buen desarrollo de las actividades en común.

Tareas generales:

- ✓ Supervisa los medios para el desarrollo del talento humano que dirige.
- ✓ Informa, supervisa y verifica en función a las normas de calidad los arreglos realizados por el área de mantenimiento.
- ✓ Guía y evalúa de manera metodológica las labores del personal.
- ✓ Perdura en el puesto de trabajo para solucionar en las labores establecidas y se retira de su lugar de trabajo antes que su personal.
- ✓ Realizar los informes solicitados por el hotel.
- ✓ Comunica los superiores las irregularidades que se presentan.

SUPERVISOR DE ÁREAS PÚBLICAS

- ✓ Receptar en su turno laboral llaves y radio.
- ✓ Facilitar productos de limpieza y equipos necesarios para el cumplimiento de las actividades del personal.
- ✓ Supervisar el trabajo del personal a cargo.
- ✓ Supervisar la limpieza de las áreas públicas y estacionamiento del hotel.
- ✓ Monitorear y comunicar al jefe de Ama de llaves las anomalías y daños que necesitan mantenimiento.
- ✓ Asistir en la realización de la planificación de limpieza del establecimiento pos departamentos.

Tareas generales:

- ✓ Verificar y avalar el estado de limpieza óptimo en las áreas del hotel.
- ✓ Supervisar durante el turno el desarrollo de las actividades realizadas por el personal a cargo.
- ✓ Manejar un cronograma de revisión a bodegas, covachas, etc.
- ✓ Participar en la elaboración de planes de mejora vinculados con el área.

CAMARERAS

- ✓ Higienizar las habitaciones con respeto a la privacidad y bienes del cliente.
- ✓ Mantener al alcance sabanas higienizadas y enviar la lencería sucia al área de lavandería
- ✓ Inspeccionar el baño para cerciorarse que este con todos los productos de higiene que se requieren y verificar los productos del mini bar si es necesario completar si hubo consumo.
- ✓ Atender solicitudes del huésped que desea enviar a lavar prendas de vestir y comunicar al área de lavandería.
- ✓ Dar cumplimiento a las solicitudes que presente el huésped.
- ✓ Reportar los objetos olvidados por el huésped en la habitación para realizar la entrega del mismo.
- ✓ Inspeccionar que a la hora de entregar el turno estén todos los elementos necesarios para el cumplimiento de sus labores.
- ✓ Informar de cualquier inconveniente con los clientes y habitaciones.

Tareas generales:

- ✓ Conservar la higienización y organización de las habitaciones.
- ✓ Realizar el cambio de lencería de cama en las habitaciones.
- ✓ Cumplir con las responsabilidades asignas referente a la lencería y área de lavandería.
- ✓ Solicitar, arreglar y trasladar productos y elementos para la higienización de habitaciones y áreas asignadas.
- ✓ Elaborar el reporte cotidiano.
- ✓ Cumplir con las labores establecidas dentro del horario otorgado y responder a las solicitudes del huésped.

LENCEROS

- ✓ Inspeccionar, almacenar y manejar de forma óptima todos los elementos del área de lavandería.
- ✓ Tramitar el traslado y el recibimiento de las prendas a lavandera.

- ✓ Realizar el doblaje de las prendas según el tipo para ordenarla en el lugar indicado según los procesos establecidos.
- ✓ Inspeccionar el estado de los productos y ordenarlos según el mismo.
- ✓ Vigilar el adecuado uso, higienización y mantenimiento de los equipos del área.

Tareas generales:

- ✓ Asignar la lencería a usar por las camareras y hacer la reposición debida.
- ✓ Cumplir con las tareas asignadas.
- ✓ Manejar las normativas y manuales de procesos establecidos por el hotel.
- ✓ Elaborar reporte diario.
- ✓ Informar de inconvenientes que se susciten en el cumplimiento de las labores

PERSONAL DE ÁREAS PUBLICAS

- ✓ Higienización de los halls
- ✓ Limpieza de los ascensores y escaleras.
- ✓ Higienización del restaurante, cafetería, bar.
- ✓ Limpieza de áreas públicas.
- ✓ Higienizar zonas de alfombras, muebles.
- ✓ Higienizar los muebles e instalaciones del hotel
- ✓ Higienizar las zonas de pasillos, comedor de personal del talento humano del hotel, etc.

Tareas generales:

- ✓ Informar de daños y roturas a los superiores
- ✓ Elaborar reporte diario.
- ✓ Higienización de cubierta, cristalería (puertas, ventanas, vitrinas, etc.), paredes, etc.
- ✓ Higienizar las áreas de piscinas y brindar el mantenimiento.

4.2.2.2.8. REQUISITOS EN EL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES.

Con la finalidad de establecer un cumplimiento garantizado de las labores se deben cumplir las mismas con eficiencia y eficacia. Aportando a la calidad del servicio que se oferta en el hotel Balandra, es por esta razón que deben conocer los procesos y procedimientos a cumplir de una forma profesional que garantice el servicio.

Las partes de un buen profesional en el área de ama de llaves:

1. Habilidades interpersonales y comunicativas.
2. Vocación a la prestación del servicio.
3. Comportamiento y habilidades de atención al cliente.

Teniendo que mantener una comunicación verbal clara con los clientes y talento humano del hotel, para lo que debe de poseer habilidades para el cumplimiento de las funciones enfocado a las necesidades del cliente. El mantenimiento del orden y la capacidad de realizar las labores según el tiempo asignado independientemente si es bajo opresión este debe ser minucioso y ordenado con sus tareas.

Conocimientos Profesionales.

Tener conocimientos de los estándares de higienización, mantener un compromiso son el trabajo a realizar enfrentado posibles problemáticas en el campo laboral, saber ejecutar los diferentes procesos a cumplir dentro de este departamento.

4.2.2.2.9. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.

Cabe indicar que los procesos de labores que establece el departamento de ama de llaves, están basados de acuerdo a las necesidades del área los que son:

1. Habitaciones
2. Lavandería
3. Áreas comunes

Los procedimientos de ama de llaves inician en la higienización de las habitaciones y espacios públicos, para lo cual necesitan identificar la oferta de los servicios, de

acuerdo al tipo de habitación, de la misma forma de la categoría de servicios que se van a brindar.

Mediante la limpieza de las habitaciones se deben considerar el cambio de lencería y amenitis para informar al área de recepción de la disponibilidad del espacio. Considerando que para ello interviene también identificar el estado y ambientación de las áreas comunes debido que esta también representa la imagen del hotel.

Las áreas comunes son un centro de enfoque para que el huésped sienta confort y agrado dentro de las instalaciones de la empresa, otra de las operaciones que se tienen en cuenta es la de lavandería.

Lavandería realiza la limpieza de la lencería, mantelería, uniformes, entre otros, siendo un área de apoyo para el desarrollo de las funciones de otros departamentos, donde también se da respuesta a solicitudes de los huéspedes referente a la limpieza de prendas.

Sin embargo, es importante varias actividades para el funcionamiento correcto de las laboreas a realizar.

- ✓ Utilización de la bitácora de acontecimientos para realizar el registro de los acontecimientos.
- ✓ Al ingreso del personal de turno debe revisar la bitácora.
- ✓ Al finalizar la jornada el empleado de turno debe firmar la bitácora y registrar los acontecimientos sucedidos.
- ✓ Registrar en la bitácora los bienes perdidos.
- ✓ Manejo de papelería manipulada como los reportes de ama de llaves, camaristas, disconformidad, pérdidas o bajas, registro de asistencia, solicitudes, entre otros.
- ✓ Conocimiento de los materiales, equipos y herramientas a utilizar.
    - ➢ Equipos (pulidoras, carrito de camareros, aspiradoras, etc.)
    - ➢ Lencería (tollas, cubrecamas, mantelería, entre otros.)
    - ➢ Implementos de limpieza (cepillos, trapeadores, guantes, entre otros.)
    - ➢ Productos de limpieza (desinfectantes, detergentes, sellador, etc.)

- Provisiones de habitaciones (amenitis, ceniceros, tapetes de pie, etc.)
- Documentos de habitación (libreta de apunte, esferos, tarjetas, etc.)

- ✓ Identificar los suministros de las diferentes habitaciones según la categoría establecida por el hotel (cómoda, escritorios, camas, etc.)
- ✓ Designación de labores a camareros.
- ✓ Inspección y control de las habitaciones se registra en un reporte diario de habitaciones.

1. HABITACIONES

Las habitaciones son el espacio que el huésped alquila mediante un contrato establecido en la reserva, es servicio que principal servicio que oferta la empresa, estas tienen el propósito de proporcionar una serie de comodidades para el descanso del huésped.

Debido a la importancia que ocupan las habitaciones se establece una serie de procesos operacionales para mejorar el desarrollo de las actividades y ofertar un servicio de calidad. Dentro de los procedimientos están:

1.1. FUNCIONES PARA LA LIMPIEZA DE LAS HABITACIONES

- ✓ Revisar la lista de suministros y cantidad de habitaciones por limpiar.
- ✓ Preparar el carrito de limpieza con los suministros, productos, lencería y lista de habitaciones por limpiar.
- ✓ Los carritos de limpieza no pueden quedar en pasillos ni habitaciones limpias.
- ✓ Guardar los carros de limpieza en el área designada y libre de cualquier producto o material.
- ✓ Durante la recolección y limpieza de habitaciones todas las prendas sucias se envían a lavandería
- ✓ Establecer prioridad a la higienización de habitaciones vacías para emitir el reporte.
- ✓ Higienización de las habitaciones:
    - Tocar tres veces la puerta
    - Tener la puerta abierta como señal de limpieza
    - Abrir zonas de ventilación.

- Dejar equipos y luces apagadas.
- Realizar una inspección en caso de detectar daños.
- Observar si existe presencia de vienen olvidados.
- Arreglar las camas.
- Retirar lencería sucia
- Retirar los desechos.

✓ Higienización de baños:

- Higienizar el sanitario
- Limpiar los vasos y ceniceros
- Limpiar el lavabo
- Higienizar el espacio de ducharse
- Ubicación de los amenitis y productos de baño
- Higienizar el piso

✓ Higienización a la salida de la habitación:

- Limpiar la terraza y piso
- Higienización de vidrios
- Ubicación de suministros de habitación
- Ubicar los aromatizantes
- Dejar cerrado y ubicado los muebles de la habitación
- Cerciorarse que se cumplan todos los procesos
- Registrar la habitación y reportarla como limpia

2. ÁREAS COMUNES

Las áreas comunes son carta de presentación debido que el huésped se moviliza por estas zonas antes del ingreso a las habitaciones, restaurantes o salones de eventos, considerando de gran importancia el estado de estas zonas.

Por lo tanto, se trabaja en diferentes procesos para mantener el buen estado y un ambiente confortable para el bienestar del servicio, de acuerdo a la importancia que requiere esta área se establecen una serie de funciones.

2.1. FUNCIONES PARA LA LIMPIEZA DE ÁREAS COMUNES:

✓ Limpieza de baños en zonas de áreas comunes:

- Revisar lista de materiales
- Ubicación de letreros de zona en higienización.
- Trapear el piso y retirar los desechos existentes.
- Limpiar los espejos.
- Lavar los sanitarios y urinarios.
- Limpieza de lavabos.
- Ubicación de los amenities.
- Inspección de luces, equipos y posibles daños.
- Retirar los letreros para habilitar el área.

✓ Limpieza de pasillos:

- Lavar los ceniceros.
- En caso de presencia de plantas ubicarles agua.
- Limpieza del piso
- Sacudir vitrinas y cuadros
- Ordenar los muebles.

✓ Higienización de oficinas:

- Retirar cristalería o desechos presentes.
- Limpieza del piso
- Limpiar escritorios y vitrinas.
- Ordenar los muebles.

✓ Higienización del lobby

- Desinfección de los ceniceros.
- Limpieza del piso.
- Sacudir las zonas de acumulación de polvo.
- Higienización de cristales.
- Ubicación de muebles.

3. LAVANDERÍA

El área de lavandería permite mantener un estándar de calidad en el mantenimiento de las prendas de lencería, mantelería y uniformes del establecimiento, pero fuera de esto también presenta servicios al cliente para la limpieza de las prendas que envían para lavar.

Área no está excepta de procedimientos operativos para el cumplimiento de las funciones, el encargado de la recolección y distribución de prendas es el mozo de piso les facilita trabajo a los camareros para el cumplimiento de sus labores.

3.1. FUNCIONES PARA LA LIMPIEZA DE ÁREAS COMUNES:

- ✓ Revisar la lista de labores para dejar las prendas en la planta correcta.
- ✓ Recolección de prendas sucias.
- ✓ Depositar las prendas sucias en el carro de lavandería.
- ✓ Clasificación de la ropa sucia.
- ✓ Registrar cantidad de prendas recibidas y lavadas en el día.
- ✓ Recibir prendas de clientes.
- ✓ Secado de la ropa.
- ✓ Utilización de la plancha en todas las prendas del hotel
- ✓ Ubicación de la ropa según su clasificación en la bodega de lavandería.
- ✓ Registro de ropa saliente
- ✓ Realizar inventarios semestrales de lencería y mantelería existente en el área.

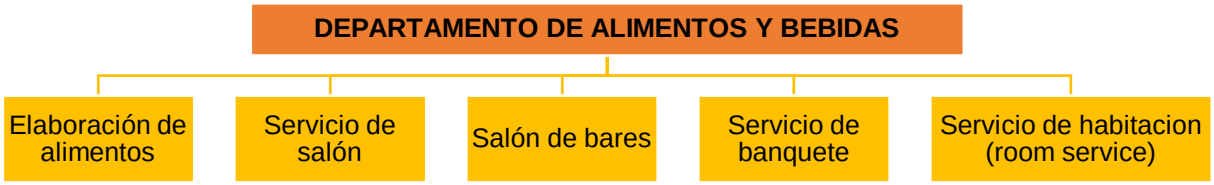


Gráfico 4.10. Estructura organizacional del departamento de alimentos y bebidas según los procesos.

La estructura de los procesos en el área de A&B detallados anteriormente en el grafico pueden llegar a tener subproceso dentro de los mismos como es el caso de elaboración de alimentos debido que contiene una preparación identificando si es de área fría o lunch, así, los servicios de salones contemplan los procedimientos de acuerdo al servicio de salón, banquete o servicio de habitación debido que varían

según la actividad que se realiza dentro del salo por ello deben estar planteados dentro de un diagrama.

4.2.2.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Debido a las necesidades que han surgido en los últimos años se ha requerido de estos manuales, puesto que, brindan facilidades en la administración de las empresas hoteleras, por ello importante mencionar la importancia que tienen estos dentro de la actividad hotelera.

En este epígrafe se ha considerado presentar el manual de procedimientos de alimentos y bebidas, ya que indican la forma correcta de realizar cada uno de los procedimientos en las diferentes áreas, de modo que, son de gran relevancia, puesto que, sirven como guía de instrucciones para las operaciones de procesos ya sea de un producto o servicio.

4.2.2.3.1. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer políticas vinculadas a la mejora de la calidad de servicio
- Seguimiento y control de las actividades a realizar
- Estructurar el menú verificando que los costos sean viables
- Medir el rendimiento del área de alimentos y bebidas

4.2.2.3.2. PREPARACIÓN DE PLATOS

El objetivo de este procedimiento es dictar paso a paso la preparación de un plato, desde que ingresa una comanda al área de cocina.

Las personas que deben cumplir es función son los siguientes:

- El supervisor de cocina
- Ayudante de cocina
- Mesero

Políticas internas:

Los platos tienen que ser preparados con los parámetros establecidos, además deben archivar la comanda una vez que haya salido el plato, en caso de extraviarse dicha comanda el responsable de aquello es el supervisor de cocina, por tanto, se consideraran medidas sancionatorias y en el caso que el cliente no esté satisfecho el encargado de solucionar el problema es el supervisor de cocina.

Formatos:

- Comanda
- Receta estandarizada
- Meag tag

FUNCIONES DEL MESERO

- ✓ Mediante una comanda se realiza el pedido a la cocina para que empiecen con la preparación del plato
- ✓ Retira el plato ya preparado de la cocina y termina el proceso
- ✓ Supervisor de cocina
- ✓ Recibe la comanda y observa las características que contiene la misma como lo requerido en los casos especiales como: termino de cocción de ser carne roja, contornos y toda la información relevante.
- ✓ Selecciona al ayudante para preparar el plato
- ✓ Supervisa que se realice de acuerdo a lo requerido
- ✓ Controla que se utilice de forma correcta los ingredientes
- ✓ Realiza el llamado del mesero por el medio establecido indicando que el pedido está listo

FUNCIONES DE AYUDANTE DE COCINA

- ✓ Prepara el plato de acuerdo a la orden que le indico el supervisor
- ✓ Reserva el formato de la preparación de los alimentos
- ✓ Muestra al supervisor el plato terminado para que dé su aprobación

4.2.2.3.3. REALIZACIÓN DEL INVENTARIO

Describir la forma en cómo realizar un inventario a diario al comenzar la jornada de trabajo, verificando los productos con los que se cuenta en el almacén de cocina. Las personas encargadas de esta labor es el:

- Supervisor de cocina

Políticas internas:

Los productos que no consta en el almacén deben de ser reflejados en el inventario ya que estos también son ingresados, en el caso que alguna del producto no esté en buenos estados deben ser registrado en el inventario como perdida, los formatos del inventario deben de ser archivados para presentar una entrega al final del mes, en caso de que falte alguno de estos inventarios el responsable es el supervisor de cocina que de igual manera tendrá medidas sancionatorias

Formatos:

- Inventario diario
- Formato de perdidas

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE COCINA

- ✓ Determina los productos que faltan en el almacén
- ✓ Revisa a diario las salidas de los productos
- ✓ Verifica a diario que las salidas de los productos del almacén coincidan con lo observado
- ✓ Revisa el formato de perdidas, y si este no consta en el inventario el supervisor hace seguimiento a los colaboradores que estuvieron en el día anterior y al determinar el culpable se comunica al departamento de talento humano para que tome las medidas pertinentes de lo sucedido
- ✓ Si se detecta algún artículo faltante se debe de realizar una solicitud al supervisor del almacén a través de una requisición
- ✓ Se entrega los artículos al supervisor del almacén y estos deben ser registrado como entrada
- ✓ Archiva el formato de inventario y en ese momento termina el proceso

4.2.2.3.4. ELABORACIÓN DE REQUISICIÓN

Indicara la forma de realizar la requisición y de esta forma solicitar artículos del almacén

Las personas involucradas son:

- Supervisor de almacén
- Supervisor de cocina

Políticas internas

La requisición debe ser concreta, para que no haya malos entendidos, además que esta debe ser supervisado por el supervisor de cocina y el del almacén

Formatos:

- Requisición

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE COCINA

- ✓ Elabora una requisición con la copia de los artículos que se necesitan para el área de cocina, es aquí donde se especifica la cantidad del producto, la presentación y la marca, en fin
- ✓ firma sella las requisiciones del almacén general para estos ser entregado al supervisor del almacén de cocina
- ✓ recibe el supervisor del almacén de cocina los productos solicitados y este verifica que estén en buen estado y que este completo todo el pedido y es aquí donde termina el proceso

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN

- ✓ Recibe la requisición del supervisor de cocina
- ✓ Firma y sella y le devuelve una copia al supervisor de cocina y la otra se archiva para tener un respaldo
- ✓ Hace la entrega al supervisor de cocina los artículos solicitados en la requisición

4.2.2.3.5. ELABORACIÓN DE LISTA DE MERCADO Y SOLICITUD DE PERECEDEROS

Describir cómo realizar una lista de mercado y solicitar por medio de estos artículos precederos para el área de cocina

Las personas involucradas en este procedimiento son:

- Supervisor de cocina
- Supervisor de costos
- Supervisor de compras

Políticas internas

Todas las áreas pertinentes deben sellar y firmar los formatos para poder continuar con la solicitud de precederos, además a orden de pedido debe ser firmada y sellada por los departamentos pertinentes para que sea válido el mismo.

Formatos

- Pedido de cocina frutas, verduras y legumbres
- Pedido de cocina carnes, aves, pescados y mariscos
- Lista de mercado (es la unión de los dos formatos anteriores)
- Orden del pedido
- Orden de compra

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE COCINA

- ✓ Verifica por medio de la observación del refrigerador y estantes la necesidad de los productos precederos
- ✓ Realizar los pedidos y recopila el formato la lista de mercado firma y sello y entrega al supervisor de costos junto con una copia
- ✓ Recibe del supervisor la copia del costo firmada y sellada de la lista del mercado
- ✓ Recibe del supervisor de costos tres órdenes de pedido firmada y sellada con los insumos que solicito en la lista de mercado
- ✓ Firma y sella las órdenes del pedido
- ✓ Entrega las órdenes del pedido al supervisor de compras
- ✓ Entrega una al supervisor de costos, archiva una en el área de cocina y deje una al supervisor de compras para que tramite el pedido luego de que el supervisor de compras firma y sella
- ✓ Recibe del supervisor de compras una orden de compra con copia
- ✓ Firma y sella orden de compra entrega original al supervisor de compras y archiva copia para realizar la recepción de insumos.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE COSTOS

- ✓ Recibe la lista del mercado del supervisor de cocina con copia firmada y sellada
- ✓ Firma y sella lista de mercado se entrega la original al supervisor de cocina y archiva la copia

- ✓ Chequea la lista de mercado y verifica que exista la necesidad de adquirir los insumos, revisa los pedidos que se han realizados anteriores, analizar que las cantidades sean las correctas y así evitar perdidas
- ✓ Aprueba o modifica lo solicitado por cocina en la lista del mercado y crea la orden del pedido para hacer la solicitud de compras
- ✓ Imprime original y (2) copias formatos de orden de pedido
- ✓ Firma y sella tres formatos de orden de pedido, le hace entrega al supervisor de cocina de los tres, para que los selles junto con el supervisor de compras
- ✓ Recibe y archiva copia de orden de pedido, luego de que cocina y compras firman, sellan y archivan una respectivamente. de esta forma puede comprobar que el pedido se realizó.

FUNCIONES SUPERVISOR DE COMPRAS

- ✓ Recibe del supervisor de cocina tres órdenes de pedido que se han realizado de la lista de mercado estas deben de ser firmadas y selladas por el supervisor de costo y el de cocina para que pueda tener validez
- ✓ Firma y sella las tres órdenes, le hace llegar dos al supervisor de cocina y archiva una como evidencia
- ✓ Tramita el pedido para hacer la compra y hace la compra con copia
- ✓ Recibe de cocina la orden de compra firmada y sellada y archiva

4.2.2.3.6. PREPARACIÓN DE BEBIDAS

Describir de formar correcta como realizar la preparación de una bebida a un cliente en la barra solicitando el servicio de bebida

Las personas involucradas son:

- ❖ El supervisor de barra
- ❖ Ayudante de barra

Políticas internas

La bebida que el cliente requiera debe ser preparado con los parámetros establecidos en la receta estandarizada, así mismo es obligatorio hacer los pedidos por comanda y esta debe ser archivada y en caso de extraviarse el responsable es el supervisor de cocina

Formato:

- ❖ Comanda
- ❖ Receta estandarizada

FUNCIONES SUPERVISOR DEL BAR

- ✓ Realiza la toma de pedido al cliente o huésped verifica toda la información que el cliente ha requerido
- ✓ Selecciona al ayudante para que prepare la bebida
- ✓ Chequea que la preparación se realice de acuerdo a la receta estandarizada
- ✓ Supervisa que la comanda sea conservada
- ✓ Entrega de las comanda por semana al departamento de costos
- ✓ Realiza el cobro de la venta en bebidas del día, así como el cierre del turno del bar

FUNCIONES DE AYUDANTE DE BAR

Prepara la bebida de acuerdo a la receta estandarizada y siguiendo las órdenes del supervisor

Muestra al supervisor la bebida para que le de aprobación y esta pueda salir y que reserve la comanda y sea archivada junto con la otras del día

4.2.2.3.7. ELABORACIÓN DE REQUISICIÓN

A continuación, se mostrará de forma detallada de cómo realizar la adquisición y de esta forma solicitar artículos del almacén para el bar

Personas involucradas o cargos:

- ❖ Supervisor de almacén
- ❖ Supervisor de bar

Políticas internas

- La requisición debe ser especifica al momento de realizarse y esta debe tener la firma por lo respectivos supervisores del bar y el de alancen
- Formatos:
- Requisición
- Supervisor del bar
- Realiza la requisición con los artículos que requiere siendo esta una copia
- Lleva la requisición al alancen general con la firma y sellos y le entrega al supervisor del almacén

- Comprueba de que el supervisor del almacén firme la requisición, deja una copia en el área del bar y la otra en el área del alancen para tener como respaldo
- Recibe los productos solicitados, verifica que estén todos los pedidos de la requisición y que estén en buen estado

FUNCIONES SUPERVISOR DEL ALMACÉN

- ✓ Recibe la requisición del supervisor del bar
- ✓ Le devuelve al supervisor del bar la requisición con la firma y sello y la otra la deja como respaldo
- ✓ Entrega al supervisor de la cocina los artículos solicitados

4.2.2.3.8. ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

Estas referencias se realizarán con el fin de informar al departamento de costos los artículos utilizados

Personas involucradas:

- ❖ Supervisor del bar

Políticas internas

- Las referencias deben realizarse para informar los artículos utilizados y cuáles de ellos se encuentras en buen estado y cuántos de estos no, si el supervisor de costos verifica ausencia de artículos faltantes de acuerdo al inventario realizado la responsabilidad recae en el supervisor de barra
- Supervisor de bar, se realiza estas referencias para informar cualquier anomalía que presente los productos
- Se realiza referencia para informar los productos que han sido utilizados
- Verifica que tenga el debido sello de seguridad
- Hace as referencias al departamento de costo al finalizar la semana y finaliza el proceso

4.2.2.3.9. TOMA DE PEDIDO Y SERVICIO EN MESA

Seguir los pasos a seguir en la toma de pedido para que estos sean enviados al departamento de cocina

Las personas involucradas en estos procesos son los siguientes:

- ❖ Supervisor de restaurante
- ❖ Mesonero

Políticas internas

Las comandas se debe realizar con una copia, ya que una será enviada al a cocina y la otra para realizar el cobro al final de consumir el producto, esto se realiza con el fin llevar un mejor control dentro de la empresa

Formatos:

- ❖ Comanda

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE RESTAURANTE

- ✓ Ubica al cliente en la mesa
- ✓ Hace la entrega del menú y le ofrece las sugerencias del día
- ✓ Realiza el pedido especificando las características específicas del producto que va adquirir el cliente
- ✓ Verifica que el mesonero realice correctamente las actividades correspondientes como la forma de servir el producto
- ✓ Supervisa que la preparación se realice de acuerdo a la receta estandarizada y que esta tenga una buena presentación
- ✓ Aprueba la salida del plato
- ✓ Sugiere café, té o postres

FUNCIONES DEL MESONEROS:

- ✓ Realiza el servicio de mesa, acorde a lo que cliente solicite
- ✓ Busca la preparación en la cocina al momento que se le realice el llamado
- ✓ Sirve la preparación de los platos una vez que el supervisor le autorice
- ✓ Retira los platos
- ✓ Realiza la entrega de la cuenta para que sea cancelado lo que el cliente ha consumido y de esta manera termina el proceso

4.2.2.3.10. FACTURACIÓN

Describir paso a paso la forma correcta de realizar los cobros de los servicios prestados

Personas involucradas:

- ❖ Mesonero departamental de turno encargado de caja

Políticas internas

El proceso de facturación debe realizarse de forma personalizada, y si le llega a cometer algún error con la facturación se debe comunicar al departamento de administración funcionario de turno

Formatos:

- ❖ Comanda
- ❖ Factura fiscal personalizada

Sistema autorizado que lo apoya

- Contar con el sistema de gestión hotelera Hospes: básicamente es un sistema para computadoras que comúnmente realizan tienen las empresas hoteleras para su mayor competitividad
- Maquina fiscal de facturación: es una máquina del gobierno, el, cual almacena toda la facturación de los cobros realizados, el cual ayuda a llevar un mejor control para realizar los debidos impuestos

FUNCIONES MESONERO DEPARTAMENTAL DE TURNO ENCARGADO DE CAJA

- ✓ Recibe la comanda de la cuenta de los comensales
- ✓ Vacía la información de la comanda con el programa que está conectado a la máquina de fiscal
- ✓ Hace cobro de acuerdo a la forma de pago ya sea efectivo, tarjeta de crédito entrega la factura original al cliente y la otra para archivar

4.2.2.3.11. CIERRE DE TURNO

Presentar paso a paso como la forma correcta de suministras cada una de las actividades al terminar el día respecto a la venta que se han tenido

Las personas involucradas son:

- ❖ Mesonera departamental de turno
- ❖ Auditor de turno
- ❖ Supervisor de administración

Políticas internas

El proceso de facturación debe realizarse de forma personalizada, y si le llega a cometer algún error con la facturación se debe comunicar al departamento de administración funcionario de turno, en el caso de tener faltantes

Formatos:

- ❖ Comanda
- ❖ Copia de la factura fiscal personalizada
- ❖ El sobre de remisión
- ❖ Reporte de la maquina fiscal
- ❖ Carpeta de cierre de turno

Sistema automatizado que lo apoya

- De acuerdo al sistema que tiene el hotel para realizar el cobro de las facturaciones a los clientes, se puede decir que cada mesonero debe tener un usuario y una clave para así poder realizar el cierre de turno y de esta forma tener respaldo de quien lo hizo

FUNCIONES MESONERO DEPARTAMENTAL DE TURNO ENCARGADO DE CAJA

- ✓ Realiza el cierre de turno por medio del sistema de Hospes y la máquina del fiscal
- ✓ El respaldo de todas las comandas las anexas en la carpeta de cierre de turno
- ✓ Todo el dinero recaudado del día o del turno lo guarda en el sobre de remisión
- ✓ En el sobre de remisión debe tener el nombre del mesonero de turno, la cantidad del dinero efectivo, monedas y centavos
- ✓ Sellar el sobre de remisión y depositarlo en caja fuerte para ser revisado por el administrador el siguiente día y

AUDITOR NOCTURNO

- ✓ Chequea las carpetas del cierre de turno
- ✓ Analiza junto con la máquina de fiscal las comanda con las facturaciones para determinar que no exista ninguna animalia

ADMINISTRACIÓN

- ✓ Abre la caja fuerte de recepción que contiene todos os sobre de remisión

- ✓ Es el encargado de llevar los sobres de remisión acompañado de guardia de seguridad del hotel
- ✓ Coloca el dinero junto con los reportes de cierre de turno, extrae las comandas al departamento de costo y este finaliza el cierre de turno

4.2.2.3.12. PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE COCINA

De esta forma se realizará el procedimiento de como trasladar un pedido del almacén de cocina hasta el área de cocina

Personas involucradas en este procedimiento son:

- ❖ Supervisor de restaurante
- ❖ Supervisor de cocina

Políticas internas

- Las transferencias realizadas deben de estar firmadas y selladas por los respectivos representantes, y todas estas deben de estar archivadas para así tener como evidencia de los artículos que se han entregado al área de cocina
- Supervisor de restaurante
- En la trasferencia debe de estar relacionados todos los productos que necesitan
- Firma y sella la transferencia
- Verifica que todas las transferencias estén firmadas y selladas
- Archiva las transferencias para tener como evidencia
- Se entrega el pedido

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE COCINA

- ✓ Requiere los productos al supervisor del restaurante
- ✓ Chequea que los formatos estén en orden (firma y sello)
- ✓ Firma a transferencia y recibe el pedido

4.2.2.3.13. PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Realizar paso a paso la forma de planificar las compras a los posibles proveedores

Personas involucradas:

- ❖ Supervisor de compras

Políticas internas

Los posibles `proveedores debe de ser registrados legalmente, además el encargado de realizar las compras ya tiene que tener la lista de precios de los insumos para seleccionar al más conveniente

FUNCIONES SUPERVISIÓN DE COMPRAS

Realiza una cartera de proveedores considerando lo siguiente:

- ✓ Los artículos que utilizan en las diferentes áreas del hotel
- ✓ Los insumos que se requiere para el área de cocina, bar y restaurante
- ✓ La oferta de los productos e insumos
- ✓ La responsabilidad de los proveedores
- ✓ La marca, calidad del producto
- ✓ Se divide las carteras de los proveedores para así escoger en base a su experiencia laboral

4.2.2.3.14. COSTEO DE PRODUCTOS DE COCINA

De esta forma se definirán paso a paso los productos que se requiere para establecer los precios de venta al público

Personas involucradas:

- ❖ Supervisor de compra
- ❖ Supervisor de cocina

Políticas internas

Todos los precios del hotel deben ser registrados por el supervisor de costos y estos aprobados por la junta administradora del hotel, además el cálculo debe de realizarse de acuerdo al turismo que se proporcione

FUNCIONES DEL SUPERVISIOR DE COSTOS

- ✓ Hace un estudio de los precios en base al análisis de la administración
- ✓ Dependiendo de la temporada se establecen menú y precio
- ✓ Al supervisor de cocina se le hace conocer la fecha de la estructuración
- ✓ Se gestiona mediante el supervisor de cocina los insumos necesarios para la estructuración del menú
- ✓ El supervisor de cocina participara en la presentación para verificar que este no exceda el valor

- ✓ Se crea la receta con el supervisor de cocina para así medir la cantidad exacta de las porciones
- ✓ Toma la receta esta con cada uno de los ingrediente y precio de los mismo y estos son archivados
- ✓ Realizar el costo de la producción para determinar si es factible o no
- ✓ Obtiene el precio del producto
- ✓ Se realiza la presentación a la gerencia para que determinen si es viable o no la nueva propuesta
- ✓ Y estos anuncia si es factible o no una vez que hayan enviado a administración del hotel

FUNCIONES DEL SUPERVISIOR DE COCINA

- ✓ Recibe la información del departamento de costo para que de la autorización de las fechas estipulado para la preparación de las pruebas
- ✓ Gestiona junto con el otro departamento los insumos necesarios para las pruebas
- ✓ Verifica si esta prueba rendirá al mercado
- ✓ Ambos departamentos crean la receta tomando en consideración con costo de cada uno de los ingredientes

Gráfico 4.11. Estructura organizacional del departamento de animación según los procesos

Mediante la organización de los procesos se logra establecer de una forma clara los procedimientos a realizar para el desarrollo de la actividad sin embargo los empleados del hotel realizaron comentarios que estos procesos pocas veces son socializados ya que no es continuó el trabajo en estas áreas y el personal que labora para ellos es mínimos por las contrataciones temporales sin embargo consideran

que es importante que se presenten dichos procesos para conocer hacer de la operación que se emplea.

4.2.2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN.

En las últimas décadas se han establecidos manuales que fomenta a los hechos de las operaciones de muchas empresas, por ello se ha manifestado establecer normas que sirvan como guía para aquellos procedimientos vallan a ejecutarse

Por ellos cada empresa se ha acogido estos manuales de procedimientos, ya que indican el procedimiento en cada una de las actividades, sin embargo, cabe recalcar que los manuales se establecen de acuerdo al tipo de empresa, puesto que cada un cumple cuenta con funciones diferentes o servicios diferentes, por tanto, los hoteles cuentan con manuales de procedimientos debido a las áreas que frecuenta constantemente considerando la categoría que este tenga.

Considerando las características que tiene el hotel se ha manifestado mencionar el área de animación, estableciendo las funciones y actividades que se deben cumplir para mantener al cliente satisfecho, debido a que gracias a esta área el cliente puede obtener un servicio todo incluido, de modo que esta área se relaciona con la recreación y diversión

4.2.2.4.1. OBJETIVOS

- Implantar estrategias afines al perfeccionamiento de la calidad de servicio
- Monitoreo e inspección de las labores a cumplir
- Establecer una planificación de los procesos del departamento
- conocer el desarrollo del departamento de animación.

4.2.2.4.2. JEDE DE ANIMACIÓN

Es el encargado de coordinar las actividades a realzar, además es el encargo de supervisar que todo esté bajo control

4.2.2.4.3. FUNCIONES DEL JEDE DE ANIMACIÓN

Las funciones que se presentaran a continuación son predecibles para ejercer este cargo

- integrar a cada uno de los clientes para que interactúen entre si
- incitar al cliente para que regrese al hotel
- elaborar actividades de diversión para la satisfacción del cliente
- hacer grupos entre las personas para crear una relación armónica

4.2.2.4.4. PERFIL DE JEFE DE ANIMACIÓN

- Ser amable
- Tener facilidades de palabras
- Conocer actividades que puedan realizar el huésped
- Habilidad para desarrollar cualquier tipo de actividades
- Liderazgo
- Ser responsable

4.2.2.4.5. ASISTENTE DE ANIMACIÓN

- Es el encargado de desarrollar todas las actividades que se van a realizar
- Revisa la planificación del mes.
- Lleva un registro de los eventos

4.2.2.4.6. FUNCIONES DEL ASISTENTE DE ANIMACIÓN

- Preparar dinámicas para los clientes
- Capacitar al personal que brinda el servicio de animación
- Cumplir con el cronograma que le da el jefe de animación
- Controlar las actividades
- Presentar un informe de las actividades
- Relacionarse con los clientes

4.2.2.4.7. PERFIL DEL ASISTENTE DE ANIMACIÓN

Este deber ejercer las funciones del jefe en caso de que esté ausente

- Ser iniciativo
- Ser participativo

- Desenvolvimiento escénico
- Tener conocimiento de las dinámicas y juegos
- Tener conocimientos de primero auxilio

4.2.2.4.8. PERFIL ANIMADOR INFANTIL

El animador infantil es el encargado de animar los niños mientras sus padres disfrutan en las demás actividades

- Ser responsable
- Saber primeros auxilios
- Tienen que agradarle los niños
- Conocer actividades recreativas de niños
- Ser paciente

4.2.2.4.9. FUNCIONES DE ANIMADOR INFANTIL

- Encargado de los niños
- Realizar la animación vinculadas a los niños.
- Encargado de juegos y actividades.
- Mantiene la seguridad de los niños
- Supervisa y controla la actividad
- Monitora el estado de ánimo de los presentes

4.2.2.4.10. PERFIL ANIMADOR LÚDICO

Este animador hace que el cliente se sienta cómodo con todas las actividades, este se enfoca más a los adolescentes adultos o terceros edad

- Carismático
- Ser amable
- Ser paciente
- Tener conocimiento de los deportes o actividades recreativas
- Conocimientos de primero auxilio

4.2.2.4.11. FUNCIONES DE ANIMADOR LÚDICO

- Encargado del cliente (adolescente, adulto).

- Realiza integración entre los huéspedes
- Hace actividades de relajación y deportivas
- Encargado de la gimnasia baile y concursos

4.2.2.4.12. PERFIL ANIMADOR CULTURAL

Realizar actividades que estén vinculadas con la cultura de la zona o el turismo, para que el cliente tenga conocimiento de las actividades que se realizan en la misma

- Responsable
- Tener conocimiento de la cultura y del turismo de la zona
- Conocer 2 idiomas
- Ser activo
- Tener liderazgo

4.2.2.4.13. FUNCIONES DE ANIMADOR CULTURAL

- Encargado de realizar actividades con la cultura de la zona
- Enseña al grupo la cultura general del área
- Establece un plan de animación en función a la temática
- Controla y supervisa el desenlace de la animación cultural.

4.2.2.4.14. PERFIL DE ANIMADOR DE APOYO

Se encarga de brindar asistencia a sus compañeros de las diferentes áreas en caso que lo necesite, en el caso del animador infantil, constantemente este requiere ayuda debido a que su área se basa a los niños, por tanto, este debe tener las siguientes características

- Tener afinidad por los niños
- Saber actividades sobre los niños conocimientos parvulario
- Ser carismático, creativo
- Tener concomitemos de primeros auxilios

4.2.2.4.15. FUNCIONES DE DEL ANIMADOR DE APOYO

- Maneja y conoce todo de la animación.

- Da apoyo al grupo de animadores comúnmente los de animación infantil
- Conoce todo tipo de actividades lúdicas, deportivas, recreación, relajación

4.2.2.4.16. PLANIFICACIÓN

El jede de animación debe planificar junto con sus colaboradores las actividades, debe tomar en cuenta a quien va dirigido como se realizará y quienes son los responsables de realizar dichas actividades, considerando las áreas que se van a utilizar para que no exista algún tipo inconveniente con algún otro grupo que requiera esta misma área

Para la organización se debe contar con el recurso humano necesario y sobre todo con la experiencia, ser responsable de a actividades y el horario que conlleva y sobre todo darle la satisfacción que el cliente requiere

Donde la dirección y control recae al supervisor el mismo que está a cargo de inspeccionar la planificación y actividades, verificar que todas las actividades se estén realizando de la manera adecuada, utilizando los implementos de seguridad para así brindarle un servicio de calidad al cliente.

4.2.2.5. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS POR ÁREA

En esta fase se procedió a realizar el diseño de los esquemas para el manual de procedimientos hoteleros, tanto para el área de recepción como para la de ama de llaves, se diseñaron los diagramas de flujos tomando en consideración los subprocesos y las actividades que se desarrollan y posteriormente la descripción de procesos por áreas, estos componentes se los puede observar en el manual que más adelante se detalla.

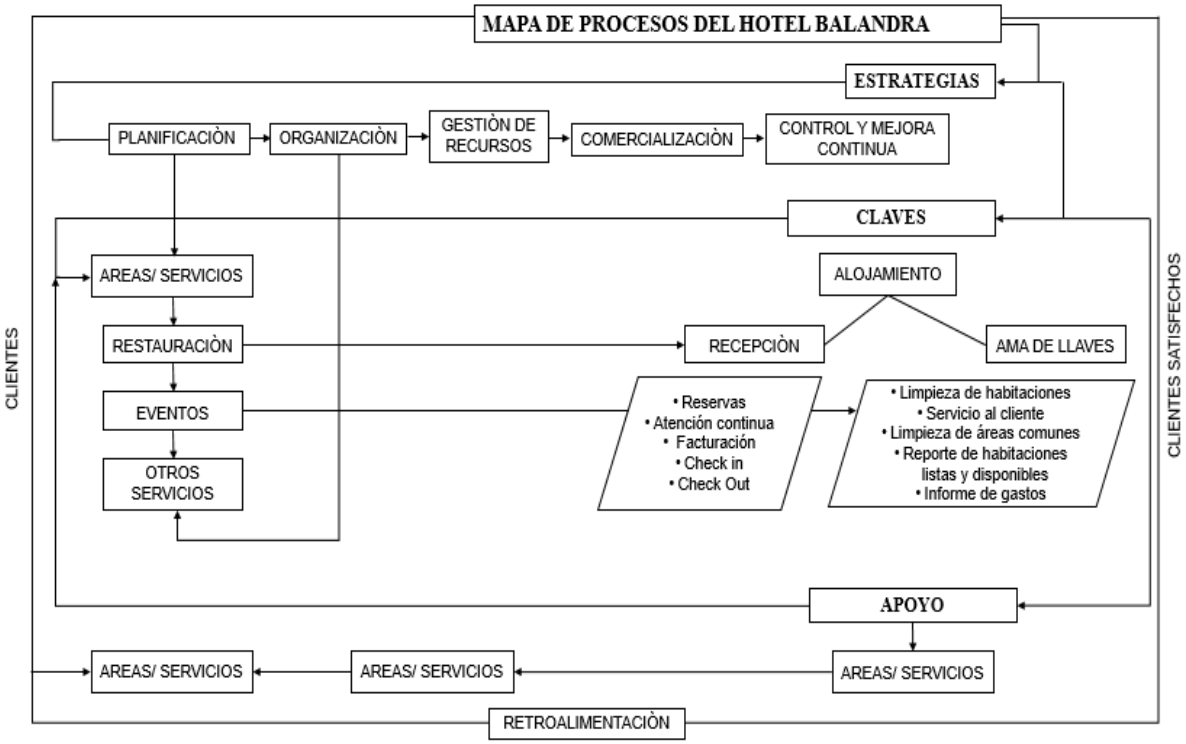


Gráfico 4.12. Mapa de procesos

Dentro de los requisitos para la prestación del servicio hotelero y para el desarrollo óptimo de las actividades y el alcance de los objetivos hoteleros es necesario utilizar un enfoque de procesos, donde se fomenta la puesta en marcha de modernos sistemas de gestión que superen las limitaciones propias del clásico esquema departamental de los establecimientos hoteleros y, al mismo tiempo, tomen en consideración la perspectiva del cliente y la satisfacción de sus expectativas como meta del sistema de calidad, así como se presenta en el siguiente mapa de procesos.

4.2.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESO DE SERVICIO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA

La mejora de proceso es una herramienta muy útil para regenerar la actividad hotelera, ya que, el objetivo principal es estructurar la organización de los procesos, el cual estos permitan cumplir con las necesidades que el cliente requiere, así como se lo menciona anteriormente en el diagnóstico de cada uno de los procesos

detallados, básicamente los procesos de servicio se realizan para el mejor funcionamiento en las áreas operacionales.

Tabla 4.12. Propuesta de mejora de los procesos de servicio para la gestión operativa

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESO DE SERVICIO PARA LA GESTIÓN OPERATIVA	
Es importante señalar que cada uno de los procesos son de vital importancia para la empresa hotelera, ya que permiten al colaborador realizar las actividades de la mejor manera posible, por ello se consideró realizar una evaluar de cada área donde se determinó las problemáticas existentes, por tanto, se hizo la estructuración de las mismas en donde a continuación se muestra de manera directa los efectos que estos tuvieron y en base a ello se realizó una mejora.	
Área de Recepción	El proceso de recepción, es uno de los procesos que comúnmente se realiza en la actividad hotelera, básicamente lo que busca esta propuesta es corregir las acciones que se realizan en cada proceso, debido a que son estos los que generan mayor productividad en las ventas con la satisfacción del cliente, el hecho de mejorar estos procesos garantiza obtener criterios positivos de los mismos.
Área de Ama de llaves	Este proceso debe de realizar las actividades en el menor tiempo posible, los procesos deben de realizarse ordenadamente, mediante una gráfica se detallarán más adelante y se mostrara la forma correcta de realizarlos, ya que muchas veces este equipo influye en la imagen del hotel, ya que es el encargado de mantener limpias las habitaciones, pasillo y áreas comunes, sin embargo, es necesario mencionar que esta área cuenta con la mayor parte de colaboradores en el hotel.
Dpto. de A y B	El departamento de alimentos y bebidas contiene diferentes subprocesos, cada uno de ellos deberá cumplir con las diferentes funciones que este presenta, como la elaboración de los alimentos estos deben de tener el conocimiento necesario para realizar esta labor, así mismo el servicio de salón y de bares, deben vestir adecuadamente para causar buena impresión antes sus clientes, puesto que son ellos que tienen contacto directo con el huésped.
Dpto. de Animación	Los procesos que se realiza en el área de animación son muy comunes, puesto que, como se ha visualizado las áreas operativas no funcionan adecuadamente por lo que el hotel no cuenta con las listas de procesos, por ello la propuesta de mejora consiste en diseñar un mapa de procesos con los respectivos diagramas, donde estos puedan ser utilizado y aplicados en la ejecución de los procedimientos.

Elaborado por: autoras

4.2.3.1. DISEÑO DEL DIAGRAMA DE PROCESOS DE SERVICIOS EN LOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS

Es importante señalar que el hotel Balandra no cuenta con un modelo de procesos servicios, sin embargo, este es de un establecimiento con características similares a otros centros de alojamientos, pero los servicios que ofertan son diferentes a la

empresa hotelera en estudio, así nace la necesidad de diseñar los diagramas de procesos se servicios en las áreas claves operativas como son: departamento de recepción, departamento de ama de llaves, departamento de restaurante y animación.

Según las observaciones realizadas a los procedimiento que ellos ejecutaban para el cumplimientos de sus actividades, se logró conocer que el esquema del área de recepción estaba constituido de entrada y salida de las operaciones, donde la entrada contemplaba requisitos del cliente, las necesidades del cliente al recepcionista, los medios de trabajos y equipos que se utilizan en el procedimiento, a su vez dicho proceso tiene subprocesos claves donde se realiza el registro al cliente, la reserva, check in, habitaciones, check out, traslado de equipaje, la facturación y cobro. Pero este tiene como salida clientes, también contempla la información base para lograr conocer la ocupación de las habitaciones Ver anexo 4.

Luego de analizar el diagrama se logró detectar una problemática en el procesos de servicio y la restructuración de la salida del proceso puesto que no cubría las necesidades del área de recepción, donde se reorganizó los subproceso puesto que primero realizaban el check in para luego dar a conocer el tipo de habitación que se pretende vender, en la salida se agregó información considerando la importancia de saber cuál es la cantidad de habitaciones ocupadas, disponibles, nivel de ocupación, las que necesitan mantenimiento con la finalidad de brindar un servicio de calidad. Ver anexo 5.

Al área de ama de llaves cuenta con errores dentro del proceso de esta área, puesto que, en la entrada se logró identificar que confunden los materiales con los medios de trabajos y equipos, a su vez tiene falencias dentro del desarrollo de los procedimientos de servicios, ya que, no cuenta un subproceso que especifique esta actividad limitando la calidad del mismo (ver anexo 6). Es así, como nace el nuevo diagrama planteando elementos de mejora para una gestión operativa óptima, estableciendo la identificación de los materiales y equipos a utilizar en la entrada de la operación, posterior a esto se restructuró el proceso incrementado subprocesos

tales como de servicio y de habitación, contribuyendo a la mejora de la calidad del servicio y atribuir a la satisfacción del huésped. Ver anexo 7.

A continuación, se presenta un diagrama de procesos de servicios del departamento de alojamiento (recepción y ama de llave):

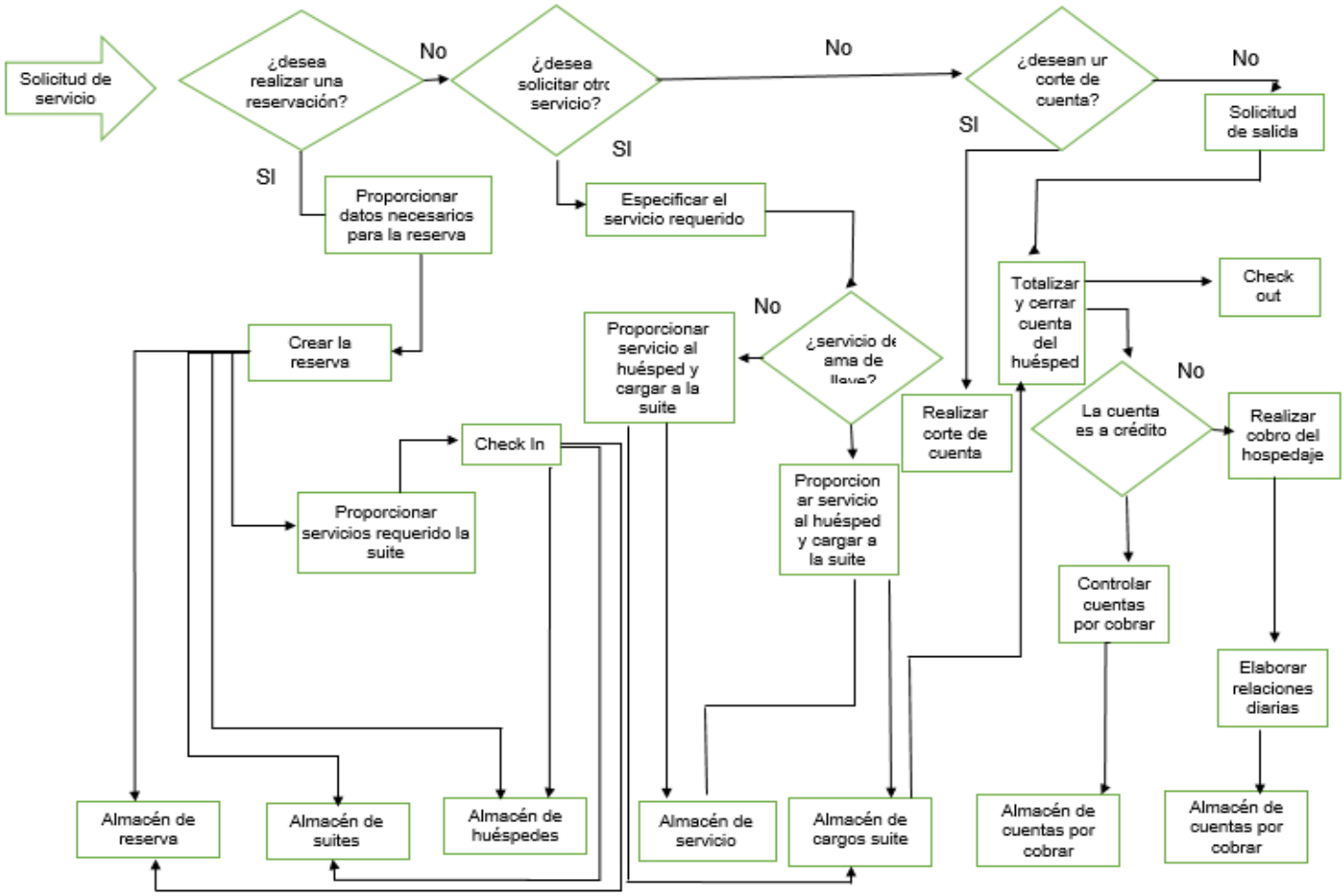
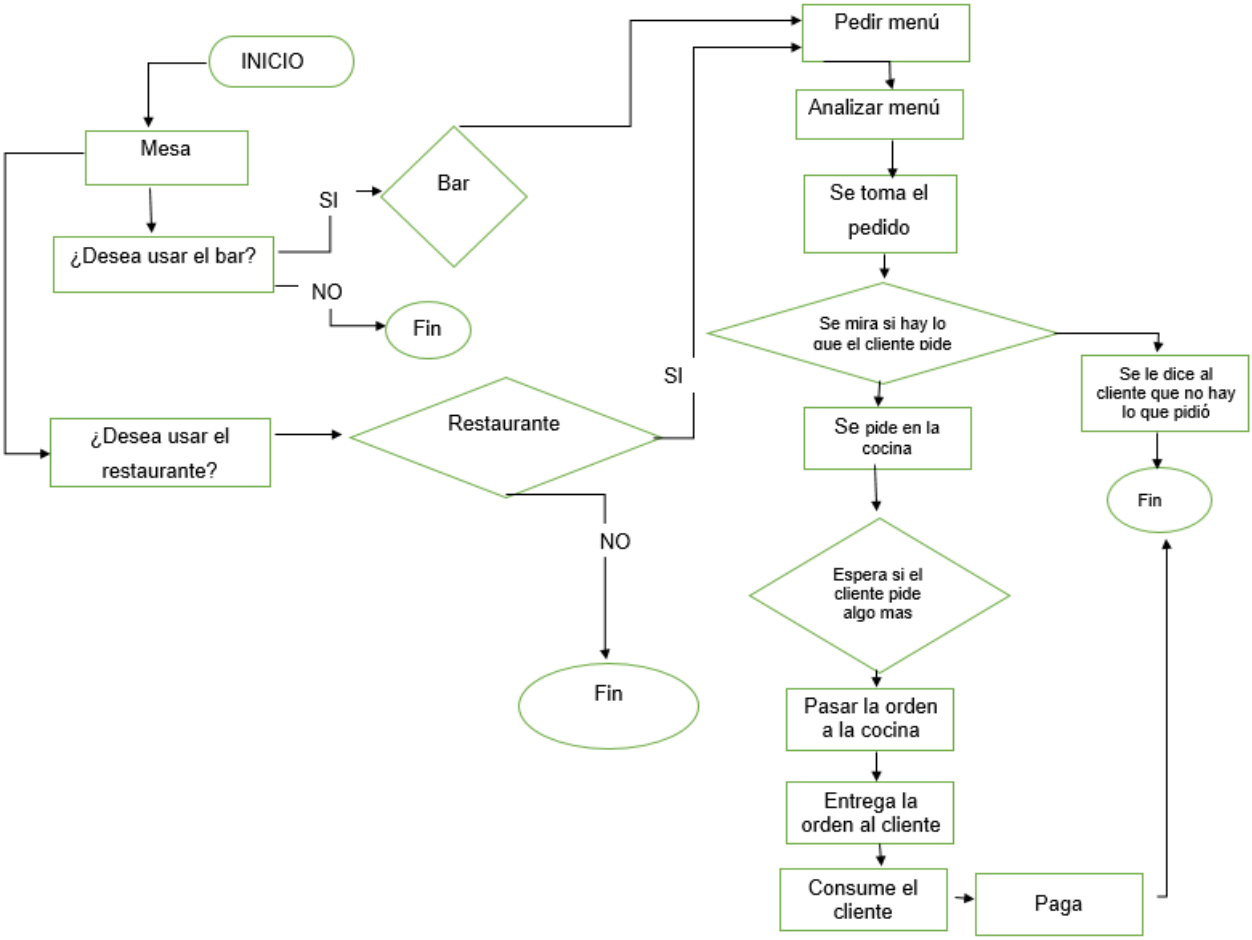


Gráfico 4.13. Diagrama de proceso del departamento de alojamiento (recepción y ama de llave)

Así mismo se realizó un análisis al esquema de procesos de restaurante, con la finalidad de detectar los subprocesos claves, sin embargo, un error existente dentro del esquema es que no considera subprocesos de servicios en bebidas, banquetes, salones entre otros (ver anexo 8). Luego se diseñó el esquema con correcciones considerando las necesidades y ofertas que tiene el hotel Balandra, (ver anexo 9), reflejado los subprocesos a cumplir de forma clara la entrada correcta que debe

tener dicho proceso, así mismo se consideró la importancia de la información de la salida.

A continuación, se presenta un diagrama de procesos de servicios del departamento de restaurante:



.

Gráfico 4.14. Diagrama de proceso del departamento de restaurante

Los estudios realizados al diagrama de procesos y subprocesos del departamento de animación se lograron conocer que este considera en la entrada aspectos del personal de contacto, los medios de trabajos que permiten el desarrollo de la actividad y los materiales que utilizan para el cumplimiento del mismo, pero también se identificaron los subprocesos claves tales como el registro de las actividades, programación, programación de actividades, presupuesto, inventario y de salones;

a su vez en la salida consideran la satisfacción del cliente y los desechos existentes. Ver anexo 10.

Posterior a las indagaciones que se realizaron dentro de los procesos y subprocesos del departamento de animación, sin embargo, no se considera la retroalimentación de actividades que es donde se detectaron problemas por la falta de revisión a dichos subprocesos, también se implementaron cambios en la salida para establecer una línea de información que provea aspectos importantes como la ocupación de los salones, nivel de disponibilidad, porcentaje de ocupacionalidad, y el mantenimiento que se requiera a los mismos. Ver anexo 11.

A continuación, se presenta brevemente el diagrama de procesos de servicios del departamento de evento/animación.

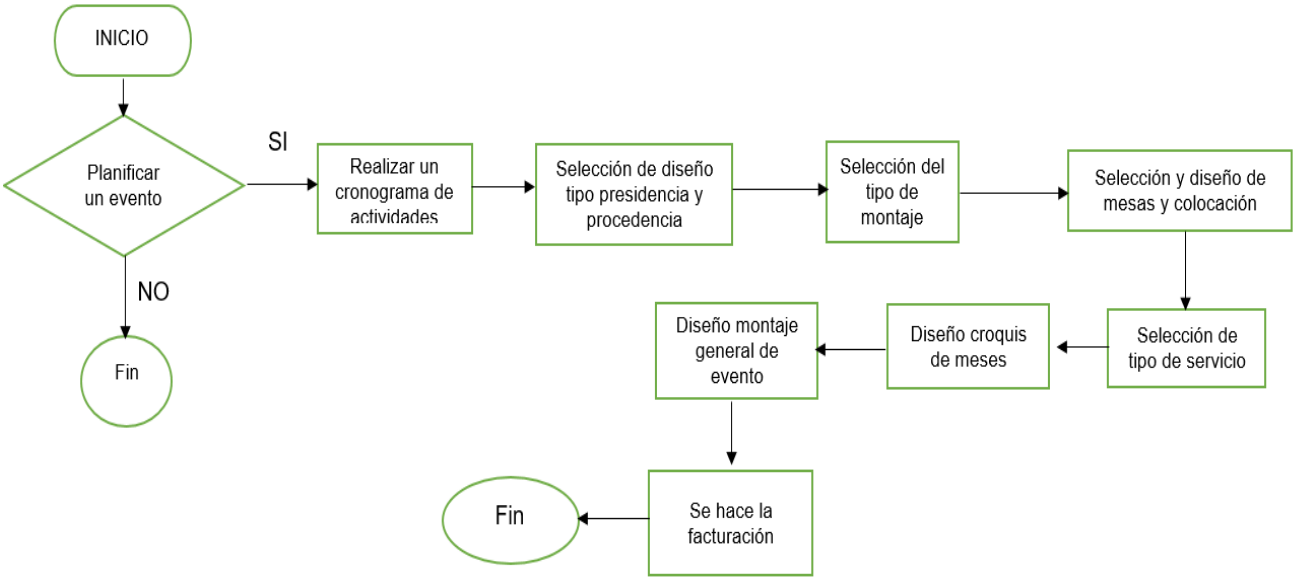


Gráfico 4.15. Diagrama de proceso del departamento de evento

Fue de vital importancia establecer diagramas en los diferentes departamentos operacionales en cada uno de los procesos fue imprescindible crear subprocesos, ya que no contaban con dichos elementos que son herramientas para el desarrollo de las actividades, las elaboraciones de los diseños de diagramas fueron empleadas con la siguiente simbología considerando cada una de sus funciones como son:

Tabla 4.13. Simbología para procesos

Simbología	Representa	Simbología	Representa
	Operación: simboliza cualquiera de las actividades de los procesos en el cual se tenga una operación física o intelectual		**Inspección**: se cumple una revisión a las tareas cumplidas en proceso indicado, teniendo como características: categorizar, observar, controlar, convenir, inspeccionar, confirmar, etc.
	Decisión: utilizándolo mínimo en dos puntos de salidas donde sea requerido una decisión.		**Almacenaje**: detalla la fase del proceso donde se ubica el producto, datos o servicios en el área de conservación.
	Retraso: indica que actividad tiene una pausa, demora o retraso en el proceso.		**Conector de flujo**: marca el recorrido del proceso, determinado el avance de los movimientos en la etapa.
	Documento: se emplea con la finalidad de fijar los documentos creados, mejorados o analizados en las diferentes fases.		**Conector de tareas**: se utiliza cuando el diagrama de procesos debe seguir en continuidad en la siguiente hoja.
	Preparación: se utiliza en el punto de inicio de la actividad.		**Entrada / Salida de información:** Significa la entra o sale de datos del sistema.

Elaborado por: autoras

3.3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Dentro de los departamentos operacionales se establecieron los procesos de servicios y a su vez fue necesario establecer los subprocesos para determinar cada una de las actividades a desarrollar para la atención al cliente. Mediante el análisis a los diferentes servicios que se ofertan se establecieron los diagramas de subprocesos en el área de recepción, ama de llaves, restaurante y animación con el propósito de garantizar la calidad del servicio ofertado conforme a los diagramas de los procesos relacionados a la gestión operativa del hotel.

Mediante el uso de la simbología se realizó el diseño de cada subproceso, en el área de recepción: diagrama de flujo del proceso de reservas, subproceso de

reservación, subproceso de check in del cliente, subprocesos check out del cliente, subproceso de control de acceso, entre otros (ver anexo 12 hasta 20). Pero en el área de ama de llaves se elaboraron los diagramas de: subproceso de ocupación, subproceso de inventario y control de ingresos, subproceso de limpieza de las habitaciones, subproceso de limpieza del gimnasio, subproceso de limpieza de las piscinas, subproceso de limpieza en el área de restauración, subproceso de limpieza en el área de pasillos, subproceso de limpieza de oficinas, subproceso de limpieza de área ejecutiva, etc. (ver anexo 21 hasta 30).

Cabe indicar que en el área de restaurante se realizaron los diagramas de: diagrama de flujos de proceso de bares y cafeterías, diagrama de proceso de restauración, diagrama de proceso de elaboración de alimentos, etc. (ver anexo 31 hasta 40). Así mismo se crearon los del departamento de animación: Llenado de proforma, organización de un evento, planificación de un nuevo evento, sistema de precedencia anglosajón o inglés en mesas, sistema de precedencia francés en mesas, ubicación simple o lineal de presidencias, ubicación de presidencias en alternancia, ubicación de presidencias según regla de la derecha, ubicación modular de presidencias, ubicación de mesas, montaje de mantelería, montaje de mesa formal, montaje de mesa informal, servicios de alimentos estilo americano, servicio de alimentos estilo ruso, servicio de vinos, etc. (ver anexo 41 hasta 61).

Mediante la nueva propuesta y los diagramas elaborados según las necesidades detectadas se plantean los diagramas antes descritos para el desarrollo de las actividades con la finalidad de plantear estrategias de mejoras para los procesos de servicios que aportan a la mejora de la gestión operativa del establecimiento. Este estudio realizado fue dan a conocer los diagramas que darán solución a problemáticas detectadas por la falta de conocimientos y el uso de manuales de procesos no estandarizados que estén afine a la actividad que ellos se enfocan.

4.3. FASE 3. VALIDAR POR MÉTODO DELPHI LA PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE SERVICIOS

Para el cumplimiento de esta fase se valoró el procedimiento en procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra del destino

Manta, mediante la selección de expertos que se determina con la fórmula de cálculo $\boldsymbol{M} = \frac{\boldsymbol{P(1-P)K}}{\boldsymbol{I^2}}$, donde se expresan características vinculados al tema abordado, de acuerdo con el método Delphi. A continuación, se describen las actividades para validar los procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa de la empresa de alojamiento. El objetivo a alcanzar utilizando el método de expertos es comprobar el procedimiento en procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa en el hotel Balandra del destino Manta, en su descripción teórica, metodológica y práctica.

4.3.1. SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS

Con el propósito del trabajo en la validación de los procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra del destino Manta, se hace indispensable escoger un grupo de expertos, los mismo que realizan averiguaciones teóricas del tema abordado, técnicos en la gestión operativa y administración de hotelería o funcionarios de departamentos hoteleros, con la finalidad de realizar un análisis y sistematizar los criterios vertidos por los diferentes puntos de vistas expuestos.

¿Quiénes serían expertos?, para que un individuo sea considerado en este proyecto como «experto», tienen que tener experiencia fundamentada en conocimientos de las actividades y labores que estarán el punto de enfoque de análisis y valoración, a su vez deben estar familiarizados sobre la gestión operativa. Para elegir los expertos se aplicaron diferentes pasos señalados luego de adatar los criterios de Michalus et al., (2015) y Reguant-Álvarez & Torrado- Fonseca (2016) el mismo que estudia el coeficiente de competencia de los expertos en base al coeficiente de conocimiento y coeficiente de argumentación; por ello se emplearon los siguientes pasos:

- Establecer las características que tiene que cumplir el experto.
- Definir la cantidad de expertos
- Usar instrumento para evaluar la competitividad del experto
- Identificar los expertos que se emplearan en el diagnostico

1.1. En función de la investigación se han estimado requerimientos con la finalidad de seleccionar a un individuo como experto como son:

- Profesionalidad reconocida en la colectividad y Prestigio.
- Haber desarrollado labores relacionadas como docente o practicas con acciones de procesos de servicios de alojamiento y gestión operativa.
- Tener mínimo 5 años de práctica en dichas actividades.
- Formación intelectual (facultad y posgrado)
- Procedencia de los lugares (entre los expertos deben estas incorporados teóricos, prácticos y directivos).

1.2. Para el análisis de los procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra del destino Manta se seleccionó un grupo de trabajo, mediante el cálculo de la cantidad de integrantes a entrevistar, considerando el grado de seguridad, el margen de error y el grado de exactitud con la siguiente formula:

$$\boldsymbol{M = \frac{P(1-P)K}{I^2}}$$

Cuando:

M: número de individuos necesarios.

I: grado de precisión de diferencia o variabilidad que refleja el grupo en general.

P: margen de error tolerable

K: constante cuyo valor asociado al grado de confianza.

Para la investigación en estudio se resolvió lo siguiente: 1- α = 0.95; P = 0.03; I = ± 0.11 con una K = 3.8416s, teniendo de resultado diez (10) expertos a colaborar. En la siguiente tabla se describen datos generales acerca de los individuos a elegir como expertos inicialmente (15 expertos)

Tabla 4.14. Detalle del perfil de expertos

Nº	EXPERTOS	ESPECIALIDAD	AÑOS EXPERIENCIA
1	Director. Carrera de Administración de Empresas ESPAM MFL	Doctor en ciencias (PHD)	15
2	Docente de investigación de la carrera de Turismo – ESPAM MFL	Master en ciencias	10

3	Docente de la Carrera de Turismo – ESPAM MFL	Master en gerencia educativa – Ingeniera comercial	9
4	Director del hotel Higuerón y docente de la Carrera de Turismo – ESPAM MFL	Mater en administración de empresas	17
5	Coordinador académico de la Carrera de Turismo ESPAM MFL	Master en gestión turística	15
6	Docente de la Carrera de Turismo – Docente de Posgrado de maestría en turismo ESPAM MFL	Doctora en Ciencias Económicas – Master en Consultoría General y Licenciada en Control Económico	18
7	Coordinador de la Maestría en Gestión Turística de la ESPAM MFL	Ingeniero en Turismo	15
8	Presidente de la Cámara de Turismo de Manta - Gerente de Operadora Hola-aventura	Empresario turístico – Operador turístico	13
9	Jefa de Gestión de Talento Humano del hotel Manta Host	Psicóloga Industrial	10
10	Jefe de Gestión de Talento Humano del hotel Balandra	Psicóloga industrial e Ing. Hotelería y Turismo	9

Elaborado por: autoras

4.3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE CRITERIOS

A partir de la elección de los expertos que integraron el panel para la aprobación de los procesos de servicios para la gestión operativa, luego los criterios se delimitaron y conceptualizaron para la elaboración de un material donde se detallaron varias interrogantes acerca de la guía planteada, con la finalidad que los expertos lograran analizar desde las diferentes perspectivas. El instrumento aplicado se construyó con base de los modelos elaborados por: Michalus, Sarache, & Hernádez (2015) y Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca (2016), los mismos que acogen características de diferentes autores que son referenciados por ellos, en lo relación a indicadores, procedimientos, instrumentos, garantías de conceptualizaciones, entre otros. Posterior a ello, el detalle del instrumentó piloto de validación los procesos de servicios para la gestión operativa se describen en la tabla 4.21., y emplea la escala Likert, proporcionando en este estilo un mayor grado de exactitud, de acuerdo a los criterios a continuación: (1) Totalmente desacuerdo (2) Desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo.

4.3.3. CONSULTA A EXPERTOS

La aplicación de los instrumentó se realizó a los diez expertos elegidos con las indicaciones correspondiente. Se les requirió mantener el orden de la guía y a su vez establecer la puntuación de acuerdo a la escala dada.

Tabla 4.15. Instrumentó de validación de los procesos de servicios para la gestión operativa del hotel Balandra
Elaborado por: autoras a partir de García, Carreño & Doumet. (2020)

INDICADORES	ORDEN DE PRIORIDAD A INDICADORES	DESCRIPCIÓN	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Impacto		Emplear un manual de procesos de servicios que aporte impactos positivos para la mejora de la gestión operativa del hotel Balandra					
Pertinencia		El manual responde a los objetivos establecidos para la mejora de la gestión operativa					
Concepción		Los diferentes procesos presentados en el manual responden en los resultados de la gestión operativa					
Continuidad		Es resultado del estudio de los diferentes procesos de servicios, procedimientos, metodologías, manuales establecidos en hoteles a nivel nacional e internacional					
Racionalidad		El manual tiene bases en estudios, análisis de objetivos y criterios basados en datos reales					
Beneficios		El manual presenta un sistema de beneficios que se reflejan de forma material e inmaterial para el hotel Balandra					
Innovación		El manual detalla elementos participativos dentro del ambiente laboral, al emplear la metodología y directrices, presentadas para el desarrollo de los procedimientos aplicar					
Contextualización		Es propicio en las situaciones actuales del desarrollo de los procesos de servicios y la gestión operativa.					
Aplicabilidad		El manual de procesos de servicios puede ser empleado en la situación actual del hotel Balandra					

Factibilidad		El nivel de uso que tiene el manual de presentado dentro de los hoteles y departamentos operativos de establecimientos de alojamiento					

4.3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Dado cumplimiento a la validación del manual de procesos de servicios para la gestión operativa del hotel Balandra realizado de acuerdo a los criterios y experiencias de los expertos elegidos, seguidamente se efectuó el análisis de los resultados obtenidos. A partir de obtener la información proporcionada por los diez participantes seleccionados, en la gráfica 4.21., se detallan los resultados de las diversas interrogantes expuestas.

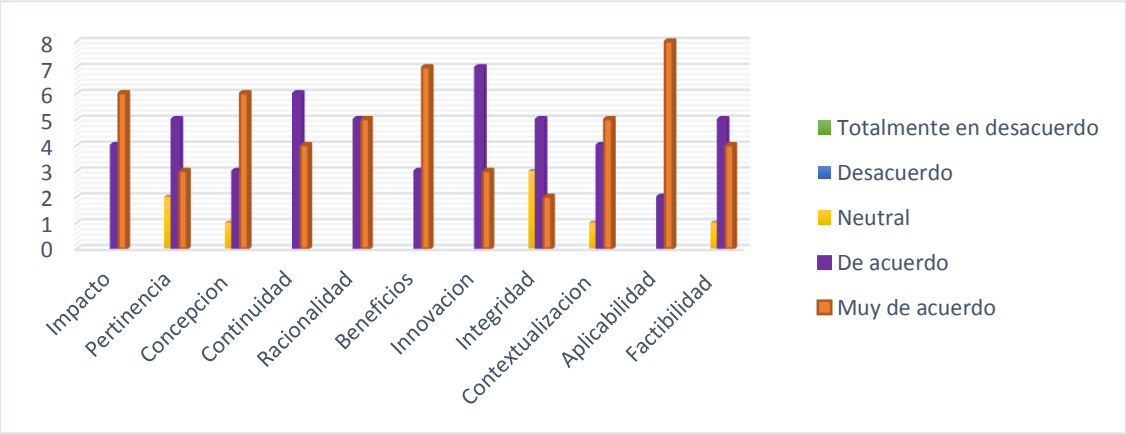


Grafico 4.16. Resultados de la puntuación otorgada por los expertos a los diferentes indicadores

4.3.4.1. TEST DEL COEFICIENTE W DE KENDALL PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ASOCIACIÓN ENTRE LOS CRITERIOS EXPUESTOS POR LOS EXPERTOS

Cabe indicar que en la toma de decisiones cuando se suscitan problemáticas no se detallan la tipología de los parámetros de la población donde se toma la muestra, se evidencia la aplicación de evaluación no paramétricas. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) efectuando positivo el estudio de confiabilidad entre los expertos. La fórmula para calcular es:

$$\boldsymbol{W = \frac{S}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}}$$

Cuando:

El denominador es el término de máxima suma viable de las desviaciones al cuadrado, es expresar las sumas que sucederán al cumplir una perfecta unión entre las “k” organizaciones.

La “s” es la suma de los cuadrados de las desviaciones visibles de la media de los criterios emitidos y se consigue mediante la siguiente formula:

$$\boldsymbol{S} = \sum\left(\boldsymbol{Rj} - \frac{\sum \boldsymbol{Rj}}{\boldsymbol{N}}\right)^{\mathbf{2}}$$

Cuando:

Rj: representa la suma de los criterios de expertos “j” en el problema “i” con enfoque a la ponderación

N: es la cantidad numérica de las entidades (indicadores, problemáticas, objetivos) organizados.

K: cantidad de expertos.

Si se suscitan observaciones “ligadas” (T), a las diferentes observaciones se le fija el promedio del rango antes asignado si no hubieran ocurrido ligas. La consecuencia de los rangos ligados en minimizar el valor de W, otorgado por la expresión.

$$\boldsymbol{W} = \frac{\boldsymbol{S}}{\frac{\mathbf{1}}{\mathbf{12}}\boldsymbol{k}^{\mathbf{2}}(\boldsymbol{N}^{\mathbf{3}} - \boldsymbol{N}) - \boldsymbol{k}\sum_{\boldsymbol{T}}\boldsymbol{T}}$$

Evaluación de significación (Chi- Cuadrado).

En muestra poblacional grande (n>7) se utiliza el estadígrafo X^2 que se divide según con la asignación X^2 con N-1 nivel de libertad.

Donde:

X^2 = k (N-1) W.

La hipótesis nula será:

H_0: Presenta relación entre los criterios de los expertos

H_1: Inexistencia de relación entre los criterios de los expertos

Región crítica (RC):

RC: Si $X^2 > X^2_{a;\ N1}$ se refuta la hipótesis nula, debido que los criterios de los expertos son sólidos y coinciden en la ponderación de los indicadores computarizados. Remplazado según los fundamentos de los expertos (tabla 4.27).

Tabla 4.16. Implementación del test de Kendall

GRUPOS	EXPERTOS									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Impacto	2	1	2	2	2	2	2	5	5	2
Pertinencia	1	3	1	1	4	4	1	3	2	1
Concepción	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5
Continuidad	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4
Racionalidad	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5
Beneficios	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3
Innovación	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4
Contextualización	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3
Aplicabilidad	5	2	3	4	5	5	3	5	4	2
Factibilidad	3	5	3	4	1	1	5	2	4	2

Elaborado por: autoras

En la siguiente tabla 4.17., se relacionan los datos estadísticos descriptivos de los indicadores que fueron evaluados por los expertos.

Tabla 4.17. Datos estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Impacto	10	2,5000	1,35401	1,00	5,00
Pertinencia	10	2,1000	1,28668	1,00	4,00
Concepción	10	4,4000	1,26491	1,00	5,00
Continuidad	10	4,4000	,69921	3,00	5,00
Racionalidad	10	4,4000	,69921	3,00	5,00
Beneficios	10	3,6000	,84327	3,00	5,00
Innovación	10	4,2000	,63246	3,00	5,00
Contextualización	10	3,7000	,82327	3,00	5,00
Aplicabilidad	10	3,8000	1,22927	2,00	5,00
Factibilidad	10	3,0000	1,49071	1,00	5,00

Elaborado por: autoras.

Prueba W de Kendall

La siguiente tabla 4.18, detalla los rangos promedios de los indicadores.

Tabla 4.18. Rango promedio

Indicadores	Rango promedio
Impacto	3,35
Pertinencia	2,40
Concepción	7,50
Continuidad	7,25
Racionalidad	7,10
Beneficios	5,20
Innovación	6,60
Contextualización	5,45
Aplicabilidad	5,85
Factibilidad	4,30

Elaborado por: autoras

A continuación, se detalla en la siguiente tabla 4.18 la muestra de la prueba final de W de Kendall.

Tabla 4.19. Prueba final de W de Kendall

Estadísticos de prueba	
N	10
W de Kendall[a]	,345
Chi-cuadrado	31,030
Gl	9
Sig. Asintótica	,000

Elaborado por: autoras

Coeficiente de concordancia de Kendall

La significación asintótica evidencia un valor de probabilidad menor al 5% (Pv ≤ 0,05), se cumple la región crítica; se rechaza H_0, por tanto, no existe evidencia estadística que indique falta de concordancia en las opiniones emitidas por los expertos al validar el sistema.

El modelo presentado constituye la relación entre los compendios organizaciones y operativos en las diferentes áreas del establecimiento enfatizando en los roles de

los procedimientos de procesos de servicios para la gestión operativa, interactuando con los procesos claves en los diferentes departamentos de servicio partiendo desde el conocimiento las funciones, el control y evaluación.

La validación del modelo de procedimientos de procesos de servicios para la mejora de la gestión operativa del hotel Baladra del destino Manta, mediante el criterio de expertos.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de evaluación (grafico 4.20) indican que la mayor parte de las respuestas en los instrumentos aplicados a los expertos se encuentran en clasificaciones: muy de acuerdo o de acuerdo y resaltan los indicadores de concepción, continuidad y racionalidad del modelo de procedimientos de procesos de servicios presentado.

Luego de la aplicación del Test de Kendall (tabla 4.15), se evidencia que no presenta coincidencias casuales en los expertos, de esta forma se puede concluir que la consistencia en los criterios es firme, en función a los procedimientos de procesos de servicios presentado. Por dicho motivo, luego de aplicar los instrumentos de validación empleados se ratifica que los procedimientos, tienen como característica primordial: concepción, continuidad, racionalidad, beneficios, innovación, contextualización y aplicabilidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Durante el proceso de la investigación y con la aplicación de entrevistas, trabajo de campo, observación de campo, contrasta la realización de actividades de la operación real con la revisión de los documento de procesos para identificar y determinar los procesos claves por áreas departamental del hotel Balandra, por ello, en base a los resultados se pudo puntualizar que el hotel cuenta con tres departamentos como son: alojamientos, restaurante y de animación, cabe indicar que el departamento de alojamiento cuenta con dos áreas la de recepción y ama de llaves, las mismas que cumplen con diferentes funciones
- La diseño de procesos se realizó mediante una entrevista al personal administrativo del hotel, la cual, permitió identificar el estado actual de los departamentos operativos, así mismo se hizo un análisis del conocimiento del cliente interno en relación a los procesos y estudio de transformación el cual permitió determinar la capacidad que los operadores poseen, sin embargo, en la aplicación de los instrumentos valorados (encuestas y observación directa) se tuvo como resultados de las actividades de diferentes procesos operativos las falencias que existen en los procedimientos para lo cual se proponen diagramas de flujo de cada proceso.
- La validación del método DELFPHI se hizo mediante la selección de expertos, el cual se pudo determinar que los resultados son favorables ya que algunos están muy de acuerdo y otros de acuerdo con los criterios socializados de procesos por lo que se refleja que estos expertos tienen la capacidad en lo que respecta la gestión operativa y administración de hotelería o funcionarios de departamentos hoteleros, por ello, el test kendall refleja que si es válida, de modo que, muestran que los procedimientos dentro de los establecimientos hoteleros deben tener diferentes características concepción, continuidad, racionalidad, beneficios, innovación,

contextualización y aplicabilidad, de esta forma la funcionalidad de los mismos mostraran un servicio único a los cliente.

5.2. RECOMENDACIONES

- A los reguladores, como la cámara de turismo establecer como requisito que cada establecimiento de alojamiento obligatoriamente cuente con manuales de procesos y procedimientos de acuerdo a la categoría y áreas que tenga el hotel, ya que de esta manera se llevará un mejor control.
- A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” seguir vinculando a los estudiantes de la carrera de turismo al medio de investigación, para así continuar con nuevos trabajos de exploración que aporten a la solución de diversas problemáticas de gestión hotelera y sus procesos operativos
- Se recomienda a los profesionales de turismo especialmente al personal administrativo y funcionarios operativos de áreas claves de instalaciones hoteleras, seguir especializándose en esta rama para así mejorar la calidad de servicio en hoteles

BIBLIOGRAFÍA

Alvia. Y. (2017). *Estrategias para la reactivación económica del sector hotelero de la parroquia Tarqui en la ciudad de Manta.* Universidad laica Eloy Alfaro. Manta.

Arcos. K. (2016). *Sistema contable para el hotel Espíndola de la ciudad de Tulcán*. Universidad regional autónoma de los andes. UNIANDES. Riobamba.

Arnoletto, E., & Díaz, A. (2009). *Gestión operativa*. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm

Avendaño. A., & Cortes. K. (2016). *Proyecto de estandarización de procesos operativos, Casablanca 98 hotel.* Universitaria Agustiniana. Bogotá.

Becerra, J., Becerra. M., Quijije, P., (2018). Algunas consideraciones en torno a la restauración turística post terremoto de la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador. *Electrónica Cooperación, 3*(2), 38-43. Recuperado de: https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/download/1459/1539/

Blanco, G., Font, M., & Villacreses, J. (2017). Estudio de mercado para la construcción de un resort turístico. *Científica Ecociencia, 4*(2), 72-84. Recuperado de: http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril17/05.pdf

Cano, C. (2018). Estudio sobre las condiciones del desarrollo de Colombia. Global conference on business and finance proceeding. *Global Conference on Business and Finance Proceedings 13*(1), 1-595 Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/carlos_cano14/publication/322343413_louis_j_lebret_y_el_estudio_sobre_las_condiciones_del_desarrollo_de_colombia_1954-_1956/links/5a554704aca272bb6962347c/louis-j-lebret-y-el-estudio-sobre-las-condiciones-del-desarrollo-de-colombia-1954-1956.pdf#page=289

Cedeño, M. (2018). *Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad Manta*. Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión, 33*(1), 140-161. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007

Chulin, A. (2016). *Método de ordenamiento de hoteles con base en sus servicios e instalaciones: estudio de caso en la ciudad de palenque Chiapas.* Universidad de ciencias y artes de Chiapas, Nueva Palestina, Ocosingo, Chiapas.

Delgado. A. (2017). *Estrategias para la reactivación económica del sector hotelero de la parroquia Tarqui en la ciudad de Manta.* Universidad Laica Eloy Alfaro. Manta.

Díaz, G. (2017). Turismo y desarrollo local. *Turismo y Patrimonio Cultural*, *15*(2), 333-340. Recuperado de: http://www.pasosonline.org/es/articulos/download/file?fid=57.1055

Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles Una nueva visión*. Edit. Thompson Paraninfo. 2007. España.

García. A. (2007). *Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Industrial – Economía. Cuba

García. R., Carreño. A., & doumet. Y. (2020). Validación del modelo de gestión sostenible para el desarrollo turístico en vinculación universidad - comunidades Manabitas. Ecuador. *Investigación & Negocios, 13*(21), 37-51. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a05.pdf

Gazzera, M., & Vargas, E. (2018). El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos-caso hotelería en Toluca, México. *Gestión Turística, 1*(1), 9-26 Recuperado de: http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/nEspecial/art02.pdf

Giménez, D., Marín, C., & Cedeño. S. (2015). Factores que influyen en el modelo de costos aplicados para el proceso de toma de decisiones gerenciales por las empresas hoteleras del Estado Nueva Esparta. *Turismo y Patrimonio Cultural. 13* (1), 207-222. Recuperado de: http://www.pasosonline.org/Publicados/13115/PS0115_14.pdf

Gómez, S. (2012). Metodologías de la investigación. Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Gruezo, M., Rodríguez, S., Amílcar, R., Félix, A., & Oyarvide, H. (2018). Procedimiento para la administración del inventario en las instalaciones hoteleras ecuatorianas. *Retos de la Ciencia, 2*(3), 84-97.recuperado de: http://www.retosdelaciencia.com/Revistas/index.php/retos/article/view/258/136

Hernández, A., Vargas, E., Castillo, M., & Zizumbo, L. (2018). Responsabilidad social empresarial en la hotelería. Un enfoque ético. *Gestão & regionalidade, 34*(102), 43-57. Recuperado de: h http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/4356/2564

Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad, 11*(1), 141-150. Recuperado de: https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391

Intriago. C. (2018). *Manual de procedimientos para la mejora de procesos en áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón, Manta.* Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”. CALCETA

Normas ISO 9001. 2015. *Procesos según las normas ISO 9001:2015*. Recuperado de: https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/

Lucas. E. (2019). *Evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el Cantón Manta de la Provincia de Manabí.* Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”. CALCETA

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *"Visión de Futuro"*, *13*(1), 1-22. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Martínez, R., & Ulacia, Z. (2011). *Clasificación de los hoteles cubanos según la forma de propiedad y administración.* Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba

Martínez, S., García, M., (2015). *“Reingeniería de Procesos en el área de ama de llaves para hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil”*. Universidad católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Michalus, J. C., Sarache, W. A., & Hernádez, G. (2015). Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de Futuro*, *19*(1), 1–17. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317534514_Metodo_de_expertos_para_la_evaluacion_ex-ante_de_una_solucion_organizativa

Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *EAN, 78*(1), 160-173. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602015000100011&script=sci_arttext&tlng=en

Monzón, J., & Herrero, M. (2016). Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española. *Economía Pública,*

Social y Cooperativa, *87*, 295-326 Recuperado de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC_8710_Monzon_y_Herrero.pdf

Moreno, A. (2016). Aproximación teórica del objeto de estudio del turismo. *Siembra*, 3(1), 105–110. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6140336.pdf

Moya, J. (2017). "La robótica en el servicio hotelero. Futuro incierto de las sociedades turísticas deshumanizadas", *Contribuciones a las Ciencias Sociales.* Recuperado de: http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/robotica-hoteles.html

Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa.* Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=vbancwaaqbaj&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Pérez, O., & Piza, H. (2016). *Diseño de un sistema de gestión operativa y logística para la prestación del servicio de mantenimiento locativo en Hombresolo S.A*. universidad distrital Francisco José de Caldas. Bogota.

Pinassi, C., & Ercolani, P. (2017). Turismo y espacio turístico: un análisis teórico conceptual desde la ciencia geográfica. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos,* *7*(1), 42 –61. Recuperado de: http://repo.turismo.gov.ar/bitstream/handle/123456789/10541/Versi%C3%B3n%20publicada%20Pinassi%20y%20Ercolani.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponce. E. (2017). *Manual de gestión para el proceso administrativo del hotel casa blanca de la ciudad de Guano*. Universidad regional autónoma de los andes. UNIANDES. Riobamba

Posso, J. (2014). *Aplicación web para la gestión hotelera, en el hotel sierra norte de la ciudad de Ibarra*. Universidad regional autónoma de los andes "UNIANDES", Ibarra.

Presidencia de la república del Ecuador. 2015. *Ecuador es el destino de mayor crecimiento de turismo de Sudamérica.* Recuperado de:

https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-es-el-destino-de-mayor-crecimiento-de-turismo-de-sudamerica/

Restrepo. L. 2017. *Etapas de análisis de procesos (MDC).* Recuperado de: https://mdc.org.co/etapas-del-analisis-de-procesos/

Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE, *9*(1), 87–102. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/304674496_El_metodo_Delphi-

Rodríguez, L., Pelegrín, N., Manes, A., & Naranjo, M. (Diciembre, 2008). Enfoque de proceso para elevar la calidad en los hoteles todo Incluido. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". *Ciencias Técnicas y la Arquitectura.* Convención llevada a cabo en el XIV convención científica de ingeniería y arquitectura. Habana, Cuba

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A., (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín, 10*(1), 1-10. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf

Sánchez, P., Ceballos, F., & Sánchez, G. (2014). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e ingeniería neogranadina*, *25*(2), 137-150. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5259117.pdf

Segura, J., & Pomaquero, J. (2018): "La gestión empresarial como factor clave del desarrollo económico local", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12. Recuperado de: https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-empresarial-desarrollo.html

Segura. S. 2015. El aporte de la actividad turística y el ingreso de divisas para el Ecuador. EC. *Empresarial. 9*(3), 35–43. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419737.pdf

Ulacia, Z. (2015). *Sistemas de servicio y hospitalidad*. Cuba. Editorial universitaria Félix Valencia.

Ulacia, Z., & Blanco, G. (2018). *Establecimientos de alojamiento turístico.* Cuba. Editorial universitaria Félix Valencia

Ullauri, N., Andrade, M., & Condor, C. (2018). La hotelería en Cuenca, Ecuador. *Scielo Analytics. 10*(2), 228-233. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200228&script=sci_arttext&tlng=en

Valdés, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*. Ingeniería Industrial,30*(1), 1-5. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786618

Vega, L., & Ortiz, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico, 20*(45), 217-231. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v20n45/0120-6346-seec-20-45-00217.pdf

Veloz, C., & Vasco, J. (2016) Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Ciencia UNEMI*, *9*(18), 19–25. Recuperado de: http://ojs.unemi.edu.ec/ojs/index.php/cienciaunemi/article/view/300/262

Vilcarromero, R. (2013), *La Gestión en la producción.* Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf

Viñachi, M. (2014). *Modelo de gestión Administrativa para el hostal La Rosa ubicada en la ciudad de Otavalo*. Tesis. Título de Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. FDE. Ecuador-Ibarra.

Zambrano, J. (2018). *Diagnóstico de los recursos humanos para la mejora del funcionamiento de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta*. Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador

Zambrano. N. 2018. *Diagnóstico de los recursos humanos para la mejora del funcionamiento de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta*. Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”. CALCETA.

ANEXOS

ANEXO N°1

Nombre: Eduardo Ávila	
Ocupación: Jefe de recepción	
Experiencia: 3 años	
Aspectos Abordar	
1. Identificación de los procesos en el área en cuestión. De estar identificados cuantos son y como están clasificados (de ellos cuantos y cuales son puramente de servicios y procesos claves).	El proceso de recepción tiene las reservas, recepción, teléfono, caja, el área de consejería no se establece en el hotel.
2. Documentación de los procesos de área (mapa de procesos y procedimientos).	Se visualiza forma superficial en la documentación adaptada de los manuales de las empresas hoteleras.
3. Funcionamiento de dichos procesos.	A todos los procesos se le hace un control mediante una ficha de evaluación de satisfacción al cliente.
4. Procedimientos de evaluación de los procesos del área. Indicadores	Mediante una lista de indicadores se evalúan el procedimiento que se le ha realizado al cliente, esta es aplicada al terminar su estadía
5. Conocimiento del personal del área sobre la gestión por procesos (incluyendo el jefe de área).	Todo el personal debe saber cuál es la función que cumple, de modo que pueda realizar el proceso eficazmente.
Nombre: Joffre Loor	
Ocupación: Jefe de área de regiduría de pisos	
Experiencia: 5 años	
Aspectos Abordar	
1. Identificación de los procesos en el área en cuestión. De estar identificados cuantos son y como están clasificados (de ellos cuantos y cuales son puramente de servicios y procesos claves).	Habitaciones. Áreas comunes y lavandería estos procesos conducen a la mejora de la gestión operativa del hotel.
2. Documentación de los procesos de área (mapa de procesos y procedimientos).	se respaldan en la documentación que proporciona la empresa
3. Funcionamiento de dichos procesos.	En esta área los procesos se realizan para brindarle un ambiente armónico al cliente.
4. Procedimientos de evaluación de los procesos del área. Indicadores	Se toma un control de evaluación en base de todas las actividades encaminadas para la operación de este procedimiento.
5. Conocimiento del personal del área sobre la gestión por procesos (incluyendo el jefe de área).	Si tienen los conocimientos requeridos para el desempeño de esta labor, caso contrario no aplicaría para la misma.
Nombre: Manuel Cobeña	
Ocupación: Jefe del área de A y B	
Experiencia: 8 años	
Aspectos Abordar	

1. Identificación de los procesos en el área en cuestión. De estar identificados cuantos son y como están clasificados (de ellos cuantos y cuales son puramente de servicios y procesos claves).	Elaboración de alimentos, servicio de salón, servicio de bares, servicio de banquetes, servicio de habitaciones (room service) estos son los procesos que comúnmente se realiza en el área de restauración.
2. Documentación de los procesos de área (mapa de procesos y procedimientos).	El mapa de proceso es adaptado generalmente al manual de procesos del establecimiento hoteleros.
3. Funcionamiento de dichos procesos	Todo el personal de alimentos y bebidas están capacitados para el desarrollo de las acciones a cumplir.
4. Procedimientos de evaluación de los procesos del área. Indicadores	Existe un listado de preguntas que se le realizada al cliente para indicar el grado de la satisfacción,
5. Conocimiento del personal del área sobre la gestión por procesos (incluyendo el jefe de área).	El personal que labora en este hotel debe de estar apto para la ejecución de las actividades otorgadas.
Nombre: Beatriz Ortiz	
Ocupación: Jefe de área de animación	
Experiencia: 16 años	
Aspectos Abordar	
1. Identificación de los procesos en el área en cuestión. De estar identificados cuantos son y como están clasificados (de ellos cuantos y cuales son puramente de servicios y procesos claves).	Diseño de programa de animación, promoción de actividades, elaboración del presupuesto y retroalimentación de actividades.
2. Documentación de los procesos de área (mapa de procesos y procedimientos).	Un mapa de procesos es la guía de la ejecución de los procedimientos, lo que se muestra en la documentación propuesta.
3. Funcionamiento de dichos procesos.	Tienen la experiencia necesaria para el buen funcionamiento de la operación del proceso, sin embargo, el cliente es quien determina si lo realizada adecuadamente.
4. Procedimientos de evaluación de los procesos del área. Indicadores	La evaluación que realiza el cliente es quien determina como realizo el proceso en el área.
5. Conocimiento del personal del área sobre la gestión por procesos (incluyendo el jefe de área).	Para este departamento se considera al personal de A y B, puesto que están aptos para la prestación de servicios de este trabajo.

ANEXO N°2

ENCUESTA A EL PERSONAL DE CONTACTO

Objetivos:

1. Validar la información obtenida de los jefes de áreas.
2. Determinar el nivel de conocimiento y preparación del personal en el tema.

Estimado personal de contacto:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que nos permita identificar los aspectos principales relacionados con el desempeño de los procesos de las áreas operativas donde trabajas. Por ello solicitamos su colaboración respondiendo la misma. La información que nos proporciones será manejada con la más rigurosa confiabilidad.

Agradeciendo su colaboración

1. De los procesos a continuación, cuáles de estos desarrollan en su área para el cumplimiento de las funciones.

		PROCESOS CLAVES	SI	NO
DEPARTAMIENTO DE ALOJAMIENTO	ÁREA DE RECEPCIÓN	Toma de reservas		
		Check-in		
		Cambio de habitación		
		Desvío de retorno del cliente		
		Check-out		
		Recepción de llamadas a huéspedes		
		Servicio de despertador		
		Servicios de consejería		
		OTROS		
	ÁREA DE AMA DE LLAVES	Limpieza de habitaciones		
		Supervisión de habitaciones		
		Limpieza de áreas comunes		
		Supervisión de áreas comunes		
		OTROS		
DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		Elaboración de alimentos		
		Servicio de salón		
		Servicio de bares		
		Servicio de banquete		
		Servicio de habitaciones (Room service)		
		OTROS		
DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN		Diseño de programa de animación		
		Promoción de las actividades		
		Elaboración del presupuesto		
		La retroalimentación de las actividades		
		OTROS		

2. ¿Los procesos que se realizan en su área están escritos?

SI ☐

NO ☐

De estar escritos los ha:

Visto ☐

Estudiado ☐

3. A su criterio cómo funcionan dichos procesos

Excelente ☐ Bueno ☐ Adecuado ☐ Malo ☐ Sin criterio ☐

4. Cuanto sabe usted sobre el tema de procesos en el funcionamiento de una empresa de servicios

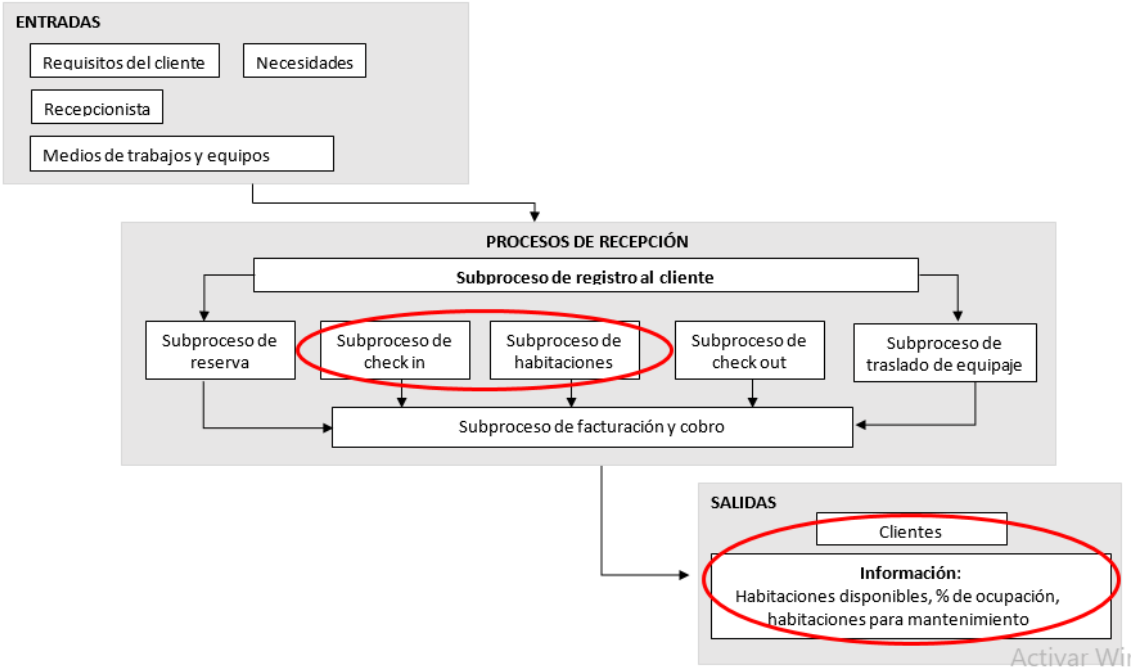
Mucho ☐ Poco ☐ Nada ☐

5. Para que considera que contribuiría el tema de procesos en la empresa de servicios

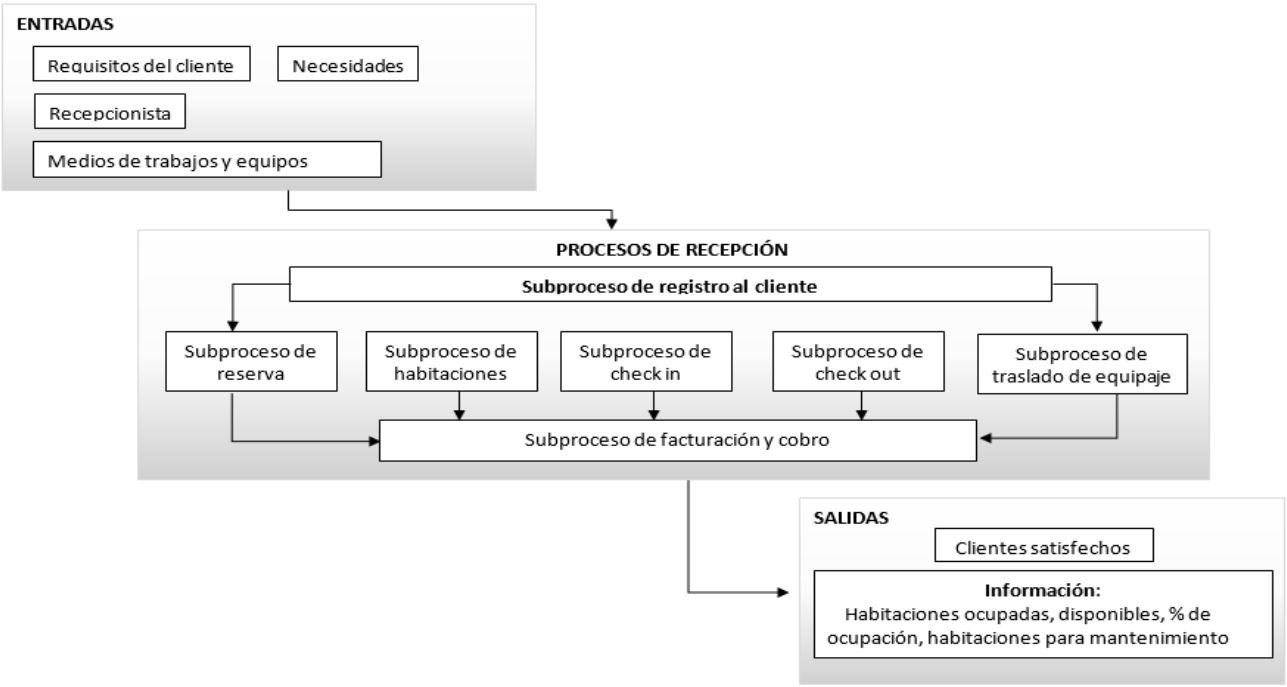
CRITERIOS	MARQUE
Para el alcance de los objetivos de la empresa	
Para la mejora de la calidad del servicio	
Aumento de la productividad en la empresa hotelera	
Mejora del funcionamiento de los servicios	

ANEXO N°3

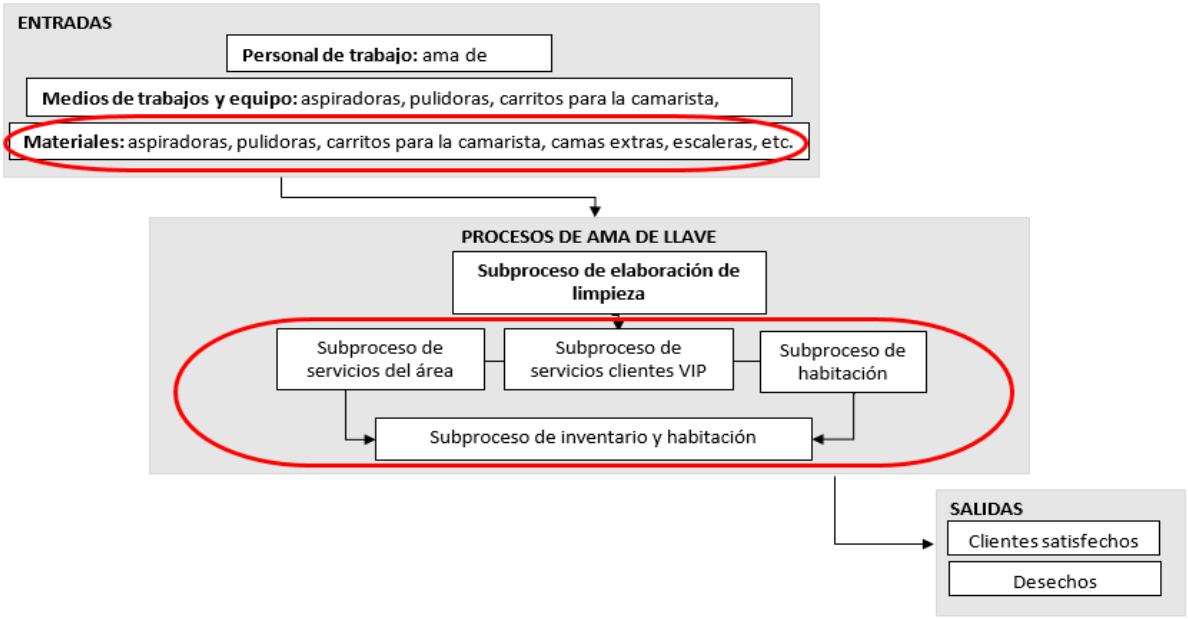
Antes



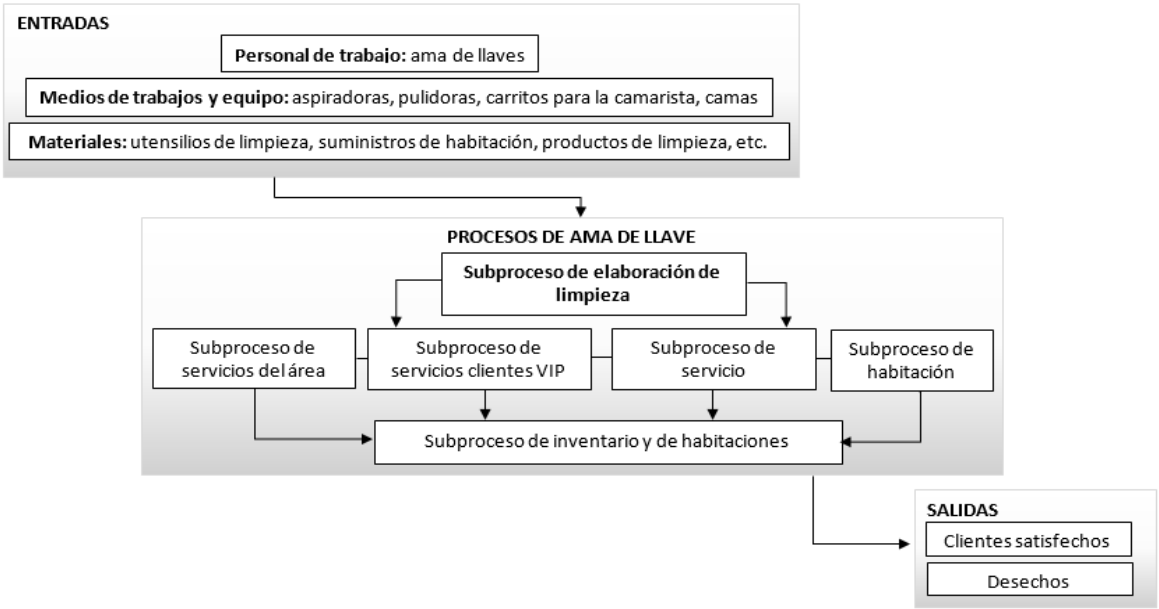
ANEXO Nº4



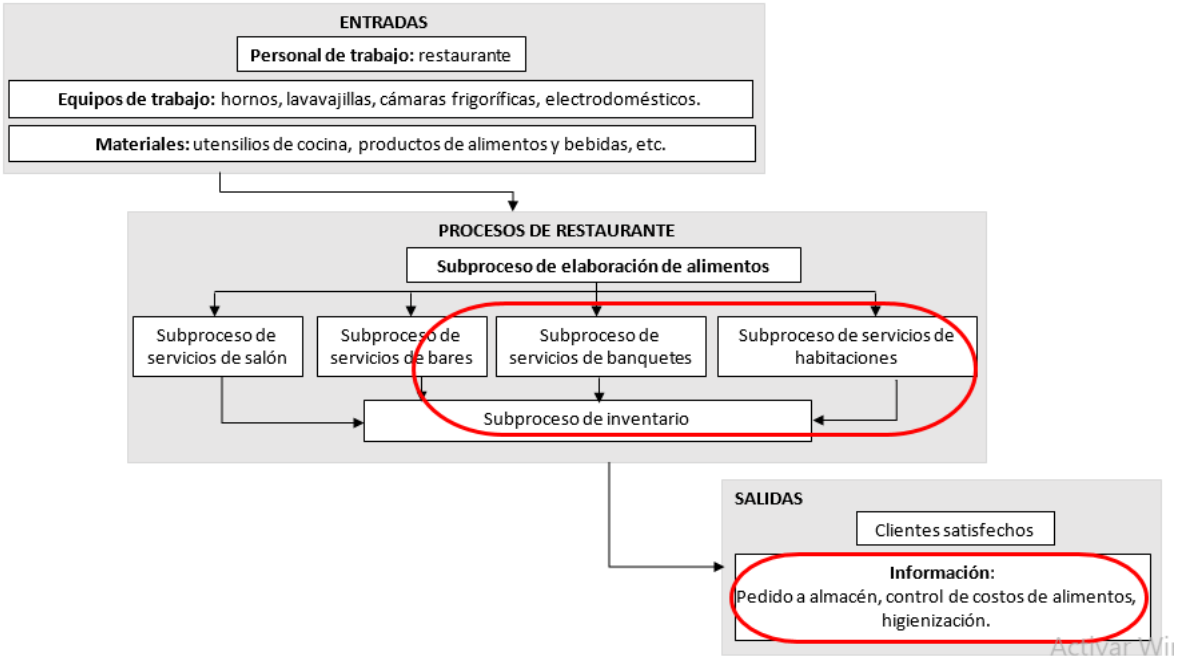
ANEXO Nº5



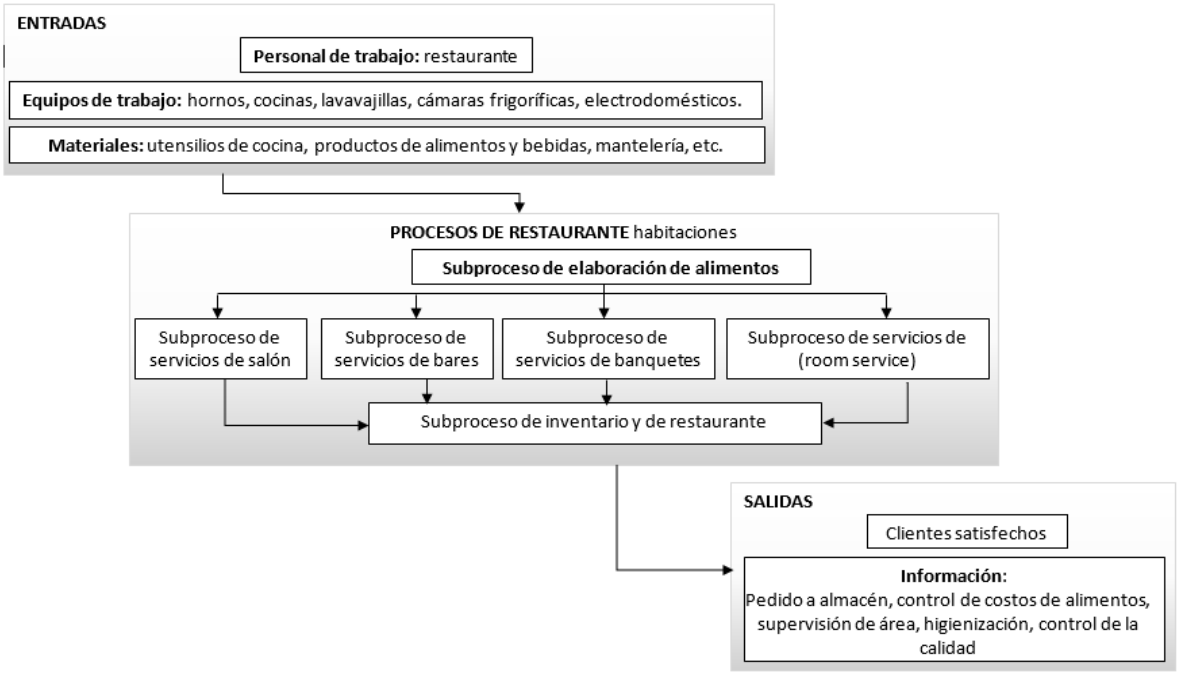
ANEXO Nº6



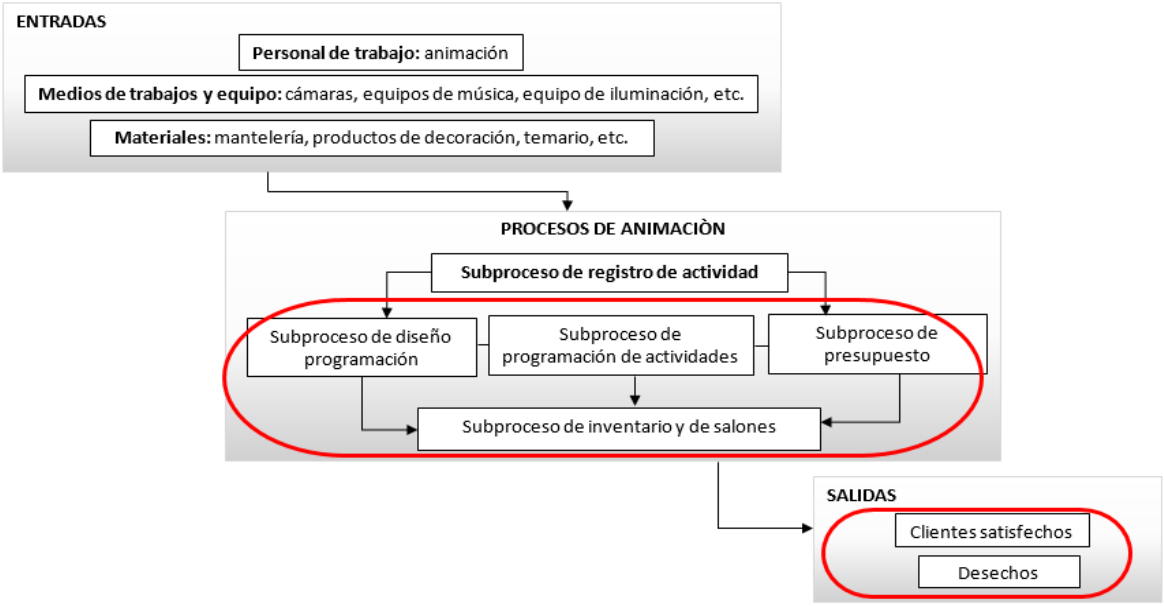
ANEXO Nº7



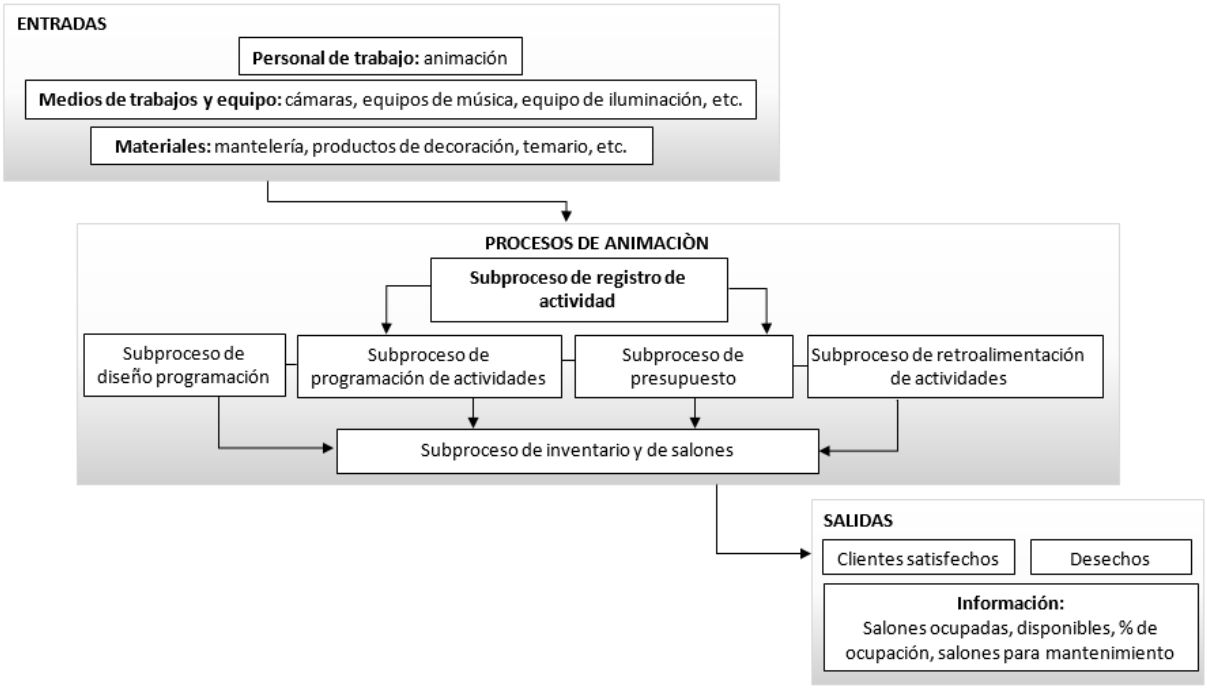
ANEXO Nº8



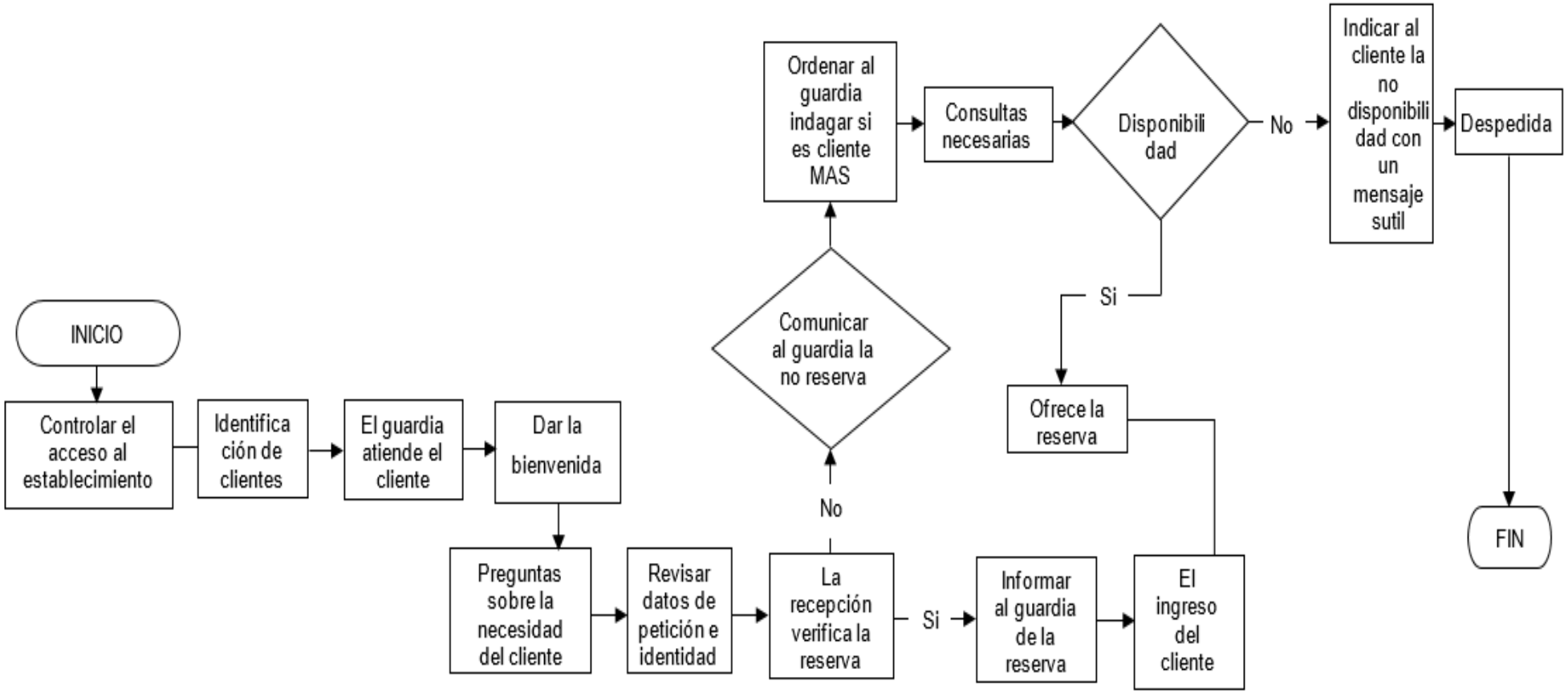
ANEXO Nº9



ANEXO Nº10



ANEXO Nº11



subproceso de control de acceso

ANEXO Nº12

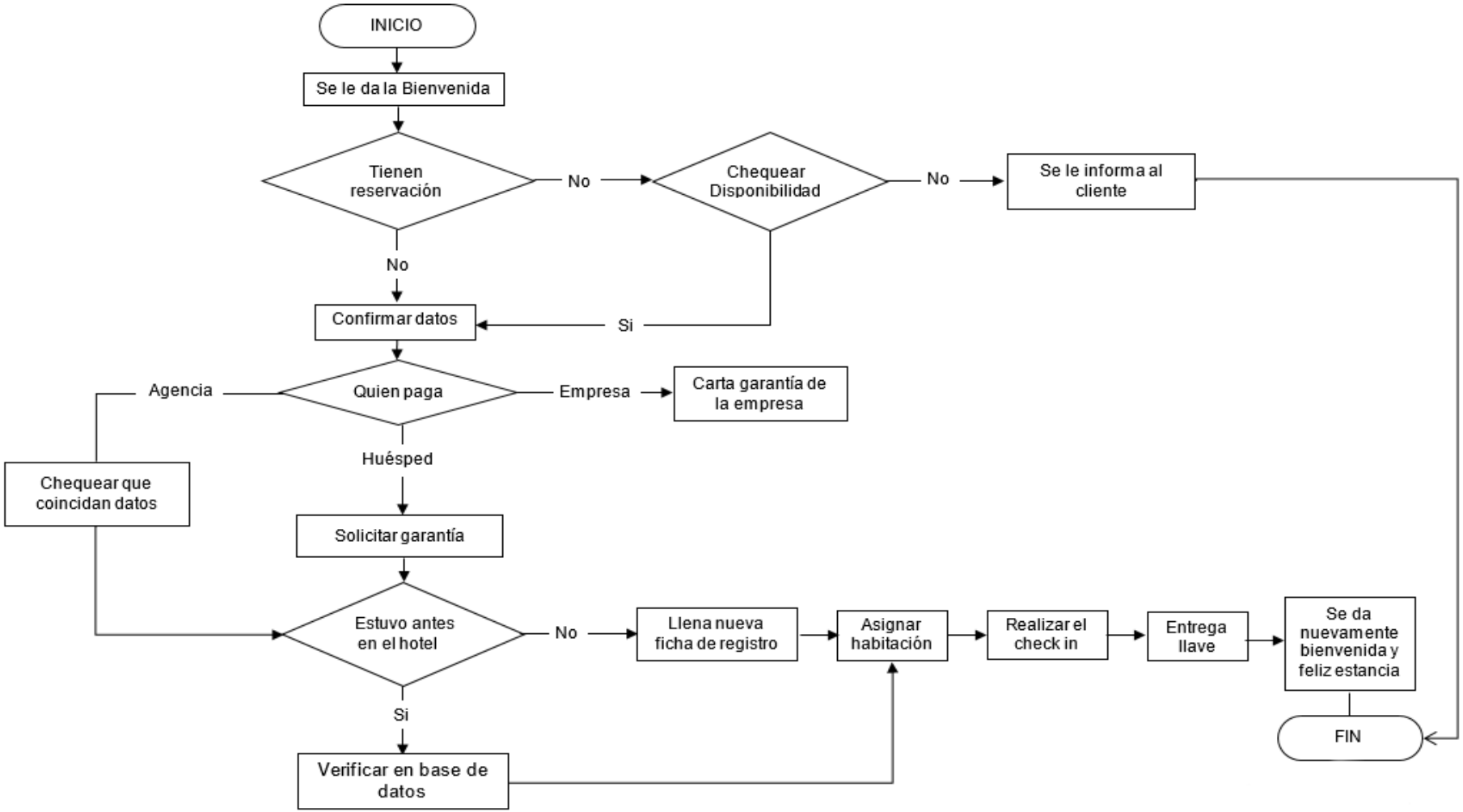
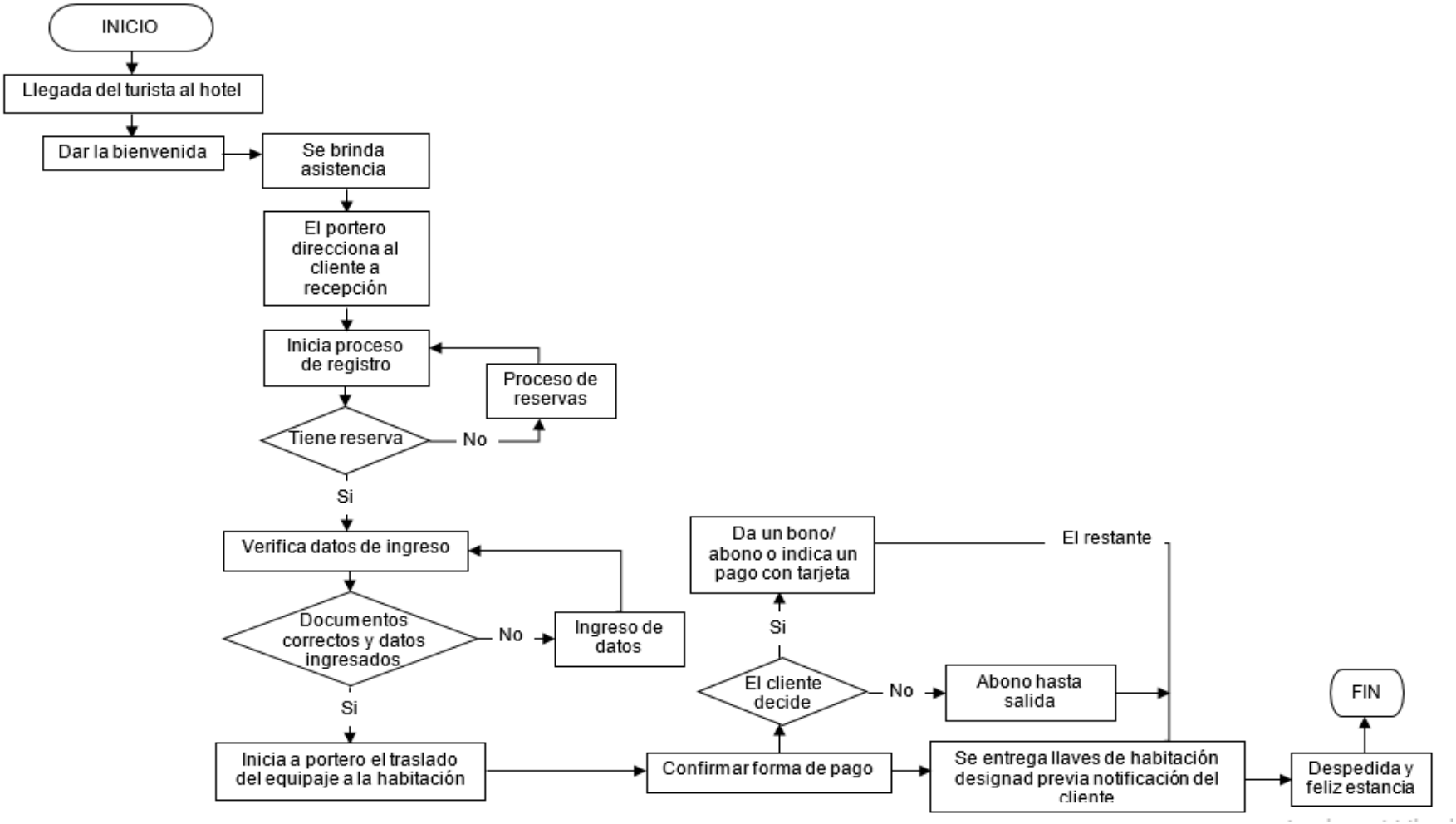


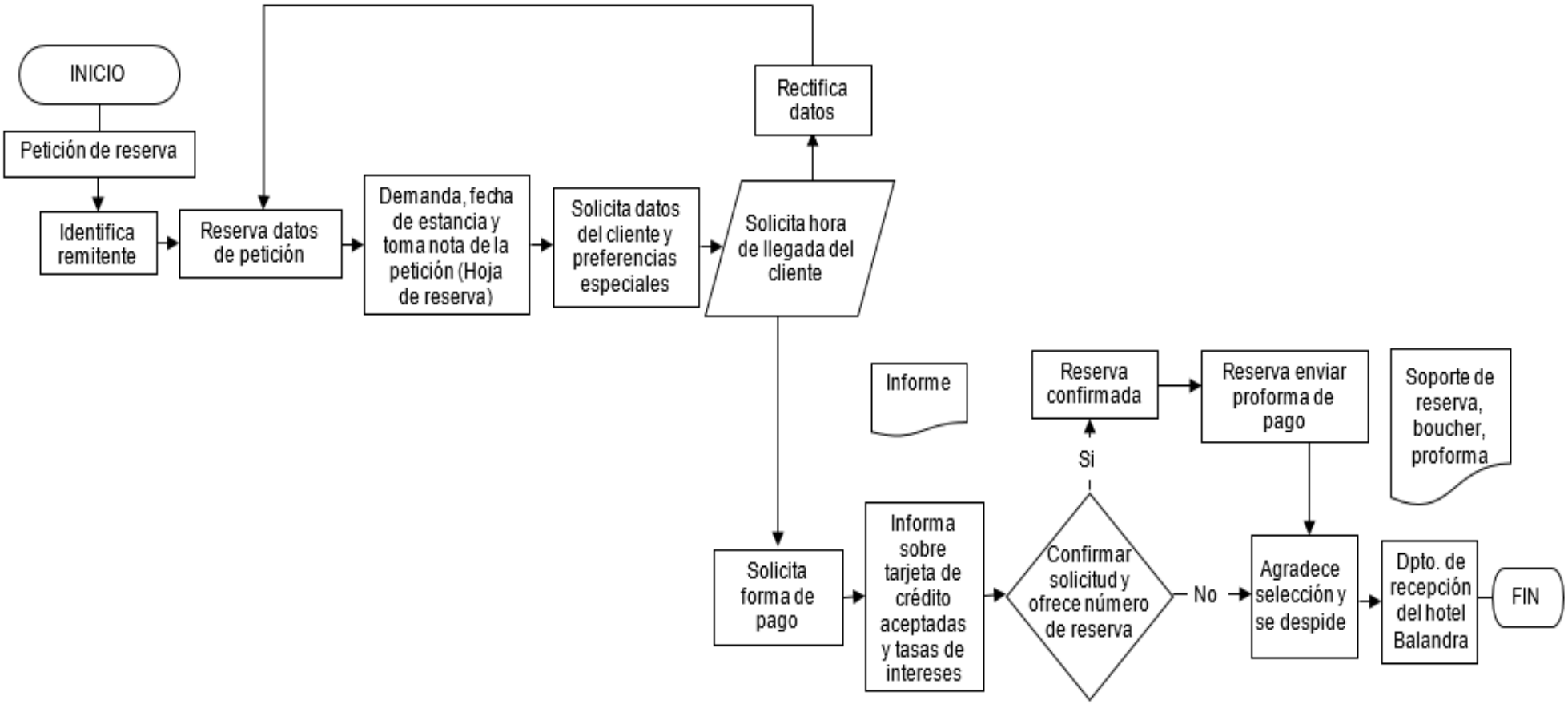
Diagrama del subproceso de reservas

ANEXO Nº13



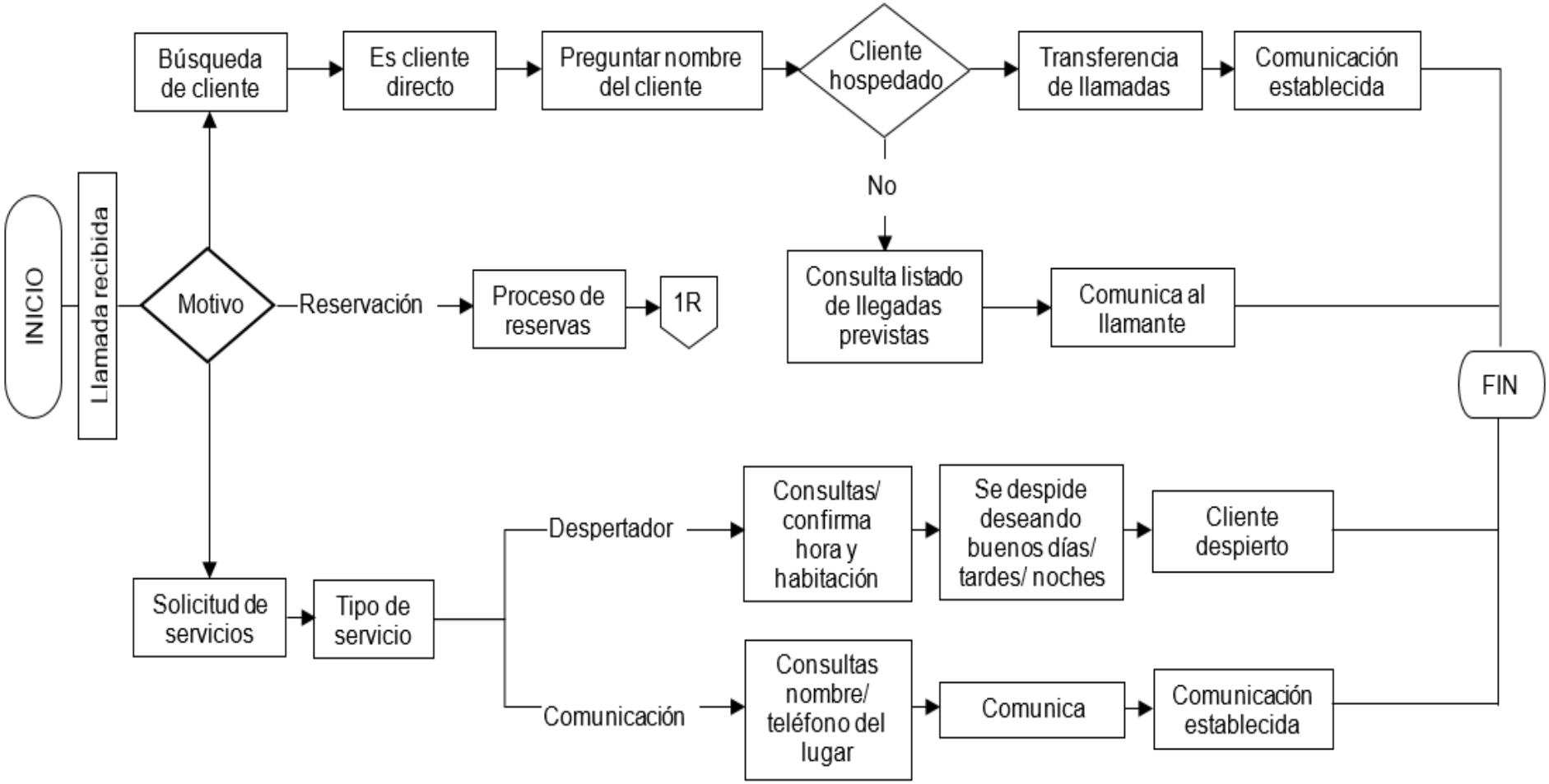
Subproceso de check in del cliente

ANEXO Nº14



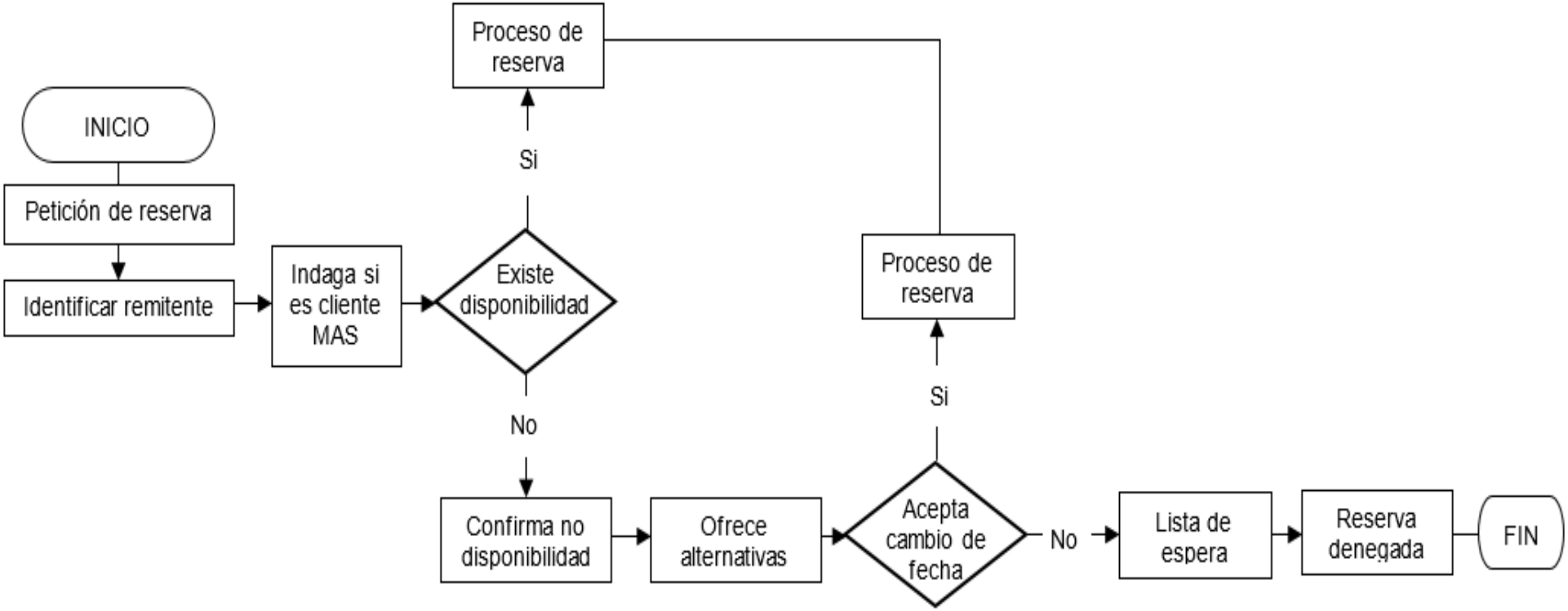
Subproceso de reservación

ANEXO Nº15



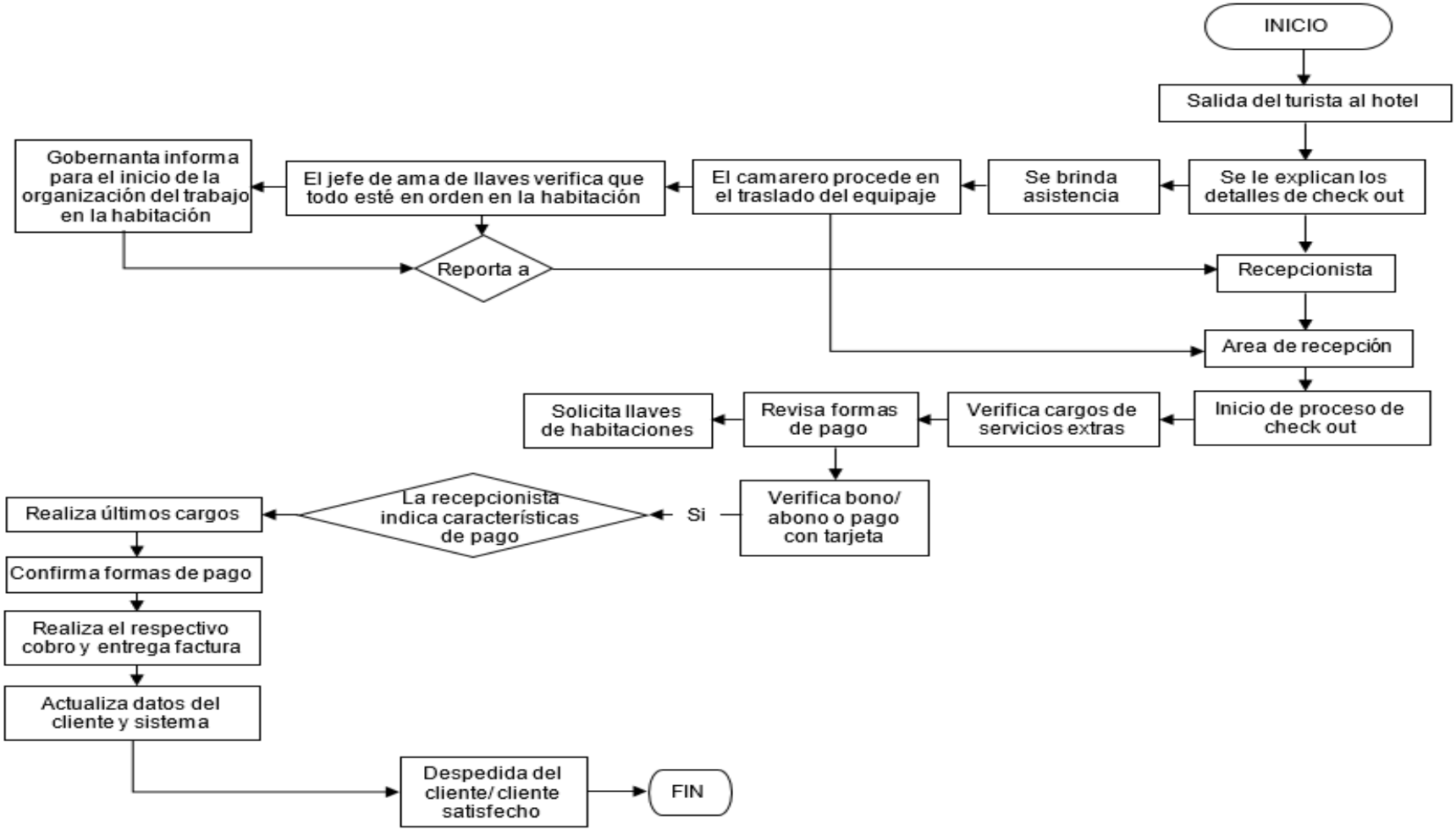
Subprocesos de atención de llamadas telefónicas

ANEXO Nº16



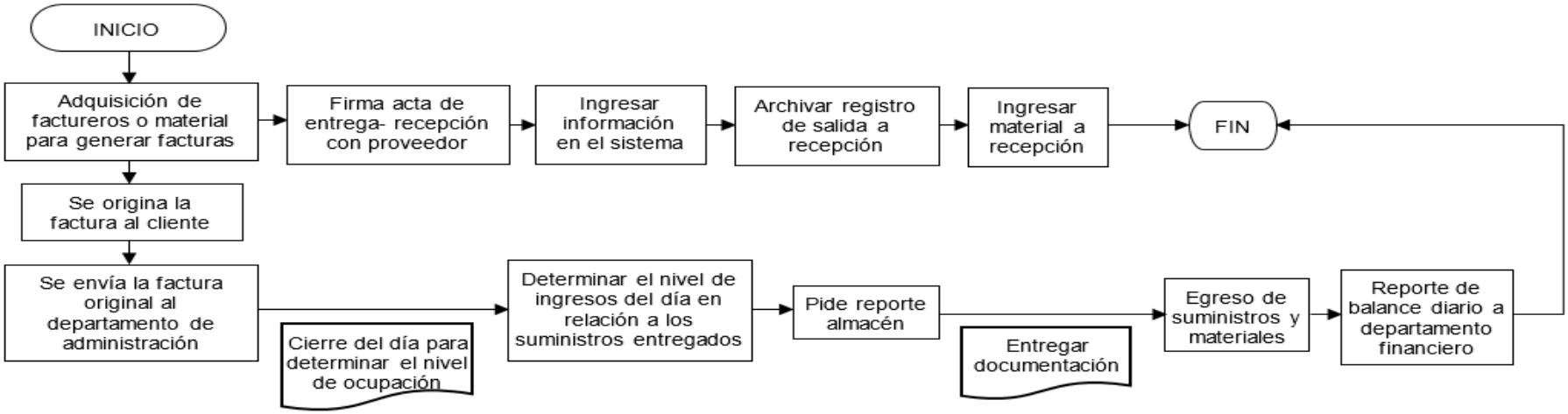
Subproceso de ocupación

ANEXO Nº17



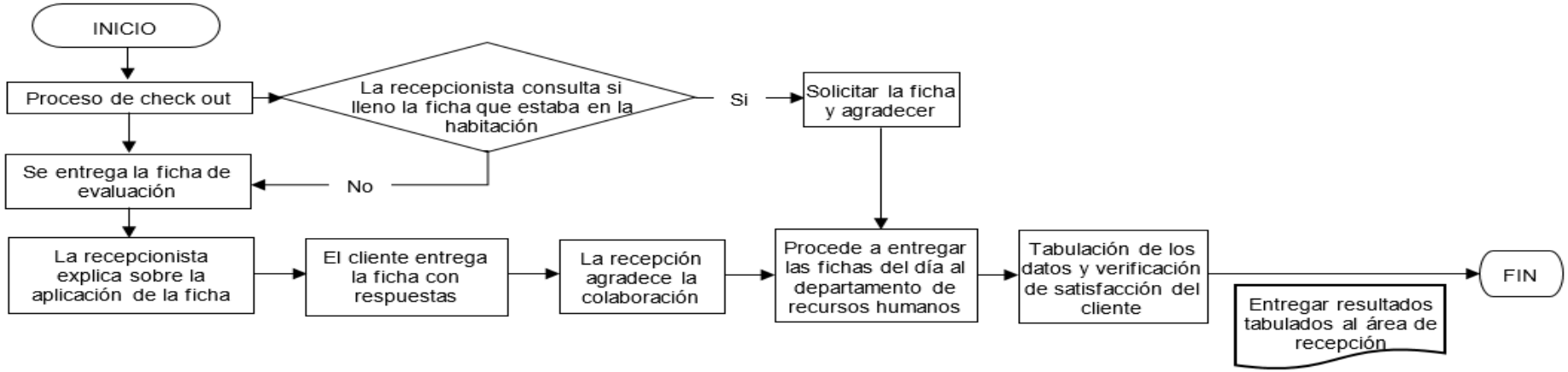
Subprocesos check out del cliente

ANEXO Nº18



Subproceso de inventario y control de ingresos

ANEXO Nº19



Subproceso de cliente satisfecho

ANEXO Nº20

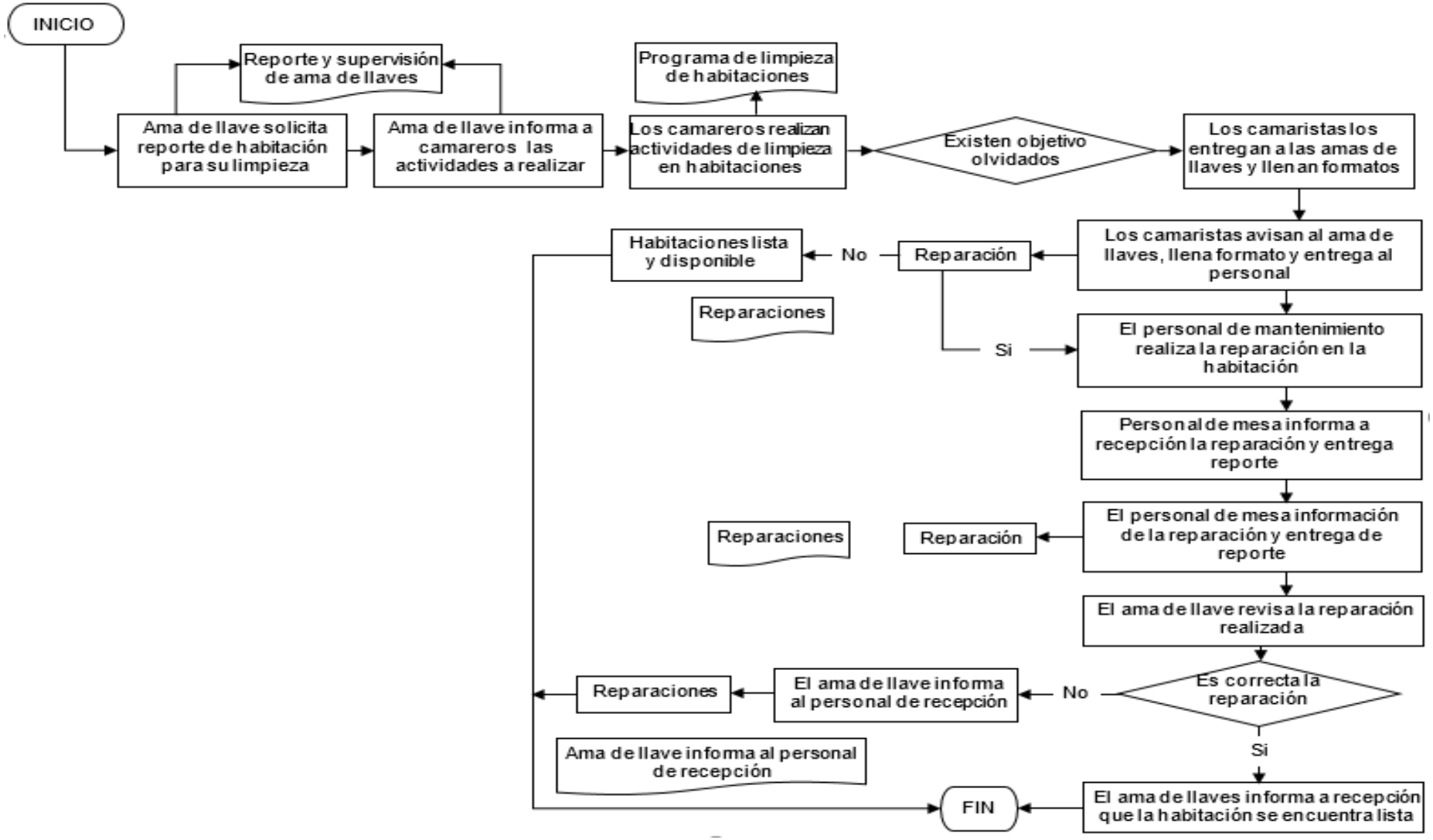
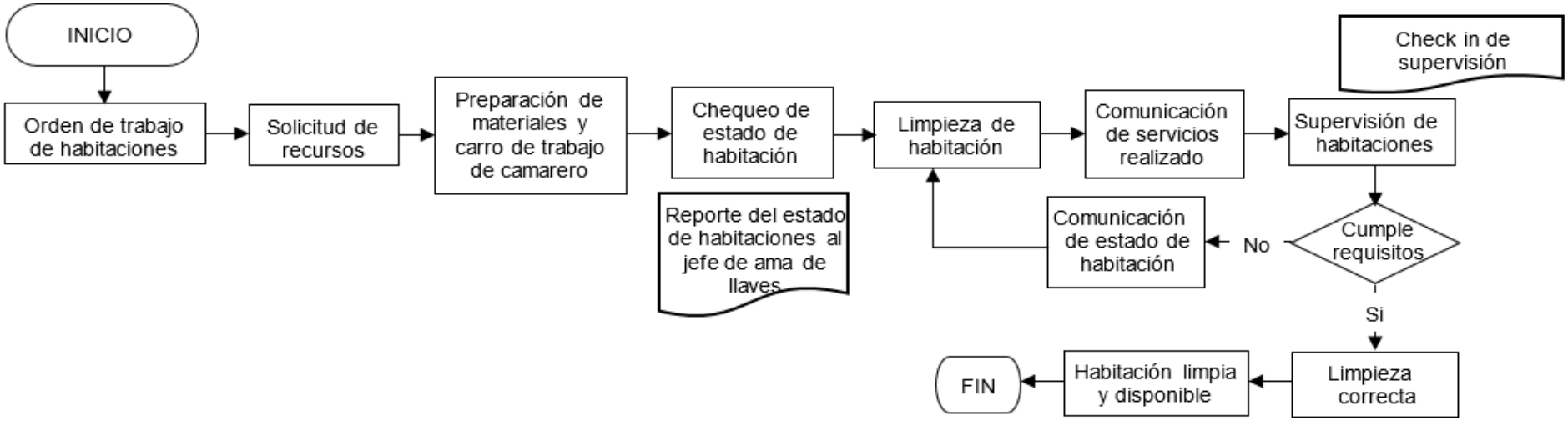


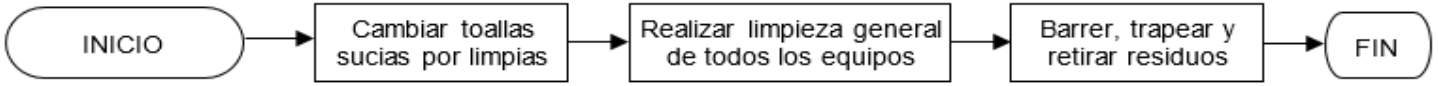
Diagrama de flujo del área de ama de llaves

ANEXO Nº21



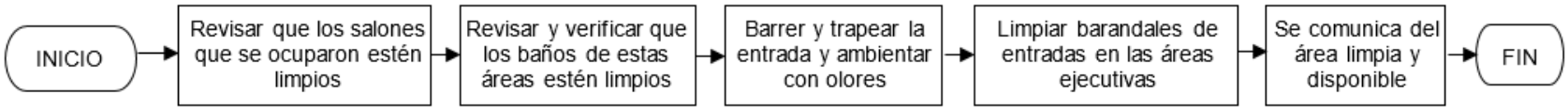
Subproceso de limpieza de las habitaciones

ANEXO Nº22



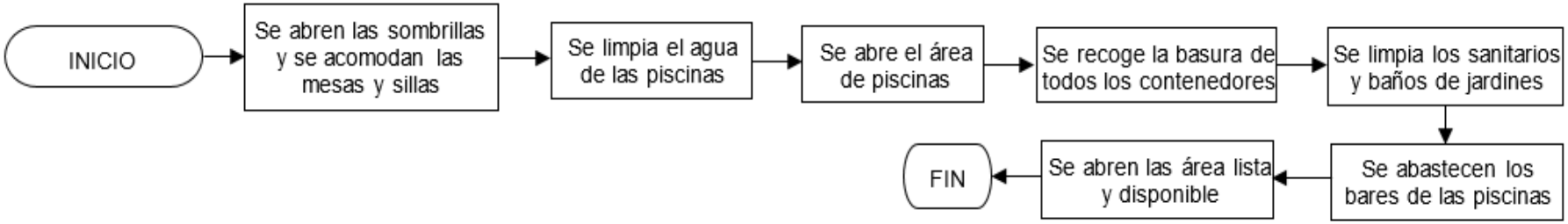
Subproceso de limpieza del gimnasio

ANEXO Nº23



Subproceso de limpieza de área ejecutiva

ANEXO Nº24

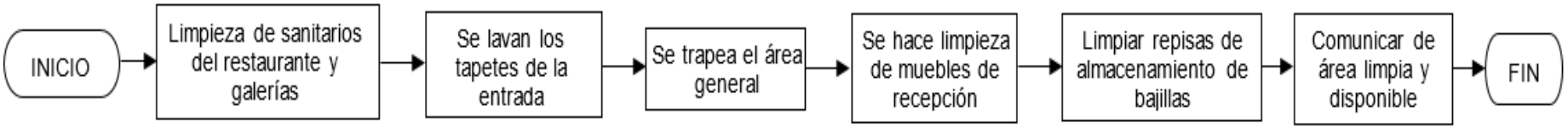


Subproceso de limpieza de las piscinas

ANEXO Nº25

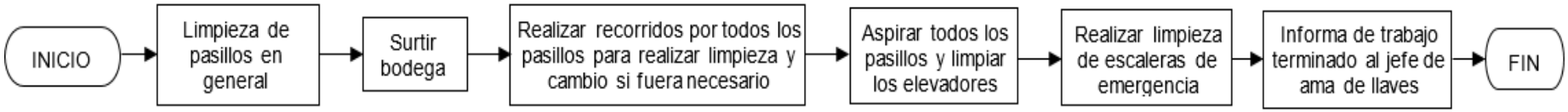
Subproceso de limpieza de oficinas

ANEXO Nº26



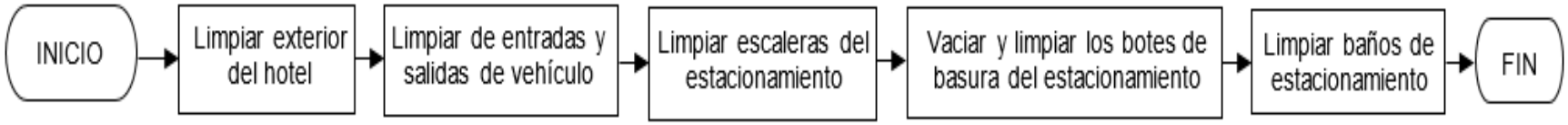
Subproceso de limpieza en el área de restauración

ANEXO Nº27



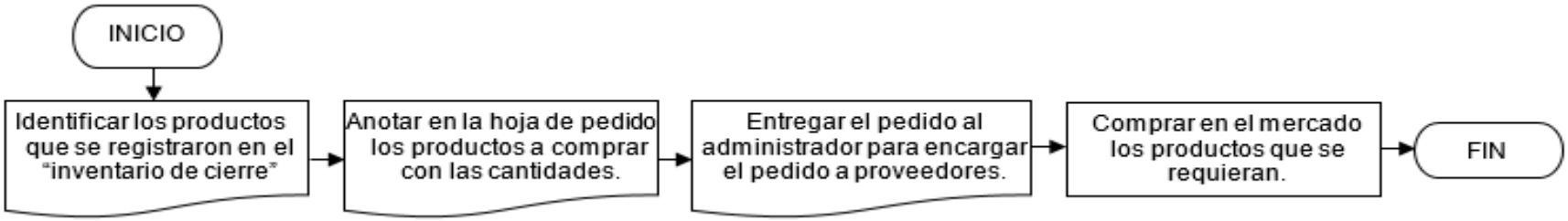
Subproceso de limpieza en el área de pasillos

ANEXO Nº28



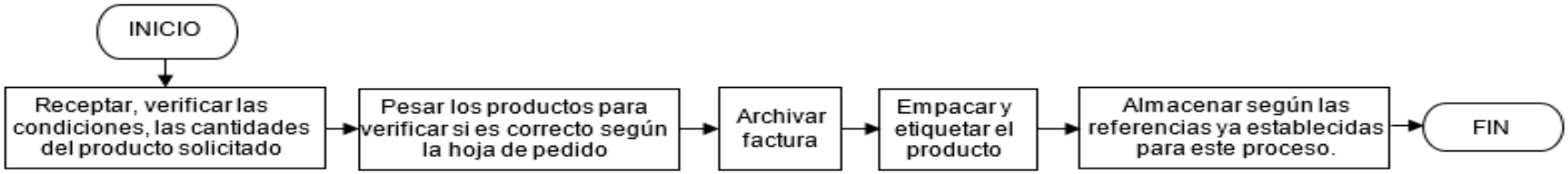
Subproceso de limpieza del área de estacionamiento

ANEXO Nº29



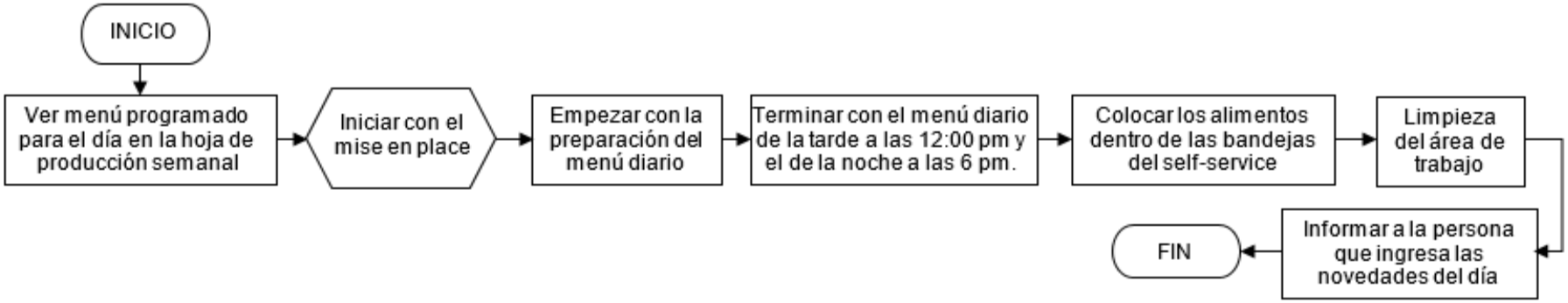
Subproceso orden de compra materia prima

ANEXO Nº30



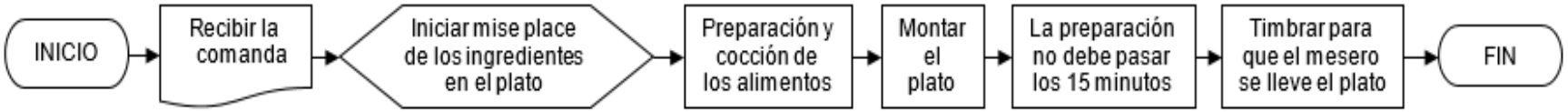
Recepción y almacenamiento de la materia prima

ANEXO Nº31



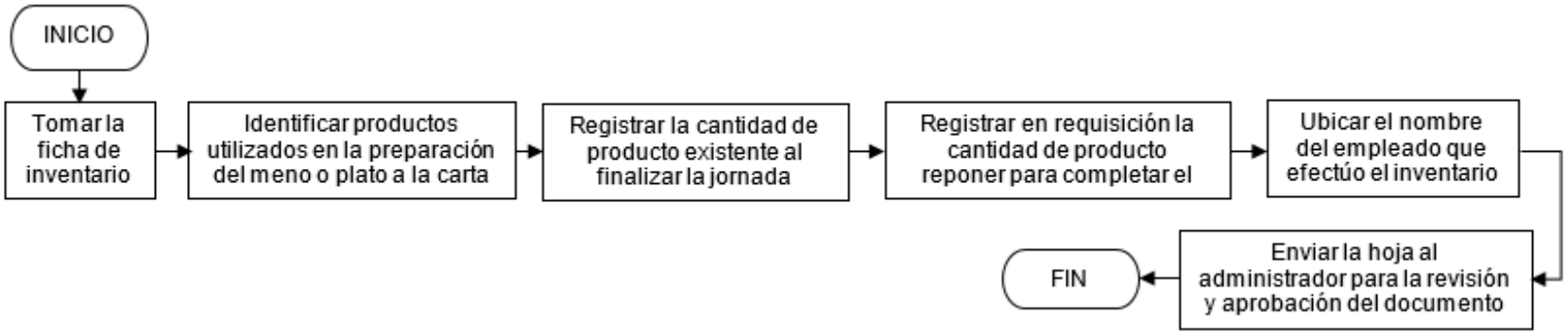
Preparación del menú diario de la tarde y noche

ANEXO Nº32



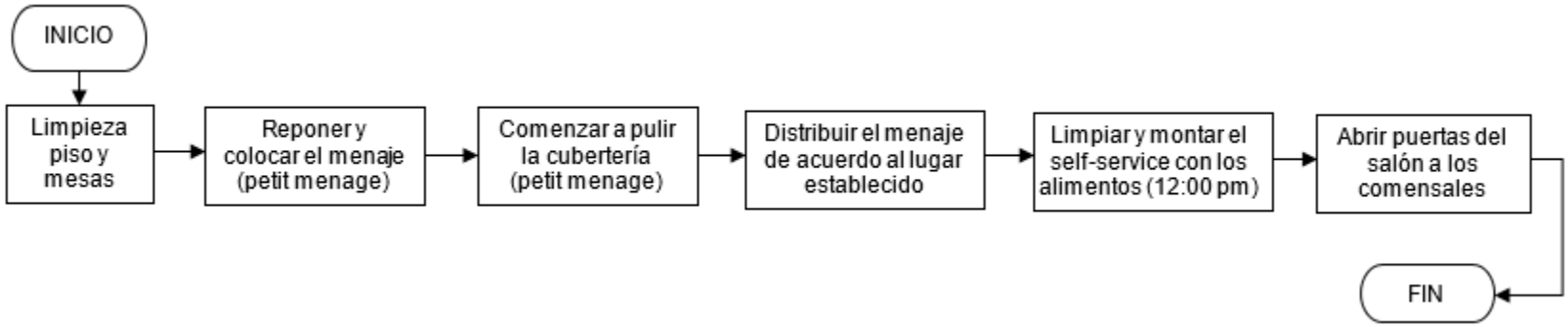
Preparación de los platos a la carta.

ANEXO Nº33



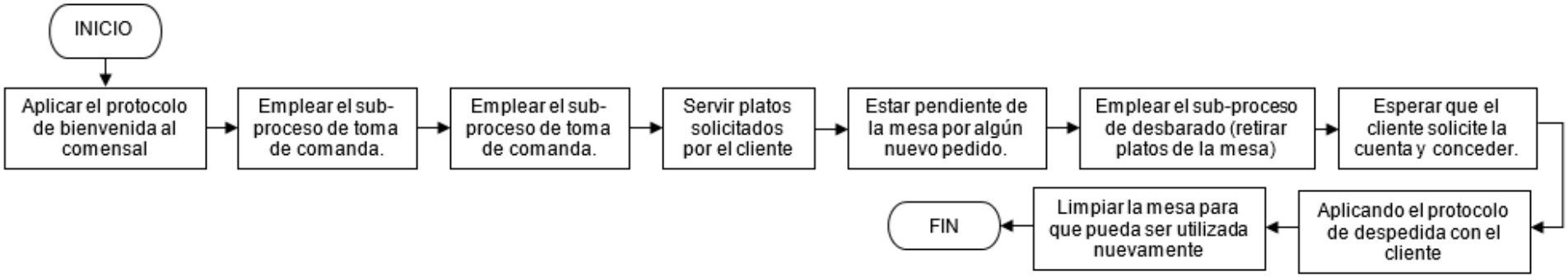
Realización del inventario

ANEXO Nº34



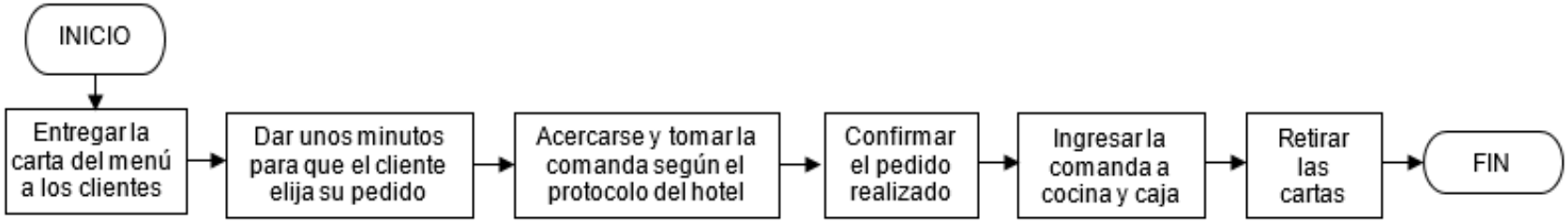
Mise en place salón

ANEXO Nº35



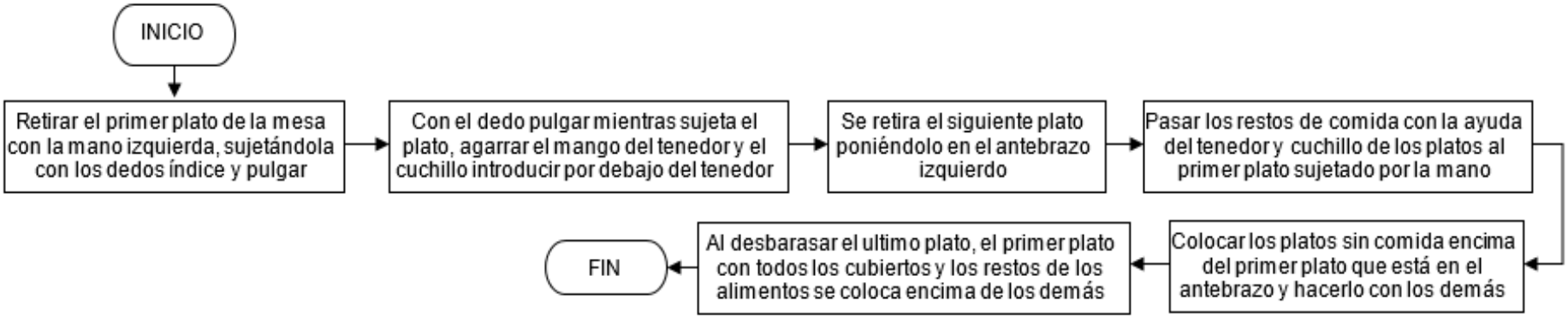
Desarrollo del servicio

ANEXO Nº36



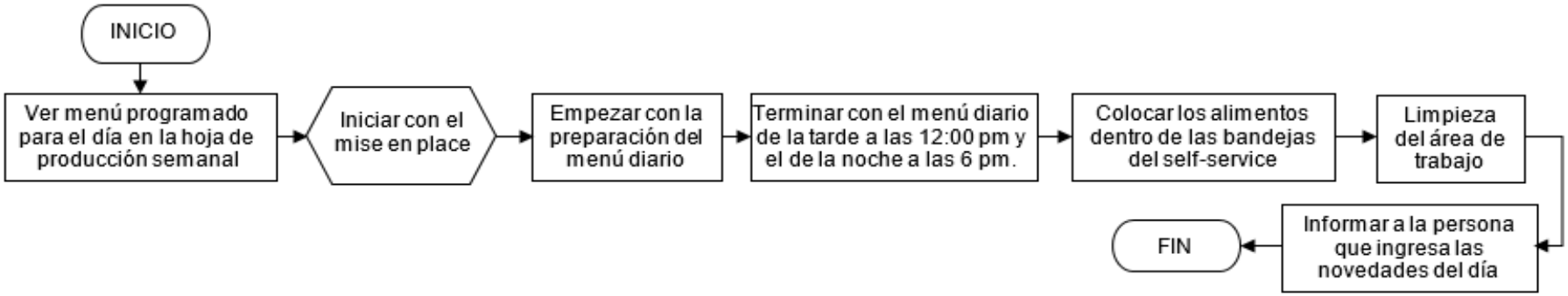
Toma de comanda

ANEXO Nº37



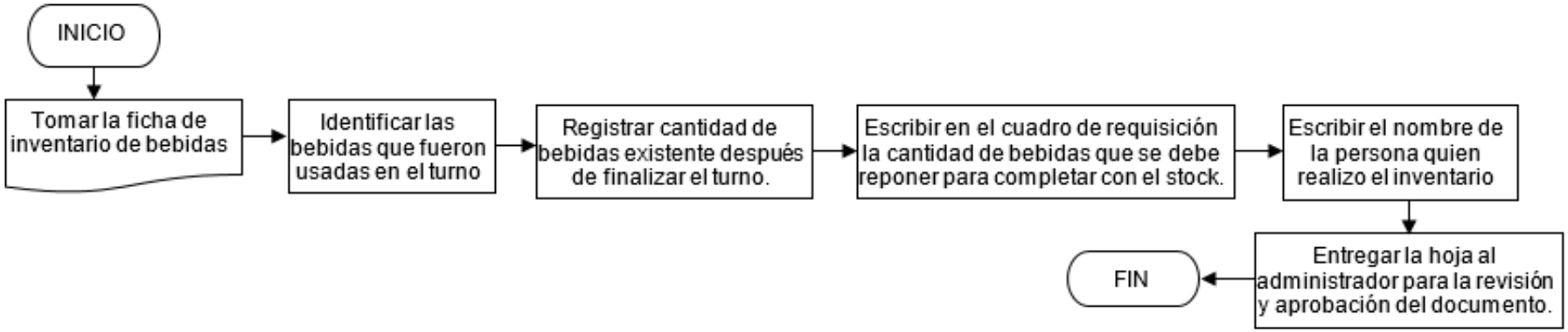
Mise en place salón.

ANEXO Nº38



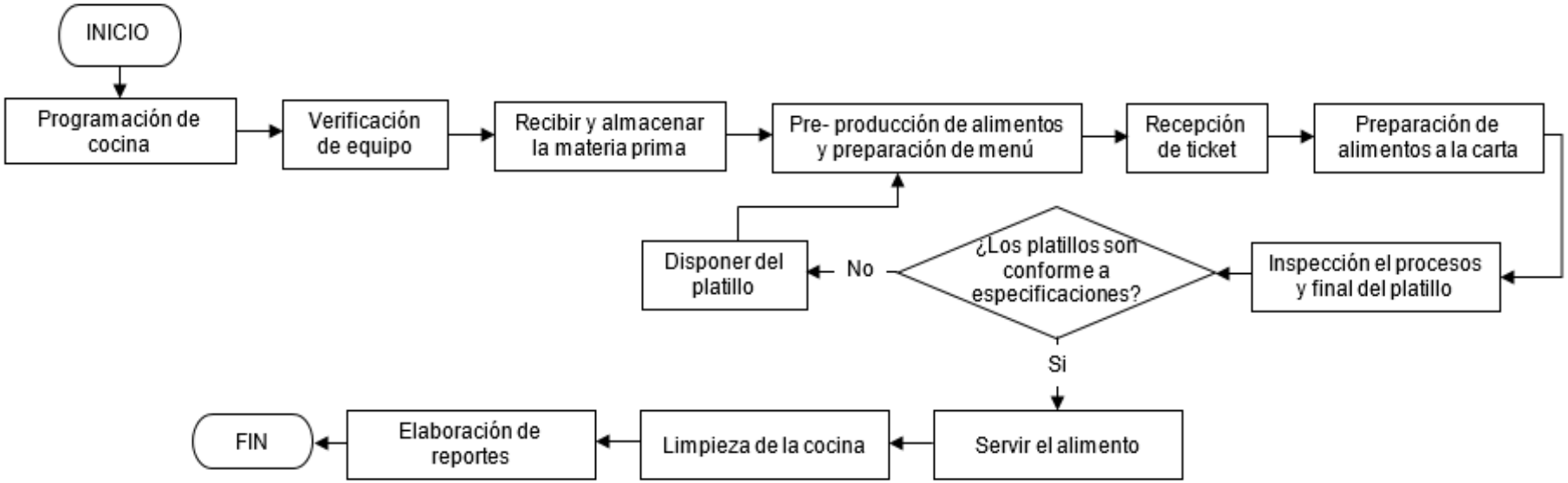
Preparación del menú diario de la tarde y noche

ANEXO Nº39



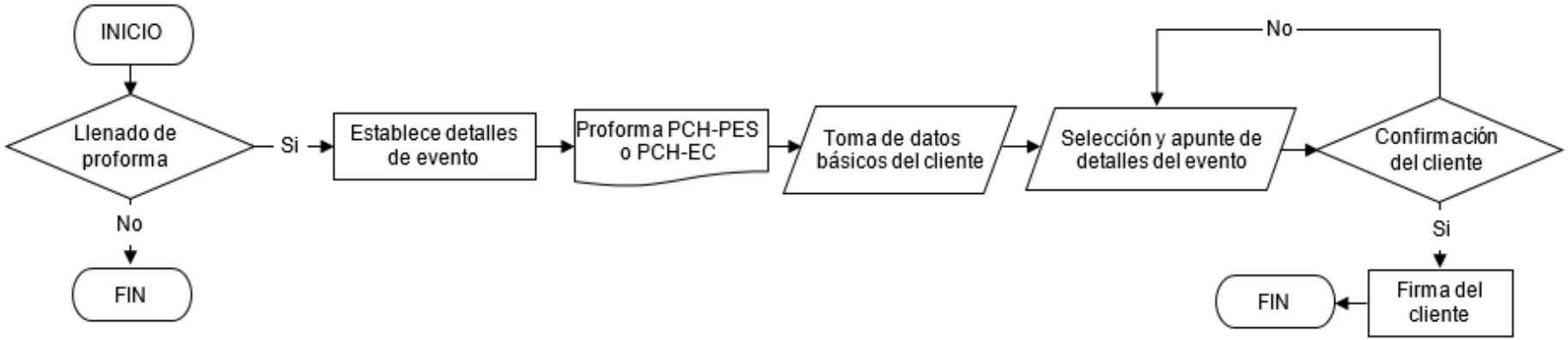
Realización del inventario de bebidas

ANEXO Nº40



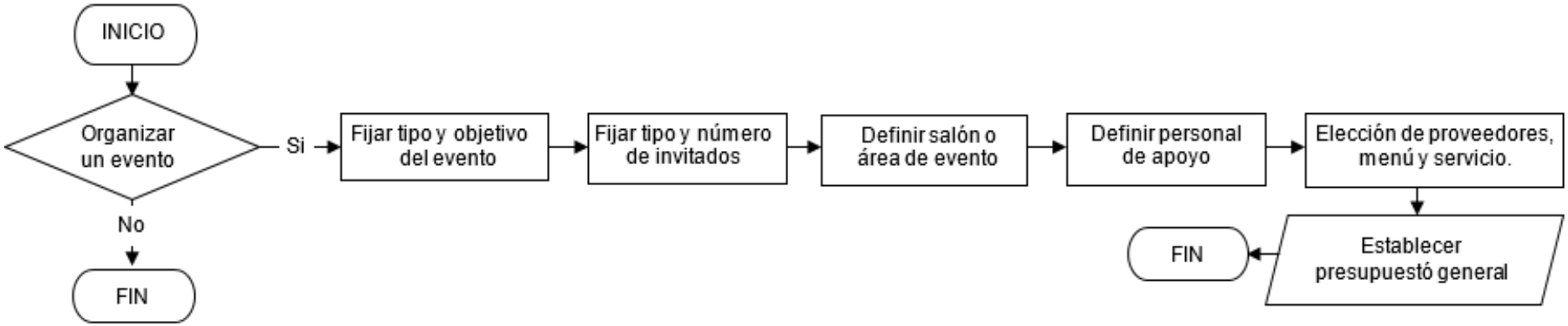
Actividades procedimiento de alimentos

ANEXO Nº41



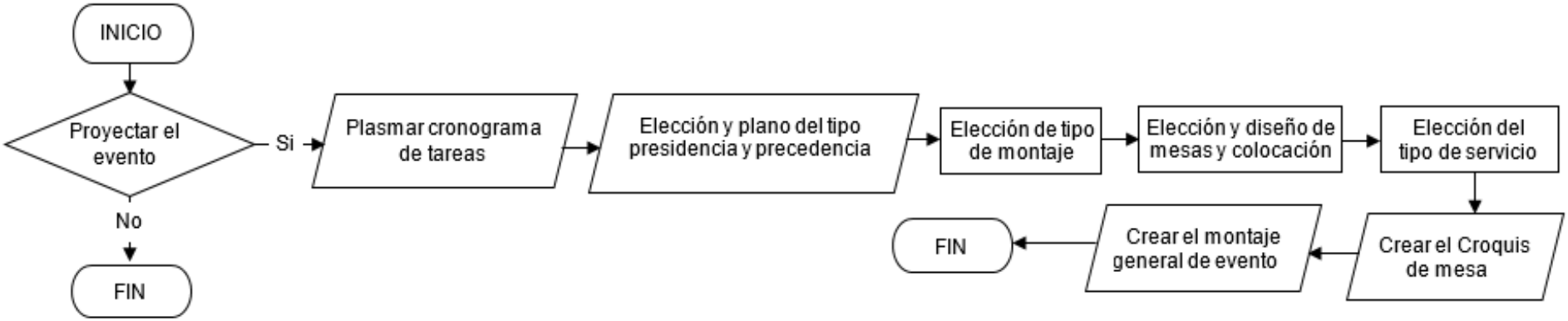
Llenado de proforma

ANEXO Nº42



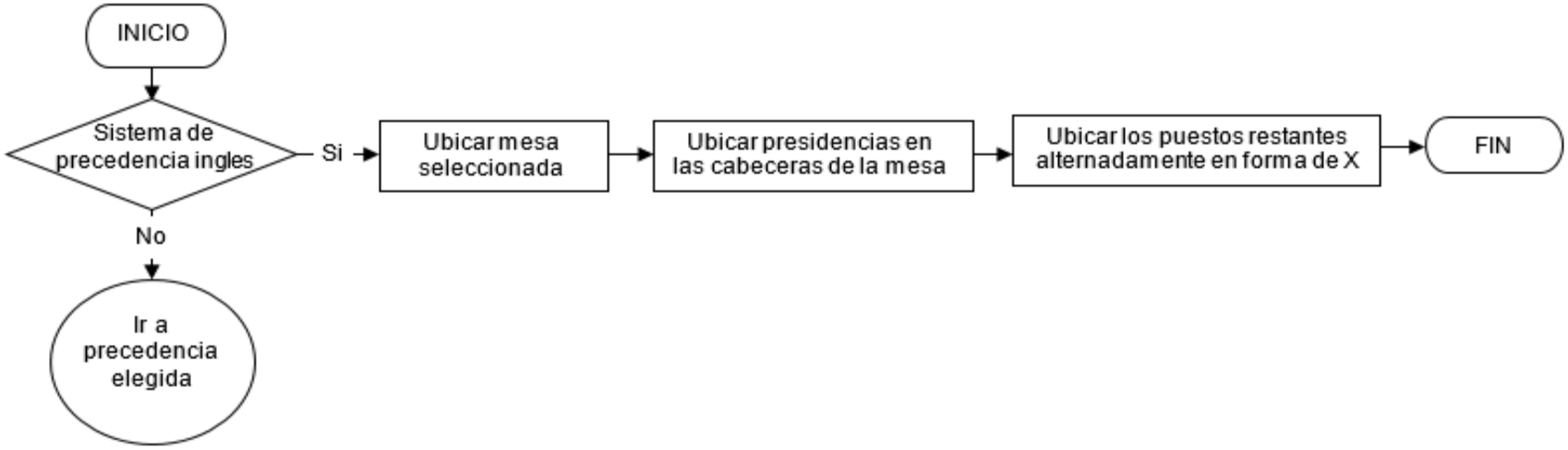
Organización de un evento

ANEXO Nº43



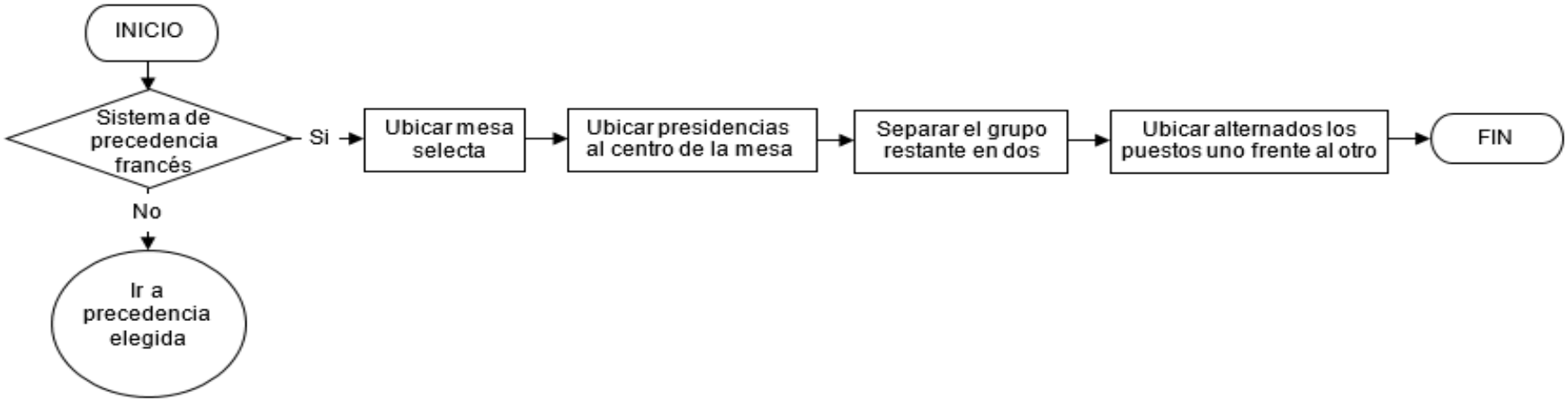
Planificación de un nuevo evento

ANEXO Nº44



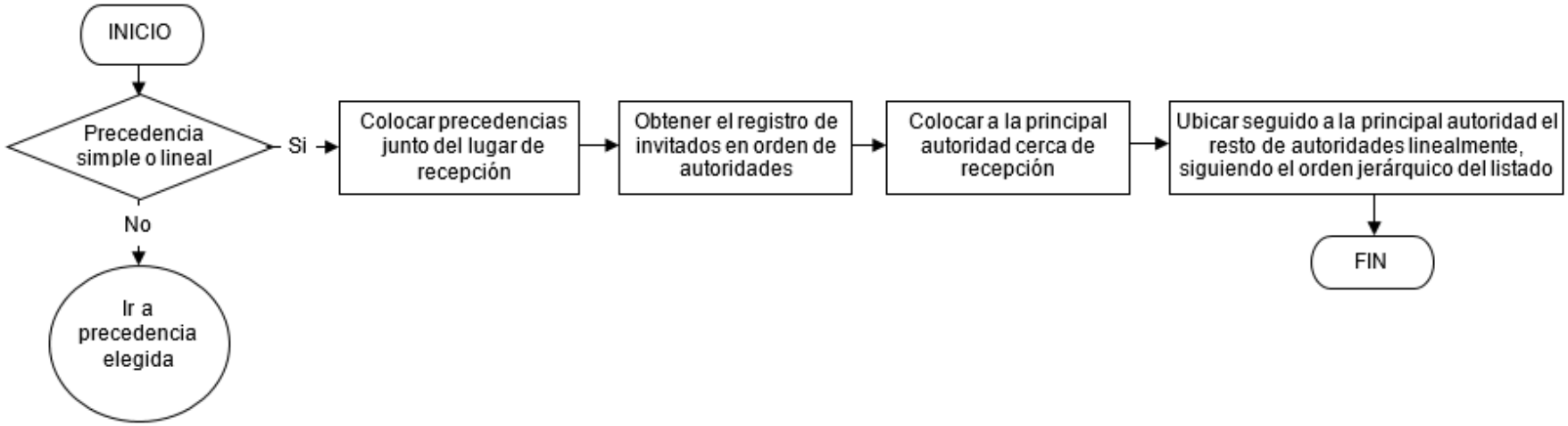
Sistema de precedencia anglosajón o inglés en mesas

ANEXO Nº45



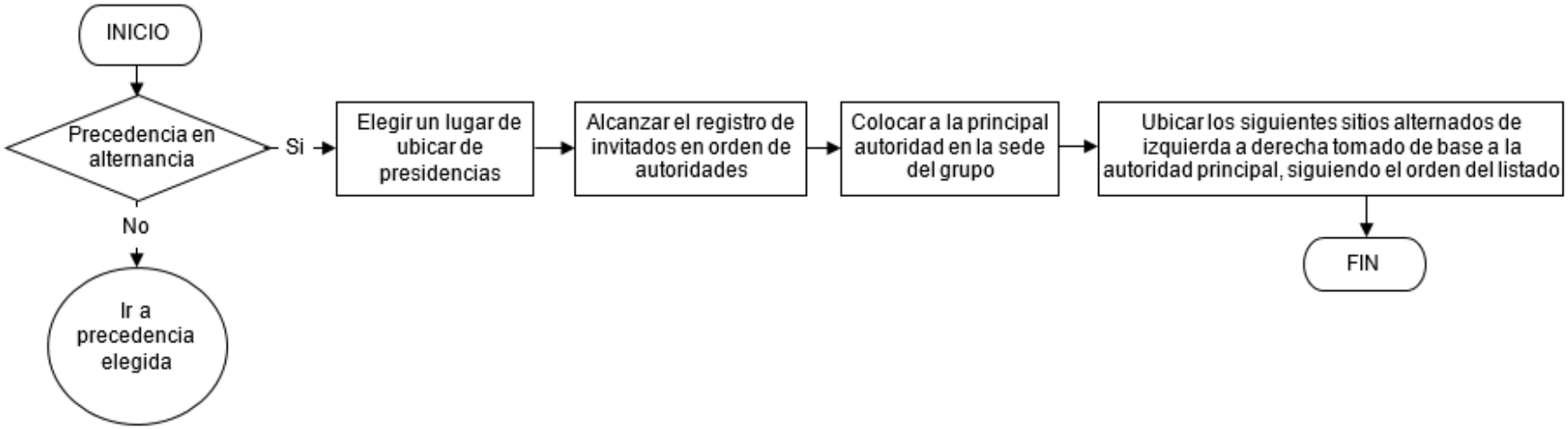
Sistema de precedencia francés en mesas

ANEXO Nº46



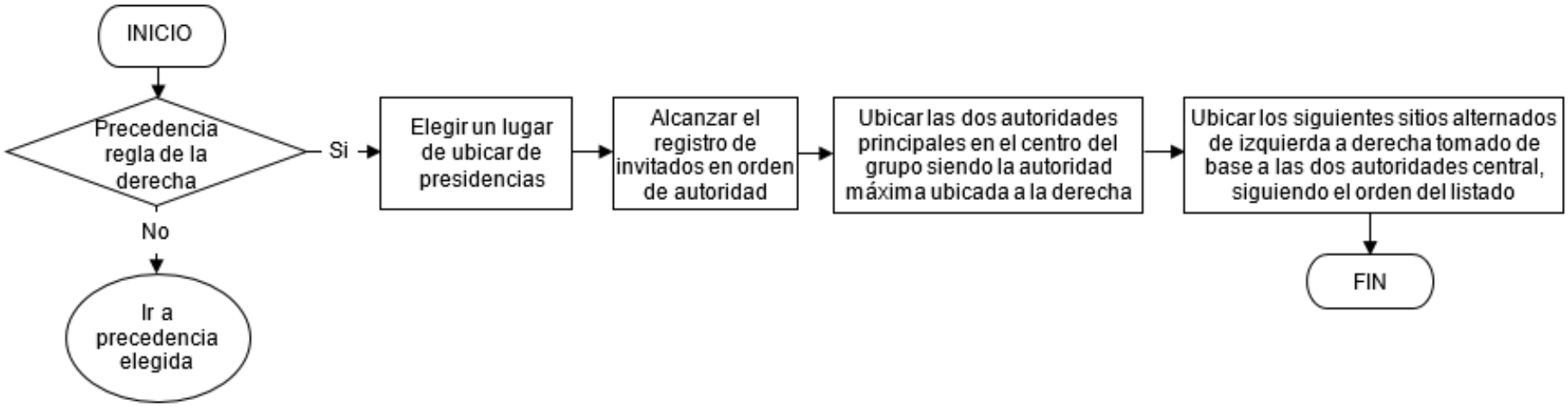
Ubicación simple o lineal de presidencias

ANEXO Nº47



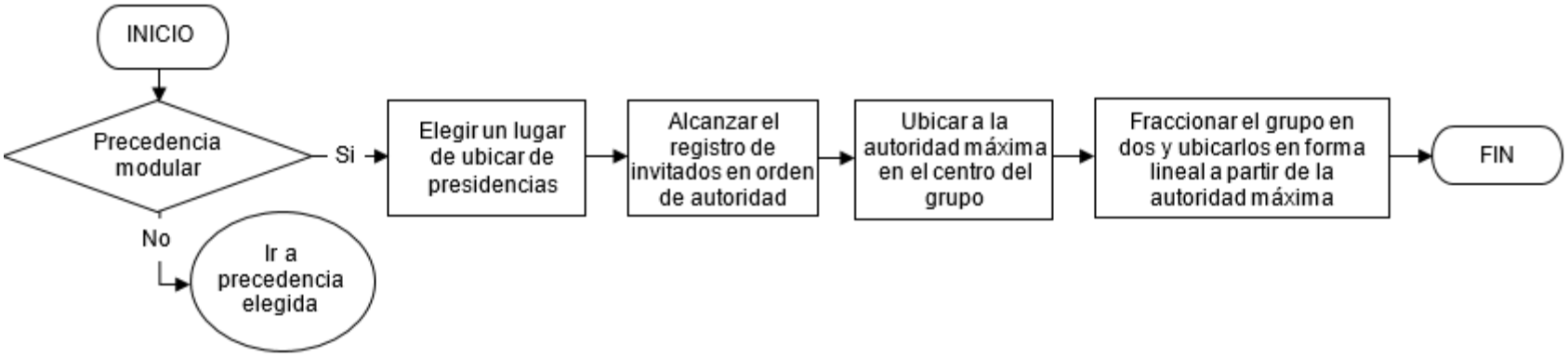
Ubicación de presidencias en alternancia

ANEXO Nº48



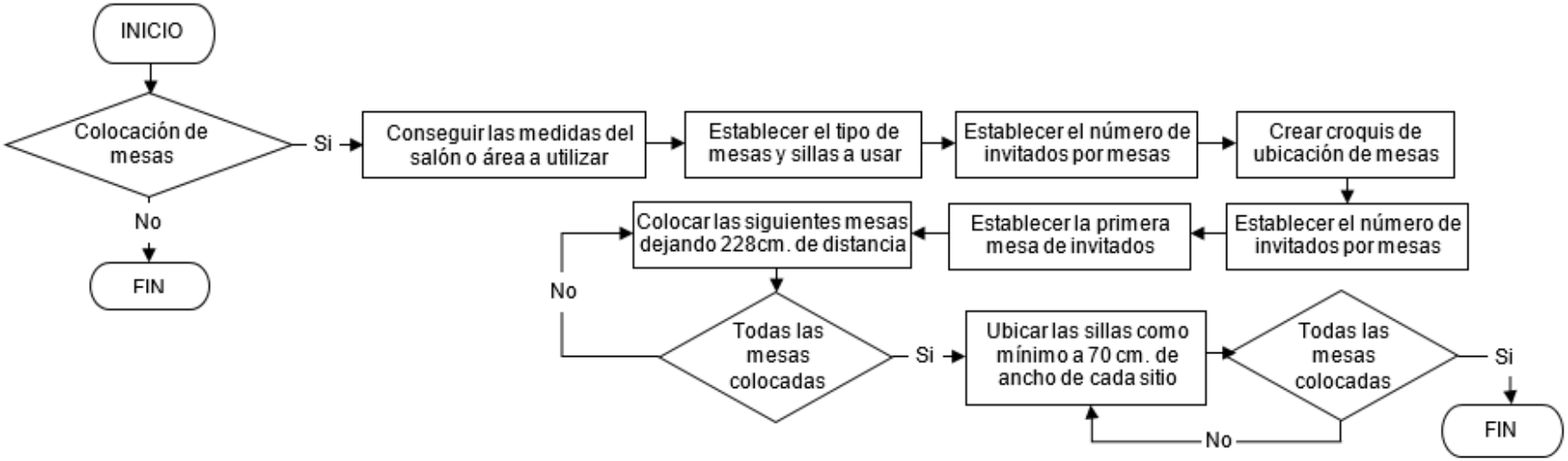
Ubicación de presidencias según regla de la derecha

ANEXO Nº49



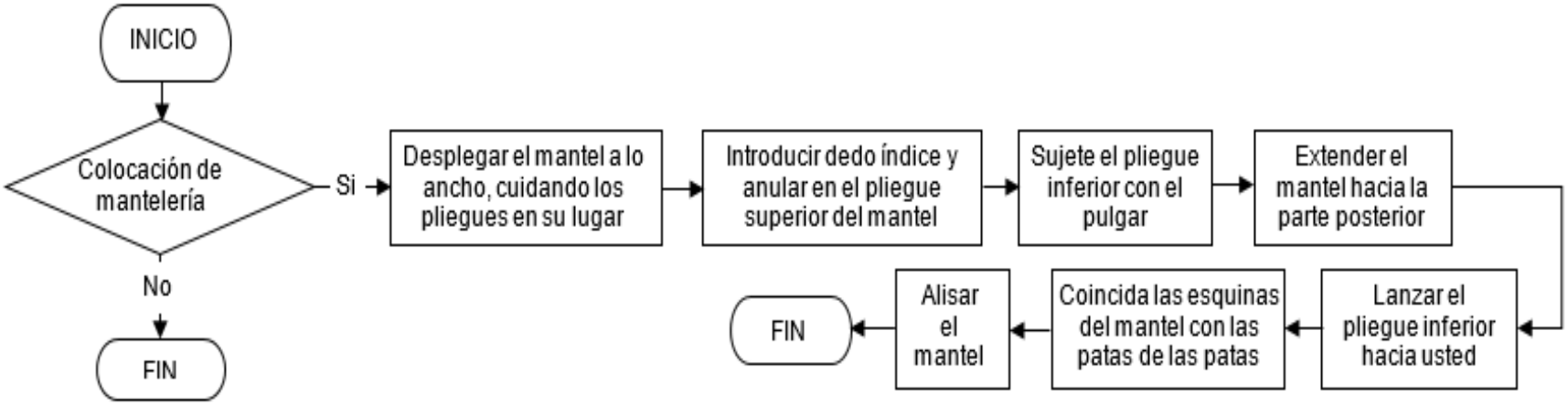
Ubicación modular de presidencias

ANEXO Nº50



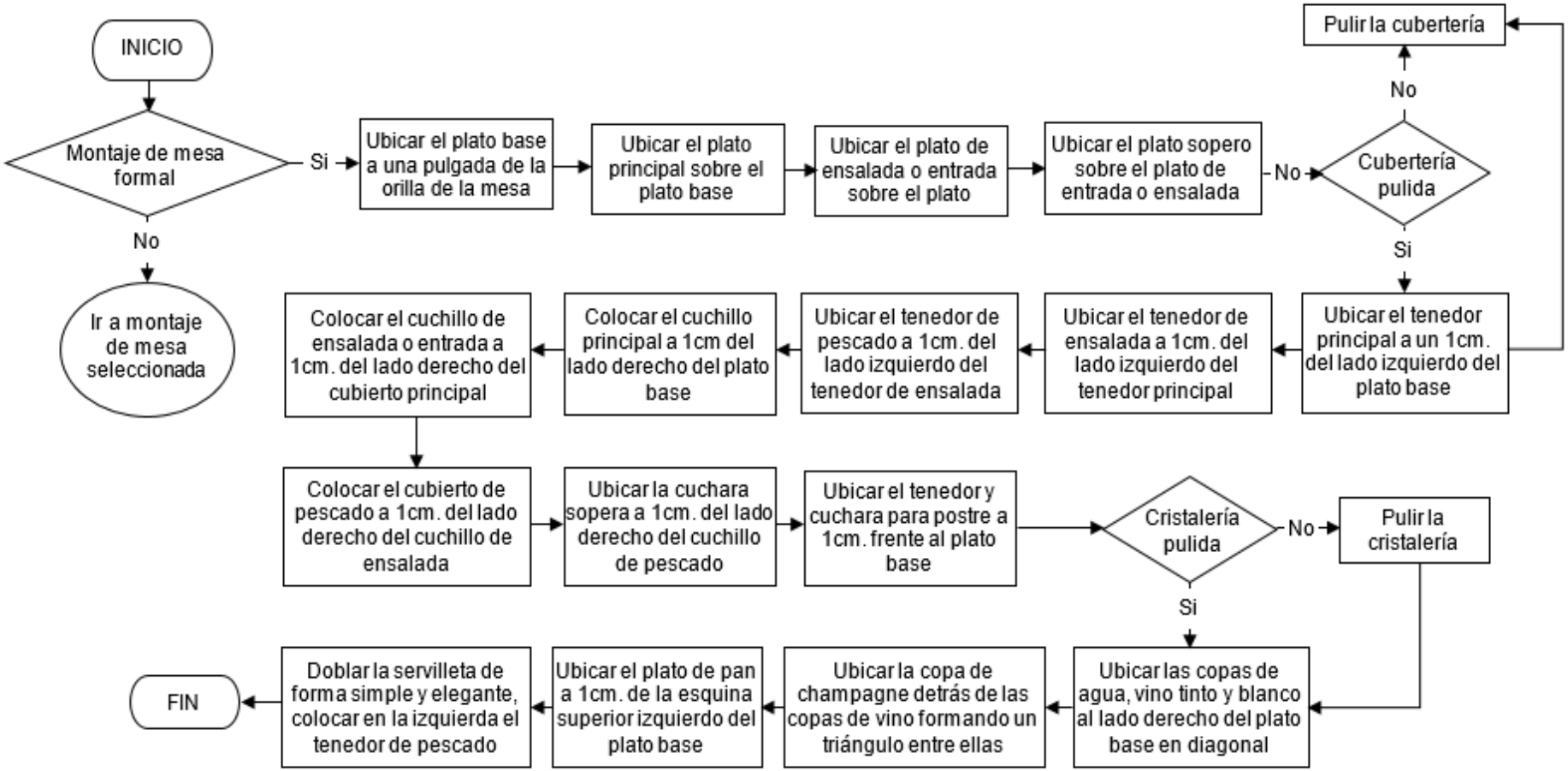
Ubicación y colocación de mesas

ANEXO Nº51



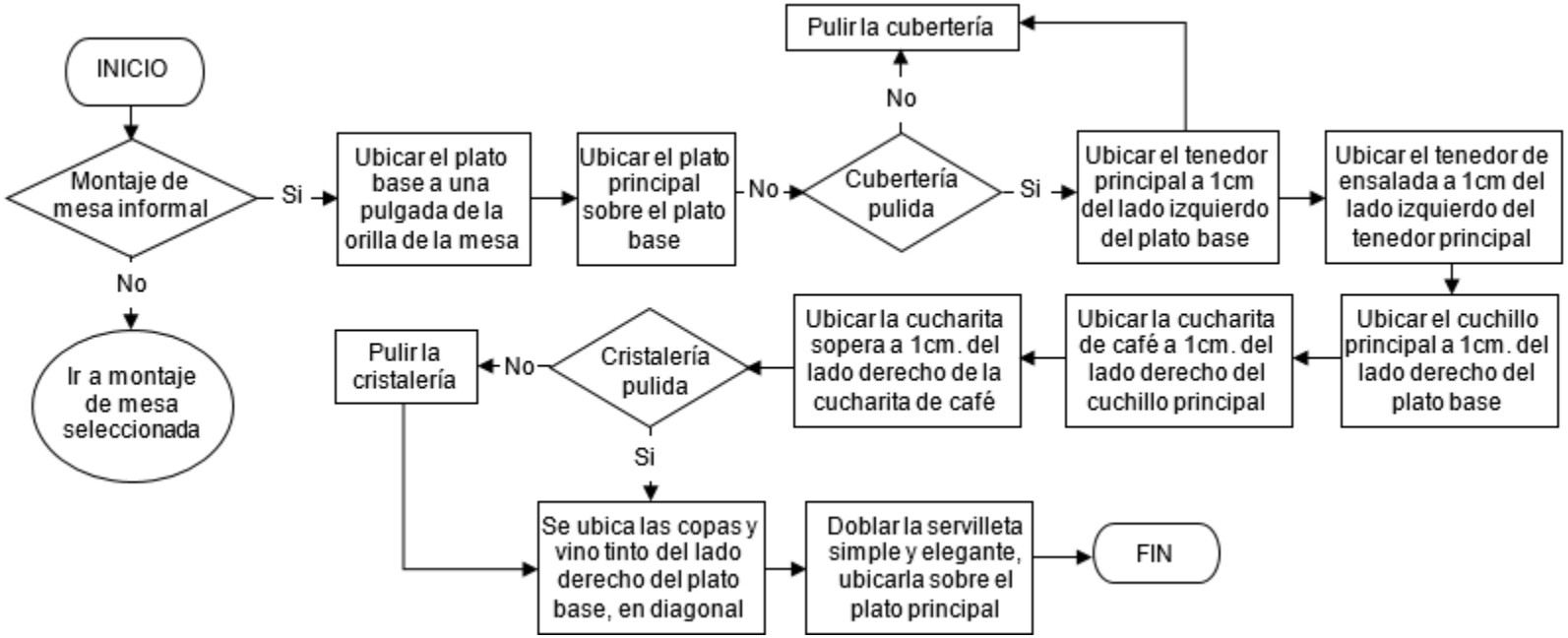
Montaje de mantelería

ANEXO Nº52



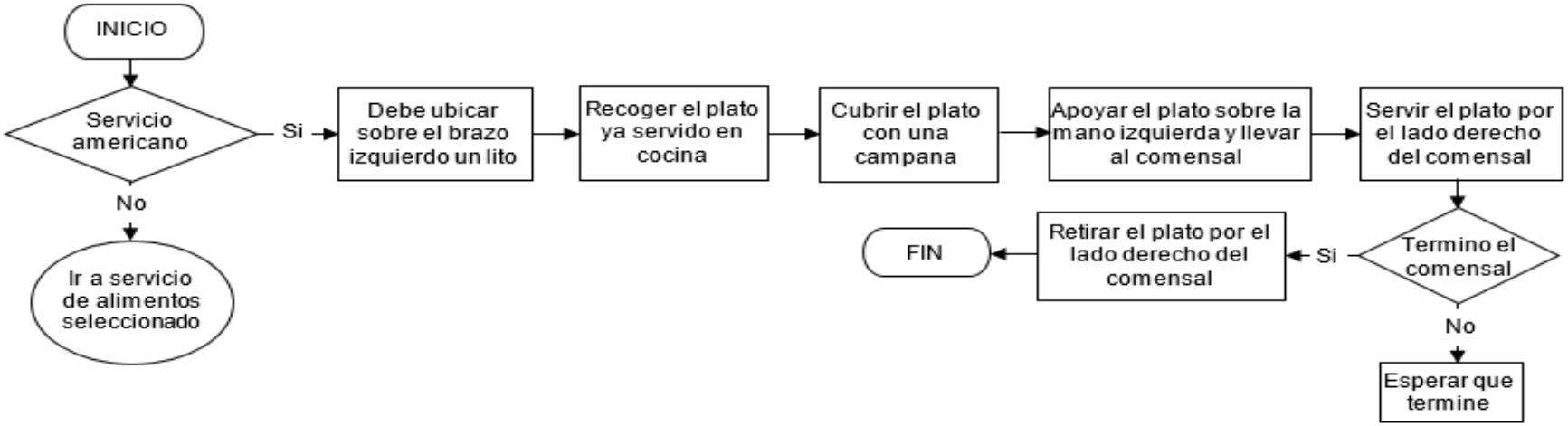
Montaje de mesa formal

ANEXO Nº53



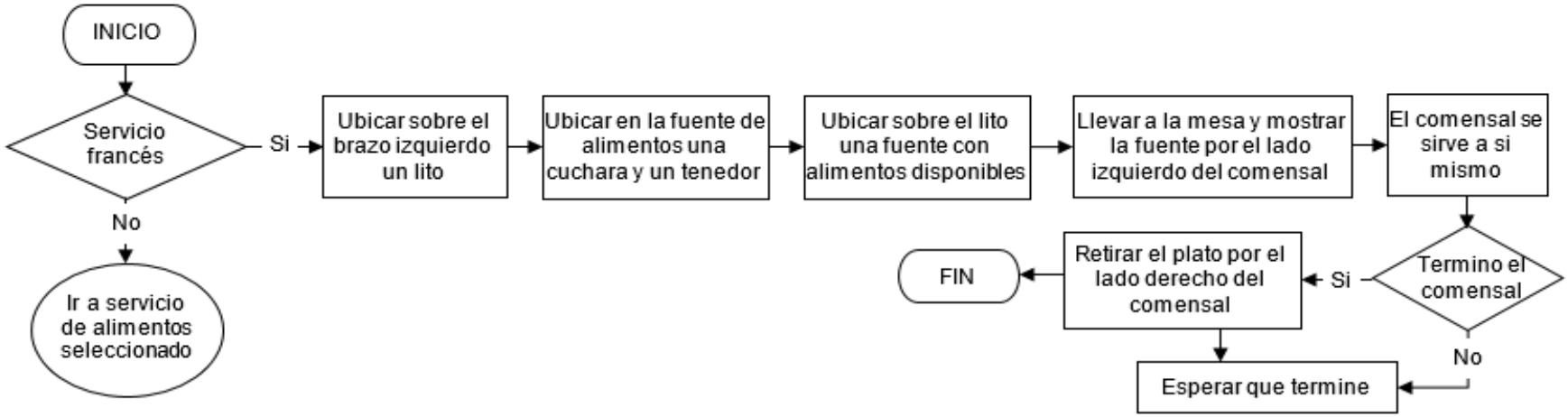
Montaje de mesa informal

ANEXO Nº54



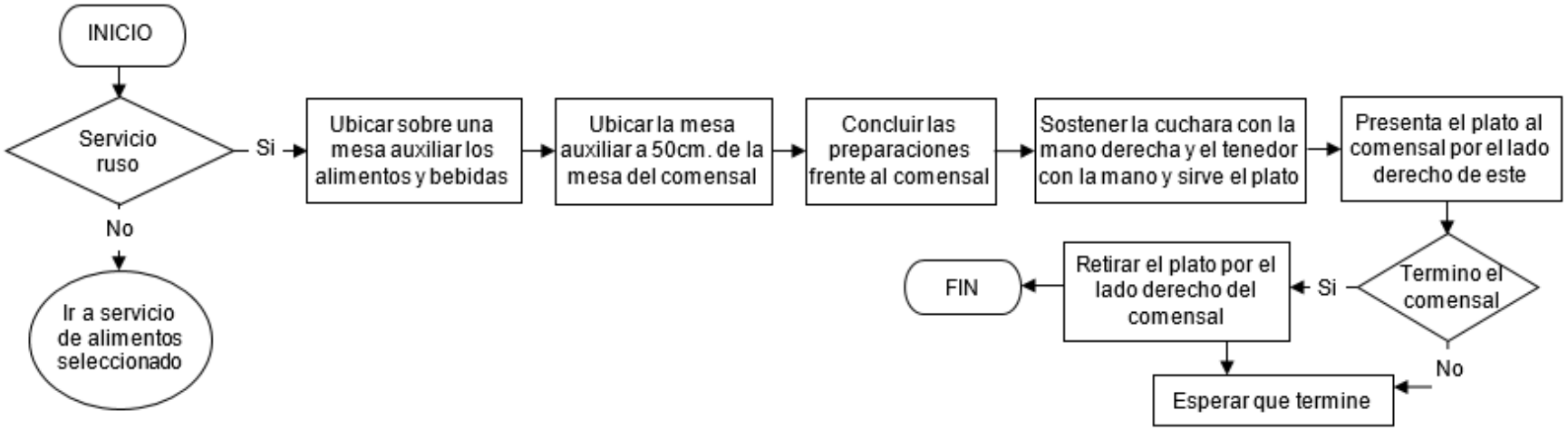
Servicios de alimentos estilo americano

ANEXO Nº55



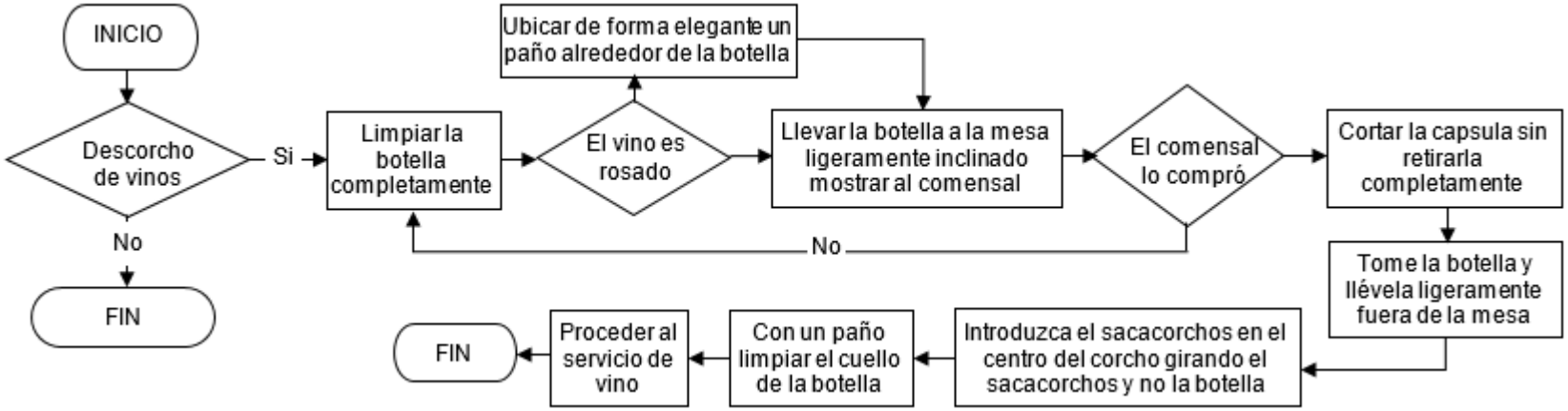
Servicio de alimentos estilo francés

ANEXO Nº56



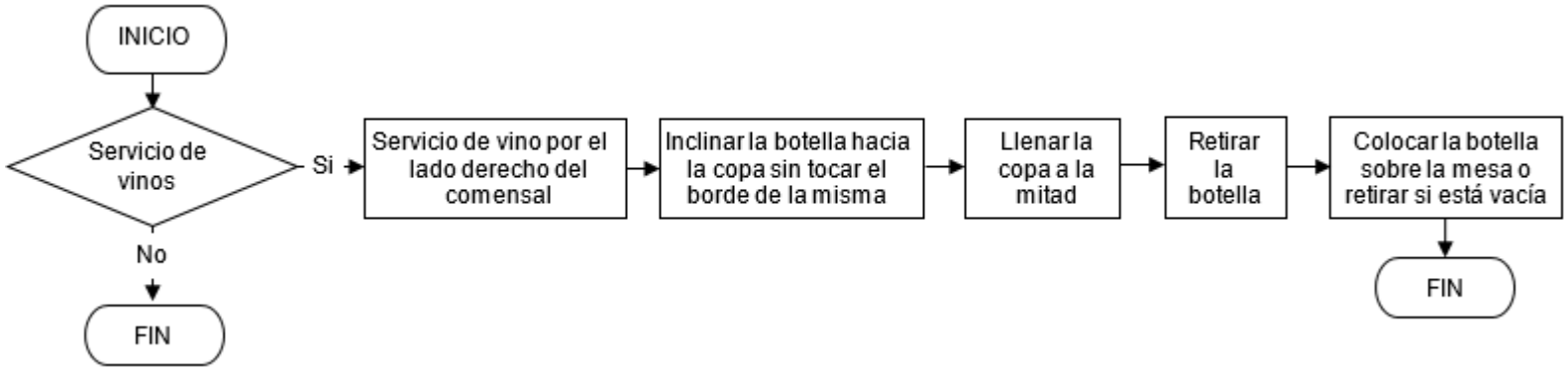
Servicio de alimentos estilo ruso

ANEXO Nº57



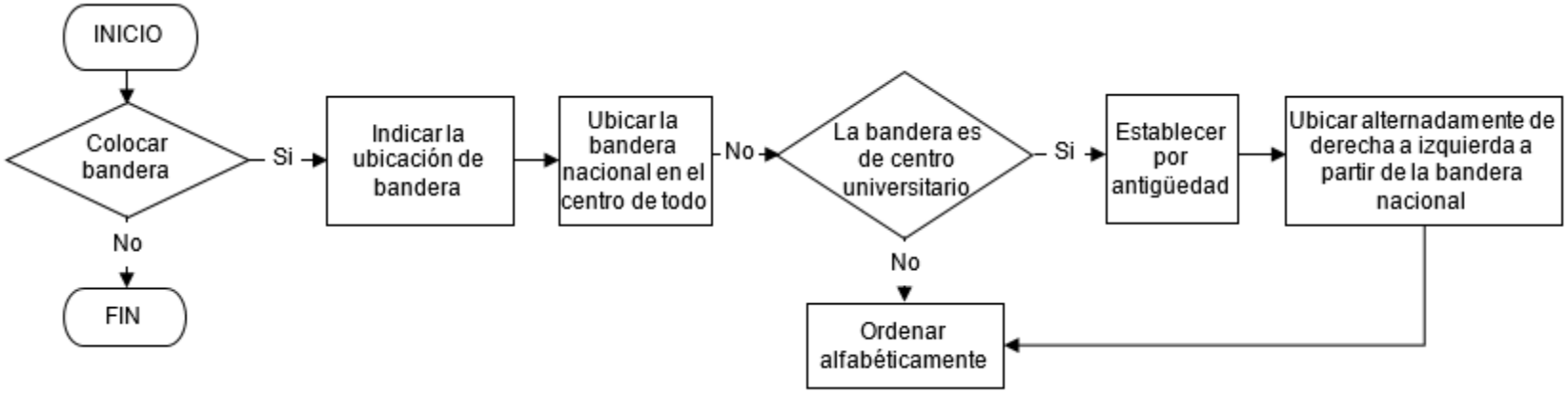
Descorche de vinos

ANEXO Nº58



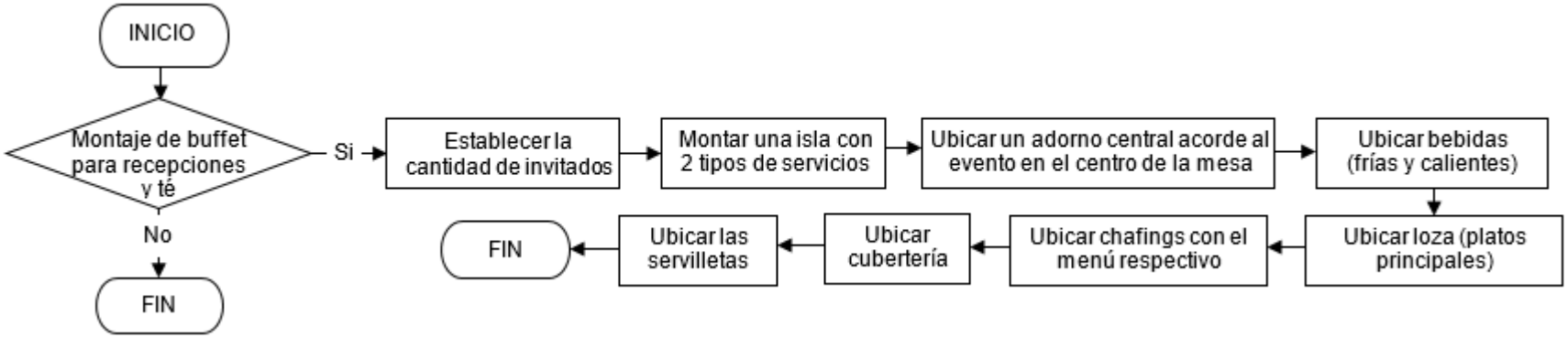
Servicio de vinos

ANEXO Nº59



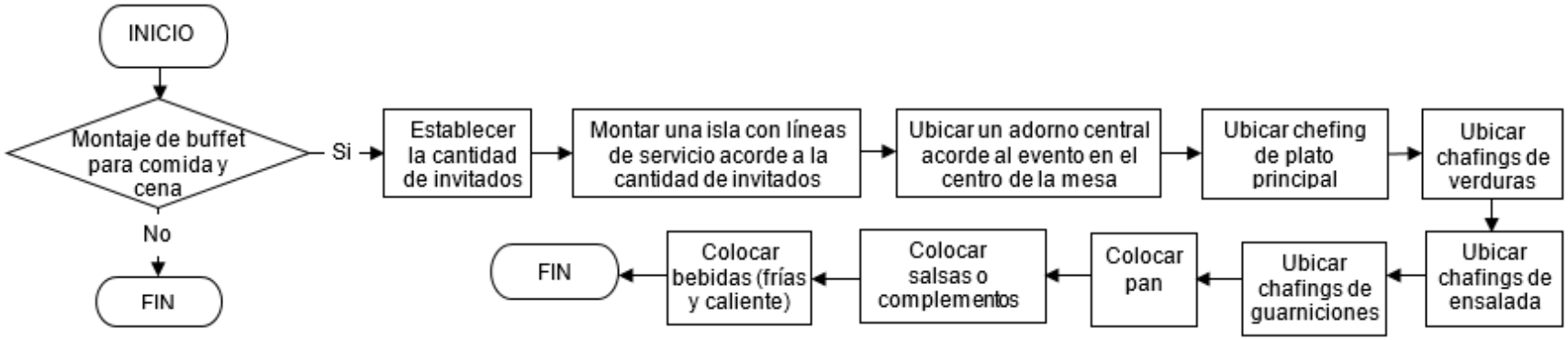
Colocación de banderas en un acto.

ANEXO Nº60



Montaje de buffet para recepciones y té

ANEXO Nº61



Montaje de buffet para comidas y cenas

ANEXO Nº62

CRITERIO DE EXPERTOS

Cálculo del Coeficiente de Competencia de los Expertos

Grado científico: _____

Categoría docente: _____

Centro en el que labora actualmente: _____

Cargo o labor que desempeña: _____

Años de experiencia en el tema:

___ De 3 a 5 años. ___ De 6 a 10 años. ___más de 10 años.

1. Autoevalúe, marcando con una (X) en una escala de 0 a 10, sus conocimientos sobre el tema acerca de la mejora de procesos de servicios para la gestión de una empresa hotelera.

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la temática.
- El valor 10 indica pleno conocimiento de la temática.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Exprese el grado de influencia que tiene cada una de las fuentes de argumentación contenidas en la tabla siguiente, sobre su conocimiento y criterios con respecto al tema investigado.

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos y/o investigaciones realizadas por usted.			
2. Experiencia práctica obtenida durante la actividad profesional.			
3. Trabajos de autores nacionales que conoce han trabajado la temática.			
4. Trabajos de autores internacionales que conoce han trabajado la temática.			
5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el extranjero.			
6. Intuición			