

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERIA EN TURISMO

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

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL
HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN DE LA ESPAM MFL**

AUTOR:

MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA

TUTOR:

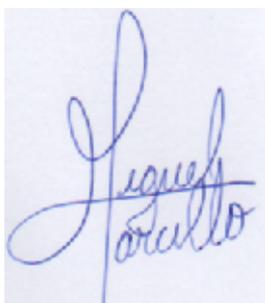
ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ. MBA

CALCETA, MARZO 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

YO MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA, con cedula de ciudadanía **1314942937**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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 cedo 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.



MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA

CC: 1314942937

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, MBA, certifica haber tutelado el proyecto **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por **MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA**, previa 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.

ING. GILBERTO BLANCO GONZÁLEZ, MBA

CC: 1752294536

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación, **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN DE LA ESPAM MFL** que ha sido propuesto, desarrollado por **MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA**, 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.

ING. BLANCA ENITH MENDOZA. Mg

CC: 1104440167

MIEMBRO

ING. YADIRA PÁRRAGA BASURTO. Mg

C: 1312437393

MIEMBRO

ING. RAFAEL VERA VERA Mg.

CC: 1313176131

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 los docentes, que con sus vastos conocimientos y admirable sencillez; nos han ayudado a adquirir muchos conocimientos y guiado durante el desarrollo de las investigaciones.

Al MBA Gilberto Blanco Gonzáles, tutor de la tesis, por guiarme y brindarme el apoyo necesario para el cumplimiento de este trabajo de investigación

MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA

DEDICATORIA

Este logro en especial me lo dedico a mí mismo porque sin mi voluntad, esfuerzo y dedicación para lograrlo no lo hubiese alcanzado.

A mis abuelos José Dolores Marcillo Mendieta & María Ubaldina Mera Zamora (+), que fueron el pilar fundamental en mi formación personal, brindando sus conocimientos y guiándome día a día con la enseñanza y práctica de valores morales y éticos.

MIGUEL ANDRÉS MARCILLO MERA

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
RESUMEN.....	x
PALABRAS CLAVE.....	x
ABSTRACT.....	xi
KEY WORDS.....	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.2.1. TEÓRICA.....	6
1.2.2. PRÁCTICA.....	6
1.2.3. METODOLÓGICA.....	6
1.2.4. LEGAL.....	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4. IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO.....	9
2.2. EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO EN EL ECUADOR.....	12
2.3. CLASIFICACIÓN DEL ALOJAMIENTO.....	13
2.4. GESTIÓN.....	15
2.5. GESTIÓN HOTELERA.....	16
2.6. MEJORA DE LA GESTIÓN.....	18
2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	18
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.....	23
3.1.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS.....	26
3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	28
3.2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL HOTEL HIGUERÓN.....	28
3.2.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUB PROCESOS.....	30
3.2.3. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
4.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.....	31
4.1.2. ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	39
4.1.3. ANÁLISIS FODA.....	42
4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES.....	43

FASE II. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS	46
4.1.1. ELABORACIÓN DEL MAPA GENERAL DE LOS PROCESOS DEL HOTEL HIGUERÓN.	46
4.1.2. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL HOTEL HIGUERÓN.....	47
4.2.3. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN	55
FASE III. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	58
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. CONCLUSIONES	106
5.2. RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS.....	115

Contenido de tablas

Tabla 1. integración de criterios.....	27
Tabla 2. Resultados de las encuestas a los clientes que frecuentan el hotel Higuerón.....	40
Tabla 3. Resumen de la percepción de los clientes.....	41
Tabla 4. Matriz de evaluación de los procesos del hotel laboratorio Higuerón mediante el nivel de capacidad.....	56

Contenido de cuadros

Cuadro 1. Estructura técnica para la elaboración de manuales.....	22
Cuadro 2. Metodología del diseño para el manual de procedimientos según los autores.....	25
Cuadro 3. Tabla de criterios principales.....	26
Cuadro 4. Metodología del diseño del Manual de procedimientos para la mejora de la gestión del Hotel Higuerón de la ESPAM MFL.....	28
Cuadro 5. Habitaciones del hotel higuerón.....	36
Cuadro 6. Matriz FODA del hotel Higuerón.....	42

Contenido de figuras

Figura 1. Etapas del manual de procedimientos del manual de procedimient..	21
Figura 2. Representación del Proceso y subprocesos de coordinación del hotel higuerón.....	47
Figura 3. Representación del proceso y subprocesos comercial.....	48

Figura 4. Representación de los procesos y subprocesos de operaciones.....	49
Figura 5. Representación del proceso y subprocesos de recepción.....	50
Figura 6. Representación de los procesos y subprocesos de ama de llave.....	51
Figura 7. Representación del proceso y subproceso de producción A&B.....	52
Figura 8. . Representación del proceso y subprocesos financieros.....	53
Figura 9. Representación del proceso y subprocesos de compra.....	53
Figura 10. Representación del proceso y subprocesos de mantenimiento (servicio de universidad).....	54
Figura 11. Modelo de evaluación de la norma ISOS 15504 mediante el nivel de capacidad.....	55

Contenido de imágenes

Imagen 1. Ubicación en el mapa.....	31
-------------------------------------	----

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un manual de procedimientos para la mejora en la gestión del Hotel Laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL, la información recopilada se obtuvo mediante revisión bibliográfica y trabajo de campo, siendo un proceso exploratorio-descriptivo. En cuanto a los resultados, en la primera fase mediante un diagnóstico, se identificaron las principales características del establecimiento, correspondientes a misión, visión, estructura, objetivos institucionales y principales servicios. En la segunda fase, se hizo la evaluación de los procesos y subprocesos, aplicando herramientas como la entrevista, análisis interno, la evaluación de procesos, mediante del modelo de las ISOS/IEC 15504, donde se identificaron las principales problemáticas existentes, además de graficar los principales procedimientos que la institución ejecuta, demostrando cada una de las actividades que se desarrollan en las áreas de trabajo. Como última fase se procedió a la elaboración del manual de procedimientos, definición y análisis de la información, diseño y estructura del manual, y objetivo principal, en donde se definieron, todos los procedimientos a cumplir en cada área o departamento, basándose en las normas de calidad de gestión hoteleras alineadas con las normas INEN. En conclusión, se elaboró el manual de procedimientos, permitiendo a la organización de las actividades y procesos en las diferentes áreas operativas y administrativas del hotel Laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL.

PALABRAS CLAVE

Manual de procedimientos, gestión hotelera, mejora en la gestión, procedimientos operativos.

ABSTRACT

The objective of the research is to design a manual of procedures for the improvement in the management of the Hotel Laboratory Higuerón of the ESPAM MFL, the information collected was obtained through bibliographic review and field work, being an exploratory-descriptive process. Regarding the results, in the first phase through a diagnosis, the main characteristics of the establishment were identified, corresponding to mission, vision, structure, institutional objectives and main services. In the second phase, the evaluation of the processes and sub-processes was made, applying tools such as the interview, internal analysis, the evaluation of processes, through the ISOS/IEC 15504 model, where the main existing problems were identified, in addition to graphing the main procedures that the institution executes, demonstrating each one of the activities that are developed in the work areas. As a last phase, the procedures manual was prepared, definition and analysis of the information, design and structure of the manual, and main objective, where all the procedures to be followed in each area or department were defined, based on the standards hotel management quality standards aligned with INEN standards. In conclusion, the procedures manual was developed, allowing the organization of activities and processes in the different operational and administrative areas of the Laboratory Higuerón hotel of ESPAM MFL.

KEY WORDS

Procedures manual, hotel management, improvement in management, operating procedures.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A principios de la segunda revolución industrial en el siglo XIX y el surgimiento de una clase obrera remunerada, así como también con la consolidación de la burguesía, los alojamientos crecieron y mejoraron sus instalaciones, surgiendo una gran competencia entre ellos (Ayala & Ortiz, 2018). Así nacieron los primeros hoteles de lujo, donde se ofrecía comida de gran calidad y habitaciones llenas de glamour. Según Hidalgo (2016) manifiesta que, estudios, en los siglos XIX-XX el transporte, aumentó de viajes y las posadas evolucionaron a lo que ahora se le conoce como hoteles. Esto implica que al pasar el tiempo las necesidades por parte de los viajeros iban en aumento y necesitaban mejores condiciones de confort lo cual forjó a los hoteleros a mejorar las instalaciones de sus establecimientos para así saciar las necesidades de los clientes.

Si bien es cierto hoy en día se le conoce como alojamiento, a la acción y efecto de alojar o alojarse (hospedar, aposentar, colocar una cosa dentro de otra). El uso más frecuente del término está vinculado al lugar donde las personas pernoctan o acampan, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones. Los hoteles, los albergues y las posadas son tipos de alojamiento (Pérez y Gardey, 2013). Abreu (2010) afirma que la industria hotelera está realmente enfocada a la satisfacción del cliente, en darle la experiencia que él busca. Por lo tanto, esto implica, que los clientes con el pasar de los años han ido aumentando los niveles de exigencia a la hora de solicitar un servicio de hospedaje, lo que obliga a la industria del alojamiento en muchos países del mundo a mejorar sus infraestructuras y servicios.

Por otra parte, Salazar y Hernández (2017), tomado como referencia de Abreu (2010) establecen que, considerando que la industria hotelera tiene un amplio nivel de competitividad es necesario considerar manuales de procedimientos, que indiquen y establezcan la manera y forma adecuada de operar un hotel, acción que influye directamente en la gestión operativa del mismo. Según Sánchez (2019), la existencia de un manual de procedimientos tiene su impacto en los niveles de satisfacción y optimización

de procesos en los establecimientos de alojamiento, ya que cada hotel tiene sus particularidades y peculiaridades, mismas que deben obedecer a un procedimiento regular del uso de un manual que permita implementar y operacionalizar funcionalmente la atención a los huéspedes.

De acuerdo con Sánchez (2019), lo que está ocurriendo actualmente en algunas cadenas hoteleras de carácter internacional respecto al no cumplimiento de manuales de procedimientos que tienen cada área con las que cuentan los hoteles, es recurrente en cuanto al mal manejo de los procedimientos que seguir, en las áreas operativas (recepción, y restaurante), debido a que no cuentan con un control interno y la auditoría no es constante, lo que recae en que la gestión operativa no tenga la capacidad de alcanzar sus propósitos políticos y diferentes objetivos operativos.

Por otra parte, Hernández, Nambo, López y Núñez, (2014) citado por Salazar, et al (2017). Establecen que, una adecuada gestión operativa que deben aplicar los hoteles son las nuevas tendencias y preferencias del consumidor, las cuales se enfocan en las ventas y el marketing del establecimiento de hospedaje, lo que implica un esfuerzo cambiante. Por lo tanto, los servicios que prestan los hoteles deben incluir capacitación en aspectos del coaching y la formación integral de sus empleados para lograr complementar la estructura organizacional del hotel, y así, coadyuvar a la obtención de objetivos de la organización, logrando que el hotel se mantenga en un éxito constante.

Según Cusme (2018), La actividad hotelera en el sector turístico es una de las más desarrolladas a nivel mundial, y Ecuador no es la excepción, siendo este uno de los servicios que más se ha generalizado con respecto al impulso del turismo en el país. Los hoteles y los restaurantes ocupan el 2,10% en ramas de actividad económica de la población desde hace 10 años y más, existiendo más de 3000 hoteles, cada uno de ellos con sus categorías y estrellaje INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Esto hace énfasis a una industria en desarrollo, lo cual genera aportaciones positivas para el sector económico en donde se emplee tal actividad considerando como base fundamental el turismo.

Rodríguez, (2012), citado por Cusme (2018) manifiesta que la evolución de

los hoteles en el Ecuador se ha ido incrementando acompañadas de las tecnologías y comunicación, mejorando en todas sus áreas, no solo en la infraestructura, sino que también en los servicios y la gestión operativa y administrativa de los mismos, lo cual hace que es componente elemental del sistema turístico. Sin embargo, hay establecimientos de alojamientos en el país que no acatan con los reglamentos necesarios según lo manda y dicta la Ley Orgánica de Turismo, el Reglamento de actividades turísticas 2105, y el Reglamento General de alojamiento turístico 2002, dada las circunstancias lo mismo que influye en la calidad de los servicios y que los procesos no se den con total eficiencia y transparencia en su totalidad.

Dichas razones, remota principalmente que aquellos hoteles, en su gran mayoría, carecen de la aplicación formal de un manual de procedimientos, que detallen con claridad las actividades designadas a cada área o departamento, lo que implica que en dichos establecimientos, no se cumpla con sus objetivos y políticas planteadas eficientemente, lo que involucra a manera que en el alcance de los objetivos de la empresa y el desarrollo de los procesos no se lleven a cabo dentro del ámbito organizacional.

Manabí es una provincia con un gran índice de establecimientos hoteleros más en sus zonas costeras por motivo de la gran demanda de sus playas, extensa gastronomía, y demás atractivos, lo que la hace sin duda alguno un sitio con una planta hotelera en su gran mayoría con hoteles con capacidades de poder saciar las necesidades de los clientes (Peralta, 2015), citado por Cusme (2018). También es cierto que de la misma forma hay hoteles que no disponen de todos los servicios y comodidades necesarias, lo que impide que pueda desarrollar a cabalidad la gestión operativa de todos los procesos que necesitan cumplir dentro de los mismos, problemática que evidentemente afecta a la industria hotelera de la provincia.

De acuerdo con Félix et al (2015), cada año hay bajas en el sector hotelero en distintos cantones de la Provincia de Manabí, lo que indica una decreciente disminución en la oferta del alojamiento, muchos de ellos se han creado sin un verdadero plan de estudio previo, lo que ha ocasionado pérdidas para dichos establecimientos, todo esto se lo ve reflejado al analizar el catastro del Ministerio de Turismo, donde aparecen y

desaparecen anualmente nombres de establecimientos en distintos cantones de la Provincia. De acuerdo a Cusme (2018), la aplicación de los manuales de procedimiento en las empresas hoteleras es de vital importancia ya que les permite estandarizar sus procesos, permitiendo realizar las actividades conforme lo solicitado en base a las necesidades requeridas por los clientes. Cabe destacar que Manabí es uno de los destinos en donde su planta hotelera cuenta con una gran variedad de hoteles con infraestructura adecuada y calidad de servicio (MINTUR, 2018), pero sin embargo en su gran mayoría una de las principales problemáticas que estos establecimientos presentan es que no tienen estandarizados sus procesos en un manual que oriente y de las pautas correspondientes a la hora de realizar las diferentes actividades en los diversos departamentos, lo que genera una deficiencia en la gestión operativa de los mismos e impidiendo alcanzar sus metas y objetivos institucionales.

Según Macías *et al* (2011), citado por Moreira & Zambrano (2013), expresa que los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Calceta, no disponen de una excelente infraestructura, ya que gran parte de ellos presentan deterioros y averías en sus instalaciones tanto internas como externas, además el personal con el que cuentan carece de conocimiento en cuanto se refiere a la aplicación de procesos involucrados con la actividad de alojamiento, ya que los mismo no disponen de un manual de procedimientos que sirva como guía y direcciona al personal a ejecutar los dichos procedimientos adecuadamente, lo que afecta directamente en el desarrollo de las actividades operativas institucionales, que no se ejecutan eficientemente generando inconformidades principalmente con los clientes.

En el centro de educación Superior; ESPAM MFL, (Escuela Superior Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López), se encuentra el Hotel laboratorio Higuerón, el mismo que se elaboró con fines académicos para la Carrera de Turismo en donde los estudiantes de la mismas, pudieran realizar sus prácticas pre profesionales con fines a la actividad hotelera de manera eficiente y real.

Pese a las condiciones en las cuales se forjó el hotel Higuerón, teniendo una infraestructura de primera, equipamientos tecnológicos e industriales

sofisticados, áreas adecuadas para desarrollar todas las actividades, no cuenta con un manual de procedimientos oficial, en donde estén establecidos los procesos y procedimientos, por razones de que no se han estudiado dichos procesos y procedimientos que inciden en la atención al cliente, lo mismo que genera que no funcione adecuadamente las áreas del hotel, además la información que se tiene de los procedimientos que se deben realizar en cada departamento del hotel es limitada e insuficiente, lo que influye en que, existan vacíos entre las conexiones de trabajo, dada circunstancia al no contar con los sistemas de modelos de calidad del servicio, se desconoce la percepción que tienen los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos del hotel, ya que solo se conoce de forma subjetiva como está operando la institución por parte de los clientes, razones que tienen incidencia en la deficiencia preparación del personal respecto a los procedimientos, influyendo directamente en el desarrollo de las actividades que tributan al cliente, dada la razón que se evidencia, se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera la gestión operativa mejoraría en el Hotel Higuerón de la ESPAM MFL?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

El manual de procedimientos contribuirá a la generación de conocimientos que permitirá a las empresas del sector hotelero, operar de una mejor manera, ya que la creación de este documento se puede establecer como una base documental para identificar herramientas de gestión, así se tendrá un conocimiento concreto de los temas a ser tratados, lo que respaldan y argumentan según los autores, Cobos (2019), Sánchez (2019), Parrales (2017), por lo tanto afirmar que los manuales de procedimientos son indispensable para el buen funcionamiento en cada una de sus áreas de los establecimientos de alojamiento de la ciudad.

1.2.2. PRÁCTICA

Con la elaboración del manual de procedimientos ayudará a la operatividad del sector hotelero en general ya que si hay una buena gestión de los procesos y sub procesos en los establecimientos se logrará una mejor rentabilidad, además la inserción de visión, misión, valores corporativos, políticas, manual de funciones y el organigrama estructural permitirán dar solución a problemáticas en cuanto al servicio, de tal manera que ayudará al direccionamiento de las actividades en los diferentes hoteles del territorio.

De igual manera será una herramienta que facilitará el trabajo en las diferentes organizaciones hoteleras y contribuirá al manejo integral de las áreas, departamentos, mejorando los procesos dentro de los alojamientos de la ciudad.

1.2.3. METODOLÓGICA

Se precisará y determinará los pasos estructurados por diferentes autores, Blanco et al., (2016) y Castaneda (2010), para el diseño del manual de procedimientos, lo que constituye una guía para los diferentes establecimientos hoteleros interesados en mejorar la gestión de los procesos y sub procesos, lo que involucra a la búsqueda y así se ajustaría al contexto de la investigación, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunos para obtener resultados positivos y acorde a la realidad.

1.2.4. LEGAL

Legalmente el desarrollo de la investigación se fundamenta en el Reglamento General de las actividades Turísticas vigentes, El Reglamento de Alojamiento Turístico, y la norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 18513, las mismas que establecerán los mecanismos de control, y fijarán las normativas a seguir, por lo que es necesario establecer estrategias que mejoren de forma rápida y estable la calidad de los servicios, mediante la aplicación de un manual de procedimientos de manera que se vean involucrados en el mejoramiento de los procesos en las áreas o departamento de los establecimientos de alojamiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimiento para el mejoramiento de la gestión operativa en el hotel laboratorio Higuierón de la ESPAM MFL

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de los procedimientos operativos en el hotel laboratorio Higuierón
- Evaluar los procesos y sub procesos de las áreas del hotel laboratorio Higuierón
- Elaborar el manual de procedimientos para el hotel laboratorio Higuierón

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un manual de procedimientos permitiría el mejoramiento de la gestión operativa en el Hotel Laboratorio Higuierón

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El proceso de investigación está sustentado y orientado en el presente marco teórico, el cual fue estructurado y delimitado mediante una revisión bibliográfica que toma en cuenta las variables de estudio: manual de procedimientos y gestión operativa. El desarrollo del capítulo tomó en cuenta bases e información especializada en el tema de estudio. A continuación, se presenta el resumen de los aportes bibliográficos encontrados en la revisión, los cuales permitieron alinear las acciones de la indagación.

2.1. EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO

El alojamiento es uno de los segmentos más importante de la Industria de la hospitalidad y surge como consecuencia de los primeros viajes realizados por las personas en la antigüedad (Gonzales, 2017), esto indica que el ser humano ha tenido la necesidad cada vez que realizaba sus viajes, ya sean por negocios, diversión, por salud, entre otras motivaciones, de solicitar o requerir un lugar en donde poder alojarse y descansar para poder continuar con sus actividades programadas. Rodríguez (2012) manifiesta que “la hotelería ha ido evolucionando a través del tiempo acompañada de los avances de la tecnología y comunicación por los que les ha obligado en mejorar, no solo en su infraestructura sino en cuestión de su servicio”. p3. Esto ha permitido que los avances de los establecimientos de alojamientos tengan una relación directa con las Tics (tecnologías de la información y comunicación), ya que de este modo les ha permitido mejorar en sus servicios motivando así a los turistas cada vez a viajar más.

De acuerdo a Mariño, Llerena, Proaño (2021), los primeros alojamientos, fueron ubicados al costado de una ruta y que eran de estructura precaria, pero ofrecían un cobijo y plato de comida. Con el pasar del tiempo se agregaron otros servicios, luego se crearon las pensiones privadas en las cuales ofrecían servicio a las habitaciones y comidas. Por otra parte, González (2017) establece que los factores desencadenantes de la evolución de la industria de alojamiento, fueron la estabilidad económica, los avances tecnológicos en el transporte, primero con la creación del ferrocarril en 1825 y luego con la aparición de los vuelos comerciales en 1958, los cambios en las condiciones sociales, la evolución misma del hombre y sus

necesidades de consumo. Es decir que, a raíz de la aparición de estos servicios, el crecimiento del sector hotelero da un paso muy importante, metiéndose en el mercado como un negocio en aumento.

Una de las posadas con más relevancia es la de Belén, lo que indica que hace miles de años la hotelería ha surgido y la cual ha ido progresando, mejorando sus servicios y esparciéndose a nivel mundial (Rodríguez, 2012). Cabe destacar que los primeros sitios de alojamiento surgen en la antigua Roma, donde se abrieron distintos establecimientos ubicados en cualquier camino o en el interior de los pueblos, podrían encontrarse posadas donde alojarse (Martínez, 2015). Cabe destacar que la industria del alojamiento ha tenido una importante participación respecto al brindar un servicio en donde los viajeros puedan descansar y recuperar energías para desarrollar un sinnúmero de actividades, ya sea por ocio, negocios, entre otras razones, que implique hospedarse en un lugar, y que a su vez a medida que ha pasado el tiempo, este sector ha ido mejorando sus instalaciones y servicios a manera de garantizar una mejor estadía para sus huéspedes.

Rodríguez (2012), manifiesta que, en la edad media los monasterios e instituciones religiosas daban posadas a los viajeros, de tal forma que fueron los pioneros en cuestión de del hospedaje por el gran poder que demandaba la iglesia católica en ese entonces, convirtiéndola en la primera cadena hotelera. Muy seguido de la edad media el apareamiento de la industria del alojamiento en la época colonial, hace un paréntesis ya que aquí se ve un gran desarrollo en comparación de la edad media, ya que las construcciones de carreteras, y el avance de los medios de transportes, aportaron con el desarrollo del comercio, lo que influye en la implementación de las tabernas, ya que las mismas pasaron a ser un lugar de reunión en donde se podía comer y beber, obstante a esta situación los hoteles perfeccionaron a menudo que las ciudades crecían, tal como el hotel "The city Hotel" en New York, que dispuso de 73 habitaciones.

De acuerdo con Ramos (2019) se vio una evolución en los medios de transporte, lo que hizo despegar la actividad económica, ya que la aparición del ferrocarril y los barcos a vapor, hubo una gran influencia en el sector hotelero, por lo que el transporte y la hotelería se convirtieron en un gran complemento

o una cadena de servicios, de esta forma surgió una nueva generación de viajeros y se crearon los hoteles tanto en las ciudades como en las estaciones de ferrocarril. González (2017) menciona que entre más evolucionaran los medios de transportes más crecía el sector hotelero por la frecuencia de viaje que tenían los turistas o viajeros. En esta época el primer hotel de lujo fue el hotel Tremont en Estados Unidos, con una capacidad de 170 habitaciones, distribuidas en tres pisos.

En la actualidad los alojamientos son muy diversos, ya que no todos ofrecen los mismos servicios, que están direccionados a diferentes gustos y preferencias, y tampoco fueron construidos por las mismas razones, dicha circunstancia. De acuerdo con Gonzales (2017), cada hotel está enfocado para atraer segmentos específicos, pero siempre manteniendo la razón de ser que es mantener el espíritu de la hospitalidad a los turistas o huésped que pernoctan en ellos, por ende estos se clasifican en función de su tamaño, servicios ofrecidos, precios, tipo de huésped (negocio o placer), con el fin de dar a elegir el tipo de alojamiento que más se adapte a sus necesidades, por ende el alojamiento busca cumplir con las expectativas del cliente, su satisfacción, comodidad, generar buenas experiencias durante el tiempo de estadía, con un solo objetivo hacer sentir feliz al huésped para que este tenga la decisión de volver a elegir dicho establecimiento.

En la industria del turismo y la hostelería, la aparición de plataformas de alojamiento ha tenido un impacto considerable en la lógica dominante del mercado (Vigila, Werthner y Buhalis, 2016), ya que el servicio de alojamiento según González y Martínez (2011) lo definen como una acción económica que se relaciona directamente a las tendencias actuales de las actividades turísticas, los viajes y la hospitalidad. Por otra parte, los establecimientos de alojamientos son considerados como una actividad turística la cual se desarrolla por personas naturales o jurídicas que ofertan la prestación de servicio de hospedaje, en los diferentes espacios turísticos (Ministerio de Turismo, 2014).

Dadas estas razones en cuanto al alojamiento respecto a la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo, se puede decir que a medida que las personas se desplazaban y movilizaban fuera de sus lugares de orígenes,

surge la necesidad de implementar la actividad hotelera con el fin de prestar servicios de alojamientos a dichos turistas y por lo consiguiente, el sector hotelero iba innovando y mejorando sus servicios e instalaciones de acuerdo a las necesidades y exigencias de los clientes, por tales razones surgen las grandes cadenas hoteleras, las mismas que facilitaron el crecimiento y desarrollo de la industria hotelera en los principales destinos del mundo.

2.2. EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO EN EL ECUADOR

En el Ecuador los primeros indicios del alojamiento empiezan en la época del imperio inca, en donde había una división social muy marcada (García, 2010). A lo largo de las carreteras los viajeros solían descansar y reponerse en albergues llamados tambos, en donde guarecían los chasquis o correos del soberano.

La evolución del alojamiento se evidencia a través de los cambios generados para obtener una mayor organización, planificada y de calidad dentro de este sector, por las mismas razones es que existe una diferenciación en cuanto a las tipologías de categorización, ya que por medio del Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador (2008) existían 13 tipologías, sin embargo, en el nuevo Reglamento de alojamiento turístico del Ecuador (2015) la tipologías se han reducido a 9 y la categorización se efectúa únicamente por estrellas sin ninguna denominación.

En el caso específico del Ecuador en el Reglamento general de la Ley de Turismo, en su artículo 42 literal A, “el alojamiento es considerado como parte de las actividades turísticas que se desarrollan en determinado sitio” mientras que, de acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico “el alojamiento es una actividad turística que puede ser desarrollada con personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje, a huéspedes nacionales o internacionales”.

Teniendo en cuenta lo planteado se puede establecer que el alojamiento es el elemento indispensable que permite formar una oferta turística completa, por el cual comprende pasar por una evolución muy significativa influenciada por acontecimientos históricos que hacen relevancia en distintas épocas en el Ecuador. Hoy en día estos establecimientos direccionan sus servicios en las motivaciones de los turistas con la finalidad de prolongar su tiempo de

estadía con el fin de aumentar la rentabilidad y el crecimiento económico del sector.

De acuerdo a Álvarez y Salazar (2019) el sector de alojamiento, es considerado como una actividad importante para el país y que se encuentra fuertemente vinculado con el turismo en un determinado destino, ya que brinda, como muchos otros sectores dedicados al servicio, una combinación de elementos tangibles e intangibles que solo afloran en el momento mismo de consumo.

2.3. CLASIFICACIÓN DEL ALOJAMIENTO

Los establecimientos de alojamiento se clasifican en diferentes categorías, lo cual dependerá de la calidad de las instalaciones, el servicio que se oferta en el lugar y de las características que el mismo posee, la Organización Mundial del Turismo (OMT) es quien denomina o ente regulador para definir los criterios y aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta y que definen las clasificaciones hoteleras a nivel mundial, al igual que los parámetros de categorización que están relacionados con el tipo de servicio brindado, calidad, y características físicas, infraestructura que lo rodea y la ubicación en el medio ya sea entorno urbano o entorno rural OMT, (2014). La categorización de los hoteles a nivel internacional se lo hace mediante el uso de estrellas, que lo afirma en ente regulador que es la OMT, los cuales se clasifican o se distribuyen en cinco categorías pertinentes a la función de número de estrellas que deben reunir una serie de características:

Hoteles de una estrella: son pequeños hoteles que lo coordinan y dirigen los propietarios, poseen un buen ambiente, fácil ubicación y con fácil accesibilidad, y están cercanos a los lugares de atracción con servicio de transporte.

Hoteles de dos estrellas: son hoteles de tamaño regular y de ubicación pertinente, en ellos se brindan los servicios de teléfono y televisión en las habitaciones.

Hoteles de tres estrellas: aquellos disponen de mayor comodidad y confort, los cuales disponen de grandes salas con decoraciones especiales y bonitos vestíbulos, en su dimensión física, cuentan con varios tamaños dependiendo el lugar, brindan el servicio de restauración con una variedad de alimentos.

Hoteles de cuatro estrellas: Son hoteles con un mejor servicio, una gran infraestructura los cuales en su mayoría ofrecen los servicios de parqueadero, servicio a la habitación las veinticuatro horas, servicio de restauración.

Hoteles de cinco estrellas: Son hoteles con los más altos niveles de comodidad y confort y servicios cumpliendo con las exigencias de los clientes.

Hoy en la actualidad existen diferentes establecimientos de hospedajes en los alrededores de los principales centros turísticos y ciudades más importantes, las razones son en base a las necesidades de los clientes en adquirir tales servicios y productos cada vez más personalizados. Es indispensable para los territorios o destinos turísticos estableces centros o establecimientos de hospedajes, con el fin de complementar la actividad turística por los consumidores, lo cual garantiza el crecimiento organizado del alojamiento en el lugar o destino en donde se ejecute dicha actividad.

Según el Ministerio de Turismo (MINTUR, 2015) los establecimientos de alojamiento turístico a nivel nacional se clasifican mediante su Reglamento General de Alojamiento Turístico del Ecuador, de la siguiente manera:

- Hotel (H)
- Hostal (HS)
- Hostería (HT)
- Hacienda turística (HA)
- Lodge (L)
- Resort (RS)
- Refugio (RF)
- Campamento turístico (CT)
- Casa de huéspedes (CH)

Las normativas existentes a cerca de los establecimientos hoteleros a nivel nacional establecen la importancia entre los diferentes centros de alojamientos de acuerdo a la cantidad de productos y servicios que se dan en los mismos. De igual forma la actividad organizada de los establecimientos de alojamiento cumpliendo con los procedimientos legales,

es la clave para el desarrollo del sector turístico en el área que se desempeña, el cual solo dependerá de la coordinación que haya entre los entes públicos y privados, esto permite que el sector hotelero se desarrolle de una manera más eficiente, lo que beneficia a propios y extraños de tal actividad.

2.4. GESTIÓN

Para Díaz (2004) manifiesta que la Gestión es un segmento primordial, es comercializarse de una forma muy adecuada, por lo que la misma se describe como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que forman integran el mercado, lo conozcan y lo consuman. La Gestión ocupa dos problemas fundamentales, la cual engloba la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado como objetivos fundamentales, por otra parte Benavides (2011), indica que la gestión funciona como una guía, misma que sirve para orientar a la acción, previsión, manejo de los recursos y esfuerzos, con la finalidad de lograr las metas a alcanzar, por lo que se empleara una secuencia de actividades que habrá que realizar para lograr los objetivos en el tiempo requerido.

Campos y Loza (2011) mencionan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Suárez y Barraza (2015) puntualiza que la Gestión de Procesos, en empresas dedicadas a la actividad del Turismo pueden realizar la conversión de la satisfacción de los clientes en una operación que pueda ser monitoreada, y con esto, lograr la identificación de aquellos procesos que son críticos en la organización. Asimismo, indica que los objetivos de la gestión en el Sector Turístico deben ir cambiando para lograr dicha satisfacción de los clientes que, en este sector, se distinguen por ser personas que están en una constante búsqueda de nuevos productos y servicios.

De acuerdo con Gonzáles, Viteri, Izquierdo y Verdezoto (2020) la gestión es un elemento fundamental en la administración en cualquier campo en donde se aplique ya que, ha sido el sostén y soporte del desarrollo empresarial,

económico, social y tecnológico del mundo en los últimos siglos y décadas, ya que la gestión es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales; planificación, organización, dirección y control. Según Mendoza (2017), la gestión tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentes orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de la gestión en el proceso administrativo.

Por lo consiguiente la gestión está a cargo de los ejecutivos, mismos que supervisan las operaciones de la organización y aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo, por lo que se proponen varias funciones que deben desempeñar los directivos en el proceso de gestión organizacional (González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto, 2020) como pueden ser:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas de marketing.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos o secciones.

De acuerdo a lo planteado, se puede decir que la gestión es el conjunto de actividades coordinadas que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, con la capacidad de coordinar y dirigir las acciones en las diferentes actividades que se desarrollen dentro de la empresa, lo cual influye en prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados.

2.5. GESTIÓN HOTELERA

La gestión en los hoteles tiene como principal punto la administración del tiempo, los recursos materiales y el factor humano, tomando en consideración el tipo de función y de trabajo que se realiza, además la gestión hotelera permite conocer la realidad del establecimiento, lo cual influye en la reducción de problemas y mejorar la satisfacción y las expectativas del cliente. Correia *et al.*, (2012) afirma que la gestión del proceso de la fabricación y manipulación de servicios hoteleros son

esenciales para asegurar la calidad y seguridad de los turistas en el sitio, esto depende de la estabilidad de los procesos y actividades en los diferentes alojamientos, los cuales son integrados por diferentes departamentos que deben funcionar como un sistema integrado de prestación de servicios.

La funcionalidad de la gestión es hacer que las organizaciones del alojamiento interactúen de forma más inteligente, para asegurar su viabilidad y éxito en el transcurso del tiempo o durante propone su productos o servicios, además de sacar al máximo sus recursos y garantizar su constante renovación Goncalves et al., (2014), por lo tanto las constantes innovaciones en las tecnologías en la industria del alojamiento, este sector entra en etapas de madurez ya que necesitan acoplarse a una manera de operación más compleja y competitiva, el cual le permite adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas conllevándolo a lograr estabilidad y el crecimiento de las actividades a largo plazo.

La gestión en los establecimientos de alojamiento es fundamental e indispensable para el crecimiento y el desarrollo del negocio, ya que además de contribuir al correcto funcionamiento de los procesos de atención y servicio al cliente, se puede identificar los aspectos que contribuyan a las necesidades que surgen en el mercado hotelero las cuales pueden representar diferentes problemas que generan insatisfacción en el cliente y producen notables pérdidas económicas para el establecimiento López y Cuevas (2011). Según Morillo y Marysela (2011), mantienen que la gestión permite coordinar procesos en actividades y acciones enfocadas al ahorro de recursos con el fin de mejorar y estandarizar los productos y servicios turísticos dentro de los alojamientos, lo cual consiste en integrar de una manera general y efectiva todos los componentes que interactúan como un sistema a la hora de brindar la atención a los clientes con el fin de poder cumplir las necesidades y expectativas.

De acuerdo con lo establecido por Morillo y Marysela (2011), la gestión dentro de las empresas de alojamiento les facilita o contribuye en la coordinación de cada uno de los procesos, con el fin de que las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas o departamentos, permitan una

mejora en la optimización de recursos y estandarizar los productos que se elaboren en las mismas, lo que influye directamente con un mejor servicio en los establecimientos de alojamiento para que de esta manera se genere una satisfacción a los clientes y de esta forma cumplir con sus expectativas y necesidades.

Según Serrano y Poveda (2020) la gestión hotelera comprende una serie de procesos que involucra el funcionamiento y operatividad de un hotel, estos procesos buscan la optimización y mejora continua de los procedimientos operativos de la institución. Cabe destacar que la gestión hotelera abarca tan solo objetivos asociados con el servicio a los clientes, no obstante, en la actualidad toma en cuenta aspectos socio-económicos del mercado, preferencias que guardan relación entre la comida y la bebida.

2.6. MEJORA DE LA GESTIÓN

Chiavenato (2007) señala que la gestión fue creada para que se siga una estructura cuya finalidad es la de “satisfacer objetivos de la empresa mediante una organización y un esfuerzo mutuo entre los empleadores y empleados” (p.50). El concepto de gestión ha presentado cambios conforme al paso de los años. En el siguiente párrafo se presenta un breve resumen de los principales conceptos según los autores expertos en el contenido.

La etimología del término gestión proviene del latín *gestio-onis*, que significa llevar a cabo algo o tomar acción (Corominas y Pascual, 1984). Esto indica que la palabra gestión denota verbos en imperativo que motivan a la acción como ejecutar o realizar.

2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos hoy en día constituyen una herramienta muy eficaz en las empresas para desarrollar de forma eficiente los procesos de la misma, Sánchez (2018) define que a un manual como un instrumento que sujeta de manera metódica, investigación y/o conocimientos sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se creen obligatorios para la mejor realización del trabajo. Se piensa al manual de procedimientos como la herramienta que instituye los aparatos esenciales

para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. Por otra parte, la Universidad Autónoma de México (UNAM, (2016), define al manual de procedimientos, como un instrumento administrativo que sirve de apoyo del quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa, mismas que engloban, las acciones y operaciones que deben seguirse para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, incluyendo además una técnica sobre la que puede lograr un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas y en un tiempo definido (Carcelén, 2018).

De acuerdo a Álvarez y Torres (2014) el manual de procedimiento es una de las mejores herramientas que sirven como guía para guiar y dirigir al personal a desarrollar las actividades de una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto. Documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma” (Parrales, 2017)

En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades. Sin embargo, Entrepeneur (2017) citado por Carcelén (2018) un manual de procedimientos es una herramienta que permite el funcionamiento de la empresa, además de ser un medidor de procesos.

Entre los aspectos a considerar se tienen que definir la estructura del mismo, identificar el público y proceso hacia el que estará dirigido, los contenidos y el tipo de lenguaje que debe ser utilizado y a qué tipo de proceso se va a enfocar. Dada las razones según lo expuesto por los autores y tomando como referencia a Entrepeneur (2017), los manuales de procedimientos son un apoyo a todo el proceso administrativo ya que están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control de la empresa y la relación que debe existir entre cada área que la

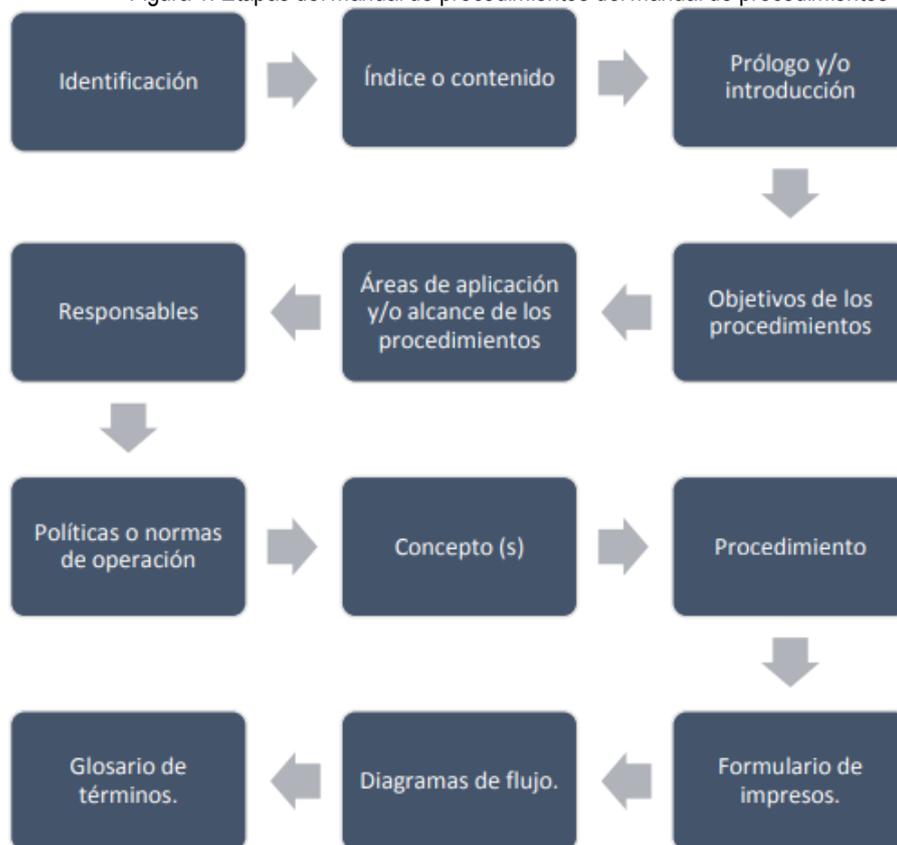
conforma. Así también, es importante que los manuales sean socializados con las personas responsables de las tareas y actividades, a fin de que conozcan a detalle su contenido y lo lleven a cabo.

Según Franklin (1998) entre otras utilidades del manual de procedimiento se mencionan:

- Es una guía de los procesos internos que se deben ejecutar para lograr el cumplimiento de tareas.
- Complementan la capacitación del puesto de trabajo ya que contienen el paso a paso de lo que tiene que ejecutarse en el proceso.
- El personal puede acceder a absolver sus dudas al respecto de una actividad a través del manual físico.
- Es una base de medición para tiempos en los procesos que se han establecido y continuar con una mejora de procesos.
- Permite conocer y controlar el cumplimiento de todas las tareas necesarias y críticas para lograr el objetivo.
- Establece las personas responsables de los productos o servicios de la organización, evitando el doble esfuerzo o la falta de operación.
- Es un marco que puede llegar a sustentar las diversas evaluaciones de personal y de carga laboral que se presentan en la empresa.
- Genera equipos laborales de alto rendimiento ya que el manual de procedimientos le da claramente sus tareas y la medición de las mismas.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

El manual de procedimientos tiene etapas que deben de cumplirse así lo menciona Franklin (1998) en su libro, previo a su realización; tal como se describe a continuación:

Figura 1. Etapas del manual de procedimientos del manual de procedimientos



Fuente: Carcelén (2018)

Un manual de procedimientos en base a lo planteado por Carcelén (2018) debe cumplir con todas estas etapas para que en una empresa el desarrollo de los procesos y sub procesos se cumplan de manera eficiente lo cual permite el mejoramiento de las actividades y de los servicios de las mismas. De acuerdo con lo planteado por Carcelén (2018), los manuales de procedimiento, tienen como objetividad lo siguiente:

- a) Su principal fin es difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar el trabajo, para que mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

- e) Mostrar la manera de realizar el trabajo a nuevos empleados.
- f) Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- g) Facilitar la supervisión del trabajo.
- h) Permitir que tanto los empleados como el jefe, sepan si el trabajo está bien realizado, haciendo posible una clasificación objetiva de méritos.
- i) Facilitar la selección de empleados, en caso de vacante.
- j) Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- k) Constituir la base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- l) Reducir los costos al aumentar la eficiencia general de la organización.

Dado lo expresado, los manuales de procedimiento permiten que las empresas, tengan un mejor funcionamiento de sus actividades tanto operativas como administrativa, lo que conlleva a que se desarrolle una adecuada gestión, ya que de esta manera se evita, que existan inconvenientes con los colaboradores en omitir algún proceso de sus funciones encargadas.

De acuerdo a las normas internacionales ISOS 9001 y Carcelén (2018), los manuales de proceso deben estar estructurados de la siguiente manera:

Cuadro 1. Estructura técnica para la elaboración de manuales

Parte 1: Presentación	Parte 2: El manual
Portada	Identificación de los subprocesos
Introducción	Simbología y diagrama de flujo de los subprocesos
Objetivos del manual	Logotipo de la dependencia
Misión y visión	Nombre de la dependencia
Marco jurídico	Título del manual de organización
Organigrama	Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente
Formalización del manual	Documento de referencia
Proceso general para la determinación de un manual	Historial de cambio

Fuente: Elaboración propia en base a las Normas ISOS 9001

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

En esta sección se describen las principales metodologías de investigación referentes al tema, las cuales permitirán definir los lineamientos para el desarrollo de un manual de procedimiento en el hotel Higuerón de la ESPAM MFL. El desarrollo estuvo basado en una revisión bibliográfica enfocada en los criterios propuestos por los diferentes autores para la elaboración de un manual de procedimientos, acorde a las necesidades del mejoramiento de la gestión operativa del hotel Higuerón.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Para desarrollar la investigación fue necesario analizar manuales de procedimientos estructurados por diferentes investigadores para fundamentar el diseño metodológico, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunas, y que permitan obtener resultados verídicos y acordes a la realidad del Hotel Higuerón, ya que en esta investigación se constituye el objeto de estudio práctico. De este modo, se presentan un conjunto de herramientas metodológicas para el diseño y ejecución de manuales de procedimientos hoteleros; a continuación, se presenta un análisis de los desarrollos metodológico de los autores: Romero (2002), Palma, (2003), Castaneda (2010), Santamaría y Cadrazco (2011) y Blanco et al (2016); investigaciones aplicadas en diferentes espacios y contextos hoteleros.

Según Romero (2002) los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos. La investigación es de carácter exploratorio con un enfoque descriptivo, en donde se abordan 4 fases para su respectivo desarrollo, utiliza los métodos deductivos y analíticos sintéticos, y herramientas investigativas, tales como la observación científica, el trabajo de campo.

Con respecto a la investigación de Palma (2003) que en el manual se pretende cumplir con los procedimientos requeridos. Esta metodología es de carácter descriptivo y analítico, ya que su propósito es determinar rasgos que identifiquen las características principales de las funciones de cada cargo, se estructura por 4 fases, y emplea herramientas de investigación como la entrevista, la encuesta, además de la aplicación de técnicas como la observación científica y el análisis documental, que están enfocados a identificar las principales características de las funciones de cada cargo y observar las principales debilidades, además aplica un enfoque de investigación activa participativa, ya que este estudio surge a partir del problema originado en la empresa.

Pertinente a Castaneda (2010) indica que el objetivo fundamental de esta guía consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos, unificando criterios de contenido que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas, esta Guía técnica, es de carácter exploratorio con un enfoque analítico descriptivo, utiliza técnicas investigativas como el análisis bibliográfico y la observación científica y está compuesta por dos fases, mismas que están sujetas al diseño y estructuración de manuales de procedimientos.

Para Blanco et al (2016) presentan una de las metodologías más amplias y actuales que pueden ser adaptados a la empresa hotelera en estudio, con una vinculación total a esta investigación, debido a las etapas y acciones que presentan para la obtención de información y verificación de la viabilidad de la investigación. Entre las etapas que estos autores presentan están la recopilación de información con acciones y análisis, misión, visión, objetivos, estructura organizacional; la fase del diagnóstico, que corresponde a evaluar el desempeño de cada subproceso y actividades; directrices para la estructuración, la evaluación y la socialización del manual. Esta investigación responde a 3 fases, con un enfoque analítico descriptivo, es de carácter exploratorio y se fundamenta principalmente en la recopilación de

información mediante un análisis documental, además de emplear técnicas como la observación científica, y el análisis sintético.

Una vez analizado el criterio de los cinco autores se procedió a seleccionar los métodos, técnicas y herramientas que ayudarán el alcance de los objetivos y en el diseño del manual de procedimientos para la mejora en la gestión operativa del hotel Higuerón, quienes muestran metodologías aplicables en esta investigación que permitirá alcanzar los objetivos específicos. (Ver cuadro 2.)

Cuadro 2. Metodología del diseño para el manual de procedimientos según los autores.

Romero, 2002	Palma, 2003	Castaneda, 2010	Santamaría y Cadrazco, 2011	Blanco, Font y Parra, 2016
Manual de proceso y procedimiento	Creación de manual de procedimiento	Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos	Matriz de inteligencia hotelera	Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos
1. Análisis, preparación, interpretación, y comunicación 2. Análisis de los inventarios de procedimientos 3. Diseño del programa 4. Proceso productivo	1. Análisis o revisión de los procedimientos 2. Análisis de investigación 3. Análisis del sistema procedimientos hotelero 4. Análisis de costo-beneficio 5. Análisis de la estructura del hotel 6. Diseño del manual 7. Diseño, implantación y actualización	1. delimitación del procedimiento 2. recolección de la información 3. análisis de la información y diseño del procedimiento 4. análisis del procedimiento	1. Recolección y análisis de información 2. Diseño de servicio estándares 3. Procesos de planificación 4. Análisis de la calidad del servicio hotelero 5. Definición del procedimiento	1. Diseño del programa de trabajo 2. Misión y visión de la entidad 3. Estructura y organigrama del área 4. Elaboración del mapa de procesos del departamento de alimentos y bebidas 6. Evaluación de subproceso y actividades e Identificar y medir indicadores sobre: Problemas y Procesos 7. Diseño y estructura del manual 8. Definición de objetivos del manual 9. Elaboración del diagrama de flujo de cada proceso 10. Descripción de cada proceso 11. Descripción de actividades desde el inicio hasta el final 12. Validación de la información

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3.2 Se representan las principales metodologías con las respectivas fases y actividades tomadas en cuenta para la elaboración del manual de procedimientos para la mejora en la gestión del Hotel laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL, estos criterios fueron agrupados en una tabla para realizar una valoración que permitió identificar y estructurar los criterios

que más se adaptaron al proceso de investigación. Para la identificación de los criterios se consideraron los aspectos más repetitivos en las metodologías expuestas por los diferentes autores y elementos que se consideraron necesarios para la elaboración del manual de procedimientos.

3.1.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS

La leyenda de criterios que se presenta a continuación, está conformada por siete variables principales, enfocadas en la elaboración del Manual de procedimiento para la mejora de la gestión en el Hotel Higuierón de la ESPAM MFL.

Cuadro 3. Tabla de criterios principales

Literal	Nombre del criterio
A	Análisis de la situación actual
B	Recolección de información
C	Estructura y organigrama del establecimiento
D	Definición y evaluación de los procedimientos
E	Diseño de procedimientos
F	Diseño y elaboración del manual
G	Control y seguimiento del manual

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de criterios que se expone a continuación en la parte inferior, se evaluaron cada una de las etapas expuestas en el cuadro 3.2, ponderando su nivel de integración con el objetivo de establecer en qué modelo se integraban la mayor cantidad de criterios e identificar el más adaptable para la investigación. La leyenda a utilizarse será la asignación del número 1 si el autor considera ese criterio y en caso contrario se asignará un valor numérico de 0, permitiendo realizar una suma para conocer los aspectos más importantes para la elaboración del Manual de procedimientos para la mejora en la gestión del Hotel Higuierón de la ESPAM MFL, que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Integración de criterios

AUTOR	A	B	C	D	E	F	G	Total
Romero (2002)	1	0	0	1	0	1	1	4
Palma (2003)	1	0	0	1	0	1	0	3
Castaneda, 2010	0	1	1	1	1	1	0	5
Santa María y Cadrazco, 2011	1	1	0	1	1	0	0	4
Blanco, Font y Parra, 2016	0	1	1	1	1	1	1	7

Fuente: Elaboración propia

Mediante la suma de los valores asignados a cada uno de los criterios expuestos se pudo identificar que las metodologías más relevantes para el proceso de investigación fueron los criterios de Castaneda (2010) y Blanco, Font y Parra, (2016), estos aspectos fueron utilizados parcialmente en el proceso de investigación, ya que fueron adaptados para la estructuración del proceso metodológico acorde las necesidades para la elaboración del Manual de procedimientos para la mejora en la gestión del Hotel laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL.

Una vez analizado los criterios expuestos por los autores haciendo referencia a lo planteado por Blanco *et al* (2016) y Castaneda (2010), se procederá a seleccionar los métodos, técnicas y herramientas que ayudaran el alcance de los objetivos y el diseño del manual de procedimiento para la mejora de la gestión como se muestra a continuación en el cuadro 3.5 que corresponde a la metodología del “Manual de procedimientos para la mejora de la gestión del Hotel Higuerón de la ESPAM MFL.

Cuadro 4. Metodología del diseño del Manual de procedimientos para la mejora de la gestión del Hotel Higuerón de la ESPAM MFL

Fases	Actividades	Métodos, técnicas y Herramientas
1. Diagnóstico situacional de los procedimientos operativos en el hotel Higuerón	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción general del establecimiento - Análisis de la prestación de servicios - Análisis FODA - Análisis de los procedimientos existentes 	<p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analítico sintético <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista directa • Investigación documental • Observación de campo • Trabajo de campo • Documentación <p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuestas • Matriz FODA
2. Evaluación de los procesos y sub procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del mapa de los procesos del hotel Higuerón - Representación de los procesos y subprocesos del hotel Higuerón - Evaluación de los procesos y subprocesos 	<p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductivo, Analítico <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Trabajo de campo • Observación científica • Documentación <p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de procesos • Trabajo de campo • Matriz evaluativa ISOS 15504 • Cuestionario de entrevista
3. Diseño y estructura del manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos - Misión - Visión - Determinación de los procedimientos de cada área - Elaboración del manual de procedimiento 	<p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductivo <p>Herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación • Análisis de la información <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo • Matriz procesos

Fuente: Elaboración propia

3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL HOTEL HIGUERÓN

En esta actividad se procedió a realizar el levantamiento de información actual y existente del área de estudio, en donde mediante una descripción general y evaluación del desempeño de cada subproceso y actividades, se pueda identificar y medir indicadores sobre: procesos y problemas. Las herramientas a utilizadas son: entrevista, entrevista directa, trabajo de campo, en donde se aplicaron un total de 272 encuestas que responden a la

actividad dos, mismas que fueron dirigidas a los clientes que frecuentan el hotel (ver anexo 2), mediante lo cual se pudo establecer la percepción de los clientes acerca de los productos y servicios que oferta el Hotel Higuerón. Para medir las condiciones externas e internas, en el cual se hizo un análisis FODA del establecimiento Para la determinación de la muestra, se utilizó un nivel de confianza del 90%, y una proporción de éxito de la población del 50% ($p=0,5$), y una probabilidad de fracaso del 50% ($q= 0,5$), y se estimó un margen de error del 5% ($d= 0,05\%$).

En donde:

Z = nivel de confianza

P= probabilidad de éxito, o
proporción esperada

Q= probabilidad de fracaso

D= Precisión (error máximo admisible)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 262$$

3.2.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUB PROCESOS

En esta etapa se procedió a elaborar el mapa de procesos del hotel por departamento, con el fin de delegar las actividades correspondientes por cada departamento, además se elaboró la representación de los procesos y subprocesos, mediante el trabajo de campo, que permitió determinar y evidenciar los componentes claves y actores involucrados en el desarrollo de las funciones operativas del hotel, seguidamente se realizara la evaluación de cada uno de los procesos identificados, mediante la aplicación del modelo de evaluación establecida por las ISOS/IEC 15504, además de la aplicación de entrevistas a cada uno de los delegados o encargados de cada departamento del hotel, para determinar de manera más técnica el nivel de eficiencia de los mismos y si se ejecuta adecuadamente, cada uno de los procesos que se deben desarrollar en el hotel, a manera de identificar las necesidades de gestión que hay en el hotel.

3.2.3. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En esta etapa, se procederá con la elaboración del manual de procedimientos el mismo que contendrá cada uno de los diagramas de flujo, que incluye cada proceso en cada área del hotel, para la cual se tomó el análisis de la información, en donde se detallará específicamente, todas la actividades que deben realizar en la empresa, la finalidad y alcance del proceso, el responsable, y los proveedores que intervienen en para su ejecución, lo cual se lo realizará mediante la aplicación de matrices de procesos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo tiene el propósito de dar a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación mediante la aplicación de métodos, técnicas y herramientas y los respectivos instrumentos metodológicos pertinentes de la investigación. Esta unidad pretende cumplir con lo especificado en la metodología de la propuesta del diseño de un manual de procedimientos para la mejora en la gestión del hotel laboratorio Higuерón de la ESPAM MFL, lo cual permitirá contar con normativas para la mejora en los procesos y sub procesos institucional permitiendo así el mejoramiento de los servicios.

FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL HOTEL HIGUERÓN

4.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Para el desarrollo de la investigación se procedió a acudir directamente al lugar mediante una visita de campo, previamente coordinada con el coordinador del hotel laboratorio Higuерón y el investigador, para lo cual se empleó el método de la observación, para recaudar la información y una entrevista al coordinador del hotel Laboratorio Higuерón (**ver anexo 1**), encuestas a los usuarios del establecimiento y la revisión de documentos oficiales.

UBICACIÓN Y COORDENADAS

Imagen 1. Ubicación en el mapa



Fuente: Google Earth

El lugar del Hotel Laboratorio Higuerón se encuentra exactamente ubicado en: la Provincia: Manabí específicamente en la ciudad de Calceta del cantón Bolívar, en el sitio el limón, en la costa sur del Pacífico a 60 Km. de la ciudad de Manta y a 95 Km. de la ciudad de Portoviejo y a 450 Km. A capital del Ecuador Quito, en las coordenadas 0°50' 39" S y 80° 9'33" O.

GENERALIDADES.

El día 26 de junio del año 2013, se apertura el hotel laboratorio que desde sus talleres de panadería, cárnicos, lácteos, aulas laboratorios de gastronomía, hospedaje, coctelería facilita el aprendizaje incorporando al educando los conocimientos necesarios, el desarrollo de habilidades manipulativas, la formación de valores éticos y culturales, relacionándolo con el entorno geográfico, histórico, económico y social de su localidad y del país, además de prepararlo para la vida en el trabajo de los servicios hoteleros y turísticos.

Está implantado cerca de las riberas del río Carrizal, entre el sector deportivo y la Plaza Mayor del Campus Politécnico de la ESPAM MFL, en el Sitio Limón, Km 2, de la parroquia Calceta, Provincia de Manabí, Ecuador. El SRI con fecha

5 de mayo del 2017 emitió la autorización como establecimiento para la prestación de servicios de restauración, hospedaje y alquiler de espacios.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos y servicios de calidad, a través de la práctica de los estudiantes de la carrera de turismo de la ESPAM MFL, siendo un modelo de la enseñanza en el campo de la hostelería contribuyendo al desarrollo del sector turístico, y la inserción del estudiante en el campo laboral, formando un personal capacitado, para brindar un servicio de calidad.

En cuanto a la misión del hotel laboratorio higuerón, se enfoca principalmente en la satisfacción de las necesidades del cliente mediante el ofrecimiento de productos y servicios los cuales estarán asistidos por los estudiantes de la carrera de turismo, y que de esta manera se motivará en el desarrollo y crecimiento profesional de los estudiantes en el sector hotelero y de esta manera contribuir con el desarrollo turístico.

VISIÓN

Ser un ente referencial nacional en la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad, en el sistema de la hostelería; diferenciados por la calidad de la enseñanza, la práctica de los estudiantes, la calidad de los servicios, y la potencializar la imagen de la institución.

Referente a la visión que plantea el hotel laboratorio Higuierón, su finalidad es contribuir al sistema educativo en el sector hotelero, siendo el mismo un referente de enseñanza y prácticas en la formación profesional de los estudiantes para que los mismos obtengan los conocimientos tanto teóricos como prácticos en la prestación de servicios y logrando así formar profesionales técnicamente capacitados lo que influirá en la atención de los clientes cumpliendo con todas las expectativas generando un buen servicio y un alto grado de satisfacción lo que repercutirá en la imagen de la Universidad.

VALORES

- Los valores compartidos en la organización son:
- Calidad: Excelencia en los productos y servicios a ofrecer.
- Seguridad del cliente: Eficacia al momento de proteger al cliente o su información personal.
- Mejorar continuamente en el servicio: El personal y los estudiantes son capacitados continuamente, además de rediseñar el servicio para satisfacer nuevas necesidades del cliente.
- Formar estudiantes con los conocimientos tanto en lo práctico como en lo científico con habilidades capaces de afrontar los desafíos en el sector turístico.
- Integridad: Hacia la comunidad generando plazas de trabajo a los diferentes micro comerciantes locales
- Puntualidad: exactitud para estar siempre que el cliente lo necesite y cumplir las obligaciones diarias.
- Honestidad: en todas las actividades que se realicen en el establecimiento.
- Respeto: Punto esencial como parte de la responsabilidad al momento de la atención y el desempeño laboral.

- Perseverancia: luchar diariamente para obtener las metas propuestas.

Pues ya que en toda institución algo primordial son los valores, por ende, los mismos que se plantean en el hotel higuieron, cuya finalidad es que los colaboradores, comunidad y estudiantes pongan en práctica dichos comportamientos morales lo que influenciara directamente en la ética profesional de cada uno de los mismos, causando así un alto grado de satisfacción para los usuarios y clientes de las instalaciones del hotel Higuieron.

POLÍTICAS

Las políticas que sigue la organización son las siguientes:

- Tratar al cliente, proveedores y competidores de manera cortés.
- Aplicar una estructura organizativa que permita obtener los resultados previstos.
- Crear una unidad sólida y competitiva, manteniendo una cultura de mejoramiento continuo.
- Aplicar los procedimientos y normas establecidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador y otros entes de control para los establecimientos de alojamiento.
- Participación integra de los estudiantes de la Universidad en especial los de la carrera de turismo.
- Vincular a la comunidad en la oferta de los servicios
- Mantener las instalaciones del establecimiento en condiciones óptimas.
- Anticipar la adquisición, almacenamiento, distribución y consumo de los suministros de alimento, limpieza, lencería y menaje.
- Uso de uniforme completo y limpio.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos del Hotel Laboratorio Higuieron son:

- Conservar la singularidad del Hotel para lograr su establecimiento como centro de referencia en la formación en turismo y en prestación de servicios de excelencia.

- Seguir creciendo y desarrollándonos según proyecciones del País, la ESPAM MFL y la carrera de Turismo.
- Satisfacción de los clientes (alumnos, profesores, familias, instituciones, empresas y clientes que utilizan nuestros servicios).
- Constituir un soporte para el desarrollo de las actividades de investigación y vinculación en la carrera de Licenciatura en Turismo.
- Formar académicamente a los estudiantes en el desarrollo de habilidades referente a la hotelería y servicio al cliente con la capacidad de solventar problemas en el ámbito laboral.
- Vincular la participación de los estudiantes de la Universidad en específico los de la carrera de turismo en las diferentes actividades laborales, operacionales y administrativas del hotel.

DISTRIBUCIÓN Y USOS DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN

El hotel Laboratorio Higuierón de la ESPAM MFL, actualmente se encuentra distribuido de la siguiente manera:

A. Recepción

El hotel laboratorio Higuierón dispone de una recepción, en la cual se hace el registro e ingreso de los huéspedes que llegan al hotel, además esta área se encarga de la parte comercial en promocionar y publicar las ofertas y servicios que actualmente cuenta el hotel (**ver anexo 3**).

B. Habitaciones

El hotel cuenta con un total de 17 habitaciones que están distribuidas en dos plantas; la planta baja con un total de 11 habitaciones y la planta alta con un total de 6 habitaciones, el principal uso de las habitaciones esta direccionado con actividades académicas e institucionales, es decir para alojar a estudiantes de maestría, docentes, expositores cuando se realizan congresos, ferias académicas o científicas y eventos. Las habitaciones se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 5. Habitaciones del hotel higerón

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Descripción	Imagen de la habitación
Suite	2	El hotel cuenta con dos confortables habitaciones tipo suite, las cuales están dotadas con todos los implementos necesarios para considerarlas de este tipo, las mismas cuentan con, aire acondicionado, internet, hidro masaje, mini bar, mini cocina, sala, armarios y televisión con cable. El precio promedio de estas habitaciones esta entre los \$40 y \$60 americanos.	
Mini suite	1	El hotel cuenta con una confortable mini suite, la cual está implementada con todos los elementos necesarios para considerarlas de este tipo, la misma cuenta con, aire acondicionado, internet, baño privado, mini bar, mini cocina, sala, armarios y televisión con cable. El precio promedio de esta habitación está en los \$30 americanos.	

Matrimoniales	5	El hotel dispone de un total de 5 confortables habitaciones matrimoniales, estas disponen de internet, televisión por cable, aire acondicionado, y baño privado, el precio de estas habitaciones rodea los \$20 por persona, en casos especiales a los estudiantes de maestría o congresistas, docentes de otras universidades, conferencistas, se le deja a otro valor que esta por los \$12 y \$15 dependiendo los días de estadía.	
Triples	4	El hotel dispone de 4 habitaciones triples las mismas que cuentan con todo lo necesario para que los huéspedes puedan descansar y estar en confort. Todas estas habitaciones disponen de aire acondicionado, internet, baño privado, y televisión por cable. El precio de estas habitaciones es de \$15 por personas particulares y \$12 a estudiantes de maestría.	
Dobles	5	El hotel cuenta con 5 habitaciones dobles, las mismas que cuentan con todo lo necesario para que los huéspedes puedan descansar y estar en confort. Todas estas habitaciones disponen de aire acondicionado, internet, baño privado, y televisión por cable. El precio de estas habitaciones es de \$15 por personas particulares y \$12 a estudiantes de maestría.	

Fuente: Elaboración propia

C. Restaurante

El hotel Higuerón cuenta con un restaurante el mismo que lleva por nombre “Balseros del Carrizal”, cuenta con una capacidad para 110 personas, distribuidas en un total de 24 mesas, el área total del restaurante se encuentra climatizada y acondicionada, además cuenta con el servicio de wifi y pantallas de video, el uso que se le da al restaurante es la de brindar servicios de desayunos, almuerzos y cenas, además que en ocasiones

especiales es utilizado como salón de eventos, y posteriormente para las prácticas académicas de los estudiantes de la carrera de turismo en su formación profesional (ver anexo 4 y 5)

D. Cocina

El hotel cuenta con dos cocinas, la cocina principal y la cocina auxiliar, las mismas que son utilizadas por el personal de servicio para la preparación de los alimentos y por los estudiantes para realizar prácticas relacionadas con el arte culinario para su formación profesional (ver anexo 6)

E. Panadería y pastelería

El hotel laboratorio Higuierón cuenta con un área destinada para la pastelería y panadería dotada y capacitada con los equipos e instrumentos necesarios, actualmente dicha área no está en funcionamiento, ya que no existe una demanda que solicite dichos productos y así generar tales servicios, por lo que su uso es con fines académicos para los que los estudiantes desarrollen sus prácticas académicas estudiantiles (Ver anexo 7).

F. Bodega y cámaras de frío

El hotel laboratorio Higuierón cuenta con una bodega de almacenamiento de alimentos y una cámara de frío la misma que se distribuye en dos cámaras de congelados y una de enfriamiento, el uso principal se da para el almacenamiento y conservación de los alimentos tanto perecibles como no perecibles, lácteos, carnes, pescados, granos, frutas, verduras, vegetales. (Ver anexo 8)

G. Bodega de menaje

El hotel laboratorio Higuierón dispone de una bodega de menaje, cuya función es almacenar la lencería, cristalería, cubertería, losa y demás utensilios que se utilizan en el servicio tanto del restaurante como de la cocina. (Ver anexo 9)

H. Lavandería

El hotel laboratorio Higuierón dispone de un área para la lavandería, la misma que comparte funciones con el aseo de las habitaciones, actualmente no se brinda a los huéspedes el servicio de lavandería, pero en el caso de que lo solicite se toman consideraciones en solventar dichas necesidades, su principal función radica en el lavado y mantenimiento de la lencería de las

habitaciones y mantelería del restaurante. (Ver anex0 10)

I. Aulas

Actualmente el hotel laboratorio Higuerón dispone de tres aulas las mismas que están destinadas para la elaboración y practica de los estudiantes, pero solo dos de ellas están habilitadas, el aula de Coctelería que tiene fines académicos en donde los estudiantes reciben clases o talleres educativos y el aula tres que se usa como salón de eventos cuando se realiza algún congreso, seminario institucional o exposiciones de grado, aula de clase para la impartición de conocimientos académicos para los estudiantes, cuenta con una capacidad para 40 personas, y está totalmente acondicionado. (Ver anexo 11)

J. Salón privado

El salón privado que se encuentra en los interiores del hotel laboratorio Higuerón, está destinado para reuniones académicas, exposiciones de grado, servicio de alimentos y bebidas personalizados, cuenta con una capacidad máxima para 24 personas, cuenta con servicio de wifi y acondicionamiento. (Ver anexo 12)

K. Parqueaderos

El hotel laboratorio Higuerón cuenta con tres parqueaderos que son de uso exclusivo y privado, dos que se encuentran en los exteriores de las instalaciones y uno en los interiores, los mismos que están totalmente señalizados. (Ver anexo 13)

4.1.2. ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Para el alcance de este resultado que pertenece al análisis de la prestación de servicio que brinda el hotel, el cual se divide en dos partes, uno que está enfocado a los aspectos generales y la otra que está enfocada en aspectos más específico sobre la percepción del cliente, para ello se procedió a la aplicación de encuestas a los clientes y usuarios de las instalaciones y servicios del hotel laboratorio Higuerón, recopilando la información de un total de 272 encuestas, las mismas que se aplicaron virtualmente a través de redes sociales como, WhatsApp y correo electrónico, teniendo en cuenta que los principales servicios que el hotel brinda se enfocan en el alojamiento y restauración, de esta manera se procedió a elaborar el

procesamiento de datos de la primera parte, mismo que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados de las encuestas a los clientes que frecuentan el hotel Higuerón

Variable	Si	No
¿Considera que el servicio que se ofrece en el hotel es de calidad?	88%	12%
¿Está usted de acuerdo con los horarios de atención que brinda el hotel?	86%	14%
¿Considera que las instalaciones del hotel Higuerón son adecuadas para para brindar el servicio de restauración y alojamiento?	80%	20%
¿Cree usted que las instalaciones del hotel son cómodas y agradables para los clientes?	91%	9%
Considera usted que el hotel dispone de áreas adecuadas para la realización de eventos	75%	25%
¿Las instalaciones del hotel se encuentran totalmente limpias y ordenadas?	88%	12%
¿Está de acuerdo con la variedad de menú que se ofrece en el hotel Higuerón?	76%	24%
Total ponderado	83.43%	16.57%

Fuente: Elaboración del autor

Dado lo expuesto en cuanto a los factores correspondientes acerca de los aspectos internos y externos del hotel de los servicios y productos que se ofertan en base a la percepción de los clientes, se puede evidenciar que los aspectos positivos superan a los negativos con más del 80% en facultad de respuestas aceptables, mismo que indica que la institución brinda servicios y productos capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, puesto a que se refleja en que existe una adecuada gestión, y por ende los procesos de desarrollan adecuadamente, pero sin embargo, se deben tomar medidas para complacer al 100% de la población ya que, hay un mínimo que no concuerda y no se siente satisfecho con dichos productos y servicios, por lo que esto adopta a que hay errores mininos que se comenten en la ejecución de los procesos que tienen que ser solucionados.

En cuanto a los resultados sobre los datos de la segunda parte, que están relacionados con los aspectos más específicos de los servicios, productos e instalaciones del hotel Higuerón, se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen de la percepción de los clientes.

Variable		Indicador			
		Muy bien	Bien	Regular	Mal
Recepción	Aspectos externos del hotel	49%	45%	6%	0%
	Amabilidad del personal	52%	40%	8%	0%
	Agilidad en la atención	40%	50%	9%	1%
Ponderación de recepción		47%	45%	7.67%	0.33%
Habitaciones	limpieza	53%	40%	6%	1%
	Comodidad	61%	35%	2%	2%
	Orden	53%	42%	4%	1%
Ponderación de habitaciones		56%	39%	4%	1%
Servicio	Primera impresión	64%	31%	5%	1%
	Calidez en el trato	55%	44%	0%	1%
	Profesionalismo	55%	40%	4%	1%
Ponderación de servicio		58%	38%	3%	1%
Opinión sobre el servicio de restaurante	Atención en el servicio	49%	40%	11%	0%
	Actitud del personal	57%	24%	18%	0%
	Relación calidad precio	59%	32%	9%	0%
	Climatización	55%	38%	7%	0%
Ponderación del servicio de restaurante		55%	33.5%	11.25%	0%
Opinión sobre los baños	Limpieza	61%	29%	8%	2%
	Uso de los utensilios de aseo y limpieza	47%	44%	6%	2%
Ponderación sobre los baños		54.5%	36.5%	7%	2%
Ponderación total		54%	38.44%	6.70%	0.86%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados de la segunda parte de las encuestas, es evidente que, los servicios, productos e instalaciones tanto en el departamento de alojamiento como en restauración, presentan aceptaciones favorables y confortables para los clientes, dado a que dichos factores no superan ni el 1% en lo que corresponde al aspecto a considerar como mal, es decir, que, los procesos y procedimientos a desarrollar cumplen con las políticas y objetivos institucionales, lo que es resultado a una adecuada gestión y administración, pero sin embargo, hay pequeñas fallas tanto en el área operativa como operativa que no generan una molestia mayor, pero que si se deben tomar en consideración para evitar posibles inconformidades y garantizar una completa satisfacción a los clientes.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

Pertinente al análisis FODA del Hotel Laboratorio Higuierón, mediante la recopilación de información de los factores tanto externos como internos, se pudo determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que el hotel presenta en la actualidad, dado a que es un hotel laboratorio, su principal enfoque esta direccionado a la parte académica institucional, en la prestación de las instalaciones para la práctica pre-profesional de los estudiantes para su formación técnica, teórica y práctica. Por lo consiguiente en el siguiente cuadro se muestran las principales características del hotel:

Cuadro 6. Matriz FODA del hotel Higuierón

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones en buenas condiciones - Áreas técnicamente adecuadas - Gran capacidad restauración - Facilidad de acceso - Accesibilidad a internet - Disponibilidad de parqueadero - Servicio de restauración - Servicio de eventos - Lealtad con los clientes - Ubicación estratégica - Habitaciones confortables y económicas - Costos de los menús altamente accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios de pagos con personal administrativo - Interacción con el medio ambiente - Disponibilidad de áreas verdes - Realización de eventos y congresos con otras universidades - Elaboración de eventos y congresos con la comunidad - Alianzas con otras universidades para realizar prácticas profesionales
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad limitada en alojamiento - Ausencia de servicio a la habitación - Escaso presupuesto - Escaso personal capacitado - Escasa cobertura telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectaciones por precipitaciones climáticas - Presencia de plagas e insectos en épocas lluviosas - Ausencia de clientes en periodos de vacaciones - Ocupación alta solo en eventualidades, congresos, ferias académicas, eventos culturales o deportivos

Fuente: elaboración propia

Pertinente al análisis FODA del hotel higuierón, se puede evidenciar que el establecimiento, cuenta con una gran lista de atributos positivos, pese a ser un hotel con fines académicos institucionales, ya que el mismo es un hotel laboratorio, sin embargo, existen ciertas limitaciones en el hotel, ya que la capacidad de alojamiento es limitada, debido a cuenta con tan solo 17 habitaciones, lo que implica una debilidad para el hotel en el caso que exista una demanda alta de personas que tengan que alojarse en el hotel, además debido al bajo presupuesto que el hotel presenta, se dificulta ciertas veces

dar mantenimiento o arreglos de averíos o daños que el hotel presenta, por otra parte el hotel en respecto al servicio de restauración en donde se brinda el servicio de desayuno y almuerzo, cabe destacar que su principal mercado son los estudiantes y personal administrativo, razones que en épocas de vacaciones el hotel tiene una baja considerable en sus ventas, lo que afecta al presupuesto económico del mismo. Cabe mencionar que el departamento de ventas y la coordinación del hotel, generan estrategias de marketing para captar nuevos nichos de mercados, lo que representa una oportunidad para ofertar los productos que el mismo dispone.

4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES

Correspondiente al análisis de los procedimientos existentes en el hotel higuierón, se procedió a la investigación de campo, mediante la una entrevista programada con el coordinador del hotel, en donde se obtuvo la información necesaria y complementaria requerida para la investigación.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Correspondiente a los procedimientos administrativos que se desarrollan en el hotel laboratorio higuierón, se basan en toda la gestión y control, monitoreo y toma de decisiones administrativas, de hacer cumplir a los colaboradores de dicha institución, posteriormente los procedimientos administrativos que se evidenciaron en el hotel son los siguientes:

Dirección general

Define políticas y objetivos de comercialización, control de sistemas y calidad. Organiza y coordina actividades del hotel en general. Entre sus funciones está: Coordinar el funcionamiento de las diferentes áreas para el buen logro de todos los servicios del hotel.

- Designar todas las posiciones de trabajo.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento.

- Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones de la unidad.
- Propiciar la satisfacción de los servicios que ofrece la unidad.

PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES Y COMERCIALES:

Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso y será el encargado de:

- Negociar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos), etc...
- Acudir a las diferentes Ferias, Congresos u otro tipo de reunión. El comercial tiene la misión de promocionar la marca a la que representa y de ampliar la cartera de negocios con los clientes potenciales que vaya conociendo.
- Integra las relaciones públicas, prensa, comunicación interna y externa del hotel laboratorio. Da apoyo a banquetes y celebración de actos oficiales dentro del hotel, atención a personalidades o entidades que visitan el hotel. Igualmente auxilia en la organización de eventos a particulares y empresas (ceremonias, eventos, actos de empresa)
- Mide la satisfacción de los clientes que ya han experimentado el servicio. De igual crea estándares y procesos de conjunto con el resto de las áreas para mantener la calidad en el servicio.
- Es responsable de la operación del hotel de conjunto con el coordinador docente.
- Se encarga de reparar las instalaciones de las habitaciones como las áreas comunes del hotel, así como de la contratación y realización de los mantenimientos del Hotel laboratorio.

PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS Y COMPRAS.

Estos procedimientos de las finanzas tienen la responsabilidad de responder por las finanzas y la contabilidad de las operaciones.

- Suministrar al hotel de los productos y materiales necesarios.
- Control de los inventarios de corta y larga duración.
- Realizar facturaciones de acuerdo al nivel de ingresos.

PROCEDIMIENTOS DE ALOJAMIENTO:

Recepción: proceso en el cual que además de darle la bienvenida al huésped es el encargado de darle check in y check out, de orientarlos en

cualquier momento durante su estancia.

- Procedimiento que se encarga de registrar todas las reservas del hotel, amenidades a clientes VIP, manejo de grupos.

Servicio de limpieza: Es el encargado de mantener todas las áreas limpias y bien equipadas (habitaciones y áreas comunes). Además de responder por cada pertenencia que sea olvidada por un huésped y de mantener a la recepción informada del estado de las habitaciones y disponibilidad para su venta.

Lavandería: Es el encargado de lavar y mantener en buen estado la lencería de las habitaciones y del resto de las áreas del hotel. Ofrece los servicios de lavandería de ropa de los clientes en el caso que sea solicitado.

PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN (ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS):

Está compuesto por la cocina, eventos y restaurante.

- Procedimiento encargado de todos los servicios relacionado con Alimentos y Bebidas del hotel.
- Es responsable de la conservación de los alimentos.
- Es responsable de la limpieza del área de bodega, neveras y cámaras de frío.
- El mesero es el responsable del buen servicio, higiene, alineación de mesas y presentación del salón.
- El personal de cocina debe velar por la buena manipulación e higiene de los alimentos, así como también ofrecerle al cliente un buen servicio en el self service.

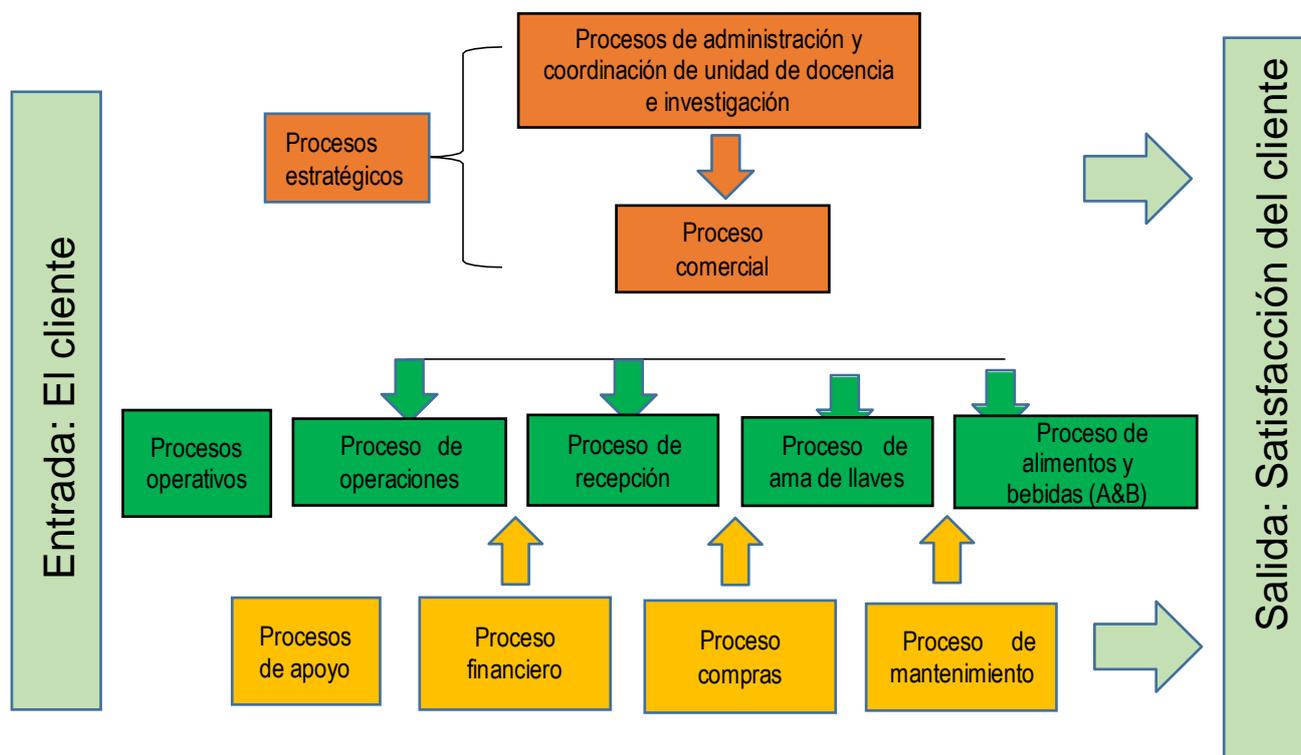
FASE II. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

Correspondiente a los resultados de la segunda fase, se realizaron la aplicación de encuestas y entrevistas a cada uno de los colaboradores y coordinador del hotel Higuerón, en donde se pudo identificar como se ejecuta cada uno de los procesos existentes en las respectivas áreas o puestos de trabajo, además de la graficación de cada uno de los procesos y subprocesos por departamento y puesto de trabajo.

4.1.1. ELABORACIÓN DEL MAPA GENERAL DE LOS PROCESOS DEL HOTEL HIGUERÓN.

Para el diseño del mapa general de procesos del hotel higuerón se tomó como referencia la norma ISO 9001, la cual consiste en una selección de los involucrados departamentales actividades y funciones, el mismo que se representara en el siguiente gráfico:

Figura 2. Mapa de procesos general del hotel higuerón



Fuente: elaboración del autor

Dada la representación del mapa general de procesos del hotel laboratorio Higuerón, el establecimiento presenta un modelo operativo convencional, en donde se genera una interrelación de los proceso entre sí, con la finalidad de

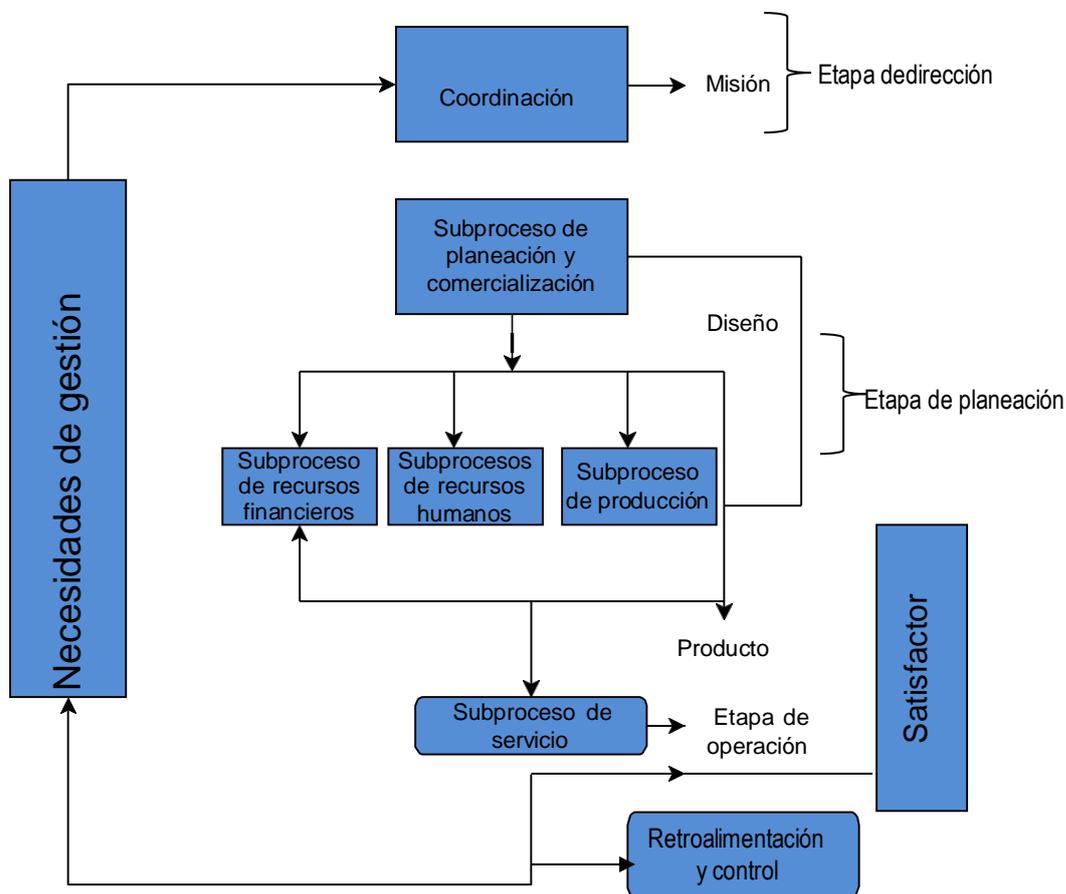
que cada una de las actividades inmersas se desarrollen acorde a la planificación programada, por otra parte la coordinación del hotel se enfoca más en los procesos operativos y administrativos de la institución, ya que es ahí en donde se direccionan mayores recursos para que aquellos procesos evidencien resultados favorables, los mismos que benefician tanto a clientes externos como internos y demás agentes que disponen y hacen usos de los servicios e instalaciones del hotel.

4.1.2. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL HOTEL HIGUERÓN

Para el alcance de este resultado, se desarrolló la representación de cada uno de los procesos y subprocesos existentes en el hotel Higuerón, para llevar a cabo esta fase fue necesario establecer una entrevista con el coordinador del establecimiento, quien proporcionó la información correspondiente de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el hotel, de tal manera que dichos procesos se representaran en las siguientes figuras.

Proceso y subprocesos de coordinación

Figura 3. Representación del Proceso y subprocesos de coordinación del hotel higuerón

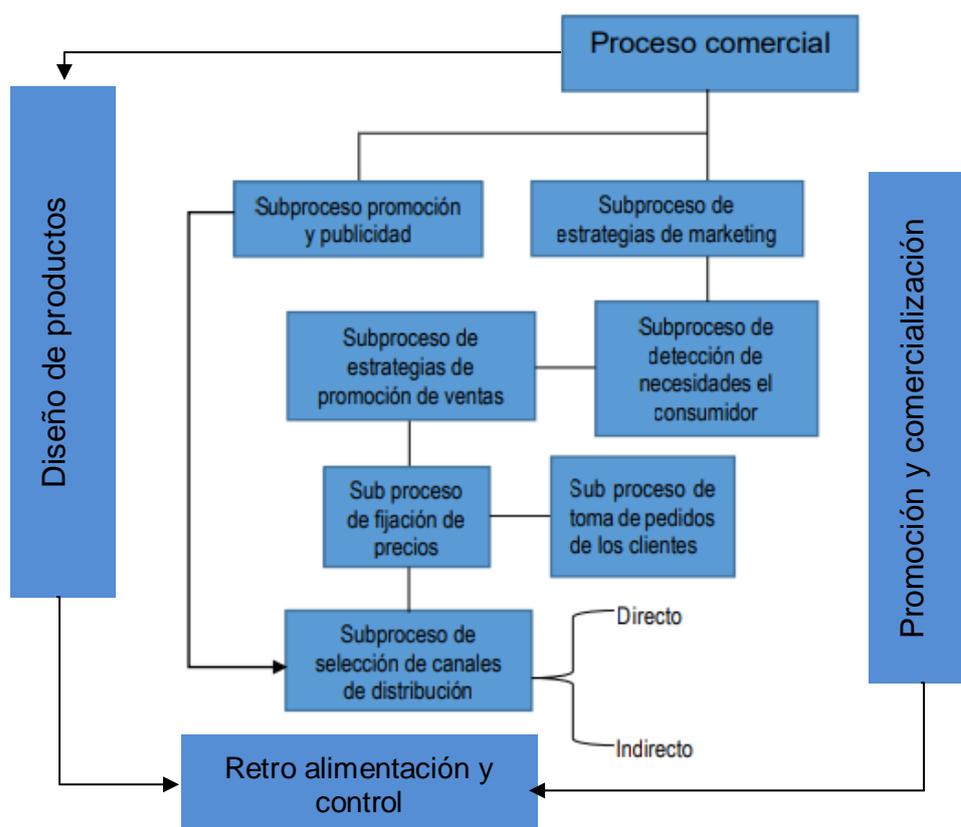


Fuente: elaboración propia

Dentro de este proceso el hotel laboratorio Higuerón lleva a cabo todas las funciones y actividades que se encargan de la gestión administrativa como tal, el responsable de dicho proceso es el coordinador del establecimiento, el mismo que emplea principios de liderazgo empresarial y pertinentemente a la toma de decisiones que de una u otra manera aporte beneficios productivos en la mejora de la gestión del hotel. A demás se pudo evidenciar una eficiente administración, que existe un control y seguimiento de las funciones y que se gestionan recursos para el constante mejoramiento de la gestión operativa, lo que infiere en que, en el desarrollo de aquellos procesos y subprocesos planteados se cumplen a cabalidad ofreciendo de esta manera resultados favorables para la institución.

Proceso y subprocesos comercial

Figura 4. Representación del proceso y subprocesos comercial



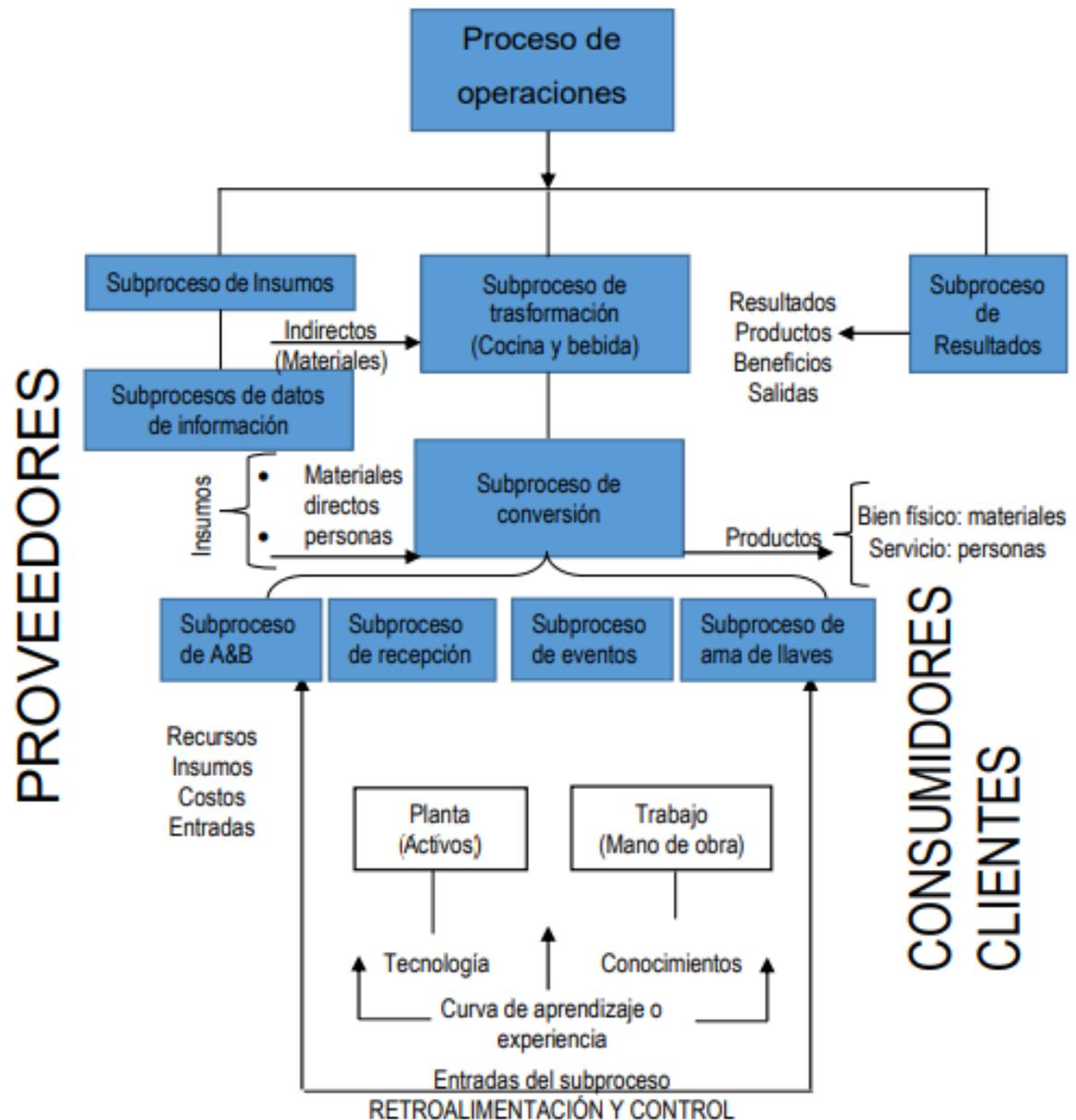
Fuente: Elaboración del autor

En cuanto al proceso comercial el hotel laboratorio Higuerón, se enfoca

principalmente en la oferta publicitaria de los productos y servicios del establecimiento, mediante la aplicación de estrategias de marketing, en base a las necesidades de los clientes que frecuentan el hotel, y ajustando precios para competir con los demás establecimientos acorde a las capacidades adquisitivas de los consumidores.

Proceso y subprocesos de operaciones

Figura 5. Representación de los procesos y subprocesos de operaciones

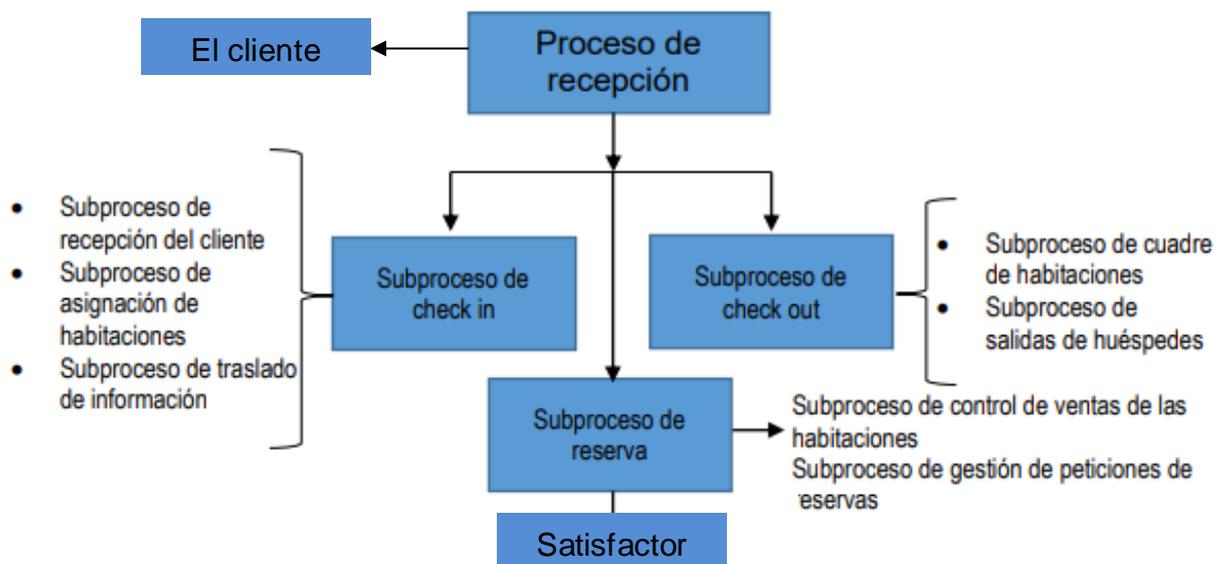


Fuente: elaboración del autor

Dada la representación del proceso de operaciones que se lleva a cabo en el hotel laboratorio Higuierón, se evidencia la manera de proceder en cada uno de los procesos que se involucran con las actividades de producción, lo cual consiste en la transformación de materiales y productos mediante la utilización de capital humano (mano de obra directa) y tecnología, en un servicio apto y disponible para los usuarios y clientes que hacen uso de las instalaciones del hotel.

Proceso de recepción

Figura 6. Representación del proceso y subprocesos de recepción

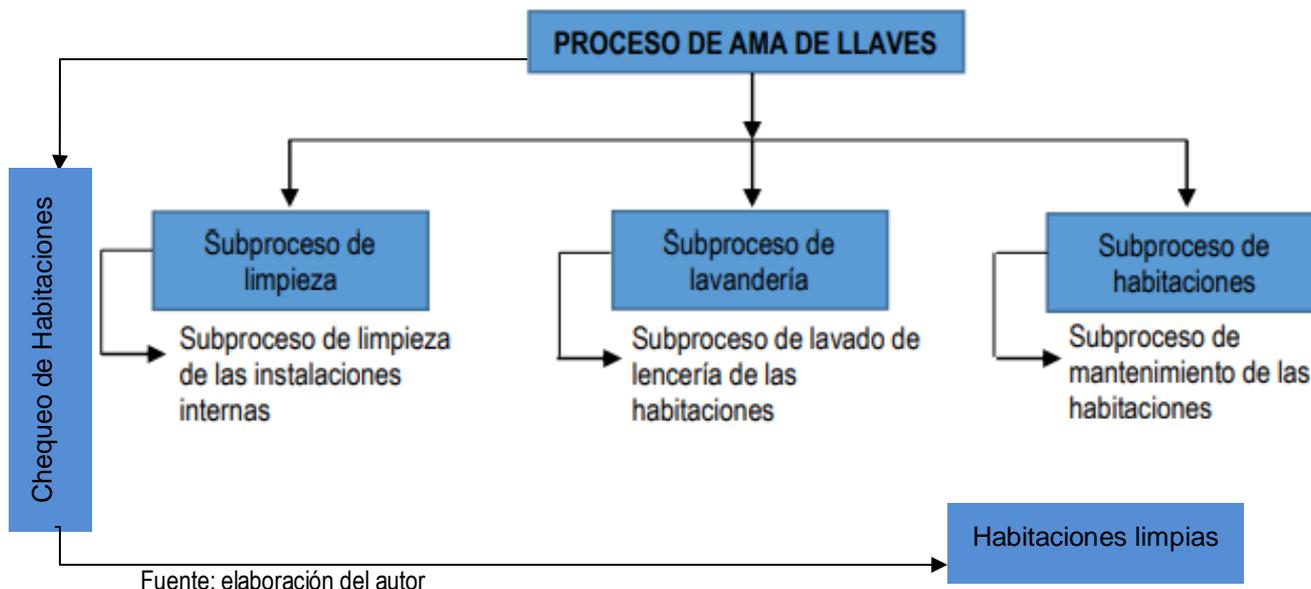


Fuente: Elaboración del autor

Dentro del proceso de recepción que se lleva a cabo en el hotel laboratorio Higuierón, principalmente este se direcciona y enfoca en todo el protocolo que se debe cumplir para el registro y recibimiento de los huéspedes que llegan al hotel, y de generar los cobros correspondientes de los consumos adicionales que no estén incluidos con el servicio de alojamiento, de tal forma que no se vea perjudicado el cliente ni el establecimiento.

Proceso de AMA de Llaves

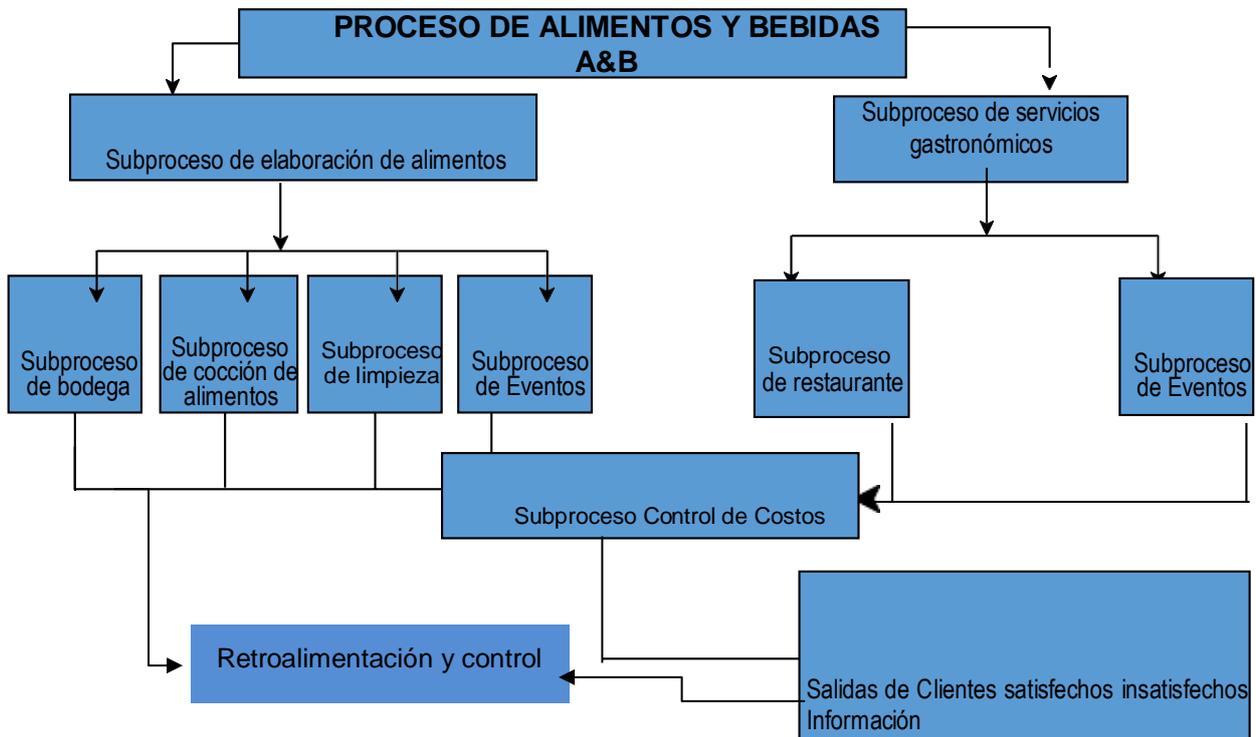
Figura 7. Representación de los procesos y subprocesos de ama de llave.



Correspondiente al proceso de ama de llaves que se desarrolla en el hotel laboratorio Higuerón, se direccionan actividades que solo están relacionadas con la parte operativa del mismo, ya que dicho proceso es responsable de que en su gran parte las instalaciones tanto internas como externas se encuentren en óptimas condiciones, con el fin de garantizar una atmósfera y ambiente satisfactorio para aquellos usuarios que disponen y hacen uso de sus instalaciones, el responsable de este proceso es el personal de alojamiento, (mucama), quienes deberán de cumplir con las actividades dispuestas.

PROCESO DE PRODUCCIÓN (A&B)

Figura 8. Representación del proceso y subproceso de producción A&B

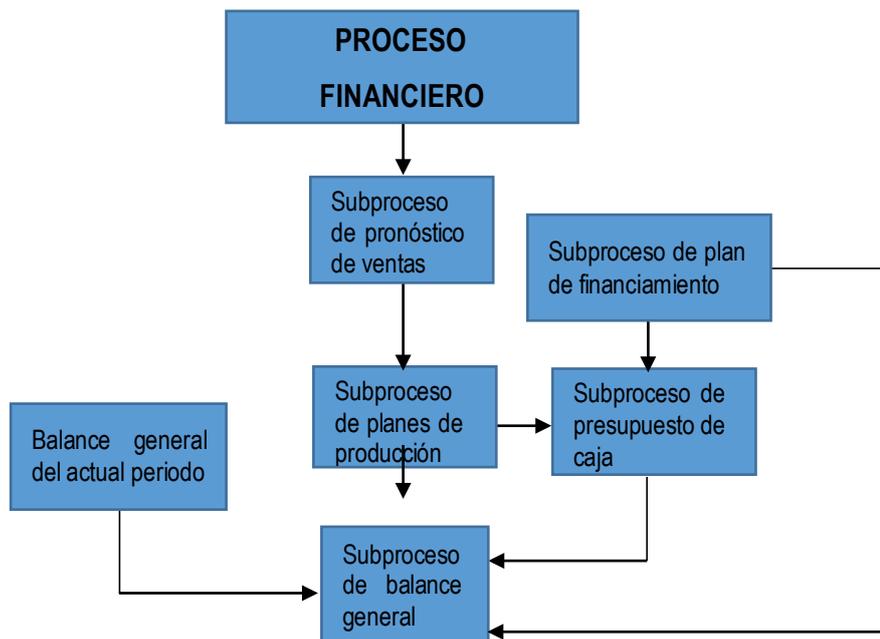


Fuente: elaboración del autor

Dentro del proceso de producción, alimentos y bebidas (A&B), el hotel laboratorio Higuerón, se enfoca específicamente en todos los pasos y secuencias que el departamento de A&B debe seguir previamente para el desarrollo y cumplimiento de las actividades que se involucran con el servicio, es decir que este proceso de encarga de ejecutar toda la parte operativa para la transformación de un bien en un servicio que será ofertado y consumido por los clientes y usuarios que llegan al hotel higuerón.

Proceso financiero

Figura 9. . Representación del proceso y subprocesos financieros

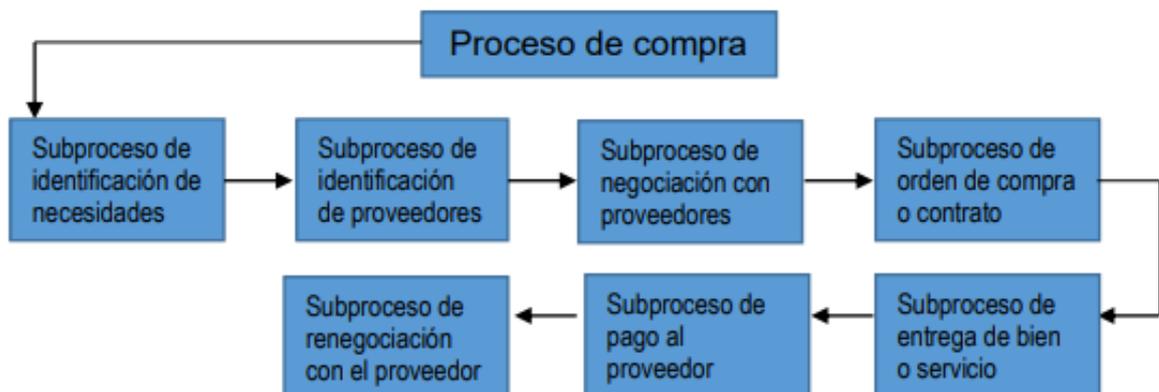


Fuente: elaboración del autor

Correspondiente al proceso financiero que se desempeña en el hotel laboratorio Higuerón, este se enfoca en toda la gestión de finanzas, los procedimientos que se llevan a cabo para que el mismo mantenga una estabilidad económica, ya que el hotel se auto gestiona en lo que corresponde a la parte financiera, de generar recursos y ver los medios más factibles para que la misma no se vea perjudicada en lo que corresponde a dicha área.

Proceso de compras

Figura 10. Representación del proceso y subprocesos de compra

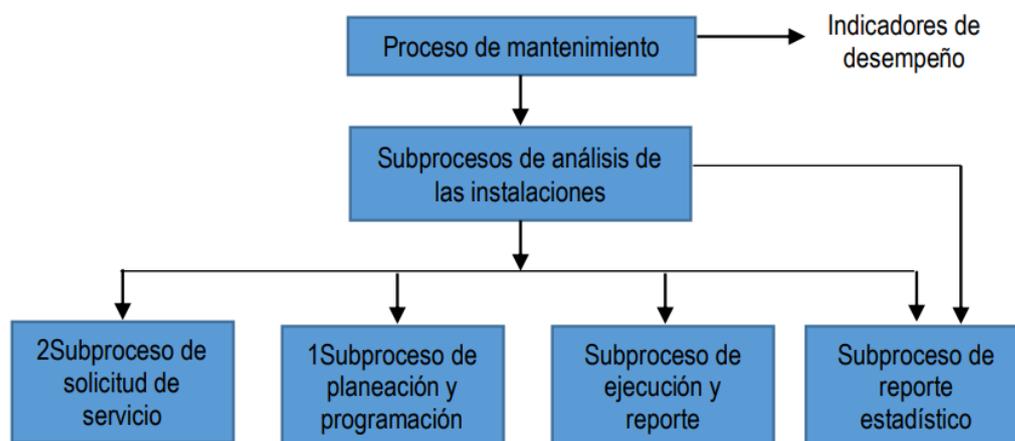


Fuente: elaboración del autor

Correspondiente al proceso de compras, el hotel laboratorio higuierón parte principalmente en la identificación de las necesidades que existen dentro de la empresa, para que de esta manera se hagan las correspondientes solicitudes de las requisiciones que demandan cada uno de los departamentos que integran la institución, y evitar así inconveniente en los procesos operativos de la misma, para aquello se hace una búsqueda selectiva de los proveedores ajustando costos y tarifas que sean favorables para ambas partes y de esta manera el hotel tenga un canal directo que provee y abastezca con las requisiciones solicitadas por el mismo.

Proceso de mantenimiento

Figura 11. Representación del proceso y subprocesos de mantenimiento (servicio de universidad)



Fuente: Elaboración del autor

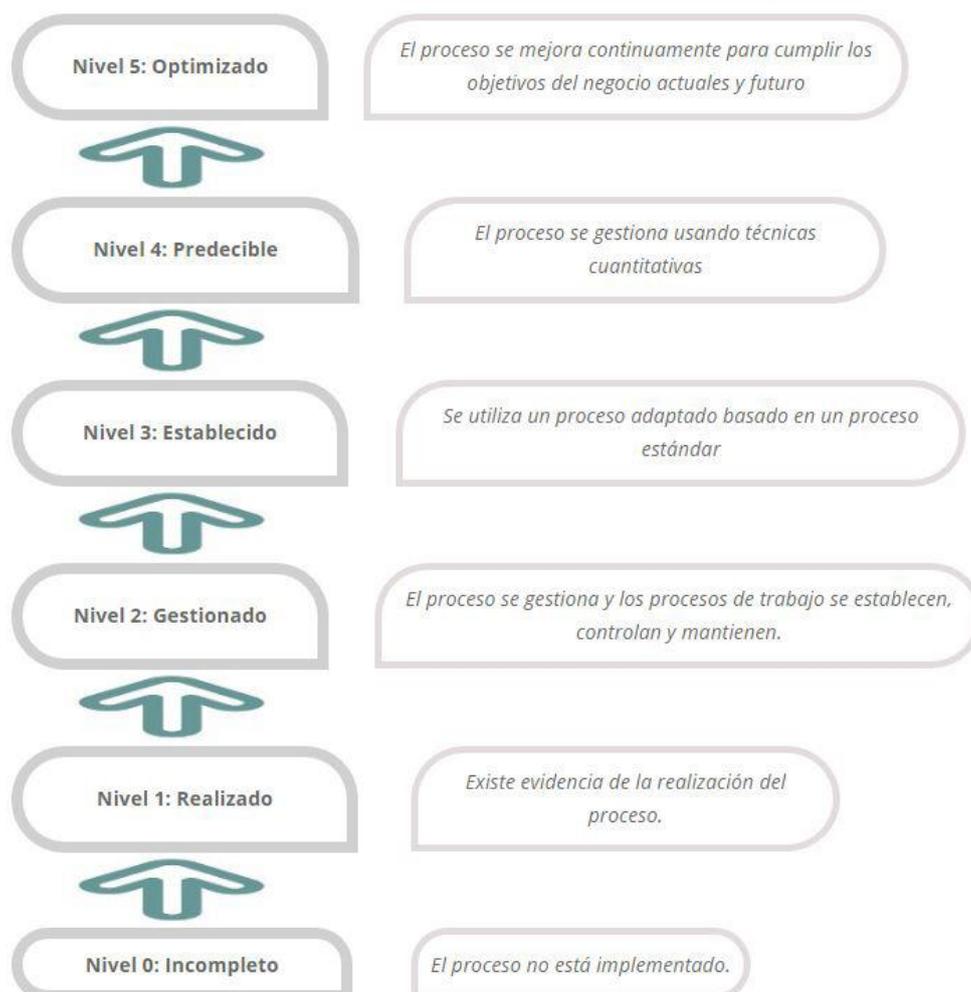
En lo que respecta al proceso de mantenimiento, el hotel laboratorio Higuierón, no cuenta con el departamento como área específica que se integre en las actividades operacionales, ya que este proceso es correspondiente al departamento de mantenimiento de la ESPAM MFL en general, quienes se encargan de abastecer y dar mantenimiento a las instalaciones cuando el hotel lo requiera.

4.2.3. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN

Para la evaluación de los procesos y subprocesos del hotel laboratorio Higuerón, se aplicó el modelo de evaluación establecido por las ISO/IEC 15504, el cual se enfoca en dos elementos; evaluación de procesos por niveles de madurez y evaluación de procesos por niveles de capacidad (Castilla, 2015), en lo cual, la evaluación se la hizo mediante el nivel de capacidad, mismo que establece una puntuación individual para cada proceso dentro de la organización de forma que podamos ir mejorando los procesos en base a los niveles de capacidad obtenidos para cada uno de ellos.

Este modelo se plantea mediante un esquema el cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 12. Modelo de evaluación de la norma ISOS 15504 mediante el nivel de capacidad



Fuente: ISO 15504

Para realizar la evaluación se consideraron los parámetros del modelo de evaluación de procesos expuesto en el nivel de capacidad, mediante una Matriz, en donde se consideran los principales procesos identificados del hotel Higuerón.

Tabla 4. Matriz de evaluación de los procesos del hotel laboratorio Higuerón mediante el nivel de capacidad

PROCESOS	NIVEL DE EJECUCIÓN					
	Nivel 0. Incompleto	Nivel 1. Realizado	Nivel 2. Gestionado	Nivel 3. Establecido	Nivel 4. Predecible	Nivel 5. Optimizado
Proceso de coordinación						X
Proceso comercial						X
Proceso de operaciones						X
Procesos de recepción						X
Proceso de ama de llaves						X
Proceso de producción A&B						X
Proceso financiero						X
Proceso de mantenimiento		X				

Fuente: Elaboración propia en base a norma ISO 15504

Como se puede evidenciar en la tabla, la evaluación de los procesos del Hotel laboratorio Higuerón, se encuentran funcionando sin problema alguno, y de acuerdo al nivel capacidad número 5, los procesos están en un constante mejoramiento para cumplir con los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos, lo cual no influye en la operación y realización de las actividades ya que evidentemente se desarrollan adecuadamente, sin embargo, es de vital importancia la elaboración del manual de procedimientos, que estandarice los procesos a desarrollar en cada una de las áreas o puestos de trabajo, ya que este genera la optimización y alcance de las políticas y objetivos, en donde se garantice al 100% la eficiencia de sus actividades tanto administrativa y operativas, mismas que se ven reflejadas en la excelencia y calidad de sus productos y servicios.

El encargado de evaluar los procesos por departamento o área de trabajo, estará a cargo de la coordinación general del hotel en conjunto con cada uno de los responsables de las mismas, proceso que se desarrollará

semestralmente, debido a que la operatividad del hotel radica en épocas académicas institucionales, a manera de que los procesos y servicios estén actualizados previamente al inicio de cada proceso académico de la ESPAM MFL.

Por lo consiguiente cada colaborador de la institución, deberá presentar un informe mensual con las necesidades de gestión de sus áreas encargadas a la coordinación del hotel, con la finalidad de mantener actualizada la información, y por ende dar soluciones inmediatas a las problemáticas que se puedan evidenciar en dicho periodo, de tal forma que la operatividad continúe de forma eficiente.

FASE III. DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En este apartado se procedió al diseño y estructura del manual de procedimiento para la mejora en la gestión operativa del hotel laboratorio Higuerón, tomando como referencia lo que DuhatKizatus, (2017) manifiesta, en donde menciona que, los Manuales de procedimiento son "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo" por lo que, de acuerdo a lo expresado un manual de procedimiento es un documento de apoyo para el personal de una entidad en donde se designan o aplican políticas, designación de actividades a realizarse en una tarea específica por área o departamentos, además fue necesaria la revisión de varios documentos de gestión hotelera como los documentos de normalización técnica del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, como se muestra en el manual en la parte jurídica, posteriormente estos componentes se los puede observar en el manual que más adelante se detalla.

HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN

**UNIDAD DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN DE LA
CARRERA DE TURISMO**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN
OPERATIVA**

ÍNDICE

- I. **PRIMERA PARTE**
 - Introducción
 - Objetivos
 - Misión
 - Visión
 - Marco jurídico
 - Organigrama del hotel
- II. **SEGUNDA PARTE: EL MANUAL**
 - 1. Identificación de los Procesos y actividades
 - 2. Identificación de los Procedimiento
 - 1.1. Propósito del procedimiento
 - 1.2. Alcance
 - 1.3. Referencia
 - 1.4. Responsabilidades
 - 1.5. Definiciones
 - 1.6. Método de trabajo
 - a) Políticas y lineamientos
 - b) Descripción de actividades
 - c) Diagrama de flujo
 - d) Formatos o instructivos
 - e) Anexos

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del artículo 5, capítulo 2 de la Ley Orgánica de Turismo, en conjunto con el Reglamento de Alojamiento Turístico, se ha elaborado el siguiente manual, con el fin de mantener un registro actualizado y mejorar los procedimientos operativos que realiza esta Unidad de Docencia, Investigación y Vinculación de la carrera de turismo Hotel Laboratorio Higuierón de la ESPAM MFL, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal a la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que se opera o interviene.

Este manual ha sido diseñado específicamente para el todo el personal tanto operativo como administrativo del Hotel Laboratorio Higuierón, en el cual se encontrará el cargo, objetivo de los puestos de trabajos funciones y sus respectivos procedimientos y requerimientos para desempeñar dicho cargo.

Cabe destacar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura o normativas y políticas internas de la institución.

OBJETIVO

Servir de guía para el personal del Hotel Laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL para dar cumplimiento a los procedimientos que se deben realizar, así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder, mediante la documentación de las actividades encomendadas hacia cada uno de los miembros del personal responsable de cada área o departamento de la institución.

MISIÓN

Instruir al personal operativo y administrativo del Hotel Laboratorio Higuerón, en las funciones, relaciones, políticas y procedimientos que deben ser desarrollados en cada uno de los puestos de trabajo, generando una mejora continua en la gestión operacional.

VISIÓN

Ser un ente referencial nacional, en el sistema de la hostelería; diferenciados por la calidad de la enseñanza, la práctica de los estudiantes, la calidad de los servicios, y la potencialización de la imagen de la institución.

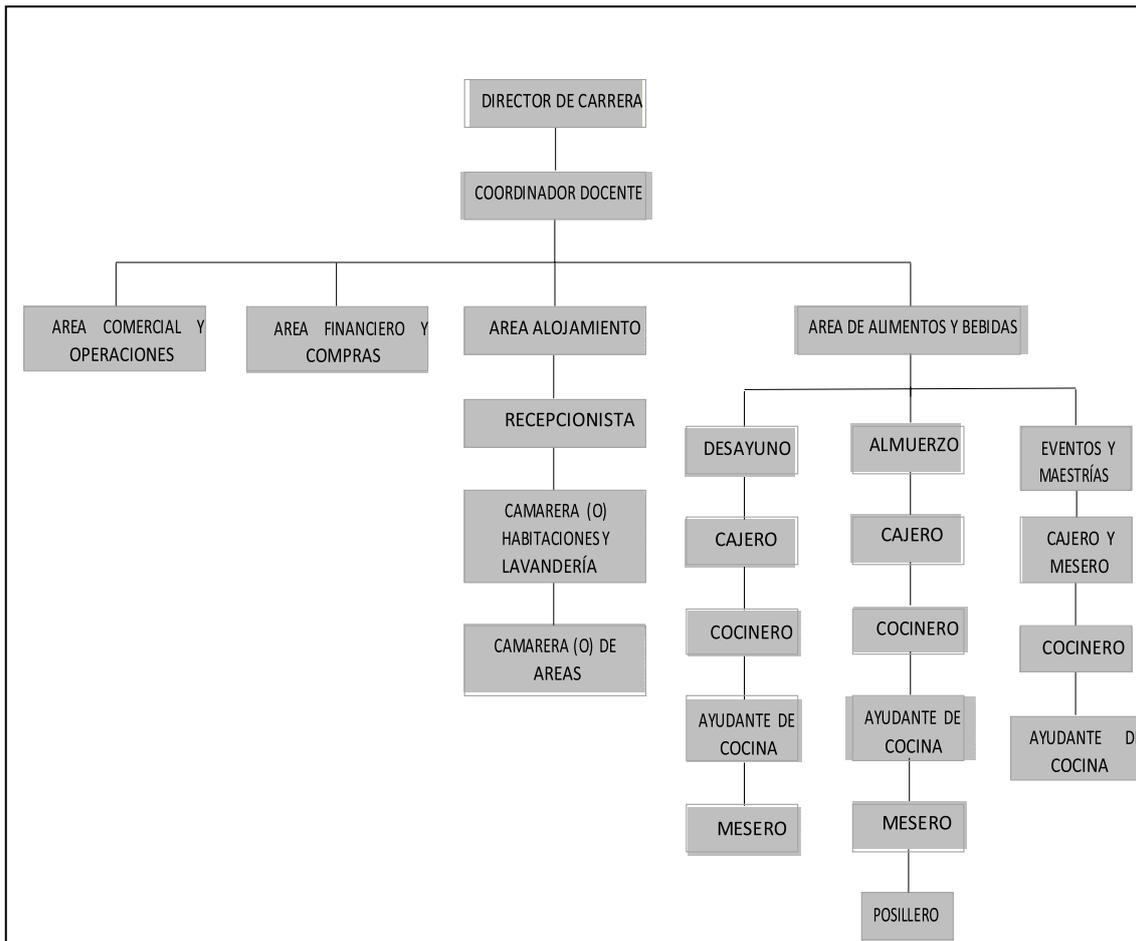
MARCO JURÍDICO

Para el diseño del manual de procedimientos para la mejora en la gestión operativa el Hotel Higuera de la Escuela Superior Agropecuaria de Manabí ESPAM MFL, fue necesario revisar varios documentos de gestión hotelera como es la INEN, de forma específica en la norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 18513 servicios turísticos-hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos, INEN 2430 área de amas de llaves, INEN 2447 área de recepción, INEN 3253 sistema de gestión integrado para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, así como también la norma técnica de hospitalidad y de sistema de gestión de la calidad, y el reglamento de alojamientos turísticos, estos documentos presentan directrices de cómo se deben realizar diversas actividades en el sector hotelero.

Para estructurar el manual también fue necesario:

- a. Tener en consideración criterios de normalización (Normas INEN)
- b. Los procedimientos que permitan garantizar de los servicios ofrecidos estarán relacionados con el tamaño y tipo de alojamiento. Reglamento General de Actividades Turísticas
- c. Utilización de elementos que ayuden la comprensión de: diagramas de flujo, fotografías, entre otros. (ISOS-INEN)
- d. Interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente del hotel.
- e. Congruencia entre subprocesos, actividades y áreas, con las funciones asignadas a los tipos de alojamientos que de que se trate.
- f. Normativa legal vigente que aplique a las actividades del subsector de alimentos y bebidas.
- g. Los procedimientos e instrucciones de trabajo que aseguren la calidad en los servicios prestados por el establecimiento y cumplimiento de la norma.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN



SEGUNDA PARTE EL MANUAL

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES

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

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES POR ÁREA

Identificación de los subprocesos

Área de recepción

- Subproceso de check in
- Subproceso de check out

Área de ama de llaves

- Subproceso de lavandería
- Subproceso de limpieza
- Subproceso de habitaciones

Área de A&B

- Subproceso de restaurante
- Subproceso de la elaboración de alimentos
- Subproceso de cocción de alimentos
- Subproceso de bodega
- Subproceso de limpieza
- Subproceso de eventos
- Subproceso de control de costo

Área comercial

- Subproceso comercial

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Nombre: Procesos en el área de recepción

Propósito general: Mejorar la prestación del servicio brindando en esta área a través de la estandarización de procesos vinculados a la recepción del Hotel Laboratorio Higuerón.

Responsable: Jefe del departamento de recepción (Asistente Comercial del hotel Laboratorio Higuerón)

Subprocesos identificados:

Subproceso de check in

Subproceso de check out

SUBPROCESO DE CHECK IN DEL CLIENTE

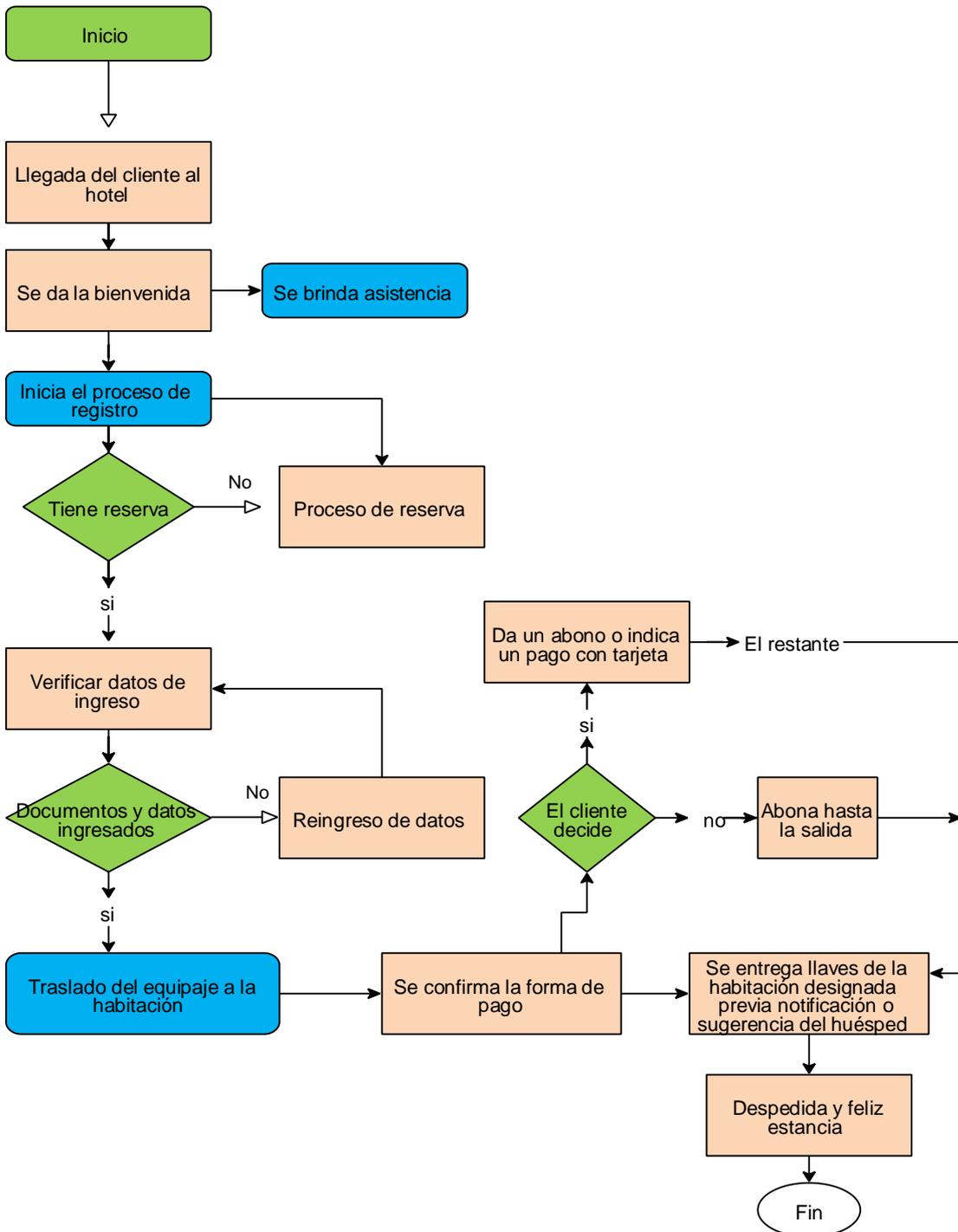
Descripción:

Una vez el cliente llegue al Hotel Laboratorio Higuerón, se le invita a ingresar a la oficina de recepción, previamente se le solicitan sus documentos de identidad, en caso de ser extranjero el pasaporte y si es nacional la cedula de identidad, luego se hace el respectivo registro y se llena con los datos del cliente y se procede a dar las indicaciones emitidas por el recepcionista o encargado inmediato, una vez dada las indicaciones y que se haya completado de llenar la ficha, se le pide amablemente al huésped que firme la ficha y continuado de eso se procede a entregarle la llave de la habitación, en donde se le brinda asistencia para llegar a la misma, cabe recalcar que el único método de ingresar a la habitación es mediante su identificación y la llave que fue otorgada.

Ficha y diagrama de flujo

Subproceso de check in							
Flujograma y ficha							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Check in	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la bienvenida • Registrar al cliente • Designar una habitación • Dar indicaciones del servicio • Detallar características de la Hab. Realizar cobranza 	Una vez el cliente llegue al Hotel Laboratorio Higuerón, se le invita a ingresar a la oficina de recepción, previamente se le solicitan sus documentos de identidad, en caso de ser extranjero el pasaporte y si es nacional la cedula de identidad, luego se hace el respectivo registro y se llena con los datos del cliente	Brindar servicio de calidad que se enmarquen en las normativas del alojamiento turístico.	Recepcionista (Asistente comercial del hotel laboratorio Higuerón)	ENTRADAS: Cliente Recepcionista SALIDAS Cliente satisfecho Prestigio del establecimiento	Talento humano Ficha de registro Base de datos	Ama de llaves

CHECK IN DEL CLIENTE

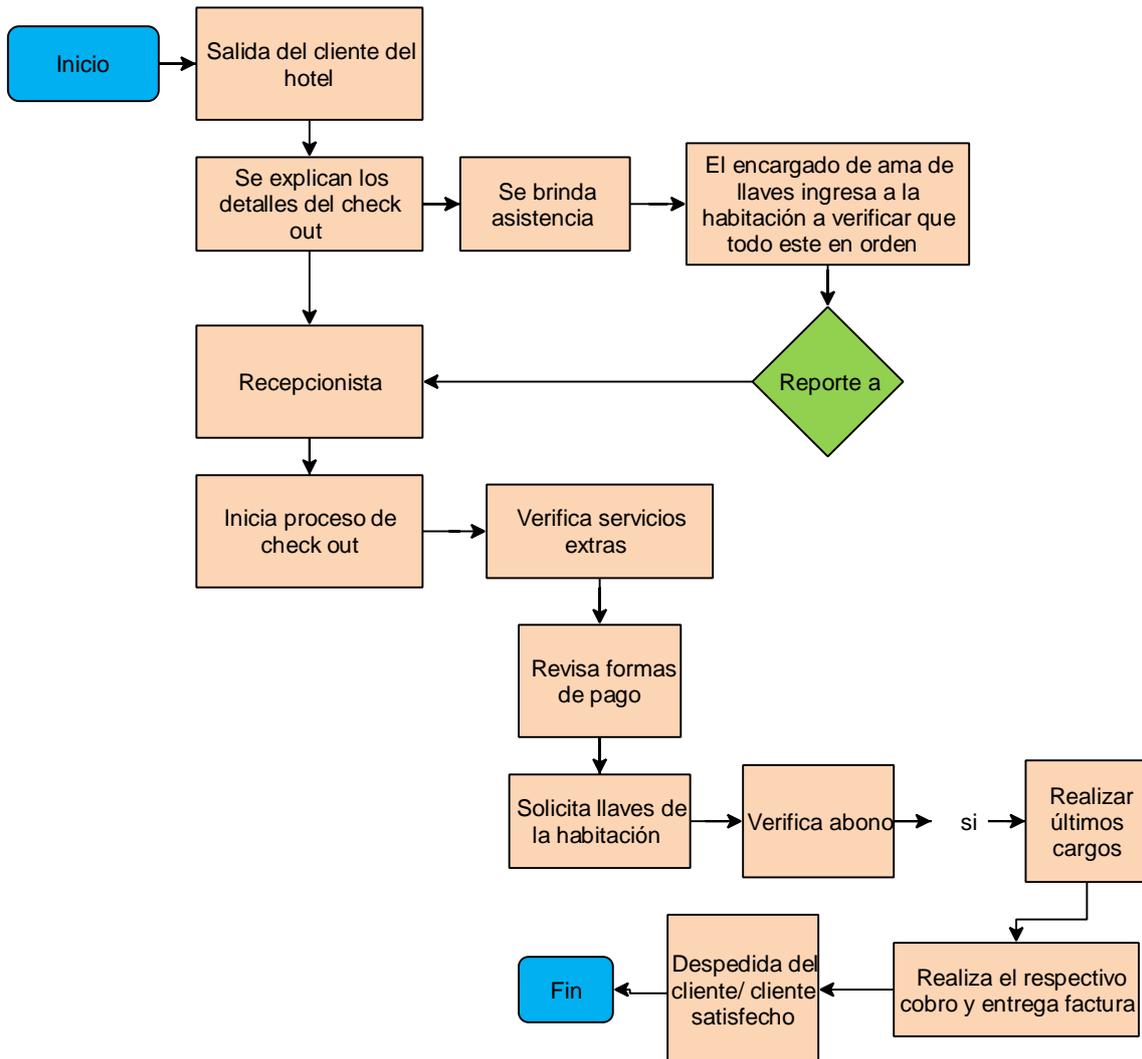


SUBPROCESO DE CHECK OUT DEL CLIENTE

El proceso de check out se elabora una vez el huésped llegue a la recepción culminada su estadía en el hotel Laboratorio Higuerón, posterior en el registro se verifican los datos del clientes para generar la correspondiente factura, misma que se ejecuta después de que se hayan cargados gastos adicionales por el huésped o cargos por algún daño efectuado por el mismo dentro de las instalaciones, posteriormente se emite la facturación y envió por medio del correo electrónico, concluido con este paso se dan agradecimientos al cliente y se le invita a un próximo retorno al hotel.

Subproceso de check out							
Flujograma y ficha							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Check out	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cobranza (en el caso de no haberlo hecho en el check in) Generar factura de servicios Registro de salida Realizar correspondiente despedida 	El proceso de check out se elabora una vez el huésped llegue a la recepción culminada su estadía en el hotel Laboratorio Higuerón, posterior en el registro se verifican los datos del cliente para generar la correspondiente factura, misma que se ejecuta después de que se hayan cargados gastos adicionales por el huésped o cargos por algún daño efectuado por el mismo dentro de las instalaciones, posteriormente se emite la facturación y envió por medio del correo electrónico	Brindar atención de calidad que genere satisfacción en el cliente interno	Recepcionista (Asistente comercial del hotel laboratorio Higuerón)	ENTRADAS: Cliente Recepcionista SALIDAS Cliente satisfecho Prestigio del establecimiento	Talento humano Ficha de registro Base de datos	Ama de llaves

CHECK OUT DEL CLIENTE



FUNCIONES DEL JEFE DE RECEPCIÓN

El jefe de recepción debe:

- Organizar el trabajo
 - Definir horarios de trabajo
 - Establecer prioridades de trabajo
 - Delegar responsabilidades
 - Determinar los equipos necesarios para operar en la recepción
- Coordinar el servicio
 - Proveer los recursos necesarios al equipo
 - Supervisar y controlar las zonas de abastecimiento
- Vincularse con los servicios externos
- Solucionar problemas con huéspedes
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Cuidar la imagen de la institución
- Liderar al equipo humano y de trabajo
- Mantener relación con otros departamentos

FUNCIONES DEL RECEPCIONISTA

El recepcionista debe:

- Atender permanentemente el área de recepción
- Preparar y realizar todas las operaciones necesarias antes de la visita del cliente
- Recibir y dar entrada a los clientes cuando estos llegan a la instalación (Check in)
- Recibir la entrada de los clientes, viabilizando los trámites con agilidad y profesionalidad
- Informa a los clientes sobre los horarios que se brindan en la institución, los servicios y otros datos de relevancia para el huésped
- Confecciona listado de clientes
- Hace entrega de las llaves
- Informa a las demás áreas del ingreso de los huéspedes manifestando atención prioritaria a los clientes
- Informa al coordinador del hotel todas las incidencias
- Recibe las quejas emitidas por los clientes y promover solución inmediata

Nombre: Procesos en el área de ama de llaves

Propósito general: mejorar la imagen, mantenimiento y aseo de las habitaciones, y áreas internas del Hotel Laboratorio Higuerón.

Responsable: Camarera/mucama del área de aman de llaves del Hotel Laboratorio Higuerón.

Subprocesos identificados:

Subproceso de lavandería

Subproceso de limpieza

Subproceso de habitaciones

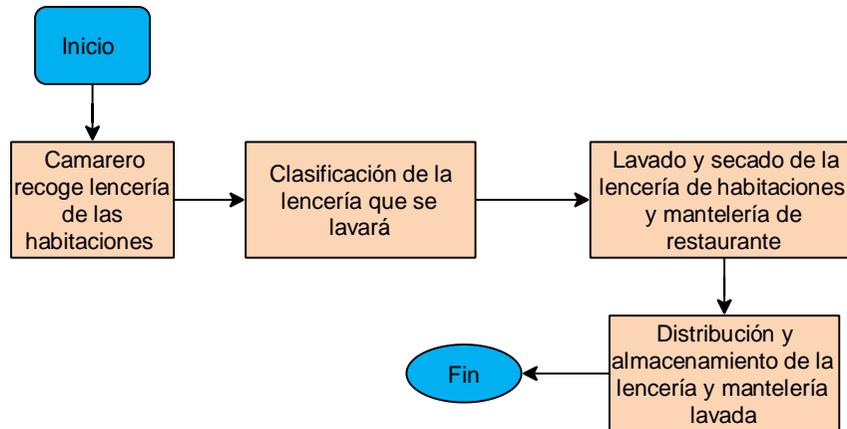
Subproceso de lavandería

Descripción:

Consiste en el mantenimiento y limpieza de la lencería y mantelería que se hayan ocupado en las habitaciones y restaurante, brindando una imagen aseada y organizada al hotel Laboratorio Higuerón.

Subproceso de lavandería							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES	
Lavandería	<ul style="list-style-type: none"> Recoger lencería de las habitaciones ocupadas por el huésped. Lavar y secar lencería y mantelería de las habitaciones y restaurante. Organizar y distribuir lencería y mantelería a su respectiva área. 	recolección de la lencería de las habitaciones que ya hayan sido ocupadas y la mantelería de restaurante, luego se procede a la clasificación de la lencería y mantelería para así iniciar con el lavado de las mismas, continuamente se ejecuta el secado y por último la distribución a cada departamento mediante un comunicado o reporte asignado por el encargado del área de lavandería	Mantener la lencería y mantelería limpia y ordenada	Camarero/mucama del Hotel Laboratorio Higuérón	ENTRADAS: Recolección de lencería y mantelería Lavado SALIDAS Secado de lencería y mantelería Distribución	Talento humano Lavadora, secadora, detergentes, blanqueadores	Ama de llaves

Diagrama de flujo del subproceso de lavandería



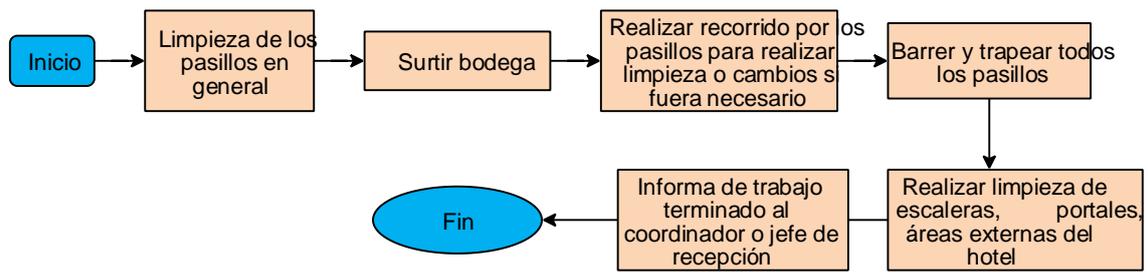
Subproceso de limpieza

Descripción:

Consiste en realizar la limpieza a las demás áreas del área de alojamiento tales como; pasillos de las habitaciones, vidrios y ventanas, escaleras, y oficina de recepción, generando un ambiente limpio y agradable para los huéspedes.

Subproceso de limpieza							
Flujograma y ficha							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> Limpiar áreas externas (pasillos, escaleras, vidrios, ventanas y oficina) del hotel Laboratorio Higuerón Barrer y trapear pasillos, escaleras y oficina. 	Correspondiente al área de ama de llaves de realizar esta actividad, inicia previamente con la limpieza de los pasillos y corredores del área de alojamiento en donde tendrá que realizarse la correspondiente barrida y trapeada de los mismos, luego se continua con las demás áreas como lo son las oficinas, las escaleras y áreas externas del hotel, una vez culminado se emite el reporte al coordinador del establecimiento o encargado.	Mantener las áreas externas del hotel limpias y ordenadas	Camarero/mucama del Hotel Laboratorio Higuerón	ENTRADAS: Alistamiento del material de trabajo SALIDAS Limpieza de las áreas externas (pasillos, escaleras, ventanas, oficina)	Talento humano Kit de limpieza Escobas, trapeadores, desinfectante, aromatizantes, carrito de amènitis	Ama de llaves

Diagrama de flujo del subproceso de limpieza



Subproceso de limpieza de las habitaciones

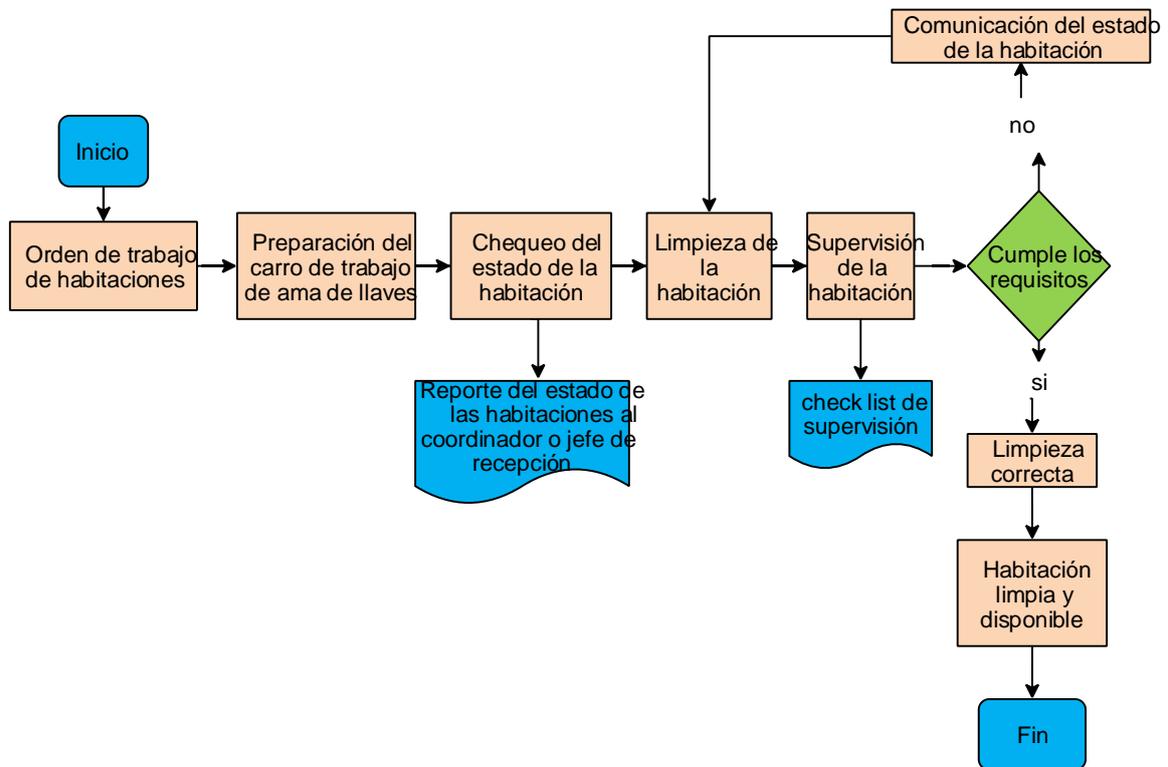
Descripción:

Las habitaciones se deben ir limpiando de inmediato acorde valla saliendo un huésped del hotel, e ir reportando las vacías y limpias al departamento de recepción y coordinador del hotel Laboratorio Higuerón, para ello se lleva a cabo un sistema para el aseo:

- Tocar la puerta y dejarla abierta.
- Abrir las ventanas y cortinas para ventilar las habitaciones
- Apagar las luces y equipos (televisor y aire acondicionado)
- Observar posibles daños y reportar objetos olvidados.
- Retirar la basura de la habitación
- Limpiar el baño y ducha
- Limpiar espejos y vidrios
- Colocar nuevos suministros en el baño
- Retirar la lencería, acomodar las camas y luego tenderlas.
- Acomodar los muebles.
- Barrer y trapear los pisos de la habitación y baño.
- Rociar ambientador en toda la habitación.
- Revisión final y reporte de vacía y limpia al coordinador y jefe de recepción.

Subproceso de limpieza de las habitaciones							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Tocar y dejar abierta la puerta • Abrir ventanas y cortinas • Apagar luces y equipos tecnológicos • Limpiar baños, y habitación • Retirar la basura • Retirar lencería sucia • Acomodar camas y muebles • Revisión vinal y reporte de la habitación vacía y limpia 	Las habitaciones deben limpiarse de inmediato e irlas reportando vacías y limpias al coordinador del hotel y jefe de recepción	Mantener limpias, ordenadas y listas las habitaciones a disposición de los clientes	Camarera/mucama del hotel laboratorio Higuerón	ENTRADAS: Insumos de limpieza SALIDAS Habitaciones listas y disponibles	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Ama de llaves

Diagrama de flujo del subproceso de limpieza de las habitaciones



Funciones del ama de llaves

El ama de llaves debe:

- Planificar el trabajo de su departamento o área
 - Definir prioridades para atender solicitudes especiales y programación de llegada y salida de huéspedes
 - Organizar la operación en temporadas y eventos especiales
 - Establecer equipo de personas necesario para el ordenamiento, limpieza y servicios generales
 - Elaborar reporte del departamento de ama de llaves aplicando procedimientos establecidos
 - Mantener disciplina y cumplir con los estándares de presentación solucionar problemas y conflictos
 - Establecer un ambiente de trabajo comprometido, cooperativo, optimista y productivo
 - Administrar materiales y recursos
 - Operar los equipos relacionados con su actividad
 - Interactuar con los demás departamentos
 - Apoyar a la gestión del establecimiento

Nombre: Procesos en el área de alimentos y bebidas (A&B)

Propósito general: ofrecer un buen servicio a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y brindar una buena imagen al Hotel Laboratorio para el cual trabajan.

Responsables: cocineros, mesero y posillero del Hotel Laboratorio Higuerón.

Subprocesos identificados:

- Subproceso de restaurante
- Subproceso de la elaboración de alimentos
- Subproceso de cocción de alimentos
- Subproceso de bodega
- Subproceso de limpieza
- Subproceso de eventos
- Subproceso de control de costo

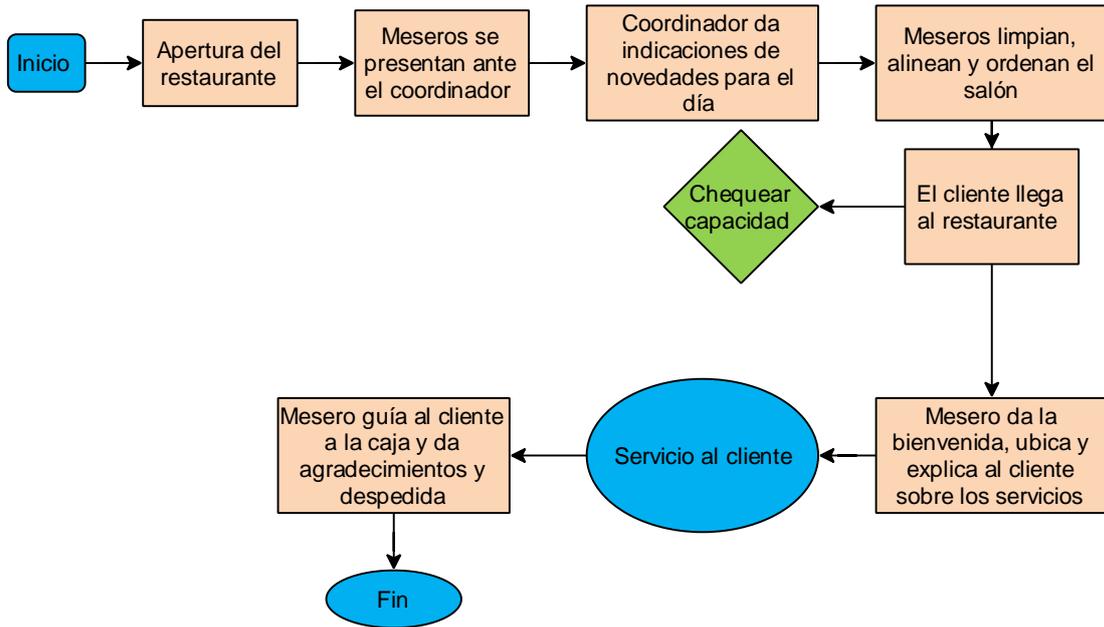
Subproceso de restaurante

Descripción:

Inicia con la apertura del restaurante, encendido de las luces y aires acondicionados, después los meseros o jefe del salón se presentan ante el coordinador del Hotel, quien emitirá indicaciones o notificara de alguna eventualidad pre programada en el restaurante, posterior a esto mesero y jefe del salón proceden a la limpieza y alineación del mismo, una vez culminada dichas actividades, se espera al cliente en donde se le brinda la adecuada bienvenida y se le explica acerca de los servicios que se ofrecen, concluido este proceso se asiste al comensal a la caja para que emita el pago en caso de que el cliente no lo haya anticipado y se da el agradecimiento y despedida del mismo.

Subproceso de restaurante							
Flujograma y ficha							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir el restaurante • Encender luces y aires acondicionados • Limpiar y ordenar pisos, mesas y sillas • Suministrar mesas y self service • Recibir a los clientes y explicar los servicios • Despedir y agradecer a los clientes • cambiar mantelería sucia • ordenar, limpiar y alinear el salón 	Apertura del restaurante, organizar, dar mantenimiento, aseo, y brindar asistencia a los clientes que acuden y solicitan el servicio para satisfacer sus necesidades.	Brindar un buen servicio y atención a la comunidad logrando superar las expectativas de los clientes brindando un servicio y productos de calidad de forma que den un buen prestigio a la institución	Jefe del salón, mesero	ENTRADAS: Apertura, limpieza y abastecimiento del restaurante, atención al cliente SALIDAS Cobranza, despedida y agradecimiento del cliente,	Kit de limpieza (escobas, trapeadores, desinfectantes) suministros de mesas (saleros, pimenteros, azúcar, café palillos, servilletas)	Alimentos y bebidas (A&B)

Diagrama de flujo del subproceso de restaurante



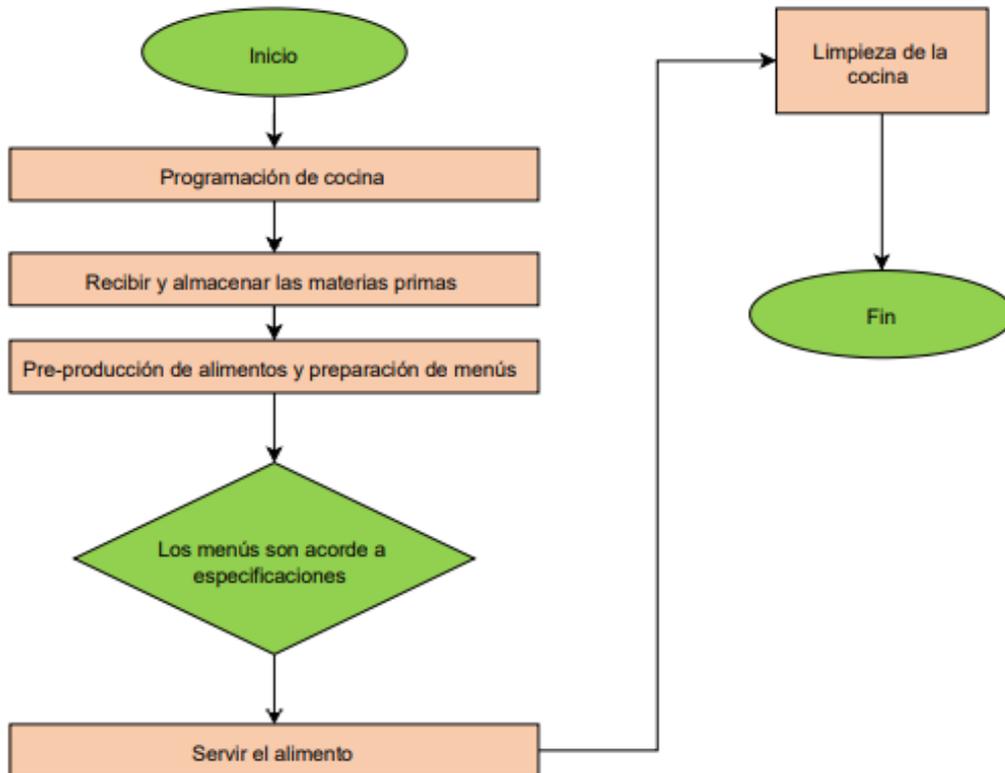
Subproceso de elaboración de alimentos

Descripción:

Este inicia con la programación del menú que se lo elabora semanalmente con el coordinador del hotel, jefe de cocina y jefe del área comercial, para determinar los costos más viables, luego se procede a generar la requisición de los insumos a los proveedores, en donde una vez recibida la mercadería se almacena, de ahí se procede a realizar los menús programados para el día, luego se brinda asistencia a los clientes sirviendo los alimentos, y culmina con la limpieza diaria del área completa de la cocina, para ello se empujan 5 componentes indispensables para la elaboración de los alimentos que son; la cocción, el secado, la fermentación, la conservación y el envasado.

Subproceso de elaboración de alimentos							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Programar los menús • Programación del área de cocina • Clasificar la materia prima • Hacer el mise and place • servir los alimentos • limpieza de la cocina 	Programación del menú que se lo elabora semanalmente, requisición de los insumos a los proveedores, elaborar los menús establecidos para el día y brindar atención a los clientes que solicitan del servicio.	Transformar los alimentos en productos distintos adecuadamente para su ingesta de los clientes.	Jefe de cocina Cocineros	ENTRADAS: Programación de los menús SALIDAS Servicio al cliente, limpieza de la cocina	Materia prima(alimentos), equipos de cocina, kit de limpieza recurso humano	Alimentos y bebidas (A&B)

Diagrama de flujo del subproceso de elaboración de alimentos

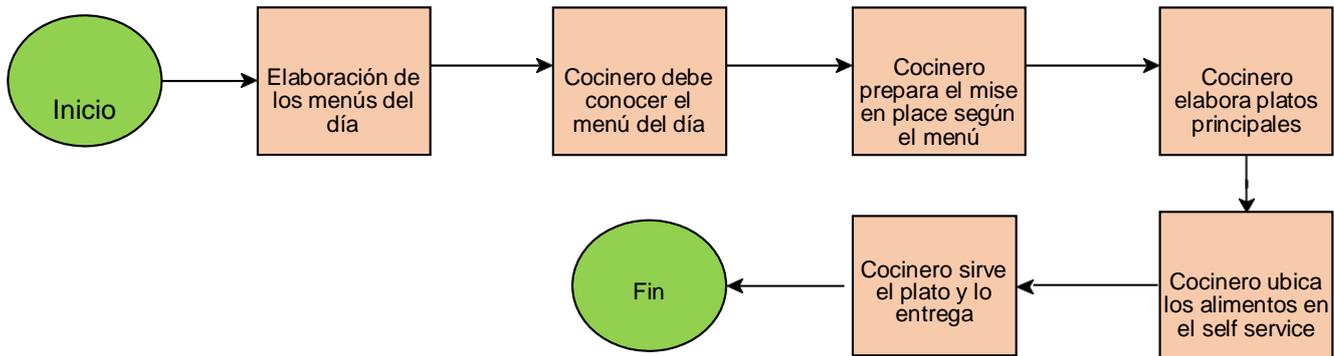


Subproceso de cocción de alimentos

Descripción: Parte con la programación ya planificada acorde de los menús en donde el jefe de cocina inicia a cocinar los alimentos para transformarlos en los menús que serán ofrecidos a los clientes, continuamente una vez terminada la cocción, se traslada al área del self service todos los alimento cocidos y preparados, de ahí el cocinero sirve y entrega la comida al cliente.

Subproceso de cocción de alimentos							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> clasificación de la metería prima para cocinar acorde al menú del día Lavado de los alimentos Porcionar los alimentos Sazonar, condimentar y cocer los alimentos Servir los alientos Limpieza del área de cocina 	Clasificar y seleccionar los alimentos a preparar acotando las especificaciones dadas en el menú del día para después transformarlos en productos terminados y servirlos al cliente.	Cocinar y trasformar los alimentos en productos acabados, manteniendo las normas de higiene y calidad que permitan la elaboración del menú que serán ofertados a los clientes.	Jefe de cocina Cocineros	ENTRADAS: Cocción de los alimentos SALIDAS: Atención al cliente	Equipos de cocina, alimentos, kit de limpieza	Alimentos y bebidas (A&B)

Diagrama de flujo del subproceso de cocción de alimentos



Subproceso de bodega

Descripción:

Para el subproceso de bodega, los encargados del área de la cocina realizan la recepción de los productos, luego clasifican los alimentos para su correspondiente almacenamiento en perecederos y no perecederos y distribuirlos en las bodegas según la cadena de fríos, en carnes, mariscos, verdura, frutas y vegetales, granos, en donde los mismos se guardaran acorde al tipo de almacenamiento que requieran los víveres los mismos que son; almacenamiento seco, almacenamiento refrigerado y almacenamiento congelado, de esta manera garantizar la calidad de los productos.

Almacenamiento seco:

Consiste en almacenar alimentos tales como; azúcar, productos enlatados, harinas, café, té, arroz, condimentos procesados, granos secos, aceites, y otros alimentos no perecederos, por lo tanto, el responsable de este subproceso debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- El almacenamiento de los insumos o productos elaborados se lo realizara ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales y disponerse sobre paletas o tarinas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la limpieza e inspección.
- Asegurar que los empaques no estén sucios, húmedos, mohosos o rotos
- Verificar la fecha de caducidad de los alimentos enlatados o sellados para ordenarlos en función de la fecha de expedición.
- Llevar un registro de ingresos y egresos de productos.
- Mantener los alimentos en un lugar seco a temperaturas de 20°C a 30°C
- Separar todos los productos acordes a su tipo.

Almacenamiento refrigerado:

Consiste en almacenar todos los alimentos perecederos, en especial los alimentos de alto riesgo como productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carne de aves, las cuales deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales. Además la temperatura de las bodegas o refrigeradores deben encontrarse por debajo de los 4°C, ya que de esta manera se evita el crecimiento de las bacterias patógenas, pero no las mata, por lo tanto, las cámaras de frío o congeladores neveras deben mantener temperaturas entre los 2,5°C a 6°C. Para el almacenamiento de refrigeración es necesario lo siguiente:

- No almacenar los alimentos directamente sobre el piso sino que encima de anaqueles, estribas o estantes en material sanitarios
- No sobrellenar los refrigeradores ya que dificulta a la hora de hacer la limpieza y obstaculizan el aire frío
- Es necesario conservar la siguiente disposición de los alimentos en el cuarto cámaras de frío: carnes y pescados crudos en ubicarlos en las partes inferiores, los alimentos cocinados en el centro y los productos lácteos en la parte superior, a tal forma evitar los fluidos de sangre y exudados de la descongelación goteen sobre los alimentos cocinados y productos lácteos y evitar contaminaciones.

Almacenamiento congelado:

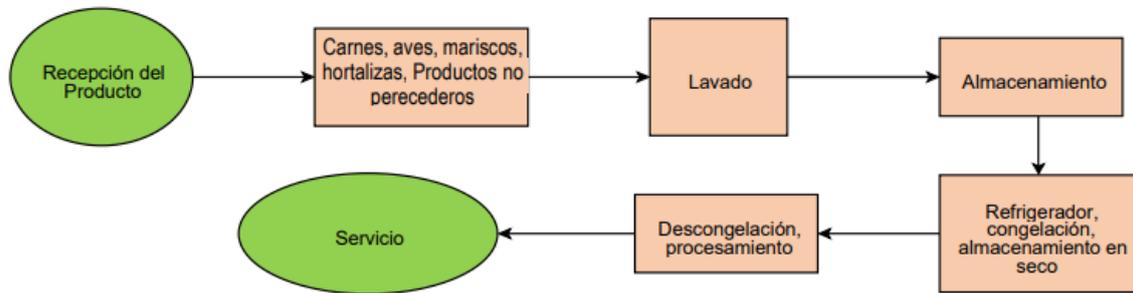
Consiste en almacenar especialmente aquellos alimentos de procedencia animal tales como carnes, carnes de ave, pescados y también vegetal como pulpas de frutas. Posteriormente las cámaras de congelación deben cumplir con una serie de requisitos para asegurar el almacenamiento adecuado de los productos y evitar que se dañen, las mismas que consisten en:

- El área de almacenamiento de congelación debe estar limpia, bien ventilada y seca
- Verificar que el congelador este en buen estado y congele los alimentos

- La temperatura el almacenamiento de congelación debe estar entre los 0°C a -18°C
- Mantener el interior del congelador limpio y lavar frecuentemente las superficies

Subproceso de bodega								
Flujograma y ficha		ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar materia prima • Separar la materia prima • Limpiar alimentos en especial verduras, hortalizas, frutas, vegetales, carnes, pescados antes de su almacenamiento • Distribuir clasificar los alimentos acordes a la cadena de frio (granos, lácteos, embutidos, carnes, pescados, verduras, frutas) • Limpiar periódicamente bodegas de almacenamiento, refrigeradores y cámaras de frio 	<p>Los encargados del área de la cocina realizan la recepción de los productos, luego clasifican los alimentos para su correspondiente almacenamiento en perecederos y no perecederos y distribuirlos en las bodegas según su tipo de almacenamiento ya sea en seco, refrigeración o congelado.</p>	<p>Almacenar todos los alimentos en las diferentes bodegas de provisión acorde a la distribución adecuada según el tipo de almacenamiento ya sea en seco, refrigeración y congelado</p>	<p>Jefe de cocina Cocineros</p>	<p>ENTRADAS: Recepción de la materia prima SALIDAS Despacho de la materia prima</p>	<p>Congeladores, refrigeradores, cámaras de frio, carrito de abastecimiento</p>	<p>Alimentos y bebidas (A&B)</p>	

Diagrama de flujo del subproceso de bodega



Subproceso de limpieza y fregado

Descripción:

Este subproceso parte con la limpieza interna de las áreas correspondientes de alimentos y bebidas (A&B), en donde el cliente interno o colaboradores del hotel laboratorio Higuerón desarrollan funciones asignadas por el coordinador, este proceso es en donde se tiene que hacer una limpieza diaria después de cada uso de las áreas de la cocina, fregadero y salón del restaurante, mismas áreas que involucra, pisos, estufas, planchas, ollas, platos, cubertería, cristalería, cámara de frío, bodega, área de fregado o lavado y demás utensilios que se utilicen dentro del proceso de elaboración de los menús. El subproceso de limpieza quedara dividido en tres áreas las cuales son:

Área de cocina; que deberá realizar lo siguiente:

- Limpieza de los utensilios (ollas, sartenes, tablas para picar, mesones, lavabos, cuchillos, bandejas,) y demás elementos que involucren en la elaboración de los menús.
- Limpieza de los pisos
- Limpieza de los congeladores, refrigeradores y cámaras de frío

Área de fregado; se encargará de:

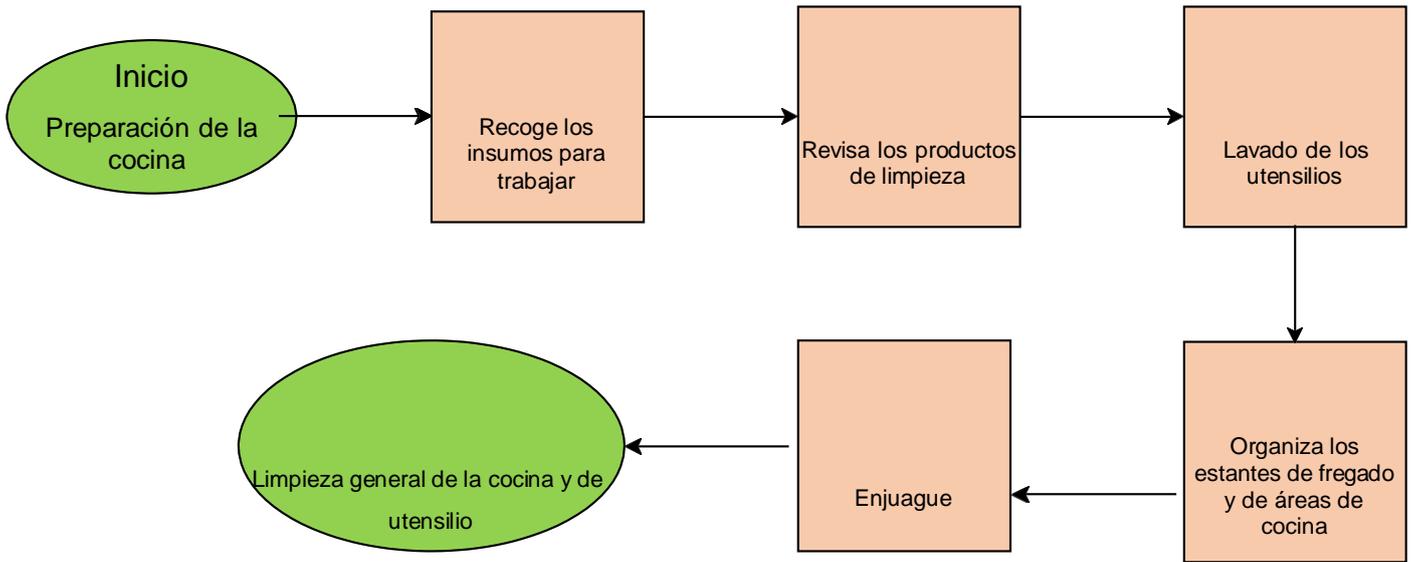
- Limpieza de vajilla, cubertería y cristalería
- Secado y pulido de la vajilla, cubertería y cristalería.
- Limpieza de los lavabos, mesones y piso de su área
- Limpieza de los baños del salón del restaurante.
- Limpieza del pasillo externo del restaurante

Área del salón del restaurante, deberán desarrollar lo siguiente:

- Limpieza del piso del salón del restaurante
- Limpieza de mesas y sillas
- Limpieza del self service
- Limpieza de puertas de cristal

Subproceso de limpieza y fregado							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger y desechar residuos de productos, polvo o cualquier otra cosa adherida a las superficies • Limpiar con desinfectantes, detergentes las áreas de trabajo • Limpiar los materiales y equipos de cocina después de cada jornada • Desinfectar área de cocina y fregadero • Limpiar áreas y suministros del restaurante • Limpiar, secar y ordenar los utensilios 	<p>Limpieza interna de las áreas correspondientes de alimentos y bebidas (A&B), en donde el cliente interno o colaboradores del hotel laboratorio Higuero desarrollan funciones asignadas por el coordinador, este proceso es en donde se tiene que hacer una limpieza diaria después de cada uso de las áreas de la cocina, fregadero y salón del restaurante</p>	<p>Limpiar y ordenar las áreas del departamento de A&B y demás equipos y materiales que se utilizan diariamente para la atención del cliente</p>	<p>Cocineros, jefe de cocina, auxiliar de limpieza, meseros, jefe de salón</p>	<p>ENTRADAS: Programación de limpieza del área de A&B SALIDAS Áreas, utensilios, equipos y materiales totalmente limpios</p>	<p>Recursos humanos, escobas, trapeadores, detergentes, desinfectante, kit de limpieza</p>	<p>Alimentos y bebidas (A&B)</p>

Diagrama de flujo del subproceso de limpieza y fregado



Subproceso de eventos

Descripción:

El subproceso de eventos parte inclusivamente con una programación anticipada entre la administración del hotel laboratorio Higuerón y quien solicita el evento, a manera que coordinan el salón que van a usar, el menú, el tipo de montaje, el tipo de mantelería, el número de comensales y los medios y equipos tecnológicos que se necesitaran durante la eventualidad, luego una vez aprobado el evento, el coordinador da a conocer las novedades y requerimientos solicitados, en donde se informa todo lo que se llevará a cabo en dicho evento, por lo tanto esta información es emitida tanto para el área de recepción, alimentos y bebidas (A&B) y cocina, en donde ya explicada cada una de las actividades, los encargados de las mismas deberán ejecutar cada una de ellas paulatinamente, en este subproceso los colaboradores deberán:

Meseros:

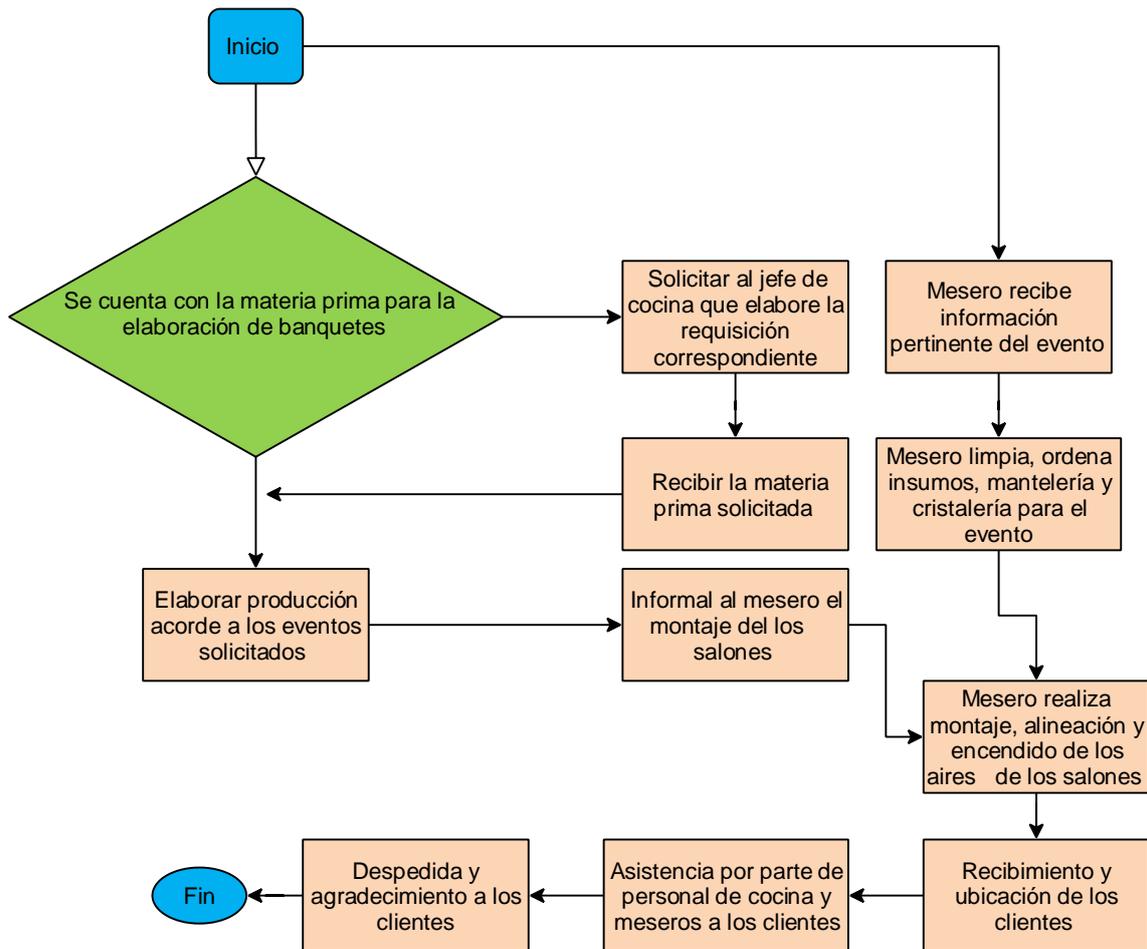
- Limpieza de los salones
- Alineación y montaje de los salones
- Acondicionamiento de los salones, encendido de medios tecnológicos, aires acondicionados e iluminación
- Asistencia y servicio al cliente

Cocineros:

- Programación del menú
- Preparación del menú acorde lo solicitado por el cliente
- Servir los menús

Subproceso de eventos							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> Reservación y programación del evento Coordinación de las tareas encargadas a los colaboradores (limpieza del salón, montaje del salón) Elaboración del mise and place Programación del menú y montaje del evento Asistencia y servicio a los clientes Agradecimiento y despedida del cliente 	El coordinador del hotel, planifica los requerimientos del cliente para el evento, posteriormente comunica a los colaboradores sobre el mismo y da las indicaciones correspondientes, llegado del día del evento, el coordinador supervisa todos los detalles que figuran en la orden del servicio o presupuesto, verificando; el montaje acorde al número de invitados, el montaje del evento de los salones, mismo que será sujeto al tiempo suficiente para realizar cualquier cambio, perfeccionar detalles en relación a la hora del servicio solicitado.	Coordinar y planificar anticipadamente los requerimientos solicitados por el cliente a realizarse en el evento programado en el hotel, brindando una atención de calidad a fin de satisfacer las necesidades del usuario.	Coordinador del hotel, asistente Comercial, cocineros, jefe de salón, meseros	ENTRADAS: Programación del evento SALIDAS Atención y servicio al cliente	Capital humano. Salones del hotel, kit de limpieza, lencería, cristalería, cubertería, materia prima de alimentos, mesas, sillas	Alimentos y bebidas (A&B)

Diagrama de flujo del subproceso de eventos



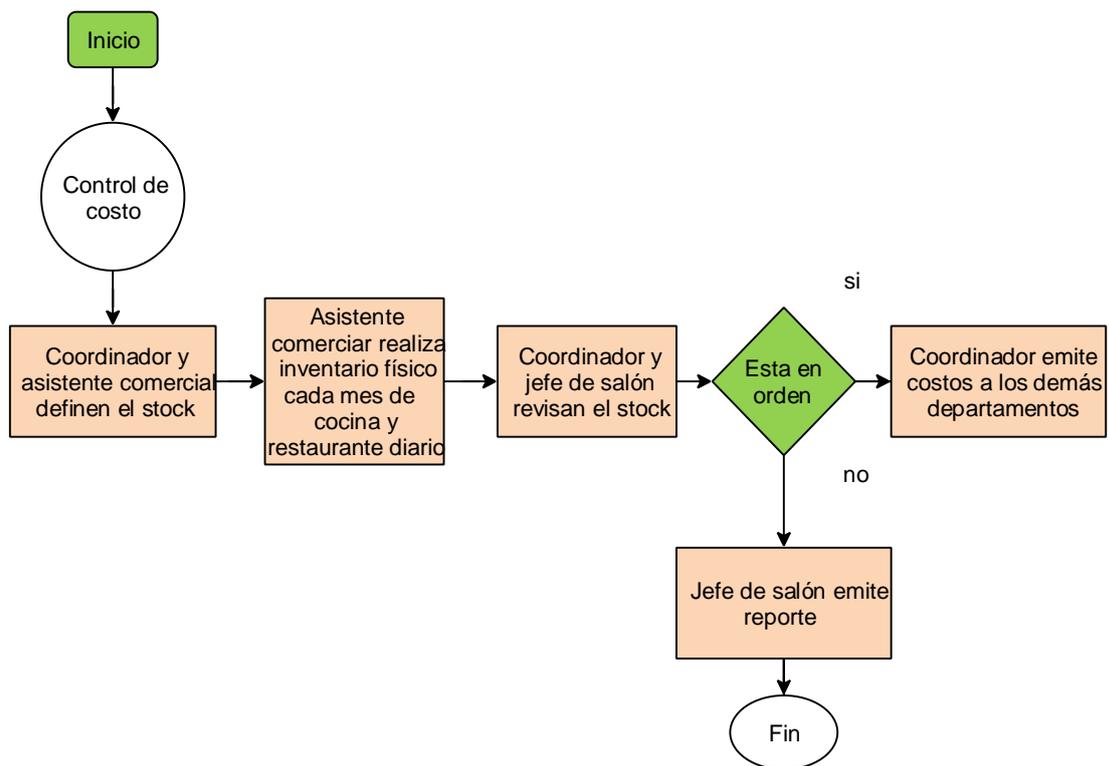
Subproceso de control de costo

Descripción:

El subproceso de control de costo parte con la programación de las necesidades internas del hotel que se la ejecuta en función de las áreas operativas y administrativas de las mismas, ya que el hotel para desarrollar todas sus actividades y servicios mantiene un auto financiamiento, por ende, el coordinador en conjunto con el asistente comercial define el stock, mediante las requisiciones emitidas por las diferentes áreas del hotel, de ahí el coordinador emite a todos los departamentos los costos establecidos.

Subproceso de control de costo							
Flujograma y ficha							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Control de costo	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de materia prima en stock Programación de los menús semanales Realizar requisiciones de los insumos y materias primas Fijación de los precios de los productos y servicios 	<p>programación de las necesidades internas del hotel que se la ejecuta en función de las áreas operativas y administrativas de las mismas, ya que el hotel para desarrollar todas sus actividades y servicios mantiene un auto financiamiento, por ende, el coordinador en conjunto con el asistente comercial define el stock, mediante las requisiciones emitidas por las diferentes áreas del hotel</p>	<p>Elaborar costos de producción del hotel para establecer precios a los productos y servicios ajustándose a la capacidad financiera institucional y capacidad adquisitiva de los clientes para generar rentabilidad económica.</p>	<p>Coordinador del hotel, asistente comercial.</p>	<p>ENTRADAS: Programación del presupuesto semanal SALIDAS Definición del costo operativo</p>	<p>Capital humano, contabilidad financiera</p>	<p>Área comercial</p>

Diagrama de flujo del subproceso de control de costos



Funciones del jefe de cocina

El jefe de cocina debe:

- Administrar unidades de producción culinaria
- Gestionar sus procesos prestando asistencia técnica y operativa
- Desarrollar y supervisar procesos de preparación y presentación de elaboraciones culinarias básicas, complejas y de múltiples aplicaciones
- Desarrollar y supervisar procesos de elaboración y presentación de todo tipo de productos de repostería
- Gestionar procesos de aprovisionamiento en restauración
- Administrar utilidades de producción culinarias
- Prevenir riesgos laborales y garantizar la higiene, la seguridad alimentaria y la protección del personal y clientes
- Mantener en orden y limpia las áreas de la cocina, frigoríficos, neveras, congeladores, mesones, e instrumentos y materiales de cocina

Funciones de los cocineros

Los cocineros deben:

- Preparación de los alimentos para consumir o cocinar (lavar los alimentos, pelarlos, cortarlos, desgranar)
- Comprobar la calidad de la comida y alimentos (probarla, olerla, atravesarlas con cubiertos)
- Porcionar los alimentos (pesándolos, midiéndolos, mezclándolos)
- Controlar la temperatura (freidoras, hornos, estufas, sartenes, planchas, parrillas)
- Condimentar los alimentos y cocinarlos
- Presentación de los alimentos
- Inspeccionar la cocina (verificar que todos los electrodomésticos estén apagados -los necesarios-)
- Asegurar el almacenamiento de la comida según las normas y políticas de higiene establecidas por las ISOS 9001
- Limpieza general de la cocina (pisos, mesones, estufas, parrillas, planchas, neveras, frigoríficos, congeladores, materiales y equipos de cocina)

Funciones del jefe de salón

El jefe de salón debe:

- Supervisar la atención del cliente
- Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales
- Atender las quejas o sugerencias de los clientes
- Tener un inventario actualizado sobre los insumos, lencería, cubertería y cristalería del restaurante
- Mantener el cumplimiento de las normativas relacionadas con la higiene y que tanto las instalaciones como los alimentos y bebidas se ajustan a la regulación sanitaria vigente (ISOS 9001)
- Asegurar que el uniforme de los meseros no incumpla con la política del restaurante
- Coordinar con el jefe de cocina los menús establecidos para el día
- Supervisar el montaje de mesas y suministros de apoyo, así como la decoración y ambientación del área del restaurante
- Puesta a punto de equipos, útiles y, menaje de trabajo en el área
- Controlar las actividades de servicio y atención al cliente, aplicando las normas básicas y adecuándose a los requerimientos de estos y teniendo en cuenta la estandarización de los procesos para conseguir su satisfacción
- Resolver problemas y tomar decisiones siguiendo las normas y los procedimientos establecidos

Funciones de los Meseros

Los meseros deben:

- Dar la bienvenida a los clientes, guiarlos, ubicarlos en sus respectivas mesas y explicar sobre el tipo del servicio que se oferta en el restaurante.
- Asistir a los clientes a la hora de solicitar el servicio (desayuno, almuerzo y cena)
- Retirar los platos y la cubertería de las mesas, limpiar y reordenar las mesas y sillas una vez se hayan levantado los clientes
- Guiar a los comensales al área de caja para que realicen su respectivo pago

- Mantener un ambiente armónico para el máximo disfrute de la clientela, a fines que estos estén motivados a regresar en otra ocasión
- Limpiar y organizar el área del restaurante, surtir saleros, pimenteros, servilleteros y demás recipientes de condimentos.
- Alinear el salón ubicando las sillas y mesas de manera uniforme
- Mantener abastecida y ordenada estación de café
- Revisar los platos y utensilios de cocina en busca de abolladuras o rupturas
- Limpiar las mesas, después de que los comensales se hayan servido

Nombre: Procesos en el área comercial

Propósito general: Vender y promocionar los productos y servicios ofertados por el hotel a la comunidad universitaria.

Responsable: Asistente comercial del Hotel Laboratorio Higuierón.

Subprocesos identificados:

Subproceso comercial

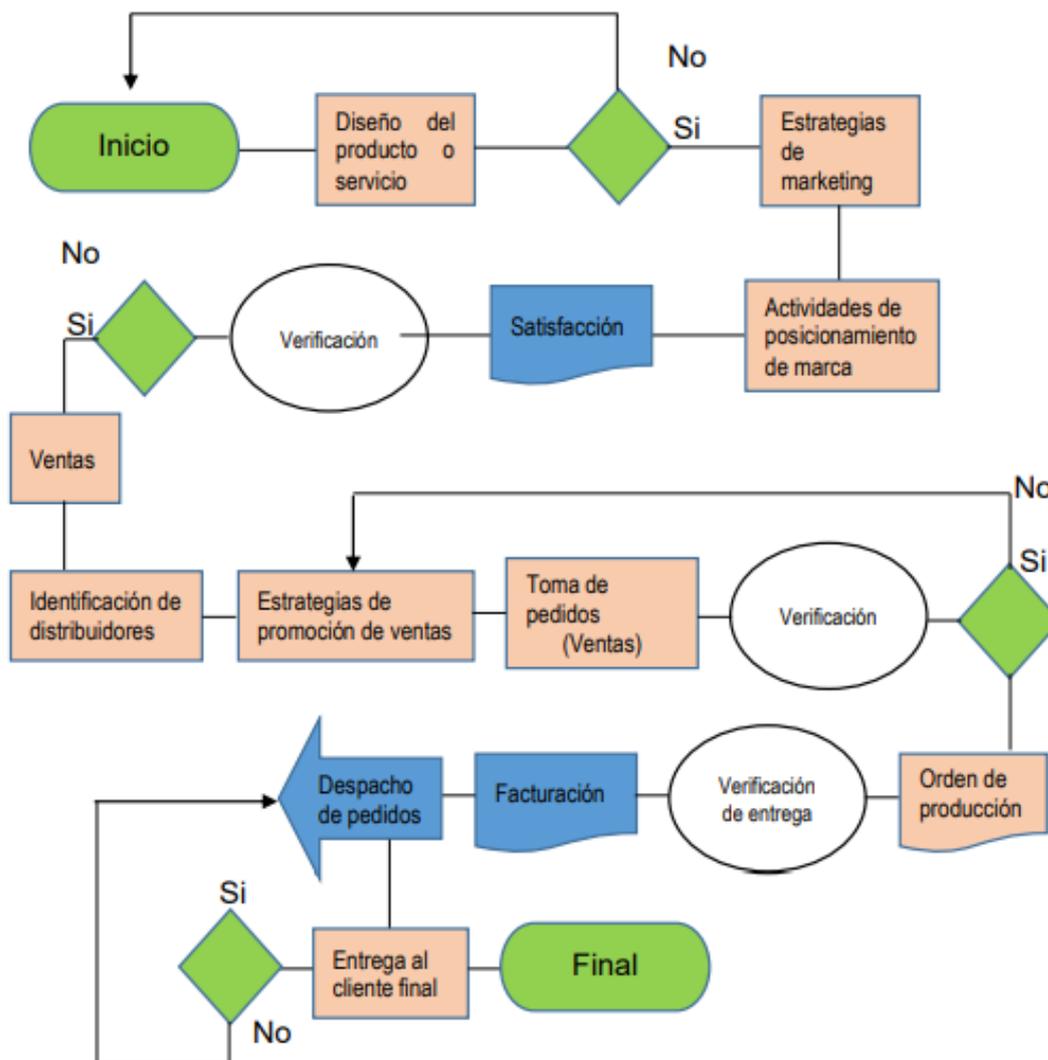
Subproceso comercial

Descripción:

El subproceso comercial, inicia con la elaboración de productos y servicios, mismos que son estructurados por la coordinación y encargado del área comercial del Hotel Laboratorio Higuierón, así mismo con la elaboración de las estrategias de marketing, estrategias de ventas, para su debida comercialización, teniendo en cuenta que el principal mercado son los estudiantes, personal docente y administrativo de la ESPAM MFL, además se toman en consideración dentro de este proceso la fijación de los proveedores directos e indirectos que suministran con productos al hotel.

Subproceso comercial							
Flujograma y ficha							
ACTIVIDADES		CARACTERÍSTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS7 NECESIDADES	PROVEEDORES
Área comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar los productos y servicios a la comunidad universitaria • Difundir por redes sociales los productos y servicios • Buscar nuevos canales de distribución • Seleccionar abastecimiento de proveedores 	Elaboración de productos y servicios, mismos que son estructurados por la coordinación y encargado del área comercial del Hotel Laboratorio Higuierón, así mismo con la elaboración de las estrategias de marketing, estrategias de ventas, para su debida comercialización, fijación de los proveedores directos e indirectos que suministran con productos al hotel.	Comercializar y promocionar los productos y servicios del Hotel Laboratorio Higuierón	Asistente comercial	ENTRADAS: Diseño de nuevos productos SALIDAS Comercialización y promoción de productos y servicios	Capital humano, volantes informativos, redes sociales	Área comercial, Comerciantes

Diagrama de flujo del subproceso comercial



Dado lo consiguiente, el manual de procedimiento del hotel laboratorio Higuerón queda estructurado, el mismo que será una aportación positiva para que la gestión operativa, tenga beneficios favorables para la institución y el personal que labora en el mismo, a modo que los procedimientos que se desarrollan se ejecuten adecuadamente sin alteraciones o problemas algunos, lo que garantiza el cumplimiento y alcance de los objetivos y políticas institucional.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico situacional se identificó los principales procedimientos existentes del hotel Laboratorio Higuerón, lo que permitió verificar la manera en la que el hotel coordina las diferentes actividades cotidianas en cada una de las áreas operativas y administrativas del mismo, además, ver su estructura organizativa y distribución departamental, la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que brinda la institución, en donde se apreció una gran aceptación y satisfacción, por lo que, esto hace inferencia en que el hotel desempeña una adecuada gestión, tanto administrativa como operativa, pero sin embargo se apreciaron ciertas falencias en dichos procedimientos existentes, a causa de la inexistencia de un Manual de procedimientos, ya que este es de suma importancia porque es una herramienta basada en los principios de la administración y contiene las normativas a seguir para que los colaboradores puedan realizar sus trabajo con mayor eficacia y eficiencia.
- Con la evaluación de los procesos y subprocesos técnicos-operativos, los que sirvieron como aporte para la aplicación de procesos de gestión, se evidenció que existe una correlación entre los resultados y los sustentos teóricos y empíricos de la tesis, ya que son indispensables para la creación de una propuesta como fue la elaboración del manual de procedimientos para la mejora en la gestión del hotel Laboratorio Higuerón de la ESPAM MFL
- El manual de procedimientos en el Hotel Higuerón es de gran importancia ya que es una herramienta para estandarizar los procesos, y sirven de guía para el personal para alcanzar los objetivos y políticas institucionales, las cuales ayudan de manera oportuna a desarrollar la estructura administrativa y operativa, misma que son importantes para el desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad y producción, para complementar los controles de las áreas, permitiendo de esta manera contribuir con una herramienta de mejora continua con beneficios a largo plazo para todos los involucrados.

5.2. RECOMENDACIONES

- Al coordinador del hotel Laboratorio Higuerón mantenerse en la línea de autoridad para complementar los controles de las áreas del hotel, permitiendo de esta manera resultados favorables y rentables en la gestión operativa del hotel, y contribuir con una herramienta de mejora continua con beneficios a largo plazo para todos los involucrados en las actividades tanto administrativas, operativas y académicas del hotel.
- Al personal administrativo y operativo, cumplir a cabalidad con las disposiciones impuestas en el manual de cada una de sus actividades a realizar, siguiendo la estandarización de los procesos y políticas ejecutadas en el mismo, a fin de que dichos procesos y procedimientos conlleven a una buena gestión operativa beneficiando directamente a la imagen del hotel y colaboradores.
- Mantener el manual de procedimiento en lugares estratégicos es decir en cada una de las áreas funcionales del hotel, a manera que esté a disposición de cada unidad, departamento y sección, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento para el personal que labora en el hotel Laboratorio Higuerón.
- Actualizar anualmente el manual de procedimiento con propósitos de generar mayor eficacia en la gestión operativa, adoptando nuevas medidas de innovación hotelera, que complementen la mejora continua institucional, brindando mayor satisfacción al cliente externo e interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez. M, y Salazar. B, (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo (RIAT)*. Vol. 15. Pg. 82-92. En línea. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/riat/v15n1/0718-235X-riat-15-01-82.pdf>

Ayala. E, & Ortiz. G, (2018). Estudios Sociales. Universidad Internacional SEK. Grafitext Cía. Ltda. Cuarta edición.

Benavides, L. 2011. Tesis, Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Centro Universitario Guayaquil. Formato PDF. Consultado el 10 de mayo de 2017. Disponible en http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf

Blanco, G; Font, M; Parra, W. 2016. Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos. Consultado, 12 de enero. 2020. ISBN 978- 9942-8595-4-9. Año 2016

Castaneda 2010. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. (En línea). Consultado, 13 de enero. 2020. Formato PDF. Disponible en: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Carcelén, D. (2018). Evaluación De La Gestión Del Personal Del Área De Recepción Del Hotel Hm Internacional Para El Diseño De Un Manual DE Procedimientos. Tesis. Lcda. Turismo. Universidad de Guayaquil. Guayaquil/ Guayas. EC. P 144.

Correia, G; Araújo, W; Fernández, M; Lyvia, L; Menezes, D; Pinheiro, S. 2012. Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Buenos Aires, AR. *Revista Estudios y Perspectivas del Turismo*. Vol. 21. Núm. 3. p 763 - 777. (En línea). Consultado, 13/12/2019. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300012

Cusme, R. 2018. Manual de procedimientos para la mejora de gestión del área de alimentos y bebidas del Hotel Poseidón. Tesis. Ing. Turismo. ESPAM MFL. Calceta/Manabí. EC. P 143.

Díaz, J. A. 2014. Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: *Retos y perspectivas Revista Cubana de Ciencia Agrícola. Instituto de Ciencia Animal. La Habana – Cuba. Vol. 48, núm. 1, pp. 21-24.* Disponible en ISSN 0034-7485

García, D. 2010. Propuesta de un modelo para categorización de hoteles de 4 y 3 estrellas en la ciudad de Quito. Tesis. Ing. Gestión Hotelera. UTE. Quito.EC. p 6 – 8. (En línea). Formato PDF. Disponible en repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13264/1/43317_1.pdf

Gonzales, A. 2017. El insignia. Evolución del alojamiento. En línea. Consultado el 10/12/2019. Disponible en: <https://blog.elinsignia.com/2017/06/15/la-evolucion-del-alojamiento/>

González, B y Martínez, C. 2011. Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles. México. Cozumel, MX. *Revista Teoría Praxis*. Núm. 10. p 111 - 129. En línea. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145108007.pdf>

González. S, Viteri. D, Izquierdo. A y Verdezoto, (2020). Modelo de gestión

administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol. 12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en

Goncalves, M; SasS, C; Rastrollo, M; Mondo, S. 2014. La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: Una revisión. *Revista Tourism & Management Studies*. Vol. 10. Núm. 2. p 146-154. (En línea). Consultado, 13/12/2019. Formato HTML. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788856>

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. 2012. Modelo de gestión turística. Diseño Estratégico de Turismo Rural. AMBAR. PNUD. CL. (En línea). Consultado, 14 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.gobiernosantiago.cl/wpcontent/uploads/2014/doc/estudios/Diseno_de_una_Estrategia_Regional_de Desarrallo_Turistico_Rural_Sustentable,_2012.pdf

Hidalgo, D. (2016). ANTECEDENTES DEL HOSPEDAJE. En línea. Consultado el 09/11/2019. Disponible: https://medium.com/@adena_30/antecedentes-del-hospedaje-78bd2590a670

INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2007. Norma Técnica ecuatoriana. Turismo. Jefe de recepción. Requisitos de competencia laboral. En línea. Consultado el 16 de jul, 2020. Formato PDF. Disponible en: <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/JEFE%20DE%20RECEPCION.pdf>

INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2008. Norma Técnica ecuatoriana. Turismo. Recepcionista. Requisitos para competencia laboral. En línea. Consultado el 26 de jul 2020. Formato PDF. Disponible en: http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2429-08.pdf

INEN /Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2015. Norma Técnica ecuatoriana. Turismo. Ama de llaves. Requisitos de competencia laboral. En línea. Consultado el 16 de jul 2020. Formato PDF. Disponible en: http://www.normalizacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/09/nte_inen_2430.pdf

López, R; Imelda, R; Cuevas, O. 2011. Evaluación del Modelo de Gestión del conocimiento de una Universidad Mexicana. Guadalajara, MX. *Revista Apertura. Vol.3. Núm.2.* En línea. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822737006>

López R. 2001. Modelos de Gestión de Calidad. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte “Modelo Europeo de Excelencia”. p 1. (En línea). Formato PDF. Disponible en: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos de gestión de calidad.pdf>

Mariño. K, Lerena. E, y Proaño. G, (2021). Evolución de las empresas turísticas de alojamiento caso de estudio Baños-Tungurahua. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. Vol. 9.* En línea. Disponible en: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.3031>

Martínez. M, (2015). Servicio de alojamiento y su evolución a través de los años. SCRIBID. En línea. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/285961240/Servicios-de-Alojamiento-y-Su-Evolucion-a-Traves-de-Los-Anos>

Mendoza Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias, 3(2). Pg. 947-964.*

MINTUR. 2008. Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador. Quito – EC. p 2. (En línea). Formato. PDF. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-ActividadesTuristicas.pdf>

MINTUR. 2015. Alojamiento en Ecuador cuenta con nuevo reglamento. En línea. Formato HTML. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/alojamiento-en-ecuador-cuenta-con-nuevoreglamento>

Morillo, M y Marysela, C. 2011. Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico. Merida, VE. *Revista Actualidad Contable Faces*. Vol. 13. Núm. 20. p 98 - 113. En línea. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25715828008>

Moreira, O & Zambrano, M. (2013). Diseño de un plan de marketing turístico para el Hotel Escuela de la Espam MFL en el cantón Bolívar-provincia de Manabí. Tesis. Ing. Turismo. ESPAM MFL. Calceta/Manabí. EC. P 56.

OMT. 2014. Un informe de la OMT identifica criterios comunes para la clasificación de hoteles de 4 y 5 estrellas. (En línea). ME. Formato PDF. Disponible en <http://media.unwto.org/es/pressrelease/2015-02-26/un-informe-de-la-omt-identifica-criterios-comunespara-la-clasificacion-de->

Palma, J. 2003. Creación de manual procedimiento. En Línea. Formato HTML. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>

Parrales, M. (2017). DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS EN SHOE STORE – GUAYAQUIL. Tesis. Ing. Comercial. Ciencias administrativas. Universidad de Guayaquil. Guayaquil/ Guayas. EC. P 107

Pérez, J & Gardey, A (2013). Definición.De: Definición de alojamiento. En línea. Disponible en: <https://definicion.de/alojamiento/>

Ramos. F, (2019). Historia del hospedaje. En línea. Disponible en: https://medium.com/_95227/historia-del-hospedaje-c282ef4cff06

Sánchez L, (2019). Aplicación Y Mejora Del Manual De Procedimientos En El Área De Recepción Y Restaurante, En El Hotel San Agustín Exclusive, Para Optimizar La Gestión De Procesos. Tesis. Licenciatura en turismo. USMP. LIMA-PERU. En línea. Formato PDF. Disponible en: file:///C:/Users/workin/Desktop/MIGUEL/TESIS/SANCHEZ_NL.pdf

Reglamento General a la Ley de Turismo del Ecuador. 2015. De las actividades turísticas y su categorización. Quito – EC. p 10.

Rodríguez, J. (2012). Análisis de la aplicación del marketing en establecimientos de alojamiento de lujo y primera en la ciudad de Cuenca. Tesis. Ingeniería en turismo. Universidad de Cuenca. p 229. En línea. Consultado el 10/12/2019. Formato PDF. Disponible en: [file:///C:/Users/workin/Downloads/tur72%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/workin/Downloads/tur72%20(1).pdf)

Rodríguez, I., Sánchez, T., Makkonen, A., “&” Allan, W. (2019). Impact of accommodation sharing on tourist attractions. *Annals of Tourism Research*, V 80, p102-820. En línea. Formato PDF. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073831930177X>

Romero, A. 2002. Manual de procedimientos y proceso. En Línea. Formato HTML. Disponible 137 en <http://www.gestiopolis.com/manual-de-procedimientos-y-procesosde-produccion-en-una-empresa/>

Sánchez. L, (2019). Aplicación del manual de procedimientos en el área de recepción y restaurante, en el hotel San Agustín Exclusive, para optimizar la Gestión de Procesos. Tesis en licenciatura en turismo. Universidad de San Martín de Porres (USMP). Lima-Perú. En línea. Disponible en: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5169/SANCHEZ_NL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Santamaría, A. Cadrazco, W. 2011. Matriz de Inteligencia Hotelera. (En Línea). Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759011>

Salazar, M., Hernández, M. (2017). Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. Talca. México. *Revista interamericana de ambiente y turismo*. 13. (2). Pg. 30-6. En línea. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2017000200144&script=sci_arttext&tlng=en

Serrano. S, y Poveda. E, (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. Vol. 4. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026>

ANEXOS

ANEXO 1
ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL COORDINADOR
DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN DE LA



ESPAM MFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX
LÓPEZ

¿Cómo se llevan a cabo los procesos? (administrativos y operativos en el Hotel Higuerón). Mapa de proceso, de cada área, (Después hacer las observaciones de los procesos) flujo grama de cada actividad, y las funciones actividad. Norma INEN de cada puesto de trabajo.

¿Cuenta el Hotel Laboratorio Higuerón con una misión y visión, o se sustentan en un enfoque estratégico hotelero?

¿Se ha realizado un FODA interno y externo en el Hotel Laboratorio Higuerón?

¿Se ha propuesto objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la gestión del Hotel Laboratorio Higuerón?

¿Cómo es el Manejo de calidad por departamento en Hotel Laboratorio Higuerón?

¿Hay Supervisión del personal en el Hotel Laboratorio Higuerón?

¿Las operaciones están estandarizadas?

¿Qué capacidades y formación posee el personal con respecto a su área?

¿Cuáles son las condiciones del sitio de trabajo? (Blanco, Font y Parra, 2016)

ANEXO 2
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACTORES EXTERNOS
QUE HACEN USO DE LAS INSTALACIONES Y
SERVICIOS DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN



DE LA ESPAM MFL

La presente encuesta se realiza como parte del proceso de recopilación de información para la tesis **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL HOTEL LABORATORIO HIGUERÓN DE LA ESPAM MFL**, por lo tanto, esta información es de carácter confidencial y no tiene ningún fin ajeno a la investigación.

1) ¿Considera que el servicio que se ofrece en el hotel es de calidad?

Marca solo un óvalo.

Si

No

2) ¿Está usted de acuerdo con los horarios de atención que brinda el hotel?

Marca solo un óvalo.

Si

No

3) ¿considera que las instalaciones del hotel Higuierón son adecuadas para parabrindar el servicio de restauración y alojamiento?

Marca solo un óvalo.

Si

No

4) ¿Cree usted que las instalaciones del hotel son cómodas y agradables para los clientes?

Marca solo un óvalo.

Si

No

5) ¿Las instalaciones del hotel se encuentran totalmente limpias y ordenadas?

Marca solo un óvalo.

Si

No

6) ¿Está de acuerdo con la variedad de menú que se ofrecen en el hotel Higuerón?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7) ¿Cuál es su apreciación sobre los productos ofrecidos en el restaurante en el desayuno?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

8) ¿Cuál es su apreciación sobre los productos ofrecidos en el restaurante en el almuerzo?

Marca solo un óvalo.

Muy bien

Bien

Regular

Mal

9) ¿Considera usted que el hotel dispone de áreas adecuadas para la realización de eventos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10) ¿Cómo fue atendido durante su llegada al hotel Higuerón?

Marca solo un óvalo.

Muy bien

Bien

Regular

Mal

11) ¿Cómo fue atendido en el momento de solicitar un servicio?

¿Marca solo un óvalo?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

12) Recepción

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy bien	Bien	regular	mal
Aspecto externo del hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Habitación

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Servicio

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Primera impresión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidez en el trato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Cuál es su opinión sobre el servicio de restaurante *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Eficacia en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación Calidad/precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climatización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) ¿Cuál es su opinión sobre los baños?:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usos de elementos de aseo y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) ¿Qué sugerencias o comentarios puede hacer usted para la mejora continuada la gestión en el hotel?

Fuente: (Blanco, Font y Parra, 2016)

Anexo 3. Recepción del hotel higuierón



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Área del restaurante



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Área del restaurante



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Cocina general



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Área de panadería y pastelería



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Bodega, cámaras de frío



Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Bodega de menaje



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Área de lavandería



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Aulas del hotel



Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Salón privado



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Parqueaderos del hotel



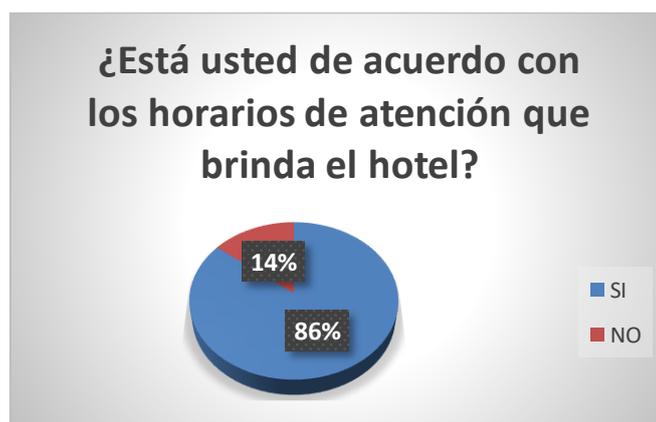
Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre si el servicio es de calidad



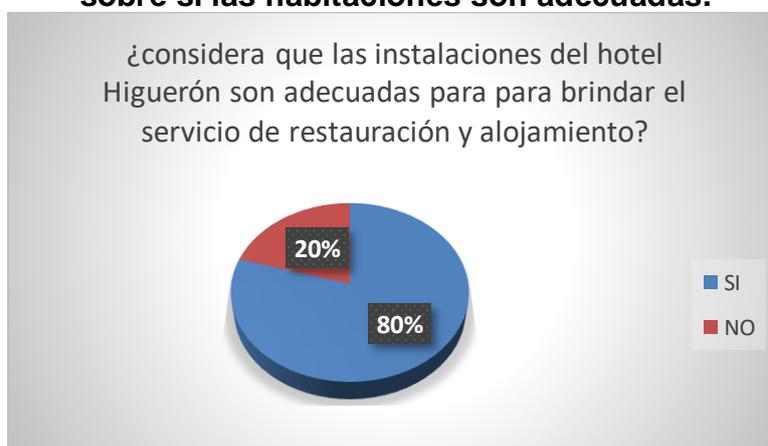
Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre los horarios de atención



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre si las habitaciones son adecuadas.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre si las instalaciones son cómodas y agradables



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre si el hotel dispone áreas adecuadas para eventos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre las instalaciones se encuentran limpias



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre la variedad de menú que se ofrecen



Fuente: Elaboración propia

Anexo 21. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre los productos que se ofrecen en el desayuno



Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre los productos que se ofrecen en el almuerzo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre cómo fue atendido durante la llegada al hotel Higuerón



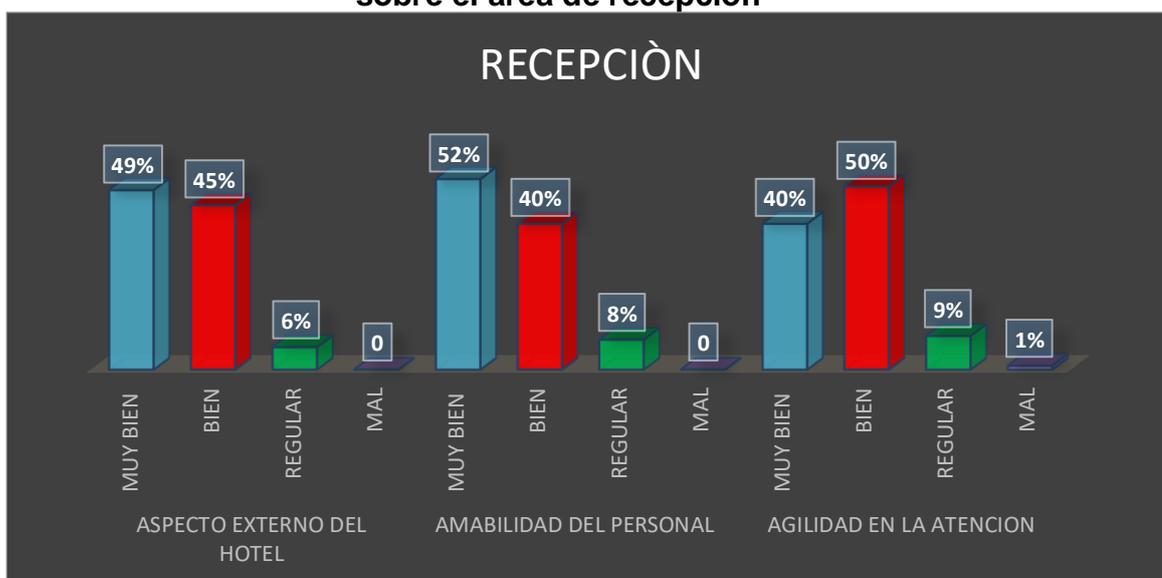
Fuente: Elaboración propia

Anexo 24. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre cómo fue atendido al momento de solicitar un servicio



Fuente: Elaboración propia

Anexo 25. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre el área de recepción



Fuente: Elaboración propia

Anexo 26. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre las habitaciones del Hotel Higuerón



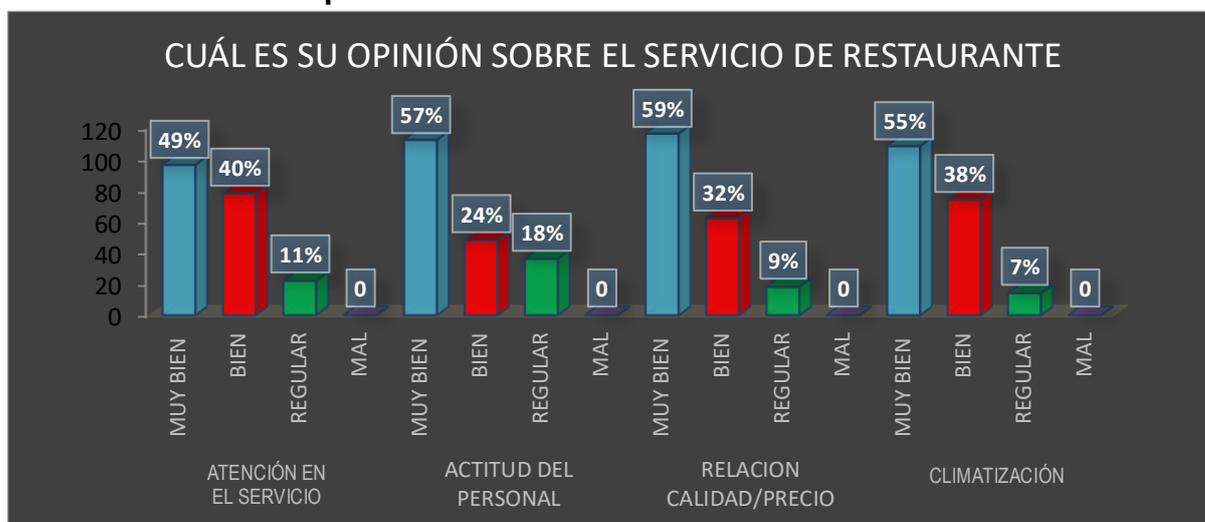
Fuente: Elaboración propia

Anexo 27. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre el servicio en el Hotel Higuerón



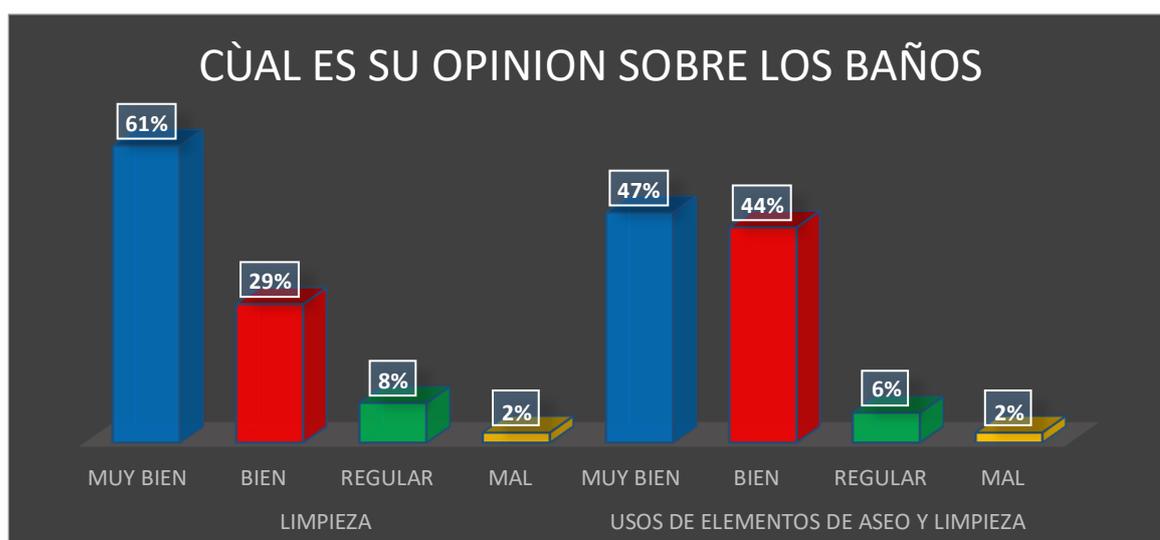
Fuente: Elaboración propia

Anexo 28. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes y usuarios sobre la opinión sobre el servicio en el restaurante



Fuente: Elaboración propia

Anexo 29. Opinión sobre los baños



Fuente: Elaboración propia

ANEXO30

SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES

Simbología básica para el diseño de los diagramas de flujo de los procesos empleados en las diferentes áreas de trabajo del Hotel Laboratorio Higuerón.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	EXPLICACIÓN
	Paso de tipo de operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje)
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	paso de decisión	Se emplea para cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Muestra una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Se refleja en actividades que implican un retraso o una pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Señala la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se usa con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza en el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Fuente: Sequeira (2009)