



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN TURISMO**

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE
PROCESOS EN ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES DEL
HOTEL POSEIDÓN, MANTA**

AUTOR:

CESAR PATRICIO INTRIAGO MIELES

TUTOR:

ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO M Sc.

CALCETA, JUNIO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Cesar Patricio Intriago Mieles, 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.

CESAR PATRICIO INTRIAGO MIELES

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Rodney Alfonso Alfonso certifica haber tutelado la tesis **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES DEL HOTEL POSEIDÓN, MANTA**, que ha sido desarrollada por Cesar Patricio Intriago Mieles, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

M Sc. RODNEY ALFONSO ALFONSO
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES DEL HOTEL POSEIDÓN, MANTA,,** que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Cesar Patricio Intriago Mieles, previa a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. CONSUELO MARIBEL
MEJÍA RAMOS, MG.

MIEMBRO

ING. NEME YAMIL DOUMET
CHILAN, MG.

MIEMBRO

ING. NELSON GARCIA REINOSO, M Sc.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día; A Dios por la guía en mi camino, A mi Madre por ser el apoyo incondicional en esta trayectoria, y A mi Esposa por ser guía en el desarrollo de la presente investigación y por todo el apoyo brindado.

CESAR. P. INTRIAGO MIELES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a ese ser especial que me acompaña día a día; a mis padres porque gracias a ellos estoy donde estoy; a mis familiares que se han hecho presente en los momentos que más los necesite.

CESAR. P. INTRIAGO MIELES

CONTENIDO GENERAL

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.2.2. JUSTIFICACIÓN LEGAL	5
1.2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	6
1.2.4. JUSTIFICACIÓN AMBIENTAL	6
1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA	7
1.2.6. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTO HOTELERO	9
2.1.1. PROCEDIMIENTOS HOTELEROS	10
2.1.2. PROCESOS HOTELEROS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS	12
2.1.3. ÁREAS HOTELERAS	16
2.1.4. OPERACIÓN EN LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVE	16
2.1.5. PROCESOS Y SUBPROCESOS	18
2.1.6. INFRAESTRUCTURA HOTELERA	19
2.1.7. CATEGORÍAS HOTELERAS PARA LA VINCULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS	20
2.1.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTO HOTELERO	21
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	28
3.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	32
3.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL POSEIDÓN	32
3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES.	33
3.1.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	36
3.1.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39

4.1. FASE I. IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL POSEIDÓN.....	39
4.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL HOTEL.....	40
4.1.2. OBJETIVOS DE CADA ÁREA.....	41
4.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOTEL.....	42
4.2. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES DEL HOTEL.....	44
4.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES.....	49
4.2.2. IDENTIFICAR PROCESOS E INDICADORES RELACIONADOS.....	57
4.2.3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO.....	60
4.2.4. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD.....	64
4.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	65
4.3.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL MANUAL.....	65
4.3.2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS POR ÁREA.....	66
MANUAL DE PROCEDIMIENTO HOTELERO.....	67
4.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL.....	114
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. CONCLUSIONES.....	116
5.2. RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	116

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 02.01. Hilo conductor del manual de procedimiento hotelero.....	9
Imagen 02.01. Proceso del sistema de gestión de la calidad.....	177
Cuadro 02.01. Categorías hoteleras.....	20
Cuadro 03.02. Metodología del diseño de manual hotelero según los autores.....	288
Cuadro 03.03. Propuesta metodológica a emplear en el diseño del manual de procedimientos.....	322
Cuadro 03.04. Escala de valoración de la matriz inteligenciada.....	355
Cuadro 03.05. Directrices para el diseño del Manual de procedimientos.....	377
Cuadro 03.06. Estructura del Manual de procedimientos.....	377
Cuadro 04.07. FODA del área de recepción.....	455
Cuadro 04.08. FODA del área de Ama de llaves.....	455
Figura 04. 02. Diagrama de causa y efecto AARR.....	128
Figura 04. 03. Diagrama de causa y efecto AALL.....	129

Cuadro 04.09. Evaluación del desempeño, Matriz Inteligenciada recepción.	51
Cuadro 04.10. Evaluación del desempeño, Matriz Inteligenciada ama de llaves	566
Cuadro 04.11. Identificación de indicadores en base a un Check list	588
Cuadro 04.12. Matriz de procesos.	61
Figura 04. 04. Diagrama del área de ama de llaves	62
Figura 04. 05. Esquema integrador del área de ama de llaves con el área de recepción	63
Figura 04. 06. Mapa de procesos Hotel Poseidón	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 1. Mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero, según criterios NTE INEN 2891	77
Cuadro 04.13. Variables e Indicadores.....	114
Figura 04. 07. Estructura organizacional del Hotel Poseidón	134

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un manual de procedimientos para las áreas de recepción y ama de llaves, hotel Poseidón del cantón Manta. La información compilada se obtuvo mediante revisión bibliográfica y trabajo de campo, siendo una investigación exploratoria-descriptiva. En cuanto a los resultados, en la primera fase se caracterizó las particularidades del Hotel, identificando la estructura de los organigramas por áreas y la no estructuración de objetivos departamentales. La segunda fase, se estableció a través del diagnóstico situacional por áreas, aplicando herramientas como, matrices de análisis internos y la matriz FODA, permitiendo identificar problemáticas, como la no estandarización de los procesos informáticos que ayuden al mejor proceso de la información, además de existir una limitada comunicación interdepartamental; la seguridad industrial, direccionado al cliente interno al momento de realizar la limpieza en las habitaciones; se determinó el desempeño laboral de los empleados, analizando brechas basadas en la calidad del servicio, sustentando deficiencias, debido a no saber en todos los casos lo que el cliente espera y por no seleccionar el diseño, ni los estándares del servicio correcto. En la tercera fase del diseño del manual fue necesario revisar documentos de gestión hotelera como las normas INEN, la norma técnica de hospitalidad y de sistema de gestión, para el diseño y estructuración de las fichas y diagramas de flujo. En conclusión se evidenció la no existencia de estructuras que permitan la organización de actividades y procesos en las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón.

PALABRAS CLAVES

Estandarización de procesos, normas de calidad, mejora continua, optimización de recursos, altos mandos.

ABSTRACT

The objective of this research is to prepare a procedures manual for the reception and housekeeping areas, Poseidón hotel in Manta canton. The compiled information was obtained through bibliographic review and field work, being an exploratory-descriptive investigation. Regarding the results, in the first phase the characteristics of the Hotel were characterized, identifying the structure of the organizational charts by areas and the non-structuring of departmental objectives. The second phase was established through the situational diagnosis by areas, applying tools such as internal analysis matrices and the SWOT matrix, allowing to identify problems, such as the non-standardization of computer processes that help improve the information process, in addition to there is limited interdepartmental communication; industrial safety, addressed to the internal client at the time of cleaning the rooms; the work performance of the employees was determined, analyzing gaps based on the quality of the service, supporting deficiencies, due to not knowing in all cases what the client expects and not selecting the design nor the standards of the correct service. In the third phase of the manual design, it was necessary to review hotel management documents such as the INEN standards, the hospitality and technical standard management system, for the design and structuring of the cards and flowcharts. In conclusion it was evidenced the non-existence structures that allow the activities organization and processes in the reception and housekeeper areas of the Poseidon hotel.

KEY WORDS

Standardization of processes, quality standards, continuous improvement, optimization of resources, senior management.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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 desarrollado con respecto al impulso del turismo en este país. Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2010) los hoteles y los restaurantes ocupan el 2,10% en ramas de actividad económica de la población de 10 años y más, existiendo más de 100 hoteles, cada uno de ellos con sus categorías y estrellaje en Ecuador.

La actividad hotelera se encuentra evolucionando constantemente, es así que los establecimientos hoteleros tienen como principal prioridad buscar la calidad y la excelencia del buen servicio, por lo cual es de vital importancia estandarizar los procesos operativos y capacitar al personal, sobre todo al que tiene contacto directo con el cliente.

Además, la hotelería forma parte principal o es el componente elemental del sistema turístico, ya que como se ha analizado, la definición del turismo en diferentes documentos, donde se indica que el turista viaja de un lugar a otro y hace uso de varios servicios y el primer servicio que contrata es el hospedaje. También, es cierto que existen centros de alojamiento que no cumplen con las normativas establecidas en la Ley Orgánica de Turismo, en el Reglamento de actividades turísticas (2015) y el reglamento de alojamiento (2002); y esto hace que la calidad en el servicio se vaya perdiendo, así mismo como la credibilidad del mismo.

La hospedería o el hospedaje se podría decir que es una de las actividades que más ingresos dejan dentro del desarrollo de actividades relacionadas con el turismo, por lo que es necesario estar mejorando de forma continua sus procesos.

Un hotel está compuesto por áreas y por diferentes procesos, los cuales deben direccionarse prioritariamente a la satisfacción de los clientes externos, aunque en muchos de estos lugares existe un desconocimiento en cuanto al manejo de normas de calidad y de manuales de procedimientos. Debido a la variabilidad de este servicio es necesario implementar manuales de procedimientos para cada una de sus áreas y así contribuir a la mejora de la calidad del servicio hotelero.

También, cabe plantear una problemática que aqueja a los establecimientos de hospedaje de Ecuador, es que existen falencias por parte de muchos directivos y trabajadores, que inciden marcadamente en la existencia de pérdidas monetarias, debido a la inexperiencia e inadecuada aplicación de normas de manejo hotelero y de atención al cliente, se presenta un mal servicio a los clientes externos. En este punto, el autor Reinoso (2009) menciona que la línea base que permitirá generar el levantamiento de estándares de calidad hotelera y procedimientos, partiendo de la identificación de la situación actual de los departamentos de recepción y ama de llaves, a través del levantamiento de un análisis de sostenibilidad, un estudio de la demanda y una determinación de la gestión hotelera, y que en ciertos casos estos procesos son totalmente ignorados.

Otro dato relevante en cuanto al hospedaje es la búsqueda de la inclusión para personas con capacidades especiales, pero este término inclusión en muchos casos solo quedo como tal, debido a la falta de conocimiento por parte de los propietarios de los establecimientos de hospedaje, muchas de las personas con discapacidad se limitaban a viajar con el fin de no encontrarse con diferentes barreras de accesibilidad que le impiden disfrutar de la calidad y seguridad que implican desde el transporte hasta los destinos turísticos, por lo que es el poco desarrollo inclusivo hacia las personas con algún tipo de discapacidad una problemática latente en muchos sectores del país y aún más en el sector hotelero.

En la provincia de Manabí se podría destacar una problemática que es la falta de un diagnóstico de la gestión hotelera que comprende la identificación de los procesos que permiten administrar un establecimiento y también el cumplimiento

de requerimientos establecidos en las normas técnicas de alojamiento expedidas por el Ministerio de Turismo como cita Reinoso (2009).

Otra problemática es la categorización de los establecimientos de hospedaje en Manabí, dicho tema no es tomado en cuenta ya que no existe un control adecuado de parte de las autoridades pertinentes, como es el caso del cantón Manta el cual es un destino turístico para muchos extranjeros que por ende requieren del servicio de hospedaje, además, también incide mucho la calidad del servicio brindado, ya que va de la mano el tener establecimientos con categorías de acuerdo a sus servicios y la atención al cliente.

Hay una serie de hoteles que ya están registrados en el Ministerio de Turismo e incluso están categorizados, pero de acuerdo al reglamento del 2002 y su categorización no cumple con los servicios que ofrecen. Actualmente se debe realizar una re categorización para la mejora del servicio y de esta manera haya un orden y el turista lleve la mejor experiencia de su estadía en el destino. Pero la realidad es otra, existen varios impedimentos para que los propietarios de los centros de hospedaje tomen la iniciativa de mejorar sus hoteles y con ello obtener categorías y mejorar sus procesos, y esto se debe a la falta de financiamiento, a la existencia de reglamentaciones y ordenanzas más estrictas.

Además, es importante mencionar que en el departamento de recepción se presentan diversos problemas, como que, se coloca personal no calificado, y un problema latente es la no estandarización de los procesos y aún más de procesos informáticos que ayuden al mejor proceso de la información y de las actividades de check in y check out, no se aplican las normas de atención al cliente, el recepcionista no es proactivo y no es capaz de enfrentar los problemas y dar soluciones, proceso indispensable para la mejor captación de turistas, otro problema muy latente es la fiabilidad de la información proporcionada ya que se manifiestan características que son muy distintas a las que el visitante descubre.

Con respecto al área de ama de llaves uno de los principales problemas es la seguridad industrial direccionado a la poca seguridad que tiene el cliente interno al momento de realizar los procesos de limpieza en las habitaciones, por ejemplo no se cuenta con la protección adecuada en el aseo de los baños, en la verificación de clientes con algún tipo de virus contagioso y para lo cual no se toman las respectivas medidas sanitarias y prevención de contagios, además de no realizar capacitaciones sobre la aplicación de mejores procesos en el área de ama de llaves basándose en normas como las ISO.

En este caso fue seleccionado como objeto de estudio práctico, el hotel Poseidón del cantón Manta. Es por lo analizado anteriormente que surge la siguiente interrogante.

¿Debido a la deficiente prestación de los servicios en las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón del cantón Manta no se pueden estandarizar los procesos?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Determinar los preceptos teóricos de la investigación, son de gran respaldo para el análisis e interpretación de temáticas que permiten tener claro el proceder a la investigación a describir, así se tendrá un conocimiento concreto de los temas a ser tratados y una vez culminada la misma puede servir de respaldo para investigaciones en un futuro. Es por esto que la presente se justifica en lo teórico porque busca el criterio de otros investigadores tales como: OMT (2014), Hernández *et al* (2011), Valdés (2012), Machado y Martínez (2011), Gómez *et al* (2013), Jiménez *et al* (2011), Riera *et al* (2013), Marrero (2013), Martínez (2016), Villarreal (2005), Acosta (2015), García *et al* (2011), Aranda (2009), García *et al* (2013), Ramírez *et al* (2013), Paque *et al* (2014), Cardozo (2013), Caba *et al* (2011), Salinas (2011), Muñoz (2011), Covarrubias (2015), Rodrigues *et al* (2015), Font *et al* (2016), MINTUR (2015), Paz *et al* (2015), Dickinson *et al* (2009), CALTUR (2012), Ortega *et al* (2013), Ballén (2010), Hernández (2011), Duran (2011), Conde y Covarrubias (2013), Martínez (2014) y Camelo y Ceballos (2012) que permitan darle más respaldo a esta propuesta.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN LEGAL

La presente investigación se justifica porque busca mejorar de forma continua la prestación de los servicios en las áreas de recepción y ama de llaves, presentando una propuesta que garantice la alta rentabilidad del establecimiento y el mejor desarrollo de las actividades en estas dos áreas específicas, además de justificarse porque la investigación se fundamenta en el análisis de la Ley Orgánica del Turismo, el Reglamento general de actividades turísticas vigentes y el Reglamento de alojamiento turístico (2015), analizando cada una de las categorías de los establecimientos de hospedaje, para así de una manera más segura poder establecer procedimientos oportunos que vayan acorde a la categoría del Hotel.

Además, otro factor justificativo para esta investigación es que según el PLANDETUR (2007) la actividad turística predominante es la de alojamiento como componente esencial del desarrollo del turismo, por lo que al ser esta una actividad y servicio con una demanda significativa, es necesario establecer estrategias que mejoren de forma rápida y estable la calidad de este servicio y una de esas estrategias o alternativas es el diseño de un manual de procedimientos hoteleros para mejorar los procesos en las áreas neurálgicas de un hotel como es recepción, siendo esta la carta de presentación de los centro de alojamiento y el departamento de ama de llaves, componente clave para mantener la imagen del hotel.

1.2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para desarrollar la presente investigación es necesario analizar manuales de procedimientos estructurados por diferentes investigadores como Corral (2006); Ballén (2010); Hernández (2010); Gouveia (2013) y Font *et al* (2016); para así fundamentar el diseño metodológico propio de este estudio, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunas y que permitan obtener resultados verídicos y acorde a la realidad del Hotel Poseidón, para de este modo poder llegar a la práctica, con el diseño y ejecución del manual de procedimientos hoteleros.

1.2.4. JUSTIFICACIÓN AMBIENTAL

Con respecto al tema ambiental, se justifica porque dentro del proceder de las actividades se establecerán pautas para el mejor uso de los recursos en las dos áreas de estudio, realizando la propuesta una implementación de indicadores de gestión ambiental y exigencias ambientales que debe cumplir el establecimiento hotelero en estudio, como por ejemplo el cumplimiento de estándares de uso moderado del agua y la energía eléctrica.

1.2.5. JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

Así mismo, concatenándose con la justificación social y económica, ya que a través de la implementación de mejores procesos o del manual de procedimientos este servirá como un apoyo administrativo y operativo que brindará la opción de ampliar la calidad del servicio interno en beneficio de todos los empleados y así de forma directa obtener más beneficios en cuanto a lo económico.

1.2.6. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica, dicha propuesta busca mejorar la productividad del Hotel Poseidón del cantón Manta, con análisis y aplicación del manual de procedimientos, además del análisis de la realización de las operaciones con el seguimiento de organigramas por procesos, por áreas, además de buscar un desarrollo sostenible para el hotel. También se justifica en este aspecto porque busca satisfacer a la demanda de forma general, dando paso a la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de estándares de calidad que permitan brindar servicios diferenciados y acordes a las necesidades de los visitantes y lograr posicionar en la mente de todos, la calidad en el servicio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procedimientos que contribuya a la mejora de las áreas de recepción y ama de llaves en el hotel Poseidón del cantón Manta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los preceptos teóricos, legales y científicos de la investigación.
- Revisar las herramientas metodológicas asociadas al diseño de manuales de procedimientos hoteleros.
- Analizar la estructura organizacional de las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón cantón Manta.

- Estructurar el manual de procedimiento hotelero para las áreas de recepción ama de llave del hotel Poseidón.

1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER

Si se elabora un manual de procedimientos hoteleros para las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón cantón Manta, se podrá contribuir con una herramienta de mejora continua y con beneficios a largo plazo para todos los involucrados en la actividad hotelera.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTO HOTELERO

Antes de analizar cada uno de los temas propuestos para esta investigación es necesario diseñar el hilo conductor para así determinar la estrecha vinculación de cada tema con el objeto de estudio, a continuación se muestra la Figura 02. 01. hilo conductor de la investigación.

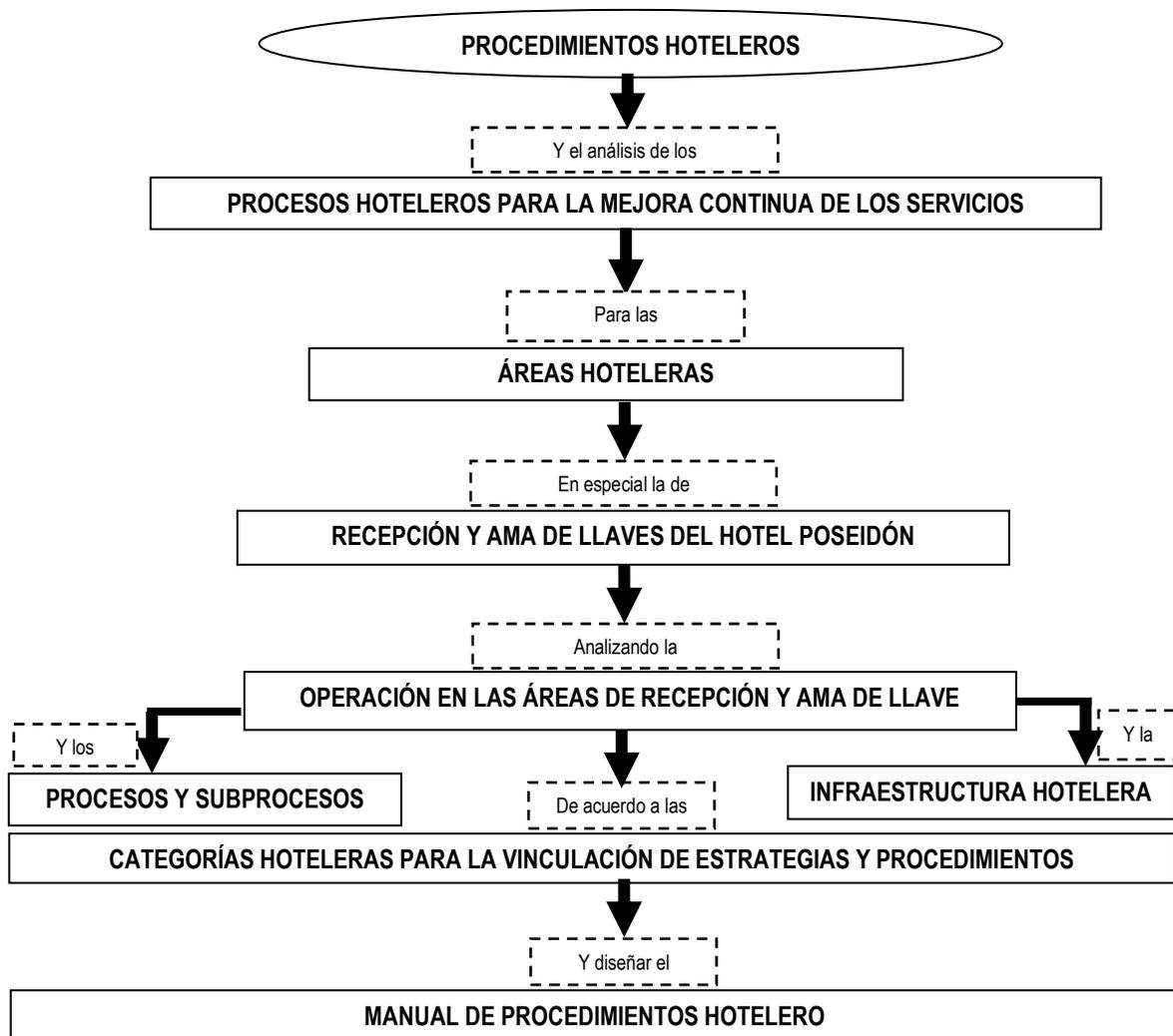


Figura 02. 01. Hilo conductor del manual de procedimiento hotelero

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. PROCEDIMIENTOS HOTELEROS

Para la OMT (Organización Mundial del Turismo) (2014) debido a la gran importancia que tiene la actividad turística en el mundo y aún más la hotelería es necesario conocer sobre la aplicación de herramientas y buenas prácticas que lleven al buen desarrollo de estas actividades cuyo objetivo es el de satisfacer al cliente y obtener beneficios económicos a largo plazo; y es por aquello que está organización cita que el buen desempeño de toda actividad se basa en el conocimiento de los procedimientos de una organización y en este caso la hotelera y en la aplicación de estándares accesibles y comprensibles para todos.

Según la OMT (2014) los procedimientos hoteleros son las acciones que se desarrollan para la preparación de un producto o servicio, y son procesos de transformación de bienes y servicios programados con anticipación, plasmados en organigramas o esquemas, incluso estos procedimientos por lo general suelen ser plasmados en el diseño de manuales procedimientos y son la herramienta para el desarrollo de las actividades en cada área de la organización (hoteles).

Hernández *et al* (2011) define a un procedimiento como el conjunto de instrucciones, normas y controles, que hacen posible la resolución de una cuestión específica, es decir, se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta; estos autores indican que este término procedimientos es parte de todas las actividades que generan una economía en un determinado país y menciona al turismo como una actividad que encierra procedimientos que en todo momento requieren de una gestión y seguimiento constante de sus procesos por las características de sus servicios.

Los procedimientos hoteleros según Valdés (2012) se dan según las áreas que contenga cada hotel y dependiendo de su categorización y estrellaje, e indica que lo hoteles con servicios de lujo tienen métodos de trabajos empleados de acuerdo a una investigación rigurosa y a un proceso de diagnóstico que es parte de la logística interna de las empresas hoteleras representando este como uno de los

procesos macros para el diseño de procedimientos y tiene como propósito determinar la situación de los elementos de tendencia en cuanto a la aplicación de nuevos procedimientos hoteleros. Este autor manifiesta algunos procedimientos claves que todo hotel debe tener en cuenta:

- El procedimiento que se lleva en el aprovisionamiento, donde hay que tener en cuenta la planificación de las compras, la gestión y ejecución de las compras y la selección de proveedores.
- El procedimiento que se da al momento del almacenaje y control de inventarios.
- El transporte y mantenimiento como se dan os procedimientos.
- La comercialización.

Y entre los principales procedimientos hoteleros aplicados que se presentan como propuestas según el diagnóstico están:

- Diseñar un sistema de compras en la entidad que permita la identificación de las necesidades de los clientes.
- Diseñar un sistema de aprovisionamiento para la entidad que permita un manejo eficiente y eficaz de los inventarios.
- Implantar un sistema de gestión de inventarios que le permita a la entidad obtener información válida y de manera rápida.
- Diseñar un sistema de transporte que garantice la organización adecuada del servicio del mismo.
- Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad que incluya programas de mejora continua, de tratamiento para los desechos así como nuevas políticas y procedimientos de retroalimentación.

- Elaborar los planes de comercialización anual.

Machado y Martínez (2011) en su investigación indican que para diversificar los servicios hoteleros es necesario presentar propuestas de procedimientos para estar dentro del diseño de planes de mejora continua, indicando también que es necesario realizar un análisis comparativo de los procedimientos de cada área y diseñar nuevas metodologías de retroalimentación para los procesos, es necesario también hacer descripciones detalladas de esos procedimientos y las metodologías que se aplica teniendo en cuenta las particularidades de las áreas.

2.1.2. PROCESOS HOTELEROS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS

Según Gómez *et al* (2013) la mejora continua contribuye a disminuir las debilidades y afianza las fortalezas de la organización, así como lograr la mejora gradual de los procesos para el aumento de la productividad; también es importante mencionar que la gestión por procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.

Por eso es importante que los procedimientos hoteleros para mejorar la productividad de una empresa o para la mejora continua sean totalmente estandarizados, con bases en procedimientos certificados; para varios autores como Jiménez *et al* (2011) buscar la mejora en los procesos es la base fundamental en la proyección de propuestas para el ordenamiento, fortalecimiento y desarrollo de una organización de servicios, basado esencialmente, en el análisis de su competitividad y el diagnóstico del sistema de gestión de calidad en los hoteles.

Para Riera *et al* (2013) la mejora del proceso productivo de un hotel se debe al total alcance del sistema de gestión de calidad del servicio, comprendiendo desde el proceso de reservación, el registro del huésped en el proceso de Check in hasta

la facturación del Check out, además se debe establecer un control de dispositivos de medición y monitoreo; también suele ser indispensable para la mejora del proceso productivo diseñar el mapa de procesos del hotel objeto de estudio, además también este autor indica que los procesos estratégicos están estrechamente ligados con la dirección, todas estas pautas hacen que se mejore el proceso productivo de cualquier hotel aún más aquellos que tienen cinco estrellas.

La definición y constante análisis de la misión y la visión es importante para determinar si se está alcanzando lo proyectado, la determinación de la política, la estructuración de estrategias, diseño de planes de mejora que consigan armonizar los procesos operativos. El servicio al cliente es determinante y es el proceso medular del hotel así como cita Riera *et al* (2013) y “tiene como propósito establecer las disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente durante la recepción, cumpliendo los requisitos de servicio, atendiendo adecuadamente las quejas y reclamaciones garantizando la satisfacción del cliente”.

El análisis del párrafo anterior y aún más la mención de que el análisis del cumplimiento de los componentes estratégicos (misión y visión) refutan que el alcance de la mejora continua en los procesos hoteleros se fundamenta en el cumplimiento de los factores internos de la empresa como es su misión; de esta forma se puede alcanzar la mejora de los procesos productivos en un alojamiento turístico.

Una vez analizado diferentes conceptos sobre procesos y mejora continua en los servicios es necesario analizar cuáles pueden ser los procesos puntuales que se direccionan al alcance de la mejora continua de los servicios y analizando la investigación de Marrero (2013) el cual muestra un proceso muy acertado como es la comunicación organizacional para la calidad de los servicios, este tópico permite a la organización la posibilidad de intercambiar conocimientos de interiorización e incorporación de nuevas habilidades que tributen al desarrollo en primer lugar de

la organización, después el desarrollo social de los empleados y en tercer lugar mejorar el componente económico.

Según este autor para desarrollar de forma óptima este proceso de mejora continua es necesario establecer las funciones de la comunicación organizacional, es importante también volver a diseñar el organigrama del proceso de comunicación interdepartamentaria; es necesario conocer las perspectivas teóricas fundamentales sobre la comunicación y plasmarlas en documentos oficiales de la organización, además, determinar los nuevos sistemas de gestión de la calidad y su relación con la comunicación.

Otro proceso o estrategia que se debe implementar para alcanzar la mejora continua de los servicios según Martínez (2016) es la internacionalización de la empresa hotelera y esto forma parte de las decisiones estratégicas de los gerentes y administradores de la organización o empresa hotelera; este autor manifiesta que la internacionalización de la empresa es un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo.

Villarreal (2005) citado por Martínez (2016) manifiesta que dicho proceso facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional y entre las estrategias de internacionalización están:

Según Martínez (2016)

- Las características del producto/servicio.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.

- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.
- La importancia de la coordinación entre los departamentos.
- La importancia del mercado exterior y las condiciones de este mercado para entrar.
- La estructura turística, el potencial del mercado y la competencia.
- La cultura y valores.
- Las infraestructuras.
- La posibilidad real de contratar personal calificado para las diferentes actividades.
- El atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc.
- La estabilidad política del país.
- El clima que existe en el país cara a la inversión directa procedente del extranjero.
- El grado de proteccionismo del país.

Acosta (2015) dice que dentro del marco de la gestión, control de calidad y mejora continua, las organizaciones recurren a diversas técnicas a fin de mejorar su competitividad en función de sus características y problemáticas específicas; y se deben realizar acciones que reflejen el interés de querer alcanzar la mejora continua tales como: designar al personal que realizara el diseño de nuevos procesos hoteleros, diagnosticar al cliente e identificar los factores críticos de éxito, determinar los grupos funcionales de trabajo, equipos interdepartamentales y equipos inter-organizacionales y por último buscar las mejores prácticas hoteleras.

2.1.3. ÁREAS HOTELERAS

2.1.3.1. RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES

Cuando se busca cuáles son las áreas medulares de una instalación hotelera, García *et al* (2011) expresan que todo hotel que siga el reglamento de actividades turísticas y hoteleras debe contar con cada una de las áreas respectivas de un hotel y sin desmerecer las demás áreas las de recepción y ama de llaves son las dos áreas más indispensable de cualquier hotel, sin estas dos áreas es casi imposible realizar la actividad hotelera. El área de la recepción es la carta de presentación del hotel, es la primera impresión que se lleva el turista o visitante, es en este espacio donde se demuestran todos los conocimientos sobre atención al cliente, en esta área se realiza el proceso del Check out y Check in; el área de ama de llaves se caracteriza por ser un área oculta, porque el personal encargado de esta área debe ser lo más cauteloso y poco visible, ellos trabajan cuando nadie está en la habitación, hacen la limpieza de esta forma con el afán de no incomodar al huésped.

Para García *et al* (2011) las áreas hoteleras más relevantes de un hotel son la recepción y ama de llaves y son los determinantes de la calidad del servicio en la hotelería, además este autor también indica que la toma de decisiones es determinante para la rentabilidad del hotel, estos dos departamentos son el punto clave o el cerebro de las empresas hoteleras. Además este autor indica que la gestión de estas dos partes debe ser estudiado en corresponsabilidad con el gerente general y los subgerentes de cada departamento.

2.1.4. OPERACIÓN EN LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVE

Para que exista una adecuada operación es necesario que el gerente del hotel imparta charlas mensuales sobre diversos temas, como por ejemplo: de atención al cliente, de mejora de procesos, socialización de normas ISO hoteleras, recalcar su categoría y que debido a eso deben constantemente mejorar sus servicios. Aranda (2009) menciona que un hotel de cinco estrellas debe mejorar sus

procedimientos y con ellos sus procesos y de este modo cumplir con las expectativas del cliente y alcanzar su satisfacción. Las operaciones en las áreas de recepción y ama de llaves deben estar ligadas en el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, la calidad total y la búsqueda de certificaciones de excelencia así como se muestra en la imagen 02.01.

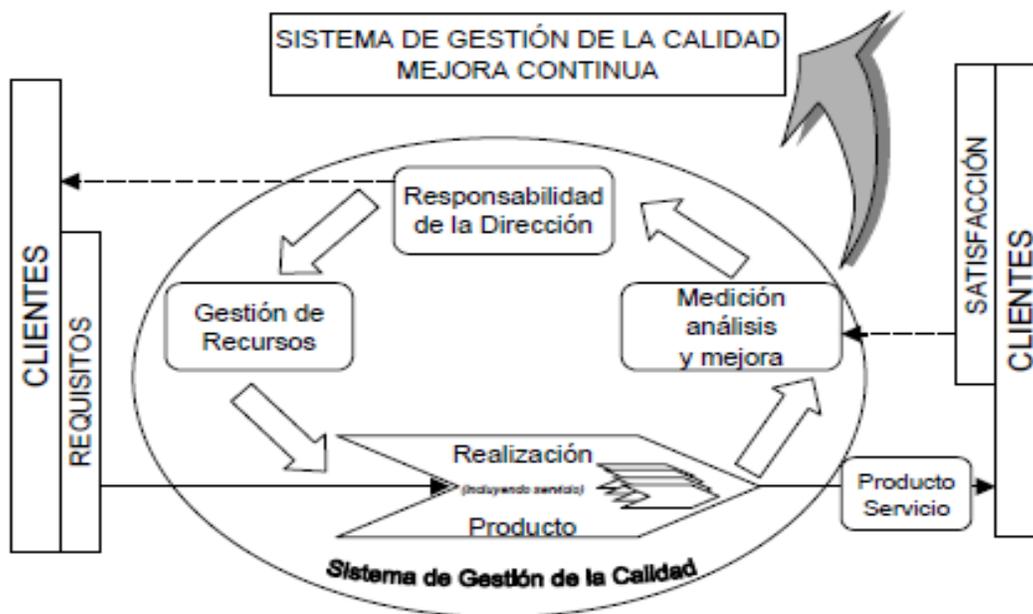


Imagen 02. 01. Proceso del sistema de gestión de la calidad
Fuente: Aranda (2009)

Según Aranda (2009) este es el proceso que se debe tener en cuenta para mejorar las operaciones en diferentes áreas del hotel, además para poder obtener normas de certificación.

Martínez (2016) indica que para realizar operaciones en las áreas de recepción y ama de llaves es necesario determinar las competencias que tienen los gerentes para tomar decisiones en los procesos operacionales y tener en cuenta percepciones de los futuros profesionales en sector hotelero, lo que indica que es indispensable realizar filtros del personal que realmente es capaz de realizar la operación adecuada en las áreas medulares del hotel.

La operación en las áreas de recepción y ama de llave para García *et al* (2013) representa o está ligada a la administración y gestión hotelera, ya que es

responsabilidad de los administradores y gerentes velar por el buen desarrollo de las operaciones en estas dos áreas de gran importancia y que son la razón de ser de todo hotel. Este investigador manifiesta que debido a los adelantos de la tecnología la buena administración es la base de la productividad y representa obtener una alta calidad en los servicios, y en este caso particular es deber de los gerentes y administradores del Hotel Poseidón determinar procesos de operación en las áreas de recepción y ama de llave acordes a la realidad turística y hotelera del sector Manta.

2.1.5. PROCESOS Y SUBPROCESOS

Ramírez *et al* (2013) analiza a los procesos y subprocesos como factores de competitividad de una empresa, estos dos componentes son determinantes para el logro de cualquier objetivo, los procesos son la forma en la que se lleva a cabo algo, por ejemplo en el campo turístico el proceso se determina con las entradas, la transformación y las salidas, con respecto a las entradas tenemos recursos turísticos, en el proceso de transformación está el diseño de paquetes turísticos y en la salida clientes satisfechos, el análisis de este esquema y la aplicación del mismo es fundamental en la determinación de los procesos turísticos y hoteleros.

Según Paque *et al* (2014) la aplicación de la logística en el servicio hotelero permite que los procesos y subprocesos sean más llevaderos, ya que reciben apoyo de personal capacitado previamente y seleccionado, la aplicación de la logística de los bienes y servicios del sector hotelero, determinan qué porcentaje del gremio hotelero tiene dentro de su organización un esquema o procedimiento logístico que permita lograr altos estándares de calidad en el servicio.

Para Paque *et al* (2014) la industria hotelera es una de las más dinámicas en América Latina, pues cuando se acercan las vacaciones muchos hoteles se alistan para recibir la temporada con nuevas estrategias de mercado para atraer nuevos clientes así como también indica Cardozo (2013) citado por Paque *et al* (2014) que

todo esto lleva a los gestores hoteleros/turísticos a analizar de forma minuciosa el proceder y mecanismo de atención al cliente.

2.1.5.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

La acertada estructuración de procesos y subprocesos son determinantes para obtener técnicas productivas óptimas, así como menciona Caba *et al* (2011) que el termino operaciones está relacionado directamente con la producción de bienes y servicios, para producir esos bienes o prestar los servicios se requiere de una inversión de capital para adquirir los insumos, maquinarias, tecnología y la parte más importante que es el talento humano. Caba *et al* (2011) también presenta un concepto más puntual de producción “La producción consiste en una secuencia de operaciones y procesos que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener”.

Según Salinas (2011) la selección de técnicas es una decisión estratégica que involucra seleccionar que tipos de métodos de producción se deben considerar, el objetivo de diseñar procesos para encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes; la selección de las entradas como se mencionaba en el acápite anterior supone decidir qué tipos de actividades, herramientas y habilidades son la más necesarias y cuales operaciones y procesos se llevaran a cabo. Salinas (2011) también muestra en su investigación que existen dos procesos naturales de producción, el análisis de las entradas y el proceso de transformación de la materia prima.

2.1.6. INFRAESTRUCTURA HOTELERA

Según Muñoz (2011) los servicios facilitadores del turismo son aquellos factores de producción que cumplen la función de hacer posible tanto el desplazamiento hacia, como la estancia fuera del entorno habitual del consumidor. La hotelería forma parte de la infraestructura turística, así como otros servicios que hacen posible la realización del turismo; concordando con Covarrubias (2015) la infraestructura turística como se mencionó permite el desarrollo turístico, es por

ello que deben existir planes estratégicos y gestiones para que cada destino mantenga dicha infraestructura de modo que el turista disfrute y se sienta cómodo de acuerdo a las instalaciones o servicios que este requiera.

Rodrigues *et al* (2015) dice que las actividades turísticas son muy variadas y que debido a esa variación es necesario contar con un sin número de componentes que permitan el desarrollo de este, estos componentes deben estar ligados a la satisfacción del turista o visitante; y es que el turismo se presenta como un medio y actividad que conlleva a las personas a obtener una satisfacción personal, siempre y cuando en el destino que se encuentren existan todas las facilidades para el confort del turistas, es así que la existencia de la infraestructura hotelera es la base fundamental para el desarrollo de este fenómeno turístico.

2.1.7. CATEGORÍAS HOTELERAS PARA LA VINCULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la determinación de estrategias hoteleras es necesario determinar la categoría del hotel, el estrellaje y el tipo de servicios que ofrece para así poder establecer estrategias que vayan acorde a sus necesidades. Es por esto que en este acápite se realizara un análisis del reglamento general de actividades turísticas y en especial es de alojamientos turísticos.

Según el análisis del Reglamento General de Actividades Turísticas (2002) Art.1. Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios, además también presenta categorías y clasificación para los centros de alojamiento como se presenta en los siguientes artículos.

Cuadro 02. 01. Categorías hoteleras.

Art. 2.- Categorías.-	Distintiva de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.
Art. 3.- Clasificación.-	Los alojamientos se clasifican en los siguientes grupos: Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros. Subgrupo 1.1. Hoteles. 1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

	1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas). 1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).
Art. 4.- Nomenclatura.-	La nomenclatura que se usará para cada actividad será la siguiente: ACTIVIDAD NOMENCLATURA Hotel H Hotel Residencia HR Hotel Apartamento HA Hostal HS Hostal Residencia HSR Pensión P Hostería HT Motel M Refugio RF Complejo Vacacional CV Campamento Turístico o Silueta frontal de "carpa" Camping con indicativo de categoría Apartamento AP Cabaña C.
Art. 8.- Hotel.-	Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo ✚ Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas ✚ Disponer de un mínimo de treinta habitaciones
Art. 9.- Hoteles de cinco y cuatro estrellas.-	<ul style="list-style-type: none"> a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes; b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche
Art. 10.- Servicios en los hoteles de cinco estrellas.-	<ul style="list-style-type: none"> a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios. b) El Jefe de Recepción y el Primer Conserje deben manejar el español y el inglés

Fuente: Reglamento General de Actividades Turísticas, 2002

2.1.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTO HOTELERO

El diseño de manuales de procedimientos hoteleros se presenta como una ventaja competitiva ante el mercado turístico especialmente en el área hotelera, entre las herramientas eficaces para la toma de decisiones en el área hotelera, destacan los manuales de organización y procedimientos, instrumentos que facilitan, la estandarización de los procesos, el aprendizaje del personal y proporcionan la orientación necesaria para la ejecución de actividades. Así mismo, sirven para

mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal para lograr la realización de tareas y auxiliar en el cumplimiento de funciones de una manera clara y sencilla.

En la actualidad la actividad hotelera se encuentra evolucionando constantemente, es así que los establecimientos hoteleros tienen como principal prioridad buscar la calidad y la excelencia del buen servicio, por lo cual es de vital importancia estandarizar los procesos operativos y capacitar al personal, sobre todo al que tiene contacto directo con el cliente.

Los manuales de procedimientos tienen gran importancia en los diferentes ámbitos de gestión, además, para el MINTUR (Ministerio de Turismo) (2015) citado por Font *et al* (2016), un manual de procedimientos es un documento físico o digital que contiene la descripción de actividades y su manera de implementación en el establecimiento.

Según Paz *et al* (2015) un manual de procedimiento hotelero es un proceso integrado que busca establecer pautas para el mejor desarrollo de una acción, en este caso la actividad hotelera, y es que la hotelería también representa un factor generador de impactos y estos pueden ser ambientales y sociales, es por lo mencionado anteriormente que en la actualidad se está tratando de hacer investigaciones para analizar cómo se da el proceso productivo y darle otro giro al desarrollo de algunas actividades hoteleras. Además, cabe resaltar que un sin número de alojamientos han reestablecido su razón de ser o sus servicios, implementando servicios más conservadores y de protección ambiental.

Otros autores como Dickinson *et al* (2009) indican que el diseño de un manual hotelero forma parte de la planificación empresarial, presentándose también en esta investigación de Dickinson *et al* (2009) el diseño de manuales de procedimientos como una propuesta para el proceso de planificación, caso de estudio Hotel Herradura, determinando una definición de manual de procedimiento hotelero, “un manual, es una herramienta guía que se diseña con el afán de mejorar los procesos de producción de una empresa o de una actividad específica,

este documento permite gestionar de manera más eficiente los recursos y las actividades en el sector hotelero, basándose en un listado de procesos a seguir y en el mismo seguimiento de un organigrama previamente diseñado”

Según el CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú) (2012) un manual para las áreas hoteleras, no es más que un manual de buenas prácticas de gestión de servicios, y se presenta como una guía para alcanzar una gestión integral de la calidad, mediante la implementación de las recomendaciones de buenas prácticas en las diferentes áreas del establecimiento de hospedaje. Además, este autor presenta un esquema que es necesario al momento de diseñar un manual turístico de buenas prácticas de gestión de servicios, para así obtener beneficios y mejorar el sistema de calidad.

Para Ortega *et al* (2013) el diseño de pautas para las áreas hoteleras presenta una ventaja competitiva, ya que a través del diseño del mismo se tienen claras cuáles son las normativas turísticas y cómo desarrollar cada actividad para así poder desempeñarse de mejor manera, además de indicar que la estructuración de manuales constantemente actualizados sirven al momento de obtener certificaciones de calidad y obtener mejores resultados empresariales con una mejor estructura organizativa en el sector hotelero.

En el sector hotelero en particular, esta preocupación por la calidad también es un aspecto importante que puede mejorar la eficiencia y los resultados de los hoteles y una forma de desarrollar esta cultura por la calidad es a través de los sistemas de calidad ISO 9001 o el específico del sector hotelero, que también pueden estar inmersos en los manuales turísticos.

Pero cabe destacar que Ballén (2010) menciona que el deseo de mejorar la calidad del servicio no solo debe quedar en papeles, sino más bien, llevar esas normas a la práctica, basándose en el estado de la práctica o uso de manuales de procedimientos, por lo que es necesario analizar qué beneficios deja el uso de M.P, que ventajas aporta, porque se utilizan dentro de los procesos de gestión y

control. Respondiendo a lo planteado anteriormente es necesario analizar los beneficios que deja la aplicación de manuales de procedimientos, por ejemplo en este caso de estudio, la aplicación de un M.P. para el hotel Poseidón deja beneficios a largo plazo, permite diseñar y aplicar normas para el personal, tales como:

- Deben emplear fórmulas de cortesía definidas por la empresa.
- Tener un trato amable con los clientes en todo momento.
- Deben mostrar una buena imagen.
- Deben mantener una imagen de interés en el cliente ya sea que este esté presente o no.
- Deben demostrar capacidad de información.
- En los procesos de Check In deben dar acogida y acomodo
- En el proceso de Check Out deben hacer la Facturación y despedida

Con la aplicación de estas normas la empresa presentara una ventaja competitiva en el mercado, es claro que se pueden diseñar e implementar un sin número de normas, procedimientos y estrategias según el área, las características del hotel y las necesidades del mismo. Por ejemplo las normas citadas hacen referencia a como el personal debe actuar ante el cliente externo, pero en relación a los procesos productivos se pueden establecer normas y procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades en el área de restauración, como por ejemplo, aplicar procesos de transformación de alimentos más modernos, variando en la presentación de platos.

Otro ejemplo que puede ser llevado a la práctica y que se direcciona a la investigación es el de establecer mejores procesos que lleven al rendimiento eficaz en la adecuación y preparación de las habitaciones, determinar el tiempo límite que deben tomar para tener una habitación lista y disponible, ya que hay muchos huéspedes exigentes, es por esto que se deben tener habitaciones con requerimientos especiales y siempre es muy importante tener en cuenta todos los detalles.

Hernández (2011) manifiesta que la importancia de crear manuales de procedimientos radica en la mejora de los procesos, a través de la creación de nuevos estándares de calidad que sean acorde a la razón de ser de cada organización u hotel como es el caso de estudio, este autor presenta una investigación que consiste en diseñar un manual de procedimientos para el área de servicio al Huésped, temática muy abarcadora ya que se centra en el cliente y en las diversas áreas que este se pueda encontrar.

Es así que analizando la investigación de Hernández (2011) y Duran (2011) se determinó que ambos consideran de vital importancia la creación o el diseño de manuales de procedimientos en especial para el sector hotelero, indicando también que ambos presentan investigaciones similares en cuanto a modelos de manuales y metodologías para el diseño de los mismos; otro dato de gran relevancia es que Duran (2011) cita que para obtener una certificación y ser un modelo de calidad en hosterías y restaurantes es necesario implementar acciones acorde a los avances tecnológicos y de la sociedad.

Conde y Covarrubias (2013) manifiestan que parte de la gestión orientada al mercado en hoteles se basa en el diseño de estrategias de mejora continua entre los que se destaca el diseño de manuales de procedimientos, además de mostrar la total una oferta del producto hotelero consolidada y concebida como elemento clave para obtener una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas; tener en cuenta estos aspectos mencionados es la base del éxito de un hotel más la ayuda de la aplicación del manual de procedimientos hoteleros.

Otro documento importante de analizar es el de Martínez (2014) quien presenta una guía para la implementación de un sistema de calidad para hoteles, e indica que es necesario tener siempre presente la aplicación de normas internacionales certificadas y que puedan ser aplicadas en diversas áreas de la hotelería, además de realizar estudios frecuentes de los aspectos estratégicos de la empresa

hotelera. Este estudioso cita que para que una organización obtenga beneficios económicos significativos a largo plazo es necesario aplicar modelos de excelencia como EFQM y normas ISO, para así en el manual de procedimientos insertar indicadores de cómo alcanzar las buenas prácticas en los diferentes procesos hoteleros.

Y para finalizar el análisis de esta temática suele ser indispensable indagar en la investigación de Camelo y Ceballos (2012) para llegar a la conclusión de que la aplicación de herramientas de gestión y desarrollo turístico son el componente clave para alcanzar la sostenibilidad en el área turística y aún más en la hotelería, obteniendo una visión multidisciplinaria que permita diseñar políticas que minimicen los efectos negativos y maximicen la potencialidad del recurso o producto.

2.1.9. ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMAS DE PROCESOS

Según Mejía (2011) la estructura y organigramas de procesos se presenta como uno de los pasos de gran importancia en la administración de una empresa hotelera, estos sirven para orientar a las organizaciones y suele ser una metodología de modelación y automatización que lleva a mejorar la eficiencia de una empresa. Mejía (2011) manifiesta que para comprender la estructura y organigramas de procesos es necesario tener claro el significados de los términos relacionados con la gestión de procesos así como los que menciona (Rodríguez, 2009) citado por Mejía (2011) en la investigación: proceso, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto, indicador, elementos de una estructura de procesos, mapa de procesos, organigramas, modelado de procesos, documentación de procesos, equipos de procesos, rediseño y mejora de procesos e indicadores de gestión.

2.1.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Camargo *et al* (2012) la evaluación al desempeño representa un estudio de las habilidades y conocimientos que tiene un empleado ya sea en su área de

trabajo o en varias áreas, estos autores Camargo *et al* (2012) citan que la evaluación del desempeño es una “condición previa para la estabilidad de los resultados individuales y colectivos que inciden favorablemente en el funcionamiento de la organización como un todo”. Existen diversos métodos y herramientas para evaluar el desempeño y validar conocimientos que presentan varios indicadores de seguimiento, direccionados a la implementación de estrategias de mejora.

Camargo *et al* (2012) hace referencia al desempeño docente como la disciplina laboral que tiene una persona y los impactos que pueden generar en la organización, dichos impactos estarán siempre relacionados a la satisfacción del cliente externo partiendo de la satisfacción del cliente interno; es así que la evaluación del desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

2.1.11. POLÍTICAS DE CALIDAD

Según González (2014) las políticas de calidad son aquellas que orientan al cumplimiento de estándares de calidad, es así que según la norma ISO9001 citado por González (2014) la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

2.1.12. MAPA DE PROCESOS Y FLUJOS

Para Chacha y Cacha (2015) los mapas y flujos de procesos representan uno de los elementos claves para la organización, en los cuales se debe plasmar la información adecuada sobre el desarrollo de las actividades y procesos que se deben seguir. Los mapas de procesos muestran las entradas y salidas de las áreas y de las actividades que se desarrollan, y los flujos muestran la secuencia que se debe seguir al momento de realizar un proceso y una acción.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este capítulo se analizó el criterio de cinco autores que presentan metodologías y herramientas para el diseño de un manual de procedimiento hotelero y posteriormente poder vincular esos métodos en el diseño metodológico de esta investigación “Diseño de un manual de procedimiento para las áreas de recepción y ama de llave del Hotel Poseidón- cantón Manta” y que estos a su vez permitieron alcanzar los objetivos específicos, de la forma que a continuación se muestra en el cuadro 03.02, tomando en cuenta la consulta de los autores: Ballén, 2010; Hernández, 2010; Corral, 2006; Gouveia, 2013 y Font *et al* (2016).

Cuadro 03.02. Metodología del diseño de manual hotelero según los autores.

		Autores				
		Corral, 2006	Ballén, 2010	Hernández, 2010	Font et al, 2016	Gouveia, 2013
Proceder metodológico de varios investigadores		Manual de recepción hotelera: principios y técnicas	Manual de procedimientos para el departamento de Recepción del Hotel Tamanaco Inter Continental	Manual de procedimientos del área de servicio al huésped	Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos	Manual de normas y procedimientos para el departamento de tesorería del hotel Altamira
	-	Determinación de la organización departamental	- Análisis del posicionamiento del hotel.	- Estructuración de la misión y visión	- Recopilación de información	- Diagnóstico del marco legal
	-	Análisis de funciones y tareas	- Análisis de la tipología del visitante.	- Análisis de la misión	- Directrices para estructurar el manual	- Estructura organizativa de la institución
	-	Análisis del precio y las tarifas	- Determinación de procesos productivos	- Análisis de las políticas de calidad	- Evaluación del manual	- Determinación de limitaciones
	-	Determinación de la definición del cliente	- Análisis de los procesos de transformación del servicio	- Análisis de la estructura organizacional	- Socialización del manual	- Análisis de procesos y procedimientos
	-	Identificación de los procesos de gestión	- Estudio de los inventarios	- Diseño de objetivos empresariales		- Análisis de aplicación de normas
	-	Diseño de normas y técnicas		- Diseñar el manual de procedimientos		- Revisión de flujogramas
				- Diseñar estrategias de mejora		

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar la presente investigación fue necesario analizar manuales de procedimientos estructurados por diferentes investigadores para así fundamentar el diseño metodológico propio de este estudio, aplicando los métodos, técnicas y herramientas más oportunas y que permitan obtener resultados verídicos y acorde a la realidad del Hotel Poseidón, que en este trabajo 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: Corral (2006); Ballén (2010); Hernández (2010); Gouveia (2013) y Font *et al* (2016); investigaciones aplicadas en diferentes ámbitos y contextos hoteleros.

Con respecto al modelo de investigación Manual de recepción hotelera: principios y técnicas planteado por Corral (2006) la metodología o los aspectos más sobresalientes son el análisis de funciones y tareas, cuáles son los procesos de gestión y el diseño de normas y técnicas. Es importante mencionar que entre las principales tareas de análisis están: la preparación de las habitaciones, formas de recibir al cliente, gestionar facturación, limpieza del material del restaurante, comprar, inventariar, almacenar y planificar. Con respecto a los puntos negativos que refleja esta metodología están relacionados a que no contemplan particularidades de la servucción y que no involucra el desarrollo de un diagnóstico de gestión turística hotelera.

Se inicia el estudio por el caso de la investigación propuesta por Ballén (2010) el cual se centra en una propuesta para el diseño de un manual de procedimientos para el departamento de Recepción del Hotel Tamanaco Inter Continental, aplicando de forma inicial el desarrollo del análisis del posicionamiento del hotel y la determinación de la tipología del visitante, este autor a pesar de presentar una investigación bastante puntual su metodología con un enfoque de recolección de la información que va de lo general a lo particular, es decir analiza los aspectos

macros de la organización para después estudiar los componentes internos del hotel.

Con respecto a la investigación de Hernández, 2010 se enfoca más en el área de servicio al huésped, teniendo un factor de gran relevancia, el diseño de estrategias y el análisis de la estructura organizacional del hotel en estudio; la metodología de este investigador es muy relevante ya que se basa en el análisis de los aspectos estratégicos del hotel, estudiando la estructuración de la misión y visión, las políticas de calidad, los organigramas y la estructura organizacional, los objetivos empresariales, y posteriormente diseñar nuevas estrategias y el manual de procedimientos.

Los pasos metodológicos propuestos por Gouveia, 2013 constituyen fases o metodologías que se pueden relacionar de forma real al área de estudio como es el análisis de la estructura organizativa de la institución, el análisis de procesos y procedimientos y el análisis de aplicación de normas. Un aspecto negativo de esta metodología es la objetividad que presenta al momento de analizar la aplicación de normas y reglamentación ya que es necesario determinar la aplicación de una herramienta que permita identificar valores reales no influenciados.

Gouveia (2013) indica que el propósito de este manual es mejorar el desempeño laboral de sus actuales y futuros colaboradores, que optimicen su tiempo y desarrollen destrezas y actitudes que les permitan enfrentarse a un mundo competitivo en el cual la clave es la calidad en la atención al cliente, lo que implica regirse a los procedimientos y normas preestablecidos. Además es importante mencionar que la metodología de este autor se enfoca a todas las áreas del hotel.

Cabe resaltar que Font *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 del proyecto. Entre las etapas que estos autores presentan están la recopilación de

información con acciones análisis de la misión, visión, objetivos, estructura organizacional; la fase del diagnóstico, que corresponde a evaluar el desempeño de cada subproceso y actividades; directrices para estructurar el manual, la evaluación del manual y la socialización del manual.

Una vez analizadas las herramientas planteadas por los autores anteriormente mencionados, se resalta que el trabajo de Font *et al* (2016) constituye el más apegado e importante para el desarrollo de la presente tesis. Entre los elementos de distinción de este instrumento con los demás autores tomados en consideración en el estudio están: la evaluación del desempeño de cada subproceso como actividad principal de la etapa diagnóstico, la identificación y medición de indicadores sobre intereses, desconocimientos, problemas y procesos; diferenciándose en la presentación de una etapa de diagnóstico que no cuentan en los demás trabajos tomados como referencia. Una vez analizados los criterios de los autores anteriores y con énfasis lo planteado por Font *et al* (2016) se procedió a seleccionar los métodos, técnicas y herramientas que ayudaron al alcance de los objetivos y en el diseño del manual hotelero como se muestra a continuación en el cuadro 3.3 que corresponde a la metodología del Manual de procedimientos.

Cuadro 03.03. Propuesta metodológica a emplear en el diseño del manual de procedimientos.

FASES	ACCIONES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
1. Identificación de las características generales del Hotel	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1. Características del hotel • 1.2. Misión y la visión. • 1.3. Analizar los objetivos de cada área. • 1.4. Estructuras y organigramas de áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos oficiales • Observación directa
2. Diagnóstico de las áreas de recepción y ama de llaves.	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1. Evaluación del desempeño • 2.2. Identificar procesos e indicadores relacionados. • 2.3. Análisis de los procesos de transformación del servicio. • 2.4. Análisis de las políticas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método analítico sintético • FODA • Diagrama de causa y efecto • Entrevistas • Matriz diagnóstica • Matriz inteligenciada • Ficha de identificación
3. Diseño del manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1. Definición de objetivos • 3.2. Elaboración del mapa de procesos por áreas • 3.3. Elaboración diagramas de flujo de procesos • 3.4. Descripción de procesos por áreas • 3.5. Diseñar el manual de procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Matriz de procedimientos • Diagrama de procesos
4. Control y seguimiento del manual	<ul style="list-style-type: none"> • 4.1. Identificar indicadores de control y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos oficiales

Fuente: Font et al., 2016.

3.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

3.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL POSEIDÓN

En esta fase fue necesario analizar las características generales del hotel y los procesos de prestación del servicio, analizar cada una de las políticas de calidad, realizar el análisis de organigramas y flujogramas, y el análisis de la estructura organizacional; realizando las siguientes acciones:

- Identificar la misión y la visión del Hotel.
- Analizar los objetivos de cada área.
- Estructuras y organigramas de áreas

- Identificación de las actividades y sus tipos por áreas

3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES.

En esta fase se realizó una evaluación del desempeño, un análisis de los procesos de transformación del servicio, y un análisis de las políticas de calidad. La ejecución de dichas acciones permitió identificar la situación actual del Hotel Poseidón y de las áreas de recepción y ama de llaves. Además, Font (2016) menciona que en esta fase de diagnóstico es necesario determinar los intereses, desconocimientos, problemas y procedimientos de los colaboradores y actores en la gestión de alojamiento, la cual necesita ser validada por un grupo de expertos. Entre los métodos, técnicas y herramientas que se aplicaran para obtener resultados en esta etapa están las siguientes:

- **Método analítico sintético:** este método según Martínez (2013) consiste en discernir los aspectos más relevantes que pueden constituir las causas del problema y así sintetizar los elementos que son relevantes para la investigación.
- **Entrevistas:** Las entrevistas son una técnica de gran utilidad y muy efectiva para orientar al investigador en la recopilación de información, además Vargas (2012) indica que la entrevista permite reconocer situaciones problemáticas gracias a la interrelación del entrevistador y entrevistado, se basa en ser preguntas abiertas, cuyo fin es el de obtener información vinculada al objeto de estudio,
- **Diagrama Causa-Efecto:** El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema, según la UTSII (Escuela Técnica Superior De Ingenieros Industriales) (sf) consiste en realizar un previo análisis de problemáticas, para después determinar el problema central a estudiar, es necesario también seleccionar los factores de las 4 o 5 eses dependiendo del contexto de estudio, como son: Máquinas, Mano de obra,

Método, Materiales y Medio (entorno de trabajo); y como punto final es necesario asignar las causas a cada uno de los factores seleccionados.

- **FODA:** La aplicación de la matriz FODA consiste en identificar y analizar las fortalezas y debilidades del área en estudio, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. La aplicación de esta matriz como menciona Pareja (2012) es un factor clave para el alcance de los objetivos de la investigación ya que a través de la aplicación de la misma se podrán obtener las estrategias ya sean están ofensivas o defensivas.
- **Matriz de Inteligencia Hotelera:** para Santamaría y Cadrazco (2011) dicha matriz se presenta como herramienta para el análisis de datos denominados brechas (problemáticas) que existen en el servicio hotelero, permitiendo identificar déficits en el desempeño laboral por áreas, permitiendo obtener resultados como evidencias de los vacíos existentes que son el origen de una inadecuada calidad en el servicio.

Metodología de la Matriz inteligenciada

Brechas generales como antecedentes de la calidad en el servicio hotelero Según Parasuraman *et al* (1985) citados por Santamaría y Cadrazco (2011):

- Brecha 1: Déficit entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección.
- Brecha 2: Déficit entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio.
- Brecha 3: Déficit entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del servicio.
- Brecha 4: Déficit entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.
- Brecha 5: Déficit entre la percepción del servicio y el servicio esperado.

Cabe mencionar que para el desarrollo de La Matriz inteligenciada se tomaron los criterios y escalas de valoración de Santamaría y Cadrazco (2011) así como se muestra en el cuadro 3.4:

Cuadro 03.04. Escala de valoración de la matriz inteligenciada.

VALORES	
5.0	Excelente
4.9- 4.5	Muy bueno
4.4 - 4.0	Bueno
3.9 - 3.0	Regular
2.9 - 2.0	Deficiente
1.9 – 1.0	Muy malo

Escala de valoración	
Brecha 1 - No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el oferente descubre lo que el cliente hotelero espera y está en capacidad de satisfacer sus expectativas la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente. • Cuando el oferente medianamente cumple con las expectativas del cliente la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno. • Cuando el oferente es deficiente en el cumplimiento de las expectativas del cliente la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.
Brecha 2 - No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el oferente diseña el servicio de manera correcta y fija los estándares adecuados la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente. • Cuando el oferente diseña el servicio y fija los estándares medianamente, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno. • Cuando el oferente diseña el servicio y fija los estándares de manera deficiente, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.
Brecha 3 - No entregar el servicio con los estándares establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el oferente entrega el servicio con los estándares establecidos, y los sistemas, procesos y personas aseguran la prestación del servicio de manera efectiva, la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente. • Cuando el oferente con los sistemas, procesos y personas, aún con los estándares establecidos, entrega medianamente el servicio, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno. • Cuando el oferente entrega el servicio sin los estándares establecidos, y los sistemas, procesos y personas prestan el servicio de manera deficiente, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.
Brecha 4 - No igualar el desempeño con las promesas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el oferente iguala el desempeño del servicio con las promesas hechas, la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se identifica con el color verde y se considera el servicio entre muy bueno y excelente. • Cuando el oferente con el desempeño del servicio cumple medianamente con las promesas hechas, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica con el color amarillo y se considera el servicio entre regular y bueno. • Cuando el oferente no cumple con las promesas hechas con relación al desempeño del servicio, la valoración oscila entre 1.0 y 2.9, se identifica con el color rojo y se considera el servicio entre malo y muy malo.

Fuente: Santamaría y Cadrazco (2011)

El desarrollo de dicha matriz se basó en identificar los indicadores a evaluar y como esta investigación se centró en dos áreas centrales de la hospedería, así mismo se centrará en todas las actividades más relevantes de estas; una vez identificados los servicios se procedió a determinar brechas del desarrollo de ese servicio y es ente paso donde se evalúa y redacta el desempeño del empleado, o como este actúa ante algún evento inesperado, finalmente se le da una valoración dependiendo del desarrollo.

Es importante mencionar que para la **acción de identificación de procesos e indicadores relacionados**, en esta fase de diagnóstico fue necesario aplicar la metodología Reinoso (2009) en donde este indica que para la identificación de los indicadores es necesario basarse en los resultados del diagnóstico hotelero y tomar en cuenta las normativas de Alojamiento turísticos en el País, y a través del análisis de cumplimiento de esas normativas, más el análisis de los procesos y actividades que se desarrollan en el hotel , seleccionar los indicadores que guardan relación con los departamentos de recepción y ama de llaves.

Para la estructuración de la matriz según Reinoso (2009) es necesario ubicar en una columna el área, en la siguiente columna determinar la normativa o indicador correspondiente a esa área, tomando en consideración las actividades y características del hotel, después asentar la palabra aplicación, lo que ayudará a determinar en qué grado se cumple la normativa o indicador, donde: N/A= No aplica, C/P= Cumple parcial, visto cumple totalmente y por último el cuadro de observación donde se detallan aspectos relevantes de ese indicador en cuanto a su cumplimiento; quedando así estructurada el Check list.

3.1.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En esta fase se llevó a cabo el diseño del manual de procedimientos para las áreas de recepción y ama de llaves del hotel, analizando los resultados de la fase dos, también se realizó la revisión de documentos actualizados, aplicando la matriz de procedimientos y diseño de estrategias de gestión y el diagrama de

procesos. Además, cabe mencionar que para el diseño del manual se tomó en cuenta varias directrices, siguiendo la secuencia propuesta de Font *et al* (2016), como se muestra a continuación en el cuadro 3.5:

Cuadro 3.5. Directrices para el diseño del Manual de procedimientos.

Para estructurar un manual	
1.	Definición de los objetivos del manual, por ejemplo: Plantear pautas en la gestión de alojamiento para mejorar la calidad de este servicio.
2.	Análisis y diseño de los procedimientos. <ul style="list-style-type: none"> a- Consideración de los criterios de Normalización. b- Los procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos estarán relacionados con el tamaño y tipo de alojamiento. c- Los procedimientos deben contener instrucciones claras, señalar los responsables de las tareas y contar con referencias a las normativas, legislación u otros documentos que aporten a su comprensión y desarrollo. d- Utilización de elementos que ayuden la comprensión: diagramas de flujo, dibujos, fotografías, entre otros.
3.	Consideración de otros lineamientos generales: <ul style="list-style-type: none"> a- Interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente. b- Congruencia entre subprocesos, actividades y áreas, con las funciones asignadas a los tipos de alojamientos de que se trate. c- Los procedimientos deben mostrar una proyección general de forma lógica, sistemática y dinámica de las actividades y la secuencia de operaciones que integran al proceso y subprocesos. d- El manual de procedimientos será analizado y dictaminado para verificar la congruencia entre las funciones y actividades pertinentes para el desarrollo administrativo de la unidad. e- Se utilizará un vocabulario sencillo y de fácil comprensión para todos los lectores.

Fuente: Font et al, 2016.

Una vez aplicadas las directrices se procedió al diseño del manual siguiendo el formato o estructura que se presenta en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Estructura del Manual de procedimientos.

Parte 1: Presentación	Parte 2: El manual
1- Portada	1-Identificación de los subprocesos y actividades.
2- Índice	2-Simbología y diagrama de flujo de los subprocesos y actividades.
3- Introducción	3-Descripción de los procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del procedimiento: debe dar una idea clara de su contenido. - Propósito general: finalidad del procedimiento. - Responsable: persona encargada del procedimiento. - Descripción de actividades: describir las actividades de manera cronológica, clara y sencilla.
4- Objetivos generales del manual(Misión y Visión del área)	4-Documentos de referencia: llenado de algún formato, si es el caso agregarlo en este apartado
5- Marco jurídico	5-Historial de cambios: esta herramienta precisa los cambios, modificaciones o supresiones a la información contenido en cada procedimiento, lo cual sirve para identificar las mejoras autorizadas a la operación
6- Aspectos generales	5-Bibliografía

Fuente: Font et al, 2016.

3.1.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL

El control y seguimiento del manual se realizará a partir de la identificación de los indicadores de control y seguimiento, los indicadores deben evidenciar un nivel mínimo de concordancia con las deficiencias y problemáticas anteriormente detectadas como mencionan Font *et al* (2016).

Descripción según Font *et al* (2016):

Esta autora manifiesta que para el buen desarrollo y aplicación del manual se deben evaluar los procesos y darle una validación del manual de procedimientos hoteleros, siendo necesario identificar y determinar indicadores formales en el área de hotelería, posteriormente se establecen las variables e indicadores a evaluar sobre el manual, posterior a este paso se sugiere convocar a expertos que puedan dar una votación para la validación del manual, y finalmente se emplea la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, ya que a partir de los criterios de los actores participantes en los campos de acción de la investigación, de sus percepciones y representaciones, se sintetizan, mediante estadística descriptiva datos que permiten emitir determinados juicios.

Una vez identificado los indicadores se debe realizar un seguimiento en función de los aspectos que demuestren mayores falencias. El seguimiento constituye la retroalimentación a los resultados evidenciados y el cumplimiento de las propuestas de mejoras que se enuncien, llegando a la validación y aprobación de la propuesta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo tiene el objetivo de dar a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación a través de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas en el hotel Poseidón del instrumento metodológico presentado en el capítulo anterior. Este capítulo intenta dar cumplimiento a la propuesta del diseño de un manual de procedimientos hoteleros en las áreas de estudio seleccionadas del establecimiento hotelero.

4.1. FASE I. IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOTEL POSEIDÓN

El objetivo del desarrollo de esta fase fue caracterizar el servicio e identificar las particularidades del mismo, a través de una visita de campo previamente establecida entre el gerente del Hotel y el investigador el miércoles 23 de noviembre del 2016, para lo cual se aplicó el método de la observación e identificar las características de la prestación del servicio y la revisión de documentos oficiales.

El hotel Poseidón se encuentra ubicado en el cantón Manta, provincia de Manabí, exactamente en el km 1, avenida 5 (Km. 1,5 Vía Barbasquillo), cuenta con 40 habitaciones entre dobles, matrimoniales y suites, todas debidamente adecuadas, su estructura física se caracteriza por la representación de un barco, además también ofertan condominios con una, dos y tres habitaciones correctamente amoblados. En este hotel se oferta además el servicio de alimentos y bebidas con características de un plan de prestación todo incluido a partir de un precio previo.

Las instalaciones y servicios ofertados el Hotel Poseidón tiene la categoría de lujo con cinco estrellas según lo constatado en el registro oficial del establecimiento, lo que lo diferencia de los demás hoteles de la zona, por el número de habitaciones y

por los servicios que ofrece logro obtener esta categoría, lo que le dio renombre a nivel nacional e internacional.

4.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL HOTEL.

La información que se presenta seguidamente fue consultada y extraída de documentación oficial de la instalación hotelera.

Misión

Proveer un servicio de calidad satisfaciendo necesidades a precios competitivos, brindando seguridad y alojamiento de hotelería a los huéspedes con responsabilidad, integridad, ética y confiabilidad.

Visión.

Lograr solidez, innovación, credibilidad en el servicio y presencia mediante la satisfacción del cliente.

Valores

Los valores que guían el actuar en el Hotel Poseidón son:

- **Integridad:** se manifiesta en la honestidad, la comunicación y la coherencia entre lo que decimos y hacemos.
- **Respeto:** como norma de comportamiento en nuestras relaciones con los clientes, jefes, compañeros, personas que dependen profesionalmente de nosotros, proveedores, autoridades y demás personas.
- **Calidad:** característica principal de nuestros productos y servicios.
- **Profesionalismo:** refleja el orgullo y la satisfacción que sentimos y que nos impulsa a realizar nuestro trabajo con pasión y de manera eficiente y oportuna.
- **Espíritu de servicio:** se traduce en vocación de servicio y de trabajo en equipo, como base principal de nuestro negocio.

Principales metas

- Anticipar y atender cualquier necesidad de cada huésped, sin importar lo pequeño que sea.
- Proveer un servicio de hospitalidad superior y profesional por un reconocimiento razonable.
- Servir a cada uno de los huéspedes calurosamente, con cortesía y sinceridad.
- Fomentar la cooperación de equipo, creatividad y éxito.
- Ser sensible a la dignidad, las necesidades y las ideas de todos nuestros empleados.

4.1.2. OBJETIVOS DE CADA ÁREA.

A través de la revisión del documento oficial socializado por el Gerente del Hotel Poseidón Esteban Fiallo se determinó la no estructuración de objetivos departamentales, más cabe mencionar que a pesar de no existir objetivos por áreas, el personal de cada departamento conoce cuales son las actividades y resultados que se deben alcanzar para obtener beneficios económicos a largo plazo, ya que es responsabilidad del administrador y del Gerente socializar y explicar estos aspectos para el buen desarrollo de las actividades del personal dentro del establecimiento

Otro aspecto importante de mencionar es que, a pesar de la no estructuración de los objetivos de cada área del hotel, se identificó un apartado donde se hace mención de la división del Hotel Poseidón y de las responsabilidades que se deben tener en consideración al momento de realizar las actividades en cada una de las siguientes áreas:

- Recepción.
- Ama de llaves.
- Alojamiento.
- Lavandería.
- Restaurante.

- Finanzas
- Contraloría.
- Administración.
- Compras.
- Seguridad.

Debido a la inexistencia de los objetivos de las áreas del hotel Poseidón se identifican los siguientes objetivos:

Objetivo del área de Recepción: Ofrecer servicios de alojamiento que permitan que la estancia de los huéspedes sea inolvidable y diferenciada, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios adicionales.

Objetivo del área de Ama de llaves: Tiene como objetivo realizar la limpieza y presentación de las habitaciones, áreas públicas y áreas de servicio del hotel, así como el control de la ropa de las habitaciones, la mantelería, los uniformes y suministros necesarios para su operación.

4.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOTEL

El hotel cuenta con una estructura horizontal que la componen diversas áreas y a continuación se resumen las principales funciones, actividades y tareas relacionadas de cada una de ellas:

Departamento de Gerencia General. Este departamento es de gran importancia para el buen desarrollo de las actividades hoteleras, aquí se toman las decisiones generales del hotel, se direccionan lineamientos a todas las áreas del hotel. Además entre las funciones generales está planificar, organizar, dirigir, controlar, coordina, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.

Gerencia hotelera. Las funciones principales de la gerencia hotelera son: dirigir y evaluar la gestión de los jefes de cada departamento y unidad de trabajo, este departamento está estrechamente relacionado con las funciones de la gerencia

general, más sin embargo gestiona acciones relacionadas exclusivamente al hotel.

Contraloría. Es función del contralor o del departamento de contraloría auxiliar al director general del hotel en cuestiones financieras y administrativas, tiene autoridad para tomar decisiones y su objetivo es vigilar que los costos y gastos del hotel sean mínimos y justificados, dentro de sus posibilidades. Son funciones de este departamento, establecer planes financieros, interpretar y preparar estados especiales, supervisar el pago oportuno de impuestos y establecer sistemas y procedimientos de control y registro contable.

Administración. Este departamento se encarga exclusivamente de establecer las acciones y procesos que permitan el alcance directo de los objetivos del hotel y por departamentos o áreas, también se encarga de pasar los reportes a la gerencia hotelera del desempeño del cliente interno.

Alojamiento. El área de alojamiento comprende la gestión y seguimiento de las acciones del departamento de recepción, datos del alojamiento del cliente externo, controla las actividades del departamento de ama de llaves, coordina y controla el mantenimiento de las habitaciones, analiza los servicios contratados, además está en constante seguimiento del personal que labora en las áreas neurálgicas del hotel.

Recepción. En este departamento se asignan las habitaciones de los huéspedes por llegar y el registro de los mismos a su llegada. Se ingresan los datos en el sistema para que el resto cuente con la información necesaria para atenderlos con servicio personalizado y asegurándose que cualquier cobro haya sido asignado a la habitación correcta.

Ama de llaves. En este departamento se tiene la responsabilidad de la limpieza de las habitaciones y de las áreas públicas Las encargadas, esto con el fin de ofrecer todos los días las habitaciones impecables.

Lavandería. Se encarga de mantener limpio la mantelería, toallas, ropa de cama, uniformes de personal, y si es necesario ropa de los huéspedes, etc.

Restaurante. Se preparan los alimentos que serán ofertados al cliente, donde se presentan platos de comida tanto nacional como internacional, con una variedad de entradas, platos fuertes y postres.

Finanzas. Se registra sistemáticamente la operación financiera del desarrollo de los flujos e ingresos del Hotel, difundiendo información a los jefes de departamentos, directores y propietarios.

Compras. En el departamento de compras se realiza la adquisición y abastecimiento de suministros, alimentos, bebidas, papelería y equipos que se requieren para la operación diaria.

Seguridad. Es responsable del resguardo de los intereses y propiedades de los huéspedes, propietarios y empleados.

Según la revisión de documentos oficiales el Hotel Poseidón cuenta con un organigrama generalizado y con dos de áreas representativas como es el de recepción y ama de llaves, así como se muestra en el anexo 5.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES DEL HOTEL

En esta fase se llevó a cabo una reunión con el gerente del Hotel, la jefa del departamento de ama de llaves, recepcionista y el investigador, con el objetivo de aplicar herramientas de recolección de información como la matriz de diagnóstico como se muestra en el anexo 4, entre los resultados obtenidos del diagnóstico se obtuvieron resultados bases, como por ejemplo el alto incumplimiento de normativas y procedimientos, además de problemáticas que impiden la estandarización en los procesos; dentro de esta prescripción también se analizó el sistema directivo del hotel. Seguidamente se desarrolló el diagnóstico de las áreas

de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón, además de la socialización con el Gerente general la temática de investigación del trabajo y su importancia.

Es importante mencionar que como parte del diagnóstico del hotel y de cada una de las áreas en estudio, Recepción y Ama de llaves, se aplicó el FODA para determinar las principales limitaciones y potencialidades, y después plasmar el diagrama de causa y efecto departamental y así poder identificar las limitaciones que impiden el desarrollo óptimo de los procesos, dando paso a la implementación de acciones en el manual de procedimientos; además de mencionar que la base para la determinación de las falencias, problemáticas y el análisis de que tan satisfecho se siente el turista en las áreas de recepción y ama de llaves, corresponden a la fuente de consulta realizada en páginas oficiales como Tripadvisor.com. A continuación se muestra los cuadros 4.7 y 4.8 de los FODA departamentales.

Cuadro 4.7. FODA del área de recepción.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planta hotelera en óptimas condiciones ❖ Personal seleccionado en base a competencias laborales. ❖ Interés de la fuerza de trabajo en actividades de capacitación. ❖ Buena ubicación para el turismo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Convenios con instituciones universitarias (ESPAM, ULEAM) ❖ Miembro de la Cámara de Turismo Manta ❖ Buenas relaciones de negocios con varias agencias de viajes reconocidas en el territorio nacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de capacitación. ❖ Deficiente prestación del servicio ❖ Inestabilidad laboral ❖ Limitado conocimiento de flujos de procesos ❖ Deficiente sistema de quejas y sugerencias ❖ Pérdida de tiempo y recursos al no tener claros los procedimientos a seguir ❖ Manejo de varios idiomas del personal (inglés y francés). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estilo de la competencia directa e indirecta ❖ Procesos burocráticos externos ❖ Deficiente aplicación de normas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.8. FODA del área de Ama de llaves.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habitaciones en óptimas condiciones. ❖ Responsabilidad del personal encargado. ❖ Compromiso de Mejorar en trabajo cada día 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información para elaborar manuales. ❖ Apoyo por parte de la Cámara de Turismo ❖ Vías de acceso en buen estado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inexistencia de los manuales 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesionales con poca experiencia en el área

❖ Pérdida de tiempo y recursos al no tener claros los procedimientos a seguir	hotelera
❖ Deficiente comunicación entre departamento.	❖ Mejoramiento en el servicio ofrecido por la competencia
❖ Inexistente trabajo en equipo.	❖ Precios por parte de la competencia
❖ Deficiente manejo de procesos	
❖ Deficiente calidad en el servicio	
❖ Falta de capacitación.	
❖ Falta de motivación al personal de trabajo	
❖ Inestabilidad laboral.	
❖ Reportes fuera de tiempo	

Fuente: Elaboración propia

Esta investigación sirvió como base para el diseño de nuevas estrategias que den paso a mejorar la atención al cliente a través de la mejora de los procesos, teniendo como principal respaldo los comentarios de los visitantes, además de buscar potenciar los criterios favorables y minimizar los desfavorables. Es importante mencionar que en las áreas de recepción y ama de llaves se debe trabajar en base a las experiencias y habilidades de los empleados, tomando como referencia las normas de competencias laborales en el País, además de mitigar la deficiente asignación de tareas y realizar capacitaciones mensuales.

Una vez analizadas las problemáticas y la situación actual de cada área según la aplicación del FODA y según los comentarios emitidos por visitantes en TRIPADVISOR se realizó la construcción de un diagrama Causa-Efecto para desglosar y analizar en detalle cuáles son las principales causas incidentes en la prestaciones relacionadas con el servicio en las área tomadas en cuenta en el trabajo, de acuerdo a la temática de investigación y que tributan de forma puntual al cumplimiento de la fase de diagnóstico. Los resultados de la aplicación del diagrama Ishikawa como también se conoce, por cada área se muestra en el anexo 1, las figuras 4.2 y 4.3 respectivamente.

En esta fase de diagnóstico también se llevó a cabo la aplicación de entrevistas (anexos 1-2-3) dirigidas al Gerente del Hotel y a las jefas de las dos áreas en estudio (recepción y ama de llaves), para identificar conocimientos del cliente interno sobre los procesos en las áreas mencionadas, con una primera visita en la cual se pudo socializar el interés de aplicar dicha herramienta. A continuación se muestran los resultados de las entrevistas aplicadas.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tiene el cliente interno (gerente) sobre manuales de procedimientos hoteleros.

Resultados:

El gerente del Hotel Estaban Fiallo menciona que en un hotel las áreas de mayor importancia son las de hospedaje y recepción, sin desmerecer las demás áreas que permiten el mejor funcionamiento de la actividad hotelera y complementan los servicios, mencionando así que el establecimiento de un manual de procedimientos se requiere de forma inmediata en las dos áreas neurálgicas del hotel ya que estas dos áreas trabajan juntas, están entrelazadas en el mismo procedimiento. Además también en la respuesta de la pregunta número dos el gerente indicó que la importancia de los departamentos es indiscutible, al momento de levantar un hotel este debe ser ideado en departamentos y divisiones, siendo las áreas de recepción y ama de llaves las esenciales para los hoteles de categoría baja, y para los hoteles de lujo se tienen las dos áreas principales y las demás áreas de apoyo.

Según el entrevistado cada función en cada área es importante pero destacan las siguientes en el área de recepción: registrar al cliente, informar sobre los servicios, coordinar todos los consumos y facturación. Otro componente de gran importancia es qué funciones son importantes en el departamento de ama de llaves entre las que destacaron las siguientes: cobertura nocturna, prepara detalles de habitación, mantener habitaciones operativas, abastecimiento de amenites, hacer revisión y pasar informe. También se pudo evidenciar cuáles son las debilidades en estas dos áreas: falta de capacitación del personal, renuncias, despidos, frustración por quejas, horarios poco flexibles, no siguen procesos estructurados y no existen flujos de procesos fundamentalmente.

El entrevistado considera importante la aplicación de manuales de procedimientos en hoteles y que si es sumamente importante para establecer estándares de

calidad y mejorar las actividades en cada área, a pesar de desconocer las habilidades más importantes de un recepcionista, y no tener un manejo al 100% y manifiesto que son: Manejar 2 idiomas, saber expresarse, poder captar visitantes, colaborar y ser proactivo. Otra dato de gran relevancia es la consideración que se tiene en el diseño de un manual de procedimientos hoteleros para la mejora continua, en donde se busca obtener la mejora continua en el desarrollo de las actividades departamentales y darle una ventaja más competitiva al hotel y obtener beneficios a largo plazo. Es así que según lo analizado anteriormente se da una valoración de un 90% con respecto a la aceptación y aplicación del manual como política de la organización hotelera.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

ÁREA DE RECEPCIÓN

Objetivo: Diagnosticar el conocimiento que tiene el cliente interno sobre los procesos en el área de recepción.

Resultados:

El entrevistado conoce todos los procesos que se llevan a cabo en el área de recepción y son: proceso de Check In, proceso de Check Out, información de servicios, crear reportes y facturación, además de saber cuáles son los procesos más empleados en esta área, en donde manifestó lo siguiente: proceso de Check In, proceso de Check Out, facturación y reportes, entendiendo de forma básica que es un flujograma de procesos, aunque no los han diseñado, resaltando que los procesos más débiles en el área de recepción son: el servicio, solución de problemas, toma de decisión, presentación de informes a la ama de llaves y capacitación al clientes.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

ÁREA DE AMA DE LLAVES

Objetivo: Diagnosticar el conocimiento que tiene el cliente interno sobre los procesos en el área de ama de llaves

Resultados:

Las respuestas que el ama de llaves presento en la aplicación de la entrevista son las siguientes: el entrevistado manifestó que conoce todos los procesos que se llevan a cabo en el área de recepción y son; inspección de habitación, esta lista la habitación, reporte de habitación limpia, envió de inspeccionista para verificación de habitación lista, informe a recepción de habitación disponible e informe de gastos; sabiendo también cuáles son los procesos más empleados en esta área, como son el área de limpieza de habitación e informe a recepción. Con respecto a si entiende lo que es un flujograma de procesos la ama de llaves cito que sí, y que es un esquema que simplificado el desarrollo de los procesos, en donde se muestra cómo proceder ante el desarrollo de una actividad; además un dato importante que la entrevistada manifestó según su apreciación, es que los procesos más débiles que existen se presentan al momento de generar el informe a recepción.

4.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y AMA DE LLAVES

Área de hospedaje

Según el gerente general el Ing. Esteban Fiallo las 40 habitaciones del Hotel Poseidón son un auténtico ejemplo de lujo que combinan cálidos elementos de modernidad para crear espacios acogedores, cuidando cada detalle para lograr un ambiente paradisiaco, el exclusivo servicio de Conserje será el mejor aliado al convertir el viaje en una experiencia única como cita también el gerente en la página oficial del hotel. Las habitaciones a disposiciones son:

- Suite Jr. De Lujo
- Suite Jr. Estándar (Personas con discapacidad)

- Habitaciones Dobles
- Habitaciones Matrimoniales

Se encuentran equipadas con:

- Aire Acondicionado
- Terraza con vista al mar
- Secador de Cabello
- Mini bar
- Wi-Fi
- Televisión con cable HD
- Caja de seguridad digital
- Hidromasaje

Reservaciones. La principal responsabilidad del área es el de llevar acabo el registro del huésped y verificar la ocupación del hotel.

Ama de llaves. En este departamento se tiene la responsabilidad de la limpieza de las áreas públicas y de las habitaciones.

Área de Restauración

El hotel Poseidón cuenta con dos restaurantes como son el Dorado y Salprietá, siendo Salprietá un Bar Restaurant ubicado en la terraza del mismo y el Dorado es un Café Restaurant ubicado en la piscina. En ambos se ofertan una gama de alimentos derivados del mar y una gastronomía típica nacional.

Una de las características de los restaurantes del Hotel Poseidón son las temáticas que se han empleado según los platos de comida, tanto nacional como internacional donde los huéspedes podrán deleitarse con una gran variedad de entradas, platos fuertes y postres. Este departamento ofrece servicios de gastronomía para todos los huéspedes del hotel a lo largo de variadas opciones de restaurantes y bares, y para clientes externos al hotel. Brinda platos típicos de

la región, cocina internacional y especialidades variadas, servicio de cafetería y coctelería para el deleite de los huéspedes. También se encarga de realizar las comidas para reuniones y convenciones. El servicio de restauración es a la carta e incluido en el pago por habitaciones reservadas, en el caso de los desayunos.

Aplicación de Matriz inteligenciada

En esta fase fue necesario aplicar la Matriz inteligenciada hotelera para evaluar el desempeño que tiene el cliente interno en el desarrollo de actividades hoteleras. A continuación se muestran los componentes y valores a ser evaluados en el cuadro 4.9 de la Matriz inteligenciada en el Hotel Poseidón de Manta.

La determinación de las brechas se basó en el enfoque central del modelo que presenta la diferencia entre la expectativa del cliente y sus percepciones entorno a la realidad del establecimiento, tomando en consideración algunos antecedentes de calidad en el servicio, como se muestra en el desarrollo metodológico que puedan ser evaluados en varios momentos:

Una vez determinadas las brechas relacionadas a las áreas en estudio tomando en como referencia las cinco brechas generales de la calidad del servicio se procedió a realizar la valoración en cuanto al servicio prestado, siguiendo la escala de valoración presentada en el capítulo tres, a continuación cuadro 4.9 E.D.

Área de recepción

Cuadro 4.9. Evaluación del desempeño, Matriz Inteligenciada recepción.

Basada en la calidad del servicio		
Servicios	Brecha N° 1	Brecha N° 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

<p style="text-align: center;"><u>Reservación Hotelera</u></p> <p>El cliente espera que al momento de su llegada al hotel o destino, la habitación esté disponible y cumpla con las especificaciones ofrecidas al momento de hacer el contrato</p>	<p>Implica generalmente atender la solicitud a través de una llamada telefónica, se verifica la disponibilidad de habitaciones y si la hay, el cliente debe abonar el 50% del costo de su estadía.</p> <p>Las reservaciones se efectúan a medida que son solicitadas, respetando el orden en que son registradas, sin vender cupos por encima de la capacidad del hotel.</p>	<p>La mayoría de los hoteles respetan las promesas hechas en la reservación, es decir los clientes encuentran en orden sus reservaciones cuando llegan al hotel (Check in); sólo en casos excepcionales se rompe la promesa. Se tienen claros los criterios y políticas para la realización de las reservaciones, así como la disponibilidad de las habitaciones, pues finalmente es el hotel el que conoce su capacidad y el uso que puede hacer de ella. La mayoría verifica su ocupación y reservas con ayuda del PC, lo cual contribuye con el orden en el servicio de reservaciones. Cuando la reservación obedece a la solicitud de una agencia de viajes u o una reservación empresarial, estas son respetadas de manera estricta, por lo tanto no se presentan traumatismos ni confusiones. Se recomienda documentar el proceso de reservación.</p>
Valoración	3,90	3,90
Análisis de puntuación	<p>En muchas ocasiones en cliente lleva su proceso de forma correcta, el problema radica en el incumplimiento de sus solicitudes y en ofertar servicios que no existen o características que no las tienen.</p> <p>Cuando el oferente diseña el servicio y fija los estándares medianamente, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se considera el servicio entre regular y bueno.</p> <p>Cuando el oferente medianamente cumple con las expectativas del cliente la</p>	

	valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se considera el servicio entre regular y bueno.	
Basada en la calidad del servicio		
Servicios	Brecha N° 3	Brecha N° 4
	No entregar el servicio con los estándares de servicio.	No igualar el desempeño con las promesas.
<p style="text-align: center;"><u>Reservación Hotelera</u></p> <p>El cliente espera que al momento de su llegada la habitación esté disponible y cumpla con las especificaciones ofrecidas al momento de hacer el contrato.</p>	<p>Se evidencia una clara definición del procedimiento o protocolo que garantiza el cumplimiento de las reservaciones hoteleras, se define quiénes son las personas autorizadas y responsables de hacer las reservaciones y se lleva una base de datos organizada que permite hacerle seguimiento a las mismas, de tal manera que no se presentan inconformidades y se optimiza el uso de la capacidad instalada. Se podría de todas maneras hacer re inducciones al personal encargado y documentar por escrito el proceso de reservación hotelera</p>	<p>Generalmente se cumple con las reservaciones hechas; los clientes entrevistados afirmaron que los hoteles son muy respetuosos en este sentido. Además la rapidez y atención en las llamadas telefónicas por este motivo es excelente, generalmente no se esperan más de tres tonos telefónicos antes que la recepcionista atienda la llamada. Los modales y amabilidad en estos casos fueron calificados de excelentes. En los casos de las reservas de agencias o empresariales la calificación se dio en el mismo sentido.</p>
Valoración	3,90	3,90
Análisis de puntuación	<p>Cuando el oferente con el desempeño del servicio cumple medianamente con las promesas hechas, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se identifica como deficiente el desempeño y se considera el servicio entre regular y bueno.</p> <p>Cuando el oferente con los sistemas, procesos y personas, aún con los estándares establecidos, entrega medianamente el servicio, la valoración oscila entre 3.0 y 4.4, se considera el servicio entre regular y bueno.</p>	
Servicios	Brecha N° 1	Brecha N° 2
	No saber en todos los casos lo que	No seleccionar el diseño ni los

	el cliente hotelero espera.	estándares del servicio correctos.
<p style="text-align: center;"><u>Recepción</u></p> <p>El cliente espera atención oportuna, información relevante, calidez y amabilidad.</p>	<p>La recepción en los hoteles se caracteriza por ser un servicio en el cual se brinda una cálida bienvenida a los huéspedes ofreciéndoles una bebida refrescante o una taza de café, luego se diligencia el registro hotelero exigido por ley y se corrobora la forma de pago, para luego trasladarlo a la habitación. En ocasiones, cuando las excursiones llegan al hotel, se les asigna la habitación y se les traslada a ellas directamente y luego que haber descansado se diligencia el registro hotelero de acuerdo con la ley. Permanentemente, hay personal capacitado para ofrecer atención al cliente en la recepción el cual orienta y recomienda sitios de interés para cualquier huésped.</p>	<p>El estándar de servicio está bien elaborado de tal manera que lo que los hoteleros ofrecen concuerda con lo que los clientes esperan.</p>
Valoración	4.44	4.5
Análisis de puntuación	<p>En esta área o en estos aspectos se puede decir que el personal tiene una buena actitud hacia la atención al cliente, tratando de ser lo más cordial posible, pero esto se ve afectado debido a la inestabilidad del personal en esta área, mostrando en ciertos casos situaciones de descoordinación.</p> <p>Es importante mencionar que el cliente interno busca que el visitante perciba un adecuado conocimiento y entrenamiento en esta actividad, se ve el interés por que el cliente encuentre agradable y eficiente el servicio prestado por la recepción y resalta además el trato cálido y amable, pero en varios casos se evidencian problemáticas.</p>	
Servicios	Brecha N° 3	Brecha N° 4

	No entregar el servicio con los estándares de servicio.	No igualar el desempeño con las promesas.
<p><u>Recepción</u></p> <p>El cliente espera atención oportuna, información relevante, calidez y amabilidad.</p>	Se percibe un adecuado conocimiento y entrenamiento en esta actividad.	El cliente encuentra agradable y eficiente el servicio prestado por la recepción.
Valoración	3.90	4.0
Análisis de puntuación	Según el análisis realizado sobre quejas y reclamos el cliente interno en ciertas ocasiones no muestra un vasto conocimiento en el proceso de reservación, no maneja de forma correcta los sistemas de reservas, resaltando que tratan de resaltar la amabilidad y el buen trato en todo momento.	

Fuente: en base a los criterios de Santamaría y Cadrazco (2011)

Análisis de resultados

Brechas en servicio de reservación. En cuanto a la reservación hotelera, se detectó que en algunos de los casos, los clientes al arribar al hotel encuentran cambiadas sus reservaciones, o se encuentran con algo totalmente diferente a lo que se oferta, el problema es la asignación de habitaciones no solicitadas; pero cabe mencionar que en cuanto al trato recibido, los modales y la rapidez del servicio fueron calificados como excelentes. Es así que el desempeño del cliente interno en esta área de recepción se ve afectada por el desentendimiento de lo que realmente necesita el visitante, como se muestra en el cuadro 4.10.

Además el turista presenta su inconformidad ante el departamento de quejas y reclamos, evidenciando una lenta y deficiente respuesta, presentando deficiencias sobre el desarrollo de los procesos de reservación al entregar el servicio con los estándares esperados al no igualar el desempeño con las promesas y la oferta.

Área de ama de llaves

Cuadro 4.10. Evaluación del desempeño, Matriz Inteligenciada ama de llaves

Basada en la calidad del servicio		
Servicios	Brecha N° 1	Brecha N° 2
	No saber en todos los casos lo que el cliente hotelero espera.	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
<p style="text-align: center;"><u>Camareras</u></p> <p>El cliente espera atención oportuna, calidez y amabilidad y discreción.</p>	<p>El servicio de camareras obedece a un adecuado diseño que permite mantener el aseo y la limpieza de la habitación en niveles que satisfacen al huésped. Además su excelente comunicación facilita el servicio, sin generar ningún tipo de trastorno al huésped.</p> <p>Ellas aprovechan para realizar el aseo cuando las habitaciones están desocupadas, además proveen los artículos básicos de aseo personal.</p> <p>La molestia ocasionada por las camareras es mínima dada la buena comunicación que existe lo cual hace que se abstengan de molestar cuando el huésped se encuentra en la habitación. Los clientes manifestaron su total complacencia con lo básico ofrecido por los hoteles en las habitaciones.</p>	
Valoración	4,5	
Análisis de puntuación	<p>Cuando el oferente descubre lo que el cliente hotelero espera y está en capacidad de satisfacer sus expectativas la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se considera el servicio entre muy bueno y excelente.</p> <p>Cuando el oferente diseña el servicio de manera correcta y fija los estándares adecuados la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se considera el servicio entre muy bueno y excelente.</p>	
Basada en la calidad del servicio		
Servicios	Brecha N° 3	Brecha N° 4
	No entregar el servicio con los estándares de servicio.	No igualar el desempeño con las promesas.
	En las camareras de los hoteles se observó buen entrenamiento, buena	Teniendo en cuenta la clase de huésped y las temporadas en las

<p><u>Camareras</u></p> <p>El cliente espera atención oportuna, calidez y amabilidad y discreción.</p>	<p>disposición por el trabajo, trato respetuoso al cliente y sus pertenencias con lo cual se corroboran los altos valores éticos que practican. Todo ello conlleva a una gran satisfacción de los huéspedes en este aspecto.</p>	<p>cuales vienen se observó un gran alineamiento entre lo prometido y lo esperado.</p>
<p>Valoración</p>	<p>4,5</p>	<p>4,4</p>
<p>Análisis de puntuación</p>	<p>El desempeño en esta área se presenta de mejor manera debido a que el cliente interno busca las acciones para brindar servicios de calidad. Cuando el oferente entrega el servicio con los estándares establecidos, y los sistemas, procesos y personas aseguran la prestación del servicio de manera efectiva, la valoración oscila entre 4.5 y 5.0, se considera el servicio entre muy bueno y excelente.</p>	

Fuente: en base a los criterios de Santamaría y Cadrazco (2011)

Análisis de resultados

Según lo identificado en la Matriz Inteligenciada Hotelera se corroboró que existe un mejor desempeño laboral por parte de las camareras en esta área con respecto al desarrollo de las actividades de limpieza y adecuamiento de las habitaciones, ya que por las características de esta es menos evidenciable por el cliente externo la labor del personal, es una actividad que se realiza con la mayor discreción posible. Pero cabe mencionar que a pesar de lo mencionado anteriormente se presenta un problema latente que existe y que es la descoordinación que existe entre esta área con el área de recepción, al momento de generar el reporte, este no llega en el tiempo establecido, por lo tanto no se presencia una óptima comunicación interdepartamental.

4.2.2. IDENTIFICAR PROCESOS E INDICADORES RELACIONADOS

Una vez desarrollada la fase de evaluación del desempeño al cliente interno fue necesario identificar indicadores que puedan ser medidos según la necesidad del

caso, e incluso que también permitan seguir evaluando el desempeño de los empleados. Los indicadores identificados por el investigador se presentan en el siguiente cuadro 4.11. y fueron tomados en consideración en base al diagnóstico y a las actividades que se desempeñan en el hotel específicamente en las áreas de recepción y ama de llaves. Además tomándose en consideración los servicios ofrecidos por el hotel a los clientes. Posterior a esto se estructuró un Check list y verificar el grado de aplicación de cada indicador, las características y su correspondiente observación.

Cuadro 4.11. Identificación de indicadores en base a un Check list

ÁREA	INDICADORES	APLICACIÓN	OBSERVACIONES
RECEPCIÓN	Servicio de recepción 16 horas, atención español e inglés	N/A	La recepcionista no es bilingüe, solo domina el español
	Caja de seguridad en cada habitación	✓	
	Mini bar	C/P	Existe un bar en el tercer piso (subsuelo3)
SERVICIOS – HABITACIONES	Colchón, protector de colchón, sábanas, cobija(s), cubrecama, y almohada(s), por cada cama	✓	
	Portamaletas	✓	
	Closet o ropero	✓	
	Escritorio y/o mesa	✓	
	Cómoda y/o mueble para Televisión	✓	
	Silla, mínimo dos por habitación o cabaña	✓	
	Un velador o mesa de noche, al menos	✓	
	Cobija y almohada adicional	✓	
	Baño en todas las habitaciones	✓	
	Cama(s) de una plaza y media o Matrimonial, según corresponda	✓	
	Barra de seguridad en ducha y piso anti deslizante	✓	
	Un juego de toallas (baño y manos) por huésped y una toalla de piso	✓	
	Tomacorriente con indicación de voltaje	N/A	NO cumple no se informa al huésped del alto voltaje
OTROS SERVICIOS	Servicio de lavandería	✓	
	Servicio de entretenimiento dentro del establecimiento	✓	
	Servicio médico y botiquín	C/ P	
TAREAS	Revisa el buen funcionamiento de su Pc	✓	
	Luce presentable	✓	
	El área de recepción se encuentra limpia	✓	
	Cuenta con ambientación para dar una mejor imagen al área	✓	
	La recepcionista tiene en orden su área de trabajo	✓	
	Las llaves de las habitaciones se encuentran en un lugar ordenado	✓	
	Dentro de la recepción se encuentran utensilios que	N/ A	Se encuentran en otras

	puedan ser usados por los visitantes		áreas
	Sistematización de la información mediante reportes	C/P	
	Uso correcto del uniforme y presencia del personal	C/ P	
	Manejo de criterios para la asignación de habitaciones	N/A	La recepcionista no cumple con lo indicado por el turista
	Cálculo de porcentajes y pronósticos de ocupación	✓	
ÁREA	INDICADORES	APLICACIÓN	OBSERVACIONES
	Limpia y ordena todas las áreas comunes del hotel	✓	
	Limpia y acondiciona as habitaciones	✓	
	Gestiona el suministro ininterrumpido de lencería y atención a ropa de clientes en el tiempo establecido		
AMA DE LLAVES	Garantiza la limpieza, estética y decoración en habitaciones	✓	
	Garantiza la limpieza, estética y decoración en pasillos	✓	
	Garantiza la limpieza, estética y decoración escaleras	✓	
	Garantiza la limpieza, estética y decoración en las demás áreas del hotel	✓	
	Existencia de rutinas de trabajo	✓	
	Uso correcto del uniforme y presencia del personal	✓	
	Manejo de extensiones de estadias	✓	
OTROS SERVICIOS	Establecimiento de un programa de capacitación permanente	✓	
TAREAS	Existencia de documentos y registro de las actividades, supervisión y evaluación.	C/P	Existe un documento básico de estandarización de procesos pero es poco usado para evaluar las actividades.
	Coordinación con otros departamentos y secciones	C/ P	Se presentan deficiencias en este proceso
	Manejo adecuado de los productos de limpieza	✓	
	Mantenimiento impecable de las habitaciones	✓	

Leyenda: N/A= No aplica, C/P= Cumple parcial

Fuente: En base a los criterios de Reinoso (2009)

Análisis de resultados

Una vez identificados los indicadores que aplican y los que no aplican en el área de recepción y ama de llaves se procedió a realizar un análisis de los que tienen menor cumplimiento y presentan mayores problemáticas, las cuales son ligadas a la inexistencia de la estandarización de procesos. Además, es importante mencionar que los problemas centrales se encuentran específicamente en la socialización por parte del empleado sobre las precauciones que debe tener el visitante y esto tiene un punto de partido que es la deficiente comunicación y

actualización de actividades, siendo la descoordinación interdepartamental el resultado concreto de los problemas existentes.

Recepción

En esta área el servicio de recepción brinda una atención de 16 horas, y con atención en español e inglés, pero se identificó que la recepcionista no es bilingüe, solo domina el idioma el español, un indicador o normativa de incumplimiento que pueden perjudicar y atentar a la vida del huésped es que los tomacorrientes no cuentan con indicación de voltaje, con la observación de (NO cumple no se informa al huésped del alto voltaje), otro indicador que no aplica es el manejo de criterios para la asignación de habitaciones ya que la recepcionista no cumple con lo indicado por el turista. Estos incumplimientos se ven ligados a la falta de estandarización en los procesos y sistematización de la información y el uso de reportes.

Ama de llaves

Con respecto al área de ama de llaves los indicadores con mayores índices de no aplicación o cumplimiento parcial son, la existencia de documentos y registro de las actividades, supervisión y evaluación, con un cumplimiento deficiente, ya que a pesar de existir un documento básico de estandarización de procesos en esta área es poco usado para evaluar las actividades; otro indicador es la coordinación con otros departamentos y secciones, donde se presentan deficiencias en este proceso para la asignación de habitaciones y estandarización en el proceso de registro de entrada y salida.

4.2.3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO.

El desarrollo de esta actividad se basó en la aplicación de la matriz de identificación de procesos la cual se aplicó mediante una visita al Hotel Poseidón, haciendo empleo de una observación directa de cada uno de los procesos y

componentes. Aquí se procedió a identificar cada uno de los subprocesos que se llevan cabo, además es importante indicar que la esquematización de los procesos tiene como objetivo estandarizar los servicios, que todo sea una sola línea de acciones y que así los huéspedes se sientan satisfechos en todos los aspectos, con la pre-asignación de habitación, con su habitación, con el ambiente, con los procesos de cobros; esto de acuerdo a los requerimientos que se hayan registrado en su reservación por él mismo, todo eso será posible con el diseño del programa de apoyo hotelero y con el manual de procedimientos. Es importante mencionar que la matriz de procesos presentada en la parte inferior tiene como objetivo principal identificar y analizar qué tipo de procesos se llevan en cada área y cuales están esquematizados según su proceso de transformación.

A continuación se muestra el cuadro 4.12 de identificación de procesos en el Hotel Poseidón en las áreas de recepción y ama de llaves.

Cuadro 4.12. Matriz de procesos.

MATRIZ DE PROCESOS					
Objetivo: Analizar los procesos de transformación de los servicios en las áreas de recepción y ama de llaves.					
Procesos	Transformación		Esquematizado		Observación
	Si	No	SI	NO	
Subproceso de Registro de Clientes	X			X	♦ Los subprocesos aquí descritos son los básicos que se desarrollan en el Hotel Poseidón según lo identificado en la investigación de campo realizada.
Subproceso de Reservas	X			X	
Subproceso de Habitaciones	X			X	
Subproceso de Check in	X			X	
Subproceso de Check out	X			X	♦ Los subprocesos todos llevan un proceso de transformación más sin embargo ninguno de ellos se encuentran esquematizados, dificultando la estandarización del servicio y la calidad del mismo.
Subproceso de traslado de equipaje	X			X	
Subproceso de Facturación y Cobro	X			X	
Subproceso del Servicio del área	X			X	
Subproceso Servicio clientes BID	X			X	
					♦ Otro aspecto que se puedo

Subproceso de habitaciones	X	X	observar es la carencia de mapas de procesos por áreas donde se plasmen cada uno de los subprocesos a seguir con sus respectivas actividades.
Subproceso de Inventario y de habitaciones	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Un dato importante de mencionar es que durante la visita al hotel y la aplicación de entrevistas al cliente interno, se verificó la no existencia de flujos de procesos ni de organigramas genéricos por áreas, solo se presenta un organigrama general, por lo que el personal de cada departamento supieron manifestar que llevan el proceso de actividades o se basan en unos esquemas básicos según la explicado por el Gerente durante el proceso de reclutamiento; para lo cual se presentan las figuras 4.4 y 4.5 de cada área de cómo se llevan los procesos.

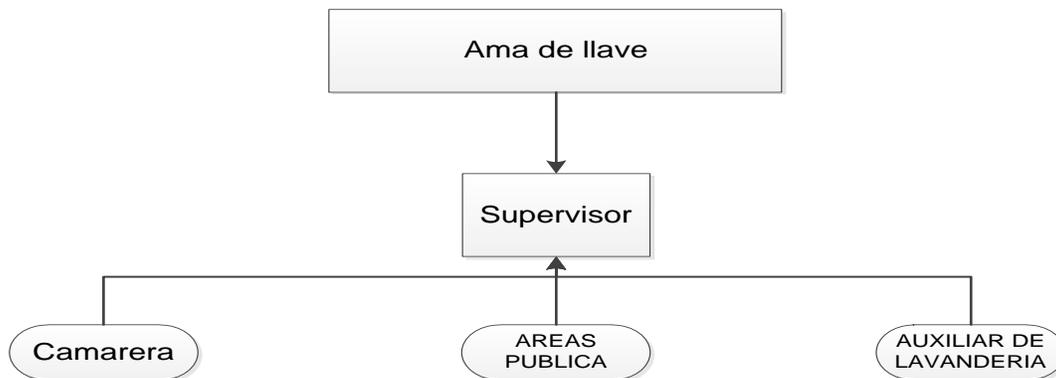


Figura 04. 04. Organigrama del área de ama de llaves

Fuente: En base a los criterios del cliente interno

Indicando como se puede observar en la figura como está estructurada u organizada su área y posteriormente como se da el proceso.

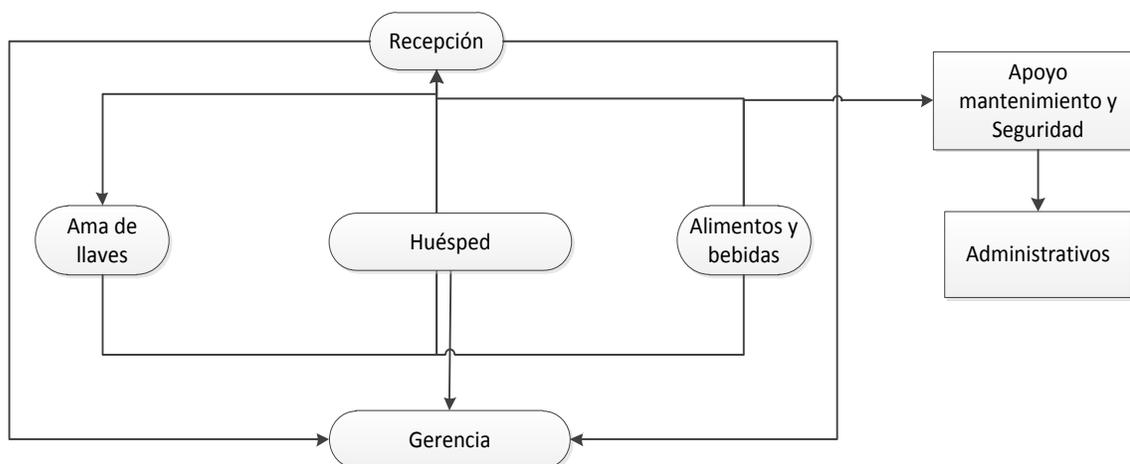


Figura 04. 05. Esquema integrador del área de ama de llaves con el área de recepción
Fuente: Elaboración propia

Las figuras antes descritas se presentan como una muestra de la deficiente estandarización de los procesos y el diseño de mapa de procesos por áreas inexistentes, además de presentarse las figuras 4.4 y 4.5 como la muestra de las causas de las problemáticas vinculadas a la deficiente prestación del servicio.

En el área de ama de llaves la jefa de este departamento indicó que su proceso es muy sencillo y consta de cinco pasos o acciones que son: El ama de llave coordina con el supervisor para que inspeccione a la camarera y le indique que áreas están libres para ser limpiadas y adecuadas, en base a un reporte que debería entregar la recepcionista que esta de turno, después que estén lista y disponibles las habitaciones el supervisor pasa el reporte a la jefa de ama de llaves y esta indica en recepción que habitaciones están lista y disponibles.

Algo importante de mencionar que se pudo también evidenciar es la falta de conocimientos en el desarrollo de ciertas actividades y esto se ve ligado a la deficiente capacitación al cliente interno sobre hotelería, servicios y procesos; pues como se pudo evidenciar no todos poseen vastos conocimientos sobre hotelería y unos pocos han mejorado sus conocimientos por iniciativa propia.

Con respecto al área de recepción los procesos son más técnicos, lo que lleva a necesitar flujos de procesos y diagramas más estructurados que permitan la adecuada interpretación de las actividades. La figura 4.5 presenta una estructura

de los departamentos que involucra el área de recepción, entre las que está el de ama de llaves, más no de los procesos que se desarrollan y esto se vincula al impulso de problemáticas y la deficiente prestación del servicio final. Es importante mencionar que del esquema integrador del área de ama de llaves con el área de recepción es el único proceso de transformación donde se incluye el área de recepción ya que no existe un esquema establecido por el hotel para el área de recepción.

4.2.4. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD

Como en todas las organizaciones tienen reglas que son las que norman las relaciones entre la compañía y el empleado, reglas que buscan la equidad en el trato, el cumplimiento y el fortalecimiento de los valores y cultura organizacional, es así que a través de la revisión de documentos oficiales como el Manual de políticas internas de personal (2015) se pudo constatar la existencia de políticas y reglamentaciones de trabajo y mejoramiento de la calidad del servicio que permitan alcanzar la mejora continua del Hotel Poseidón. A continuación se detallan las políticas de calidad que el hotel tiene establecidas para el buen desempeño laboral, además de realizar un análisis de la política con los puntos que toma en cuenta, lo positivo, negativo, su importancia y la relación con las áreas en estudio en función de su contribución a la investigación.

Las políticas que se desarrollan en el hotel y representan el punto clave para el desarrollo de las actividades son, la política del trato con los clientes, ya que es de conocimiento de todos que sin clientes no hay negocio ni ingresos económicos para cualquier empresa, es así que se toma bastante énfasis en brindar calidad a través del trato con los clientes. La política de hostigamiento, donde indican que el cliente interno puede y tiene total libertad en denunciar algún tipo de acoso u hostigamiento por parte de compañeros de trabajo o superiores, teniendo total garantía de recibir represarías; otra política fundamental es la de la remuneración o pagos, esta política es fundamental, ya que le deja claro al trabajador cuáles son sus beneficios y derechos, y así se sienta estimulado a través del reconocimiento

de horas extras. Es importante mencionar que estas políticas sirven de base para el buen desempeño laboral y estímulo del empleado.

4.3. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para el diseño del manual de procedimientos hoteleros para las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón fue necesario revisar varios documentos de gestión hotelera como los documentos de normalización técnica del Instituto de Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, como se muestran en el manual en la parte jurídica; además cabe mencionar que para la estructuración del manual también fue indispensable analizar cada una de las fases y acciones anteriores, y determinar los componentes y puntos propios del hotel que necesariamente deben estar reflejados en el manual. También se tomó en consideración el cuadro 3.5. Directrices para estructurar el manual.

4.3.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL MANUAL.

Según el análisis de los resultados de las fases anteriores y la revisión de las normas NTE INEN (Norma técnica del Instituto de Nacional Ecuatoriano de Normalización) y de forma específica la norma NTE INEN 2430 área de ama de llaves y la NTE INEN 2 447 área de recepción, se plasman los siguientes objetivos los que dan paso al diseño del objetivo general del manual.

Objetivos:

- ✓ Crear un excelente funcionamiento y una alta calidad de servicio hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y preocupaciones en el hotel Poseidón.
- ✓ Facilitar un instrumento de apoyo administrativo y operativo que permita llevar un registro y control de los procesos de los departamentos que forman parte del hotel Poseidón.
- ✓ Lograr que el manual sea la base para el conocimiento del personal de nuevo ingreso del hotel Poseidón.

- ✓ Contar con un instrumento técnico-administrativo que norme con los procedimientos, la uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización y el funcionamiento de las unidades administrativas del hotel Poseidón.
- ✓ Establecer los requisitos mínimos para la competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir en el hotel Poseidón e indicar los elementos de competencia que determinan su desempeño.
- ✓ Lograr que los empleados del área de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón conozcan las actividades que se deben de realizar.
- ✓ Lograr definir el perfil del personal adecuado para cada puesto en el hotel Poseidón.
- ✓ Incrementar la eficiencia del área de servicio al huésped en el hotel Poseidón.
- ✓ Establecer lineamientos para el desarrollo de las actividades en el hotel Poseidón.

Es importante mencionar los objetivos plasmados anteriormente se evidenciaran en el manual de procedimientos hoteleros, siendo direccionadas a cada área de estudio.

4.3.2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS POR ÁREA

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

MANUAL DE
PROCEDIMIENTO
HOTELERO
PARA LAS ÁREAS DE
RECEPCIÓN Y AMA DE
LLAVES
DEL HOTEL POSEIDÓN.



ÍNDICE

I PARTE

PORTADA

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS GENERALES

MISIÓN Y VISIÓN DEL ÁREA

MARCO JURÍDICO

ASPECTOS GENERALES

II PARTE. EL MANUAL

1-Identificación de los procesos y actividades.

2-Simbología y diagrama de flujo de los procesos y actividades.

3-Descripción de los procedimientos

- Nombre del procedimiento
- Propósito general
- Responsable
- Descripción de actividades

4-Documentos de referencia

5-Historial de cambios

6-Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La administración turística permite planificar y organizar de forma óptima los recursos, mejorando la gestión por parte del cliente interno de una organización, además permite prevenir posibles problemas a través de una planificación de las actividades de trabajo para lograr los objetivos o metas de organización de manera eficiente y eficaz, es por eso que Arnoletto (2014) menciona que es indispensable diseñar estrategias que permitan el buen llevar de las actividades diarias de una organización, siendo así la administración un régimen a través del cual se le da seguimiento al desarrollo de un sin número de tareas y procesos.

Para Fred (2003) la administración turística y hotelera basa su accionar en el diseño de una planificación integral que permita mejorar la calidad del servicio a largo plazo, y según los antecedentes de la actividad hotelera una de las estrategias de planificación más eficaces en la hospedería es el diseño de manuales de procedimientos y los flujogramas de procesos, los que permiten el mejor desarrollo de las tareas del personal por áreas y por procesos.

Según la OMT (2014) los procedimientos hoteleros son las acciones que se desarrollan para la preparación de un producto o servicio, y son procesos de transformación de bienes y servicios programados con anticipación, plasmados en organigramas o esquemas, incluso estos procedimientos por lo general suelen ser plasmados en el diseño de manuales procedimientos y son la herramienta para el desarrollo de las actividades en cada área de la organización (hoteles).

Es así que el diseño de un manual de procedimiento hotelero se justifica en la práctica, ya que se busca mejorar la productividad del Hotel Poseidón del cantón Manta, con análisis y aplicación del manual de procedimientos, además según Valdés (2012) del análisis de la realización de las operaciones y el seguimiento de organigramas por procesos, por áreas, se puede obtener un desarrollo sostenible para el hotel. El diseño de un manual de procedimientos para Paz *et al.* (2015) se justifica porque busca satisfacer a la demanda de forma general, dando paso a la

satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de estándares de calidad que permitan brindar servicios diferenciados y acordes a las necesidades de los visitantes y lograr posicionar en la mente de todos, la calidad en el servicio; mostrando como objetivo que los empleados y los practicantes de nuevo ingreso al área de Servicio al Huésped conozcan de una manera específica las actividades que van a realizar dentro del Hotel.

Siendo importante la aplicación de este manual ya que cada uno de los empleados debe de conocer la manera en que las actividades se llevan a cabo con el objetivo de lograr un mejor servicio para el huésped. Este manual lograra la mejora en el desempeño del área de Servicio al huésped además de la satisfacción durante la estancia de nuestros clientes y que ellos tengan una visión positiva respecto al servicio que se ofrece, para conseguirlo es importante capacitar a los empleados de nuevo ingreso y ampliar el conocimiento del personal que ya labora dentro del Hotel.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer normas y procedimientos para el buen desarrollo de la actividad hotelera, estableciendo una norma que presente los requisitos mínimos de competencia laboral y genere resultados de eficiencia en las áreas de recepción y ama de llaves del Hotel Poseidón de Manta.

MISIÓN

Proveer un servicio de calidad satisfaciendo necesidades a precios competitivos, brindando seguridad y alojamiento de hotelería a los huéspedes con responsabilidad, integridad, ética y confiabilidad.

VISIÓN

Lograr solidez, innovación, credibilidad en el servicio y presencia mediante la satisfacción del cliente.

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

En el área de recepción se ocupan principalmente, de organizar y controlar los servicios de recepción, telefonía, portería, manejo de equipaje y servicios internos y externos relativos a las necesidades del huésped; es donde también se receptan las solicitudes, reclamaciones y quejas directamente relacionadas con el servicio de la instalación

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

MISIÓN

Construir y garantizar experiencias de calidad que superen las expectativas de los huéspedes, a través de estándares consistentes y en un ambiente seguro el cual lograremos gracias al profesionalismo, trato amable y vocación de servicio de los colaboradores del hotel especialmente en el área de recepción.

VISIÓN

Lograr la competencia a través de la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas, para cumplir con los requisitos establecidos.

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

El ama de llaves se ocupa, principalmente, de planificar, controlar, organizar y supervisar el equipo, los servicios de limpieza, higienización, ordenamiento y ornamentación de las habitaciones, lavandería, sala de refrigeración, áreas externas e internas (excepto cocina) y manejar los materiales de consumo, limpieza, decoración, menaje y uniformes.

MISIÓN

Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes a través de una atención personalizada, con productos de calidad, instalaciones y equipos de operación seguros, y colaboradores capacitados, confiables y comprometidos con el servicio.

VISIÓN

Prestar servicios enfocados en la mejora de calidad y que el huésped se sienta confortable en un ambiente de comodidad, relajación, tranquilidad y excelentes habitaciones.

MARCO JURÍDICO

Para el diseño del manual de procedimientos hoteleros para las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón fue necesario revisar varios documentos de gestión hotelera como es la norma INEN, de forma específica la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2430 área de ama de llaves y la INEN 2447 área de recepción, así como también la norma técnica de hospitalidad y de sistema de gestión de la calidad, estos documentos presentan directrices de cómo se debe realizar diversas actividades en el sector hotelero, para lo cual se seleccionaron diversos puntos que se vinculan a la realidad del hotel y a las necesidades de cada área, para así estar inmersos en el desarrollo del manual.

Para estructurar el manual también fue necesario:

- a- Tener en consideración criterios de Normalización. (Normas INEN)
 - a.1. Estandarización de procesos.
 - a.2. Elaboración de currículos de formación para el trabajo
 - a.3. verificar la capacidad definidos en las normas de competencia laboral
- b- Los procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos estarán relacionados con el tamaño y tipo de alojamiento. Reglamento General de Actividades Turísticas (2011)
 - b.1. Art. 9.- Hoteles de cinco y cuatro estrellas
 - b.2. Art. 10.- Servicios en los hoteles de cinco estrellas
- c- Utilización de elementos que ayuden la comprensión: diagramas de flujo, dibujos, fotografías, entre otros. (ISO- 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 de que se trate.

ASPECTOS GENERALES

ALCANCE

Este manual aplica a los empleados ya sean estos hombres o mujeres que laboran en las áreas de recepción y ama de llaves del Hotel Poseidón.

TEMÁTICAS Y DEFINICIONES ABORDADAS

Para los efectos de este manual se tomaron las siguientes temáticas y definiciones:

TEMÁTICAS

- Mejora continua
- Calidad del servicio
- Procesos
- Diagramas de flujo
- Mapa de procesos

DEFINICIONES

- Actitud: Disposición de ánimo manifestada exteriormente.
- Cliente importante (VIP): Persona importante o recomendada que recibe un trato preferencial, dado de acuerdo a las políticas de la empresa de alojamiento.
- Competencia: Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas, para cumplir con los requisitos establecidos.
- Conocimiento: Noción, idea, información, es el saber.
- Habilidad: Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.
- Huésped: Cliente que se aloja en un establecimiento de alojamiento.

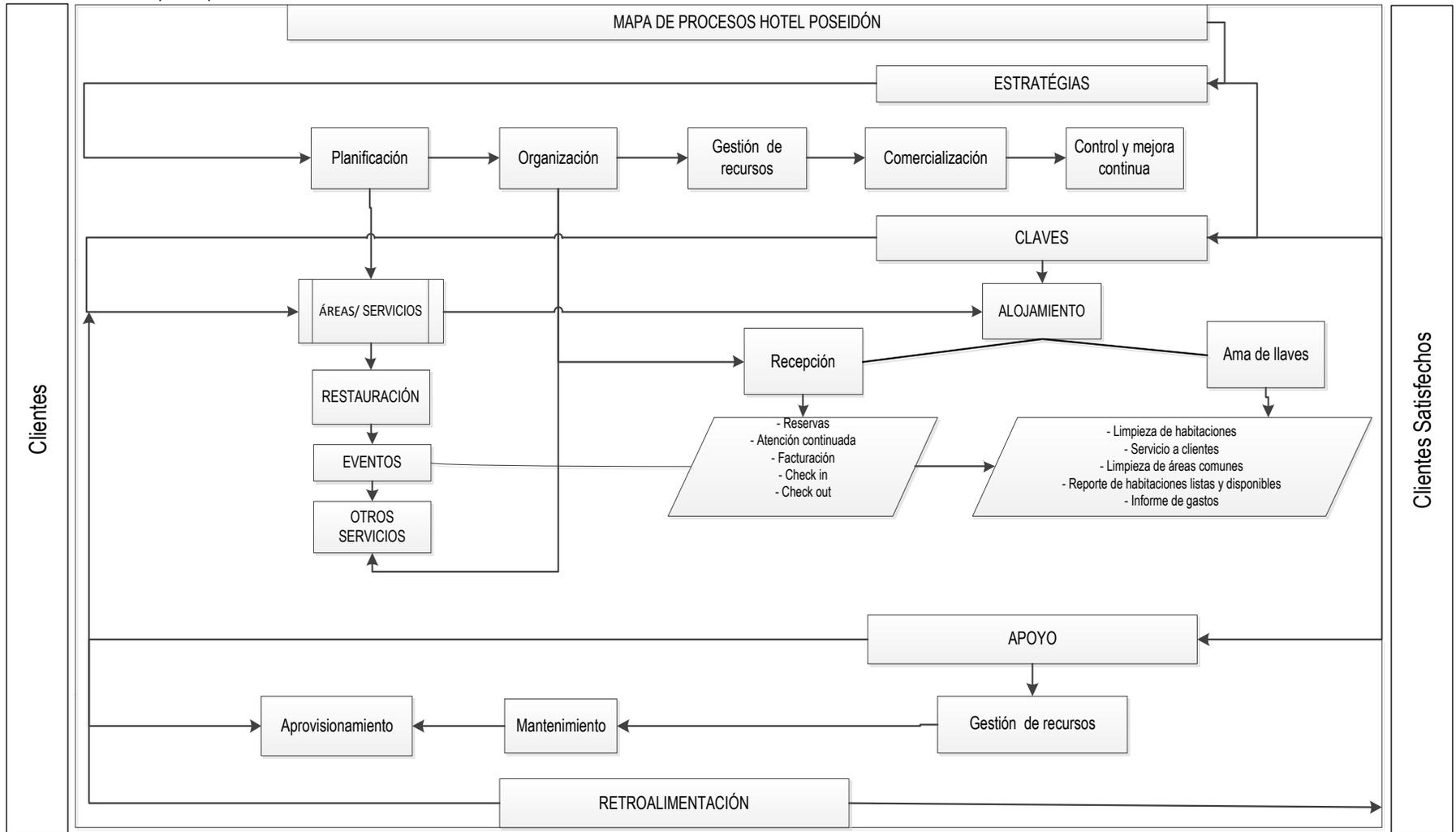
- Menaje: Conjunto de muebles, utensilios, enseres, equipos menores que pueden ser usados en la producción de un servicio.
- Ocupación: Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.
- Ocupación hotelera. Valor porcentual o absoluto a través del cual se mide mensualmente el número de pernoctaciones en un hotel en función a su capacidad y durante un tiempo determinado.
- Resultados esperados. Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.
- Vocabulario técnico. Conjunto de palabras de un idioma pertenecientes al uso de una actividad determinada.
 - Prestación del servicio
 - Habitación lista
 - Habitación disponible
 - Estandarización
 - Registro óptimo
 - Quejas y reclamos
 - Cliente interno
 - Cliente externo
 - Lencería

II PARTE. EL MANUAL

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.

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

TABLA 1. Mapa de procesos del Hotel Poseidón



Fuente: Elaboración propia

2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES POR ÁREAS

2.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LO SUBPROCESOS

Área de recepción

- Subproceso de Registro de Clientes
- Subproceso de Reservas
- Subproceso de Habitaciones
- Subproceso de Check in
- Subproceso de Check out
- Subproceso de traslado de equipaje
- Subproceso de Facturación y Cobro

Área de ama de llaves

- Subproceso Servicio del área
- Subproceso Servicio clientes VIP
- Subproceso de habitaciones
- Subproceso de Inventario

2.1.1.2. ACTIVIDADES

Área de recepción

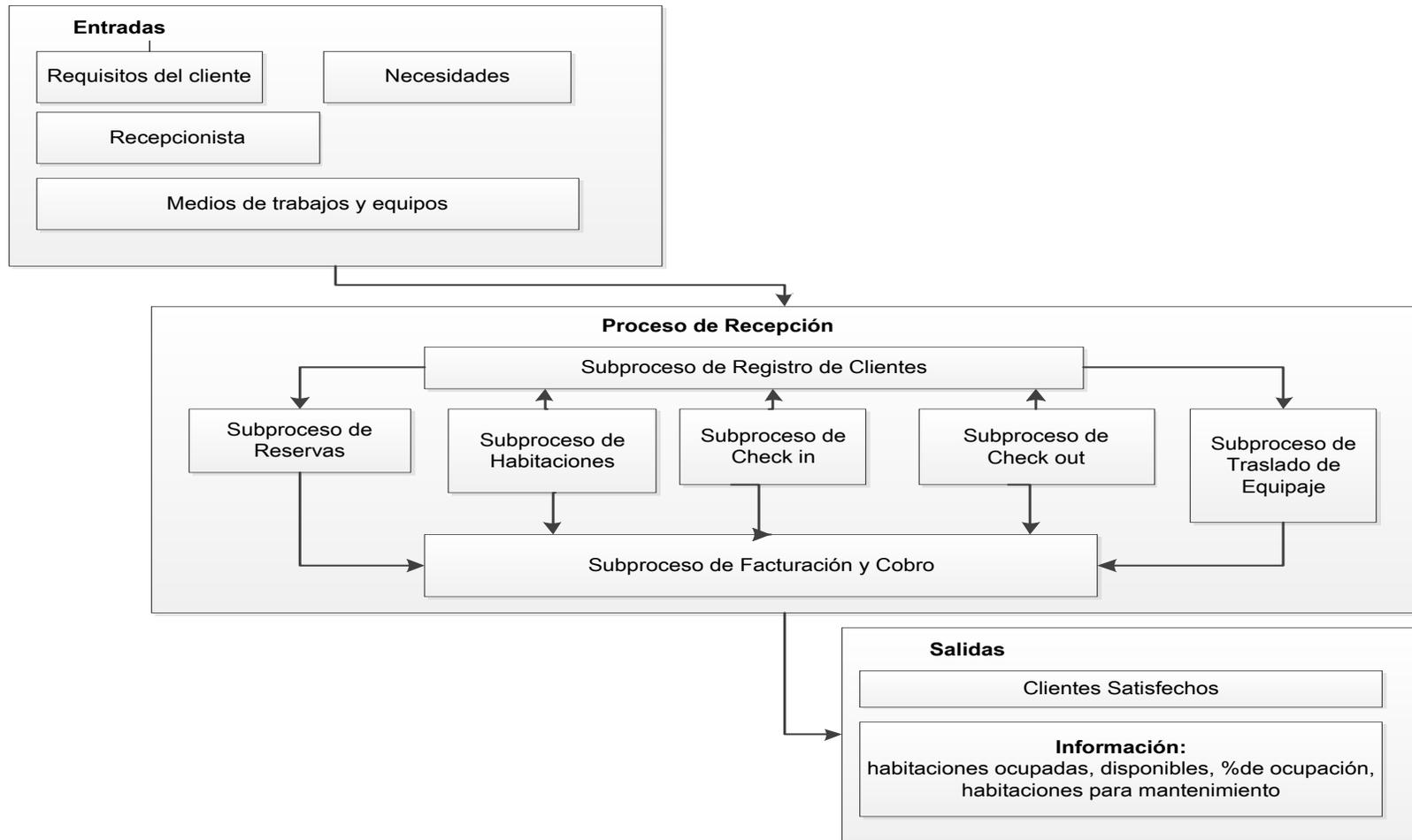
- Check in
- Check out
- Información de servicios
- Crear reportes
- Facturación
- Coordinación de consumos

Área de ama de llaves

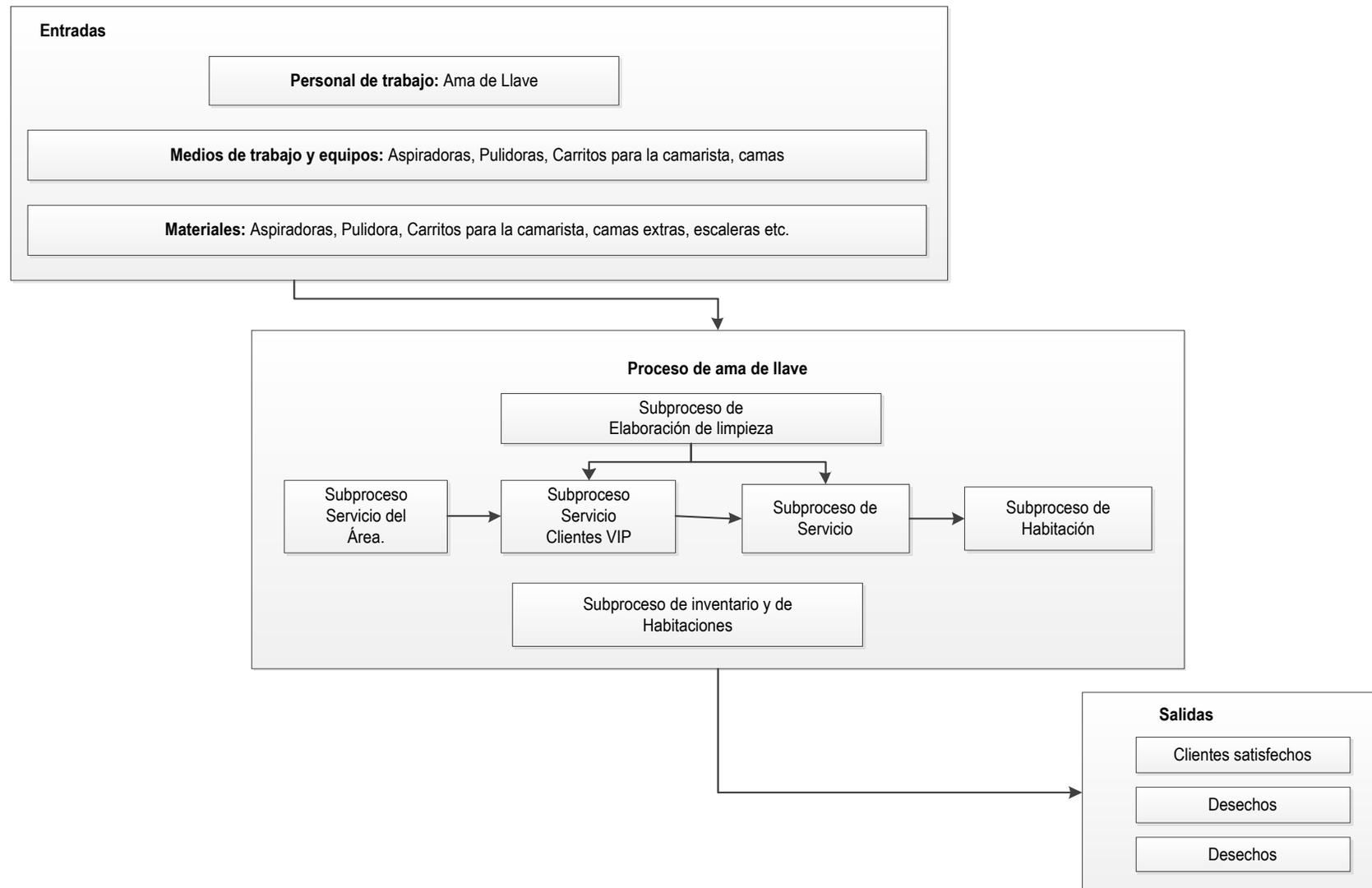
- Inspección
- Limpieza de habitación
- Reporte de habitación
- Envío de inspeccioncita
- Informe de habitación disponible
- Informe de gastos
- Cobertura nocturnas
- Mantener habitación operativas

2.1.1.3. ESQUEMA DE PROCESOS DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LAS ÁREAS EN ESTUDIO

Área de recepción

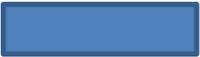


Área de ama de llaves



2.2. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES

Simbología básica para el diseño que se emplea.

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo 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 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.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: Procesos en el área de Recepción

PROPÓSITO GENERAL: Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos vinculados a la recepción del hotel.

RESPONSABLE: Jefe del departamento de recepción

SUBPROCESOS IDENTIFICADOS:

Subproceso de control de acceso

Subproceso de reservación

Subproceso de ocupación

Subproceso de atención de llamadas telefónicas

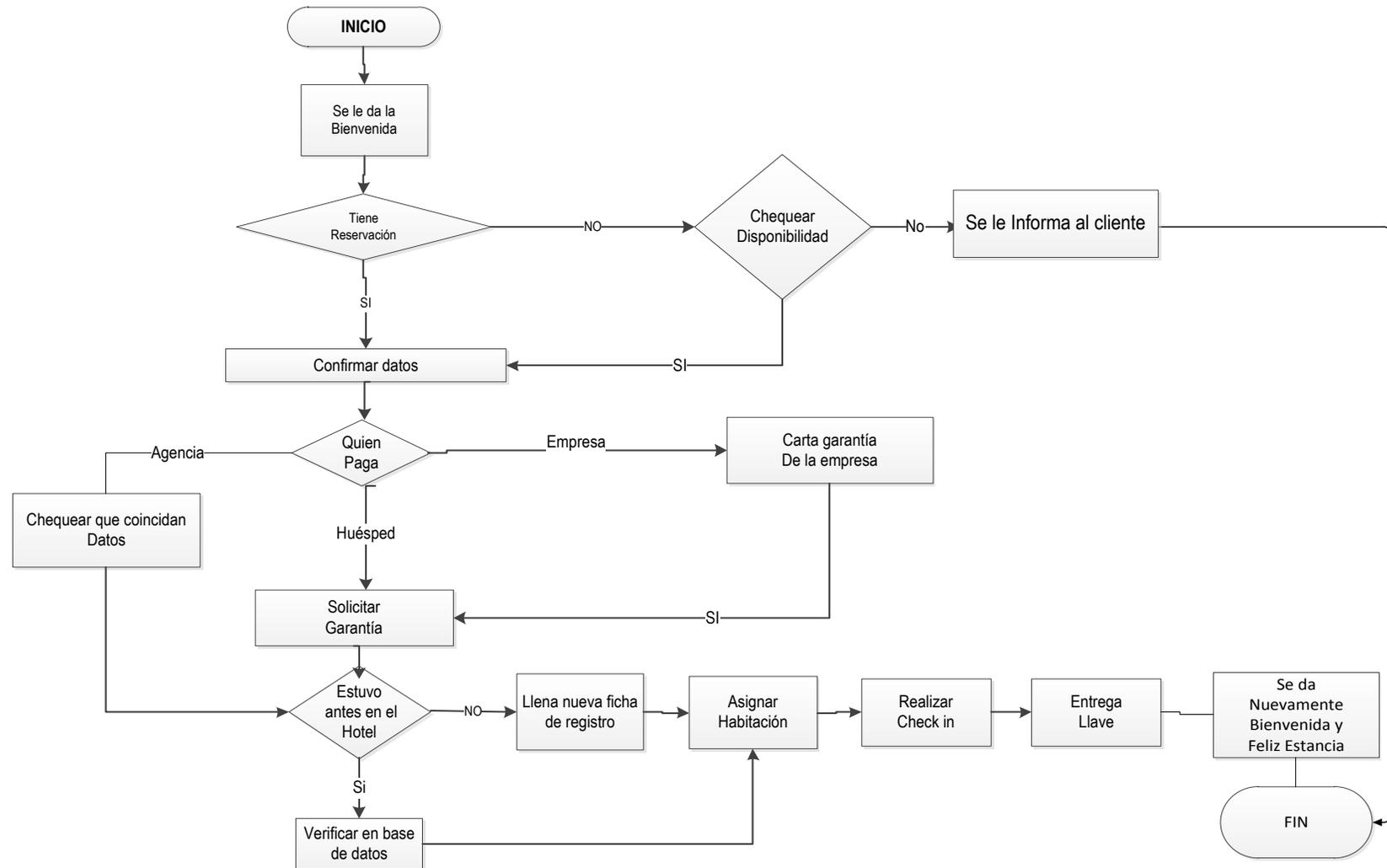
Subproceso de Check in del cliente

Subproceso Check out del cliente

Subproceso de inventario y control de ingresos

Cliente satisfecho

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RESERVAS



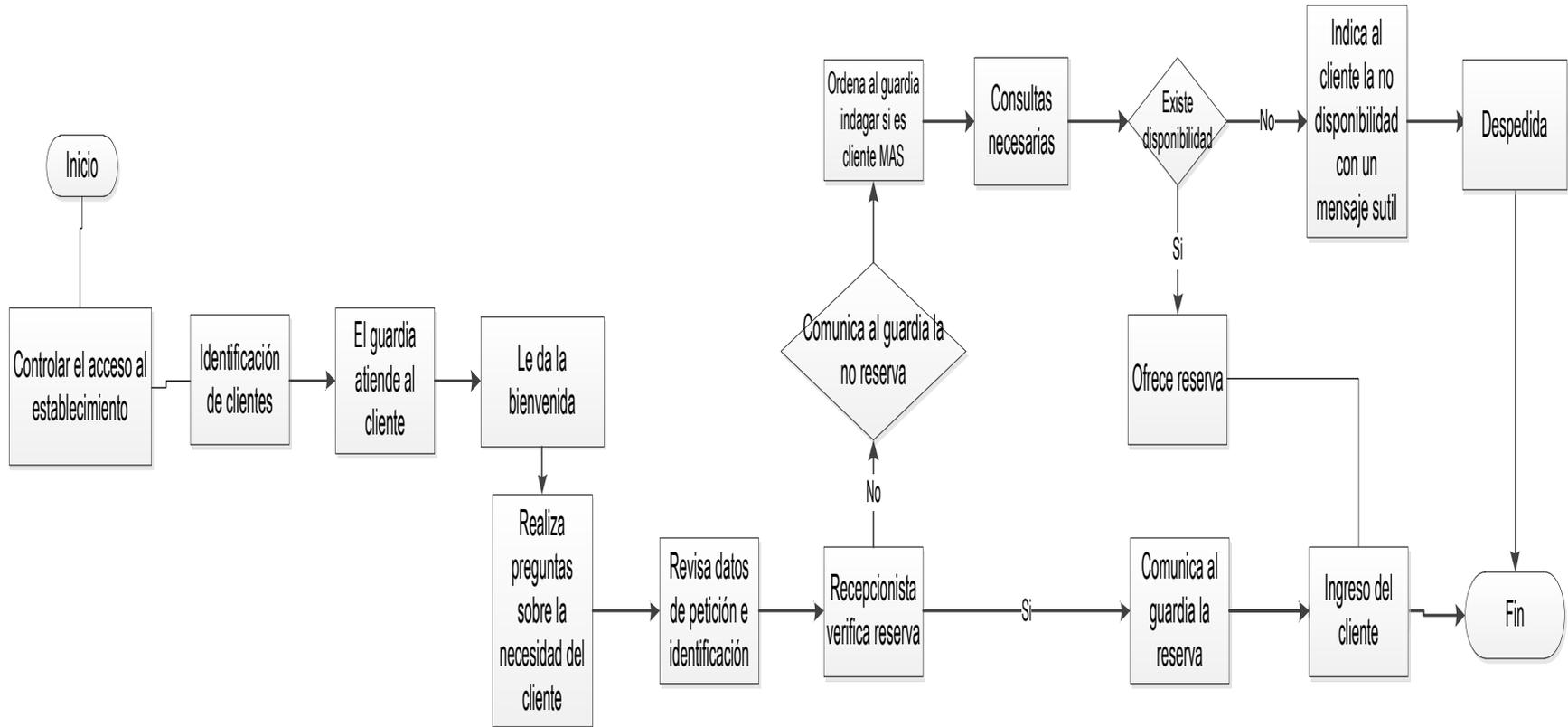
SUBPROCESO DE CONTROL DE ACCESO

Descripción

El personal de recepción es el encargado de controlar el acceso al establecimiento. Este control es especialmente importante en horario nocturno. El recepcionista debe identificar a los clientes del establecimiento de aquellos que no lo son, y restringir el ingreso de estos últimos. De la misma forma, en el horario de baja afluencia de clientes, el personal lleva a cabo una revisión general del establecimiento para comprobar que todo está en orden, además cabe mencionar y tener presente siempre que el recepcionista es el responsable de controlar las llaves de las habitaciones del establecimiento, y especialmente la llave maestra.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE CONTROL DE ACCESO</u>							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
ACTIVIDADES	CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/NECESIDADES	PROVEEDORES	
CONTROLAR EL ACCESO	El recepcionista debe identificar a los clientes del establecimiento de aquellos que no lo son, y restringir el ingreso de estos últimos.	El personal de recepción es el encargado de controlar el acceso al establecimiento. Este control es especialmente importante en horario nocturno.	Evitar el ingreso de personas que puedan perjudicar la paz del cliente	Guardias y Recepcionista	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista SALIDAS: - Cliente satisfecho - Prestigio del establecimiento	Talento Humano Instrumentos de seguridad y comunicación	Gerente



SUBPROCESO DE RESERVACIÓN

Descripción

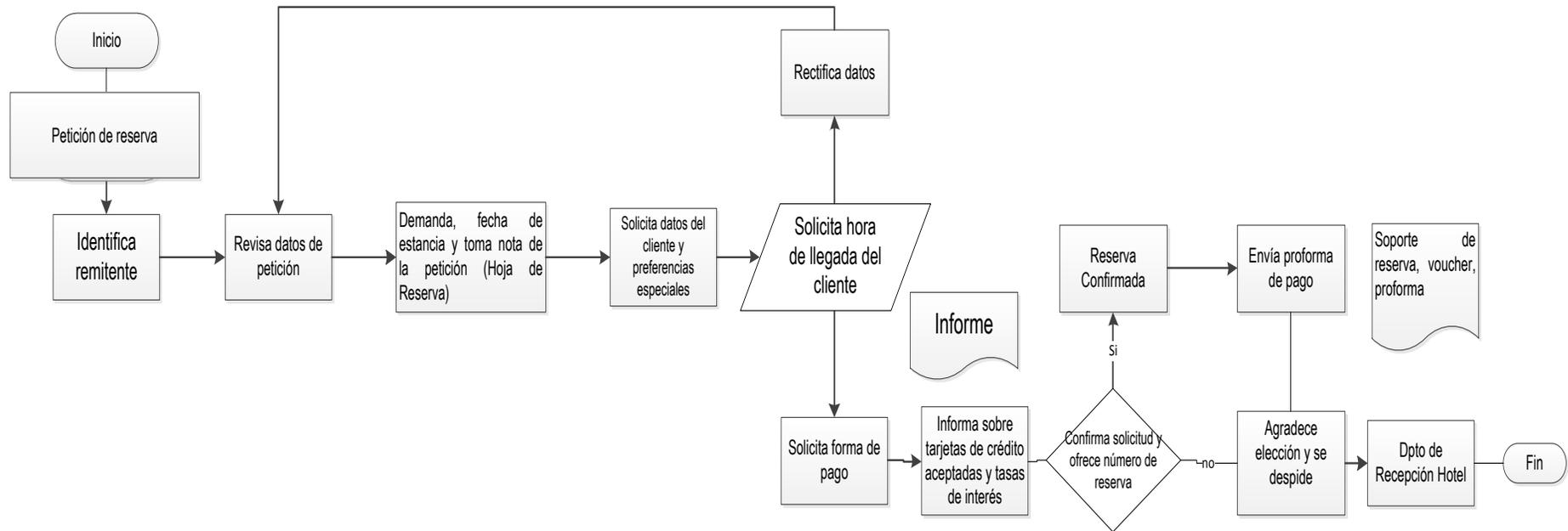
Para realizar la reserva de un cliente en el hotel se utiliza el libro de registros dejando claro que esto se utiliza en ciertos alojamientos que no han adquirido aún el software de registro. Cabe mencionar que existen dos tipos de reservas, a continuación se indicará en que se basan cada una de ellas:

Reserva de llegada en el día.- este se basa sólo en pedir una mínima información como: el nombre de la persona a hospedarse y una hora aproximada de llegada (en caso de que la reservación sea para horas después de la reservación) además este tipo de reservas no se le exige un cargo económico antes de la llegada del huésped.

Reservas de llegadas en días posteriores.- a diferencia de la anterior reserva, en esta se toman más datos ya que es una reserva para días posteriores al día en que se realiza la reserva, los datos que toman por lo general son: nombres completos, fecha de la reservación, correo electrónico, número de teléfono, y adicional a este se realiza el cargo económico de al menos la mitad del costo de la habitación. Cabe mencionar que todos estos datos se reflejan en el software de reservación del hotel.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE RESERVACIÓN							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
	ACTIVIDADES	CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/NECESIDADES	PROVEEDORES
CONTROLAR EL ACCESO	<p>Reserva de llegada en el día</p> <p>Reservas de llegadas en días posteriores.</p>	<p>Para realizar la reserva de un cliente en el hotel se utiliza el libro de registros dejando claro que esto se utiliza en ciertos alojamientos que no han adquirido aún el software de registro. Cabe mencionar que existen dos tipos de reservas</p>	<p>Ofrecer servicios de calidad en base a las necesidades de los clientes</p>	<p>Jefe de recepción</p> <p>Recepcionistas</p>	<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Recepcionista Datos <p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento 	<p>Talento Humano</p> <p>PC</p> <p>Software de registro</p>	<p>Jefe de Recepción</p>



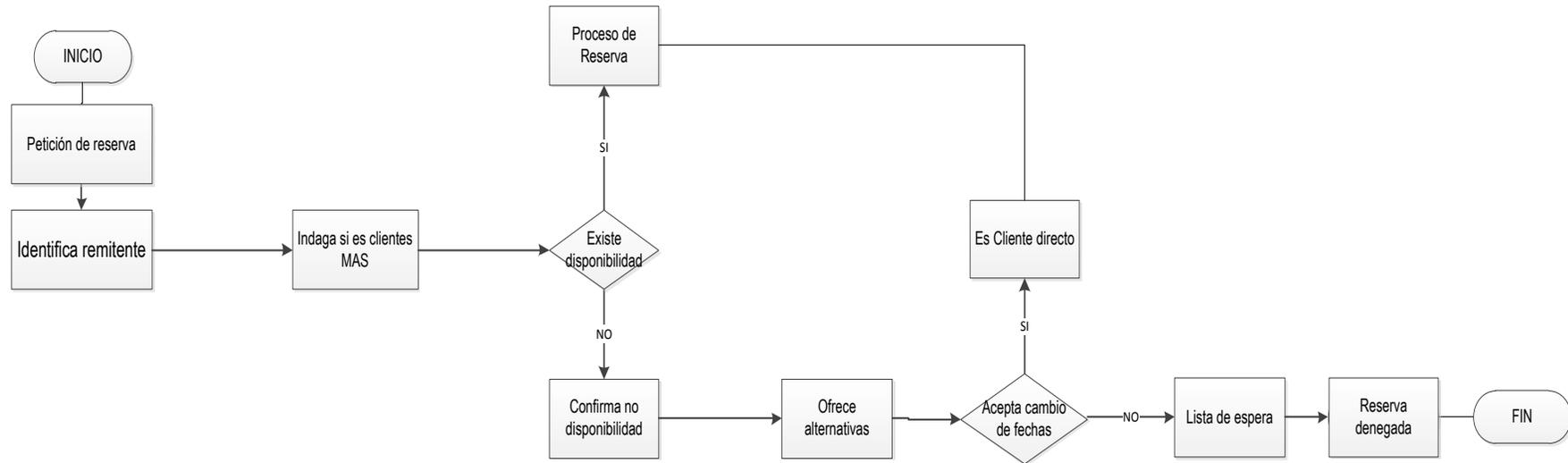
SUBPROCESO DE OCUPACIÓN

Descripción

El subproceso de ocupación se realiza en el momento en que el cliente llega al hotel y solicita una habitación. En el momento de la asignación de habitación el recepcionista debe cumplir los requerimientos de la persona a hospedarse.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE OCUPACIÓN</u>							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
ACTIVIDADES		CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/NECESIDADES	PROVEEDORES
OCUPACIÓN	Verificar disponibilidad y nivel de ocupación	El subproceso de ocupación se realiza en el momento en que el cliente llega al hotel más no antes de esto, ya que al momento de la asignación de habitación el recepcionista debe cumplir los requerimientos de la persona a hospedarse	Establecer estrategias que permitan la satisfacción del cliente	Recepcionista	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos SALIDAS: -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento	Talento Humano PC Software de registro	Recepción



SUBPRECESO DE ATENCIÓN DE LLAMADA TELEFÓNICAS

Descripción

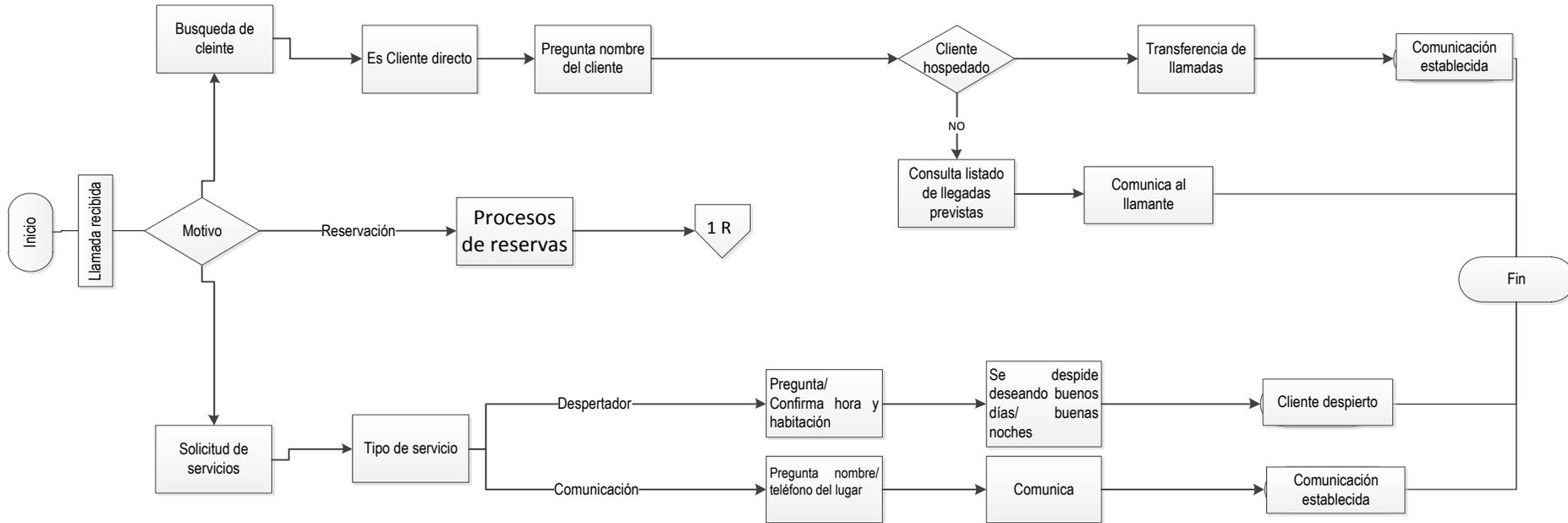
El personal de recepción es el encargado de atender todas las llamadas, correos que entren en el hotel, así como las comunicaciones internas entre recepción- habitaciones, recepción – ama de llaves, recepción – restaurant y entre otros departamentos. En caso de reserva vía telefónica, se seguirá el proceso de reserva establecido anteriormente. Si la reserva se realiza mediante correo, se saca una copia del e-mail, y se incluye en la página correspondiente del libro de registro de entrada (software). Cabe mencionar que el teléfono se usa también para transferir llamadas a las habitaciones.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPRECESO DE ATENCIÓN DE LLAMADA TELEFÓNICAS

FLUJOGRAMA Y FICHA

	ACTIVIDADES	CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/NECESIDADES	PROVEEDORES
ATENCIÓN TELEFÓNICA	Contestar llamadas	El personal de recepción es el encargado de atender todas las llamadas, correos que entren en el hotel, así como las comunicaciones internas entre recepción-habitaciones, recepción – ama de llaves, recepción – restaurant y entre otros departamentos.	Brindar información verídica y oportuna que permita satisfacer la necesidad del cliente externo	Recepcionista	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos SALIDAS: -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento	Talento Humano Central telefónica Software de registro Base de datos	Jefe de Recepción



SUBPROCESO DE CHECK IN DEL CLIENTE

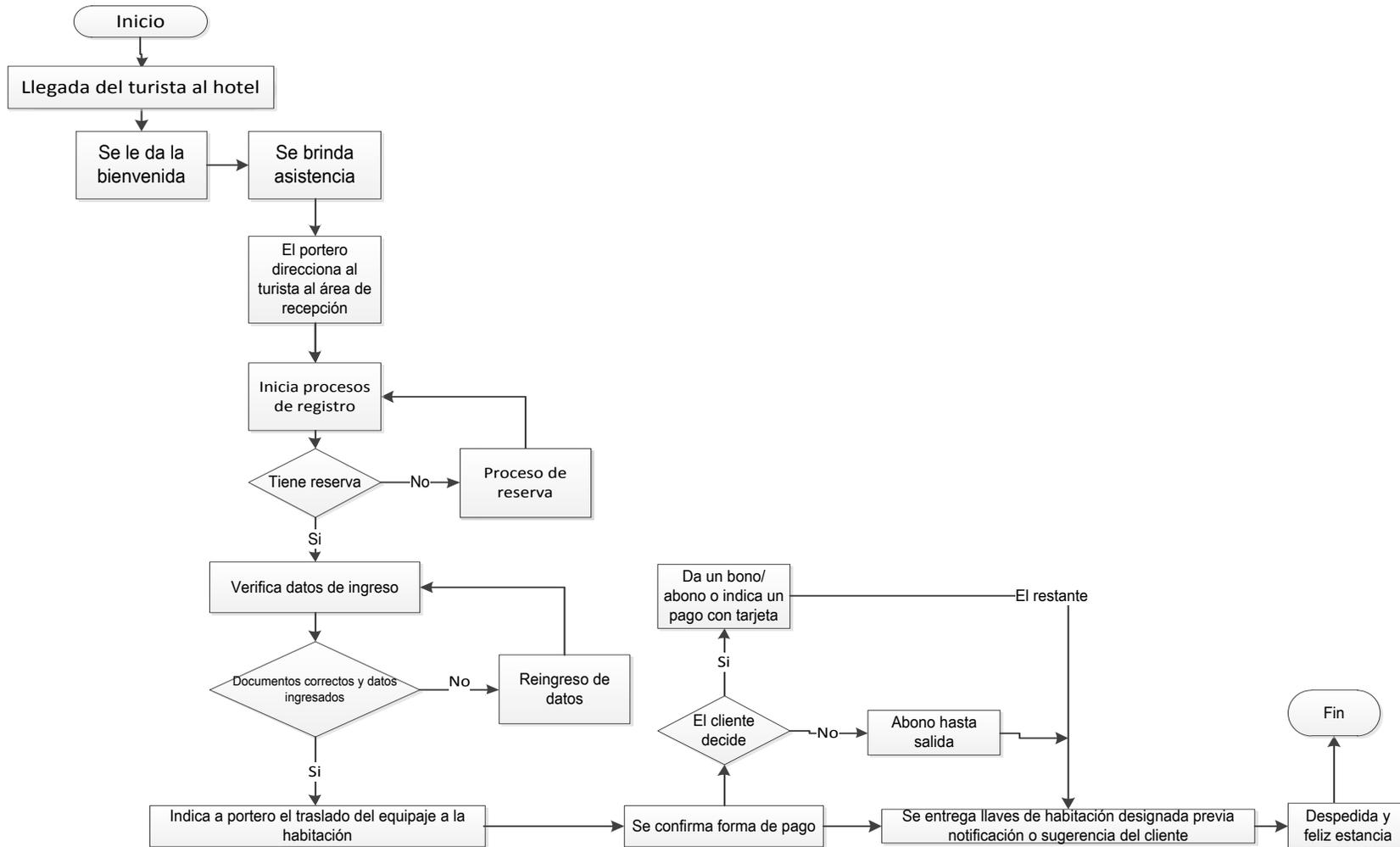
Descripción

Una vez el cliente llegue al hotel se le invita a sentarse, ponerse cómodo y se le solicita la cedula de identidad y/o el pasaporte. Se rellena la ficha de entrada de clientes informatizada y delante del cliente se rellena el libro de registro (software) de entrada. En el caso del cliente habitual la ficha se rellena en días anteriores para agilizar el trámite de Check-in. La ficha de entrada firmada se guarda en recepción. Se le devuelve el documento y se le entrega la llave de la habitación, asimismo, se informa al cliente que la ficha de entrada o la llave de la habitación es el método que empleará para identificarse en otros servicios del establecimiento.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE CHECK IN</u>							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
ACTIVIDADES		CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ 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 habitación • Realizar cobranza directa • Ingresar datos en software – base de datos 	Una vez el cliente llegue al hotel se le invita a sentarse, ponerse cómodo y se le solicita la cedula de identidad y/o el pasaporte. Se rellena la ficha de entrada de clientes informatizada y delante del cliente se rellena el libro de registro (software) de entrada.	Brindar servicios de calidad que se enmarquen en las normativas de alojamiento turístico	Recepcionista	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos SALIDAS: -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento	Talento humano Software Base de datos Factureros Ficha de registro	Ama de llaves Departamento de finanzas

CHECK IN DEL CLIENTE



SUBPROCESO CHECK OUT DEL CLIENTE

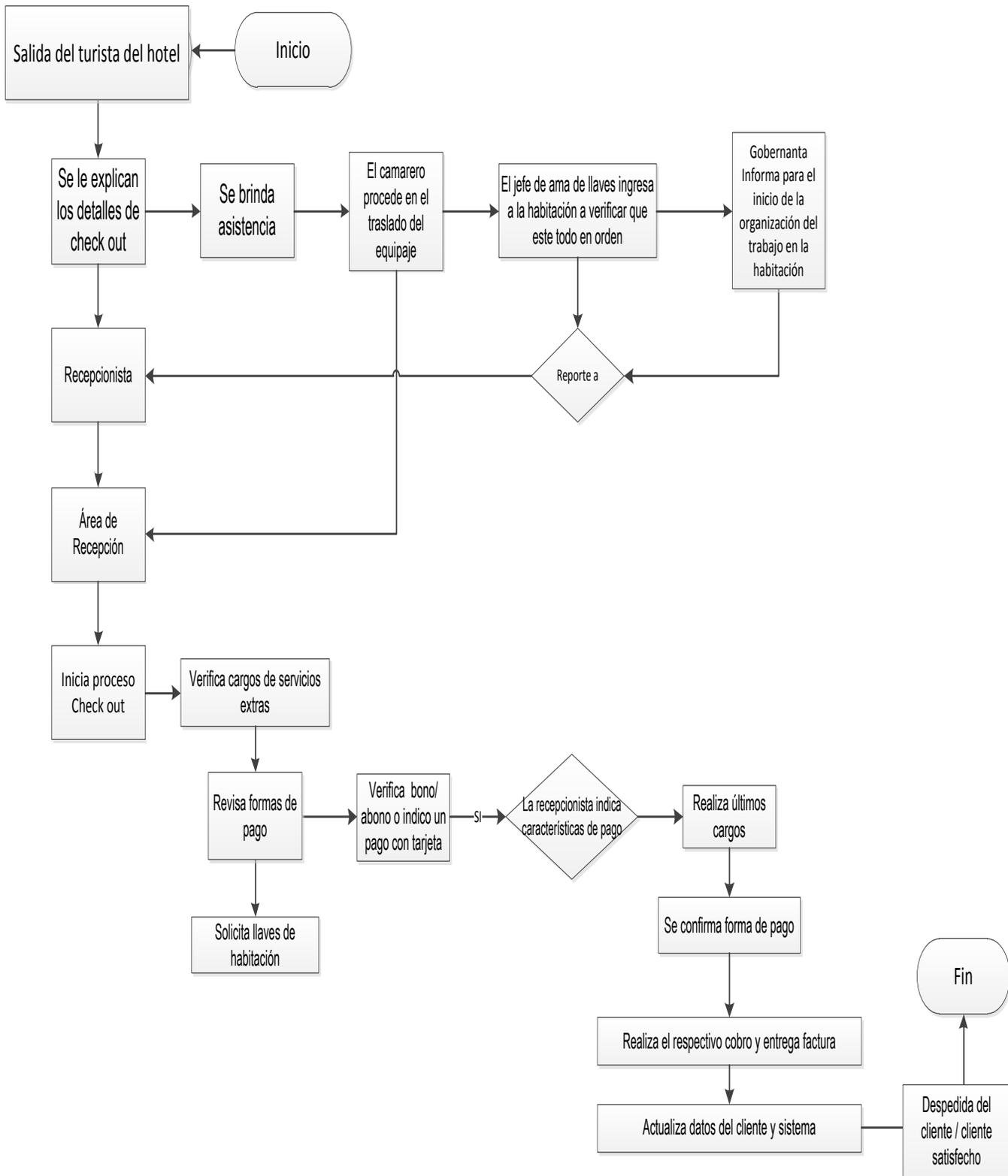
Descripción

El proceso de Check out se realiza una vez el cliente esté en recepción, se selecciona en el programa informático el número de habitación y el nombre del cliente y éste genera automáticamente la factura. De dicha factura se imprimen dos copias (una para el cliente y otra para el hotel), y una vez revisada con el cliente, se procede al cobro de la misma. Cabe mencionar que la copia de factura del hotel se envía a administración junto con el cierre del día.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE CHECK OUT DEL CLIENTE</u>							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
ACTIVIDADES		CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
CHECK OUT	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobranza (en el caso de haberlo hecho en el check in) • Generar factura de servicios • Hacer registro de salida • Realizar la correspondiente despedida 	El proceso de Check out se realiza una vez el cliente esté en recepción, se selecciona en el programa informático el número de habitación y el nombre del cliente y éste genera automáticamente la factura. De dicha factura se imprimen dos copias (una para el cliente y otra para el hotel), y una vez revisada con el cliente, se procede al cobro de la misma.	Brindar atención de calidad que genere satisfacción en el cliente interno	Recepcionista	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos SALIDAS: -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento	Talento humano Software Base de datos Factureros Ficha de registro	Ama de llaves Departamento de finanzas

CHECK OUT DEL CLIENTE



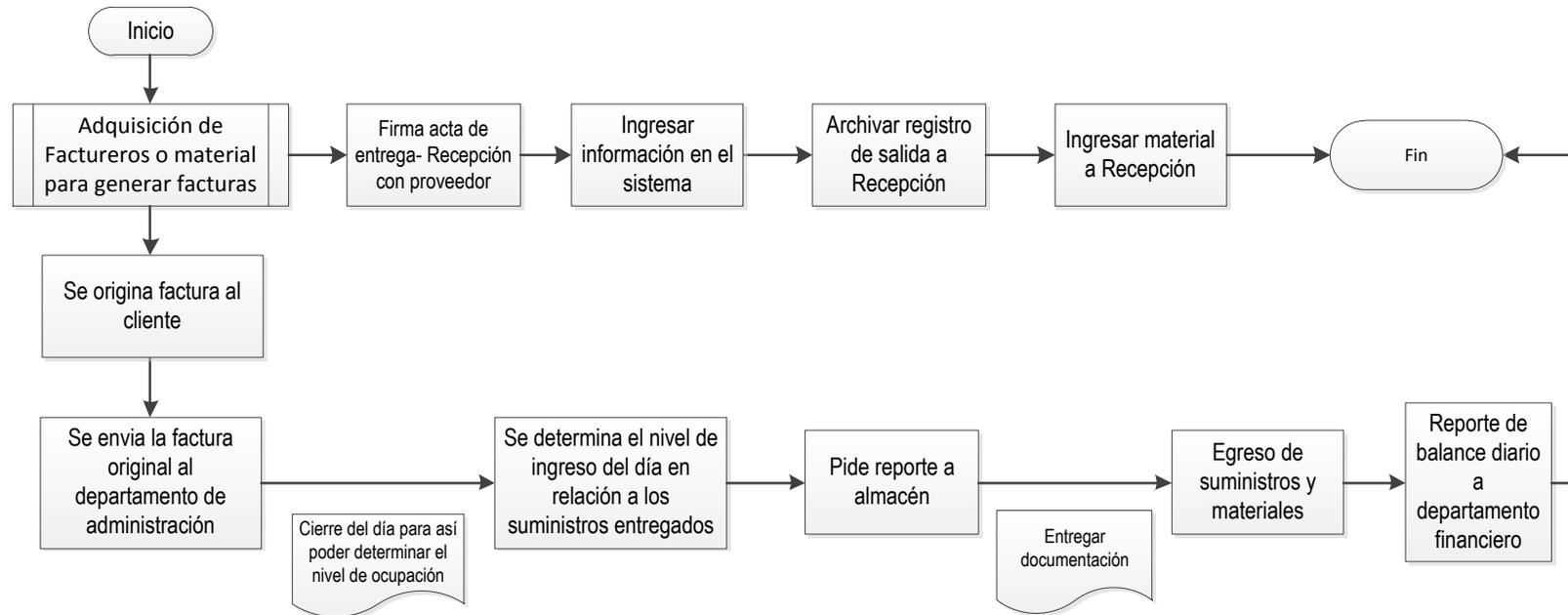
SUBPROCESO DE INVENTARIO Y CONTROL DE INGRESOS

Descripción

Como se mencionaba anteriormente una vez realizado el Check out y se ingresan los datos al sistema éste genera de inmediato la factura y una copia la que se le entrega. Posterior a esto la original se envía directamente para la administración junto con el cierre del día para así poder determinar el nivel de ocupación en el día y principalmente el ingreso que hubo durante el mismo.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE INVENTARIO Y CONTROL DE INGRESOS</u>							
FLUJOGRAMA Y FICHA							
ACTIVIDADES		CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
INVENTARIO Y CONTROL DE INGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobranza (en el caso de haberlo hecho en el Check in) • Generar factura de servicios • Hacer registro de salida • Envío de facturas al departamento de administración • Cierre del día • Determinar el nivel de ocupación y de ingresos 	Una vez realizado el Check out y se ingresan los datos al sistema éste genera de inmediato la factura y una copia la que se le entrega. Posterior a esto la original se envía directamente para la administración junto con el cierre del día para así poder determinar el nivel de ocupación en el día y principalmente el ingreso que hubo durante el mismo.	Brindar la documentación	Recepcionista Jefe Administrativo Guardalmacén Contador	ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos SALIDAS: - Facturas -Cliente satisfecho -Prestigio del establecimiento	Talento humano Software Base de datos Factureros Ficha de registro	Jefe de Recepción Departamento de finanzas



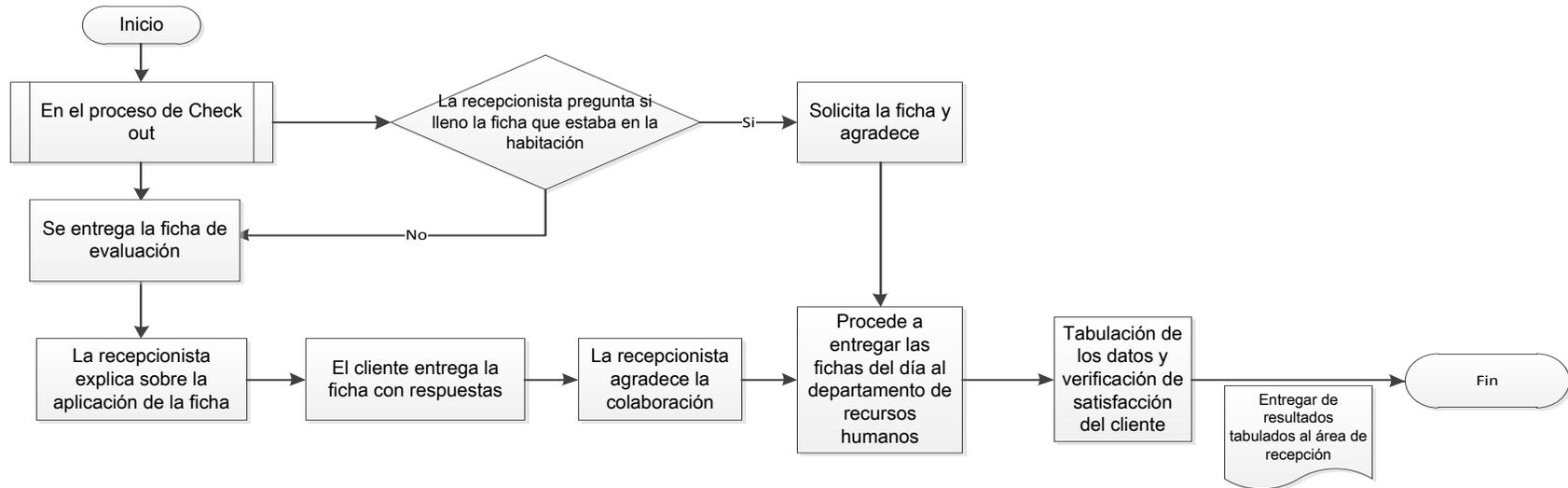
CLIENTE SATISFECHO

Descripción

Dentro de un hotel existe una ficha de satisfacción la cual se la emite al huésped de manera indirecta, es decir, el cuestionario se coloca directamente en la habitación del huésped para que este de manera cómoda pueda realizar y/o responder la ficha a su manera. Cabe mencionar que esta ficha sirve como herramienta para que los servicios del hotel mejoren de manera prolongada.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DECLIENTE SATISFECHO						
FLUJOGRAMA Y FICHA						
ACTIVIDADES	CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
<p>CLIENTE SATISFECHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar ficha de evaluación • Dar explicación • Realizar despedida • Pasar a recursos humanos la ficha 	<p>Dentro de un hotel existe una ficha de satisfacción la cual se la emite al huésped de manera indirecta, es decir, el cuestionario se coloca directamente en la habitación del huésped para que este de manera cómoda pueda realizar y/o responder la ficha a su manera, en el caso de que no la llene, la recepcionista le vuelve a entregar la hoja en la recepción y aprovecha el proceso de Check out. Lo que habitualmente se llevará a cabo.</p>	<p>Conocer el grado de satisfacción del cliente externo</p>	<p>Recepcionista</p>	<p>ENTRADAS: - Cliente - Recepcionista Datos Ficha SALIDAS: - Cliente satisfecho</p>	<p>Talento humano Ficha de evaluación</p>	<p>Recursos humanos Almacén</p>



FUNCIONES DEL JEFE DE RECEPCIÓN

El jefe de recepción debe:

- Organizar el trabajo:
 - Elaborar cronogramas y horarios de trabajo
 - Definir prioridades para atender las solicitudes especiales
 - Delegar responsabilidades a cada colaborador del equipo de trabajo
 - Determinar los equipos necesarios para operar en la recepción, telefonía y portería
- Coordinar el servicio
 - Organizar los equipos de trabajo por turnos
 - Proveer de recursos necesarios al equipo y controlar las zonas de almacenamiento
- Vincularse con servicios externos
- Controlar transacciones
- Solucionar problemas con huéspedes
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Cuidar la imagen de la organización
- Liderar al equipo humano de trabajo
- Mantener relación con otros departamentos

FUNCIONES DEL RECEPCIONISTA

El recepcionista debe:

- Atender permanentemente el área de la Recepción.
- Preparar y realizar todas las operaciones necesarias antes de la llegada del cliente. (Pre-alojamiento, etc.)
- Recibir y dar entrada a los clientes cuando estos arriban a la instalación. (Check In)
- Recepciona la entrada de clientes, viabilizando los trámites con agilidad y profesionalidad.
- Informa a los clientes de los servicios, horarios que se brindan en la instalación y otros datos de interés para el huésped. (Gestión de Ventas)
- Mantiene actualiza todas las operaciones que se produzcan en el turno.
- Confecciona listados de clientes.
- Hace entrega de llaves y mensajes.
- Informa a los otros departamentos de la entrada de clientes, prestando principal atención a los clientes importantes.
- Oferta servicios de caja de seguridad, según el sistema a utilizar.
- Informa al Jefe de Recepción de todas las incidencias.
- Actualiza los controles establecidos en su turno para un mejor cierre de su turno. (Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Registro, Recibos de cobro, etc.)
- Procede a la atención de solicitud de prórrogas.
- Recepciona las quejas que manifiesten los clientes así como promueve su solución inmediata. Da seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los huéspedes. (El problema que nace en la Recepción debe morir en la Recepción).

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: Procesos en el área de ama de llaves

PROPÓSITO GENERAL: Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos

RESPONSABLE: Jefe del departamento de ama de llaves

SUBPROCESOS IDENTIFICADOS:

Subproceso de limpieza de habitaciones

Subproceso de limpieza del Gimnasio

Subproceso de limpieza de las piscinas

Subproceso de limpieza en el área de restauración

Subproceso de limpieza en el área de pasillos

Subproceso de limpieza de oficinas

Subproceso de limpieza de área ejecutiva

Subproceso de limpieza del área de estacionamiento

SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE LAS HABITACIONES

Descripción

Estas habitaciones se deben limpiarse de inmediato e ir las reportando vacías y limpias al departamento de ama de llaves o a recepción. Se lleva a cabo un sistema para el aseo:

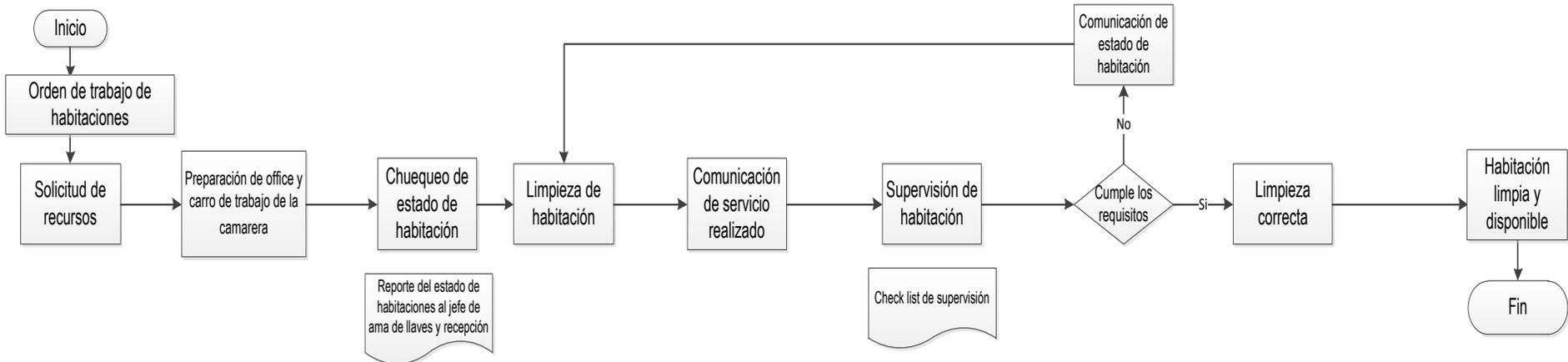
- Tocar la puerta y dejarla abierta.
- Abrir las ventanas y cortinas para ventilar el cuarto.
- Apagar las luces y los electrodomésticos.
- Observar posibles daños y reportar objetos olvidados.
- Sacar la basura.
- Limpiar el sanitario.
- Limpiar espejos.
- Poner suministros en el baño.
- Aspirar la alfombra.
- Acomodar muebles.
- Cerrar ventanas y puerta.
- Revisión final y reporte de vacía y limpia.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPRECESO DE LIMPIEZA DE LAS HABITACIONES

FICHA Y FLUJOGRAMA

ACTIVIDADES	CARACTERISTICA A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/NECESIDADES	PROVEEDORES
<p>ATENCIÓN TELEFÓNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tocar la puerta y dejarla abierta. • Abrir las ventanas y cortinas para ventilar el cuarto. • Apagar las luces y los electrodomésticos. • Observar posibles daños y reportar objetos olvidados. • Sacar la basura. • Limpiar el sanitario. • Limpiar espejos. • Poner suministros en el baño. • Aspirar la alfombra. • Acomodar muebles. • Cerrar ventanas y puerta. • Revisión final y reporte de vacía y limpia. 	<p>Las habitaciones se deben limpiarse de inmediato e ir las reportando vacías y limpias al departamento de ama de llaves y a recepción</p>	<p>Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos</p>	<p>Jefe del departamento de ama de llaves</p>	<p>ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: - Habitaciones listas y disponibles</p>	<p>Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza</p>	<p>Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento</p>



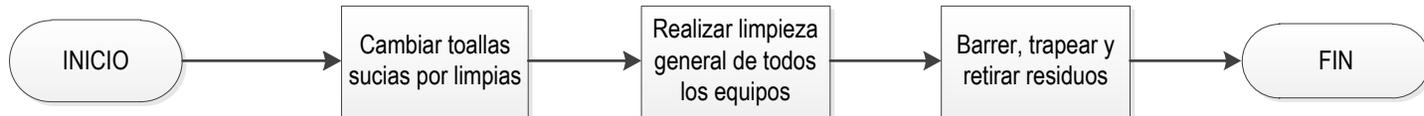
SUBPROCESO DE LIMPIEZA DEL GIMNASIO

Descripción

Esta área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

FICHA Y FLUJOGRAMA <u>SUBPROCESO DE LIMPIEZA DEL GIMNASIO</u>							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
Actividades	Realizar Limpieza general	El gimnasio se debe limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: -Gimnasio listo y disponibles	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



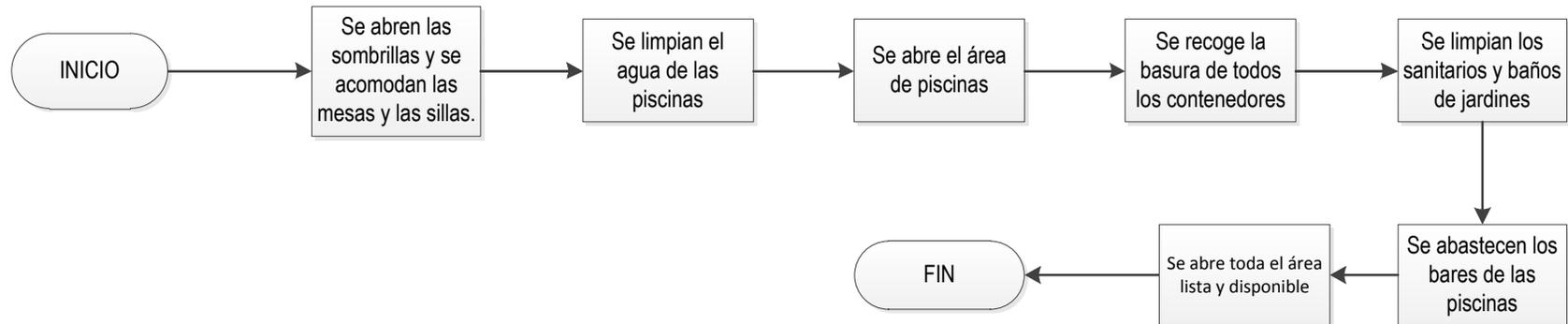
SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE LAS PISCINAS

Descripción

Está área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE LAS PISCINAS							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
Actividades	Realizar Limpieza general	Las piscinas se deben limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: - piscinas listas y disponibles	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



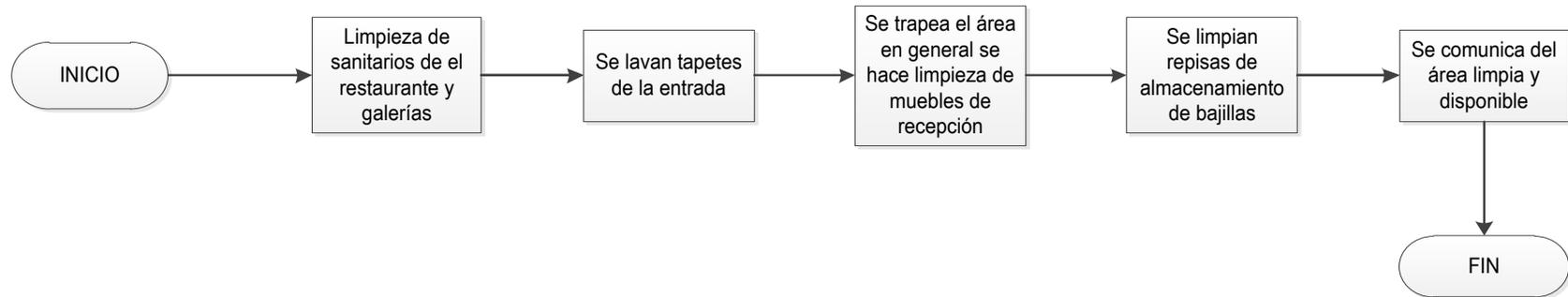
SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN

Descripción

Está área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
Actividades	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
	Realizar Limpieza general	El restaurante se debe limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: - restaurante listo y disponible	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



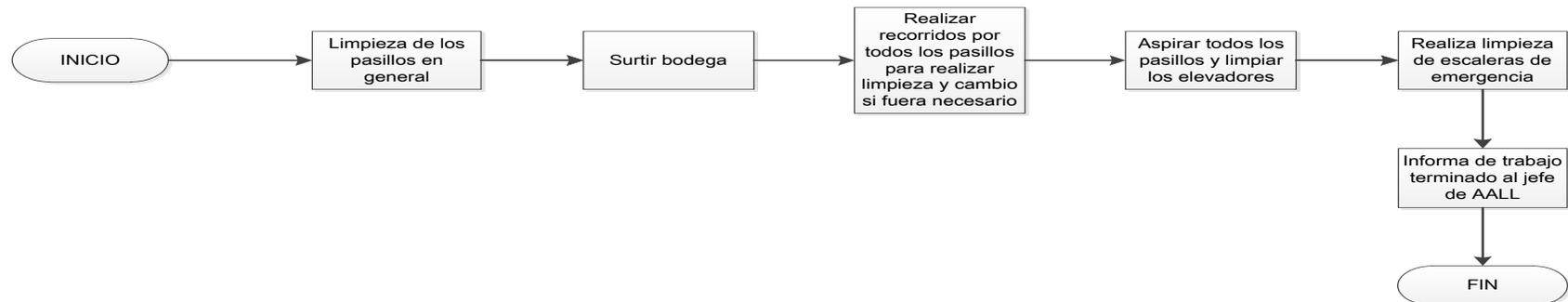
SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE PASILLOS

Descripción

Está área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE PASILLOS							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
Actividades	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
Actividades	Realizar Limpieza general	Los pasillos se deben limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: -Pasillos limpios	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



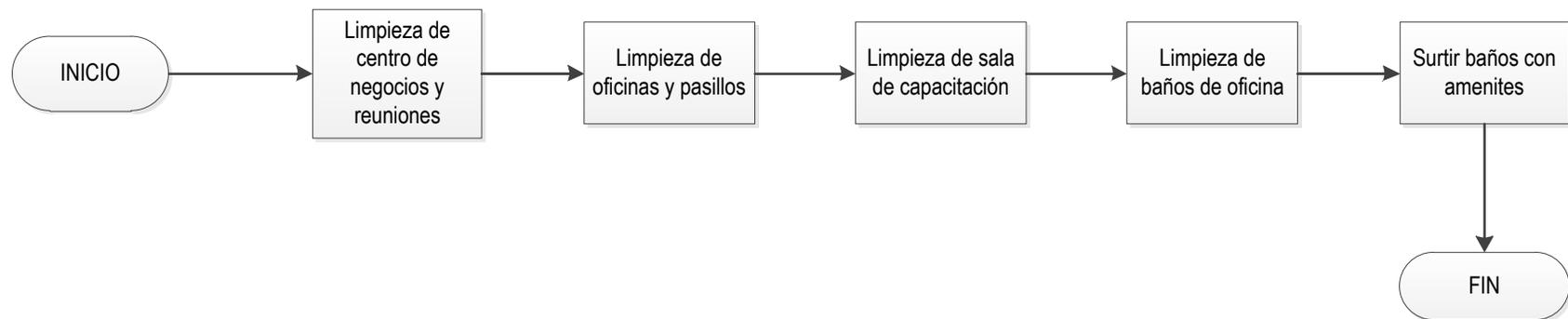
SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE OFICINAS

Descripción

Está área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE OFICINAS							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
Actividades	Realizar Limpieza general	La oficinas se deben limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: - oficinas limpias y disponibles	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



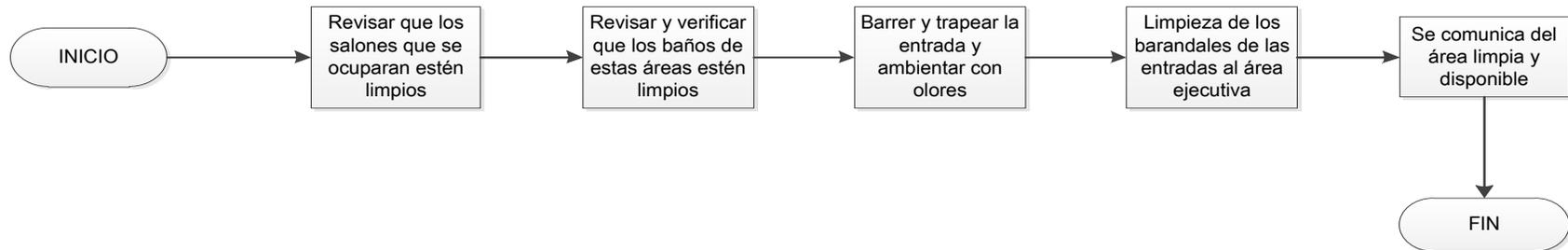
SUBPROCESO DE LIMPIEZA DE ÁREA EJECUTIVA

Descripción

Esta área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA EJECUTIVA							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
Actividades	Realizar Limpieza general	El área ejecutiva se debe limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: -Área ejecutiva lista y disponibles	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento



SUBPROCESO DE LIMPIEZA DEL ÁREA DE ESTACIONAMIENTO

Descripción

Esta área se debe limpiar de inmediato e ir reportando al departamento de ama de llaves o a recepción.

Ficha y diagrama de flujo

<u>SUBPROCESO DE LIMPIEZA EN EL ÁREA DE ESTACIONAMIENTO</u>							
FICHA Y FLUJOGRAMA							
Actividades	ACTIVIDADES	CARACTERÍSTICAS A CONTROLAR	MISIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES DEL PROCESO	ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO	RECURSOS/ NECESIDADES	PROVEEDORES
	Realizar Limpieza general	El área de estacionamiento se debe limpiar de inmediato e ir reportando áreas limpias	Mejorar la prestación del servicio brindado en esta área a través de la estandarización de procesos	JEFE DE EL ÁREA DE AMA DE LLAVES	ENTRADAS: - Insumos de limpieza SALIDAS: - Estacionamiento listo, limpio y disponible	Insumos de limpieza Menaje y lencería Equipos de limpieza Personal de limpieza	Jefe de Ama de llaves Departamento de abastecimiento

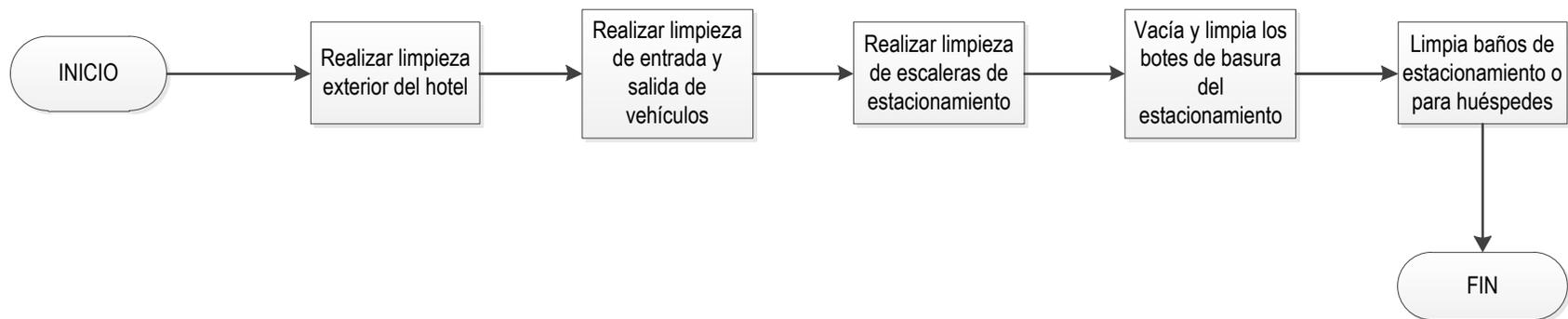
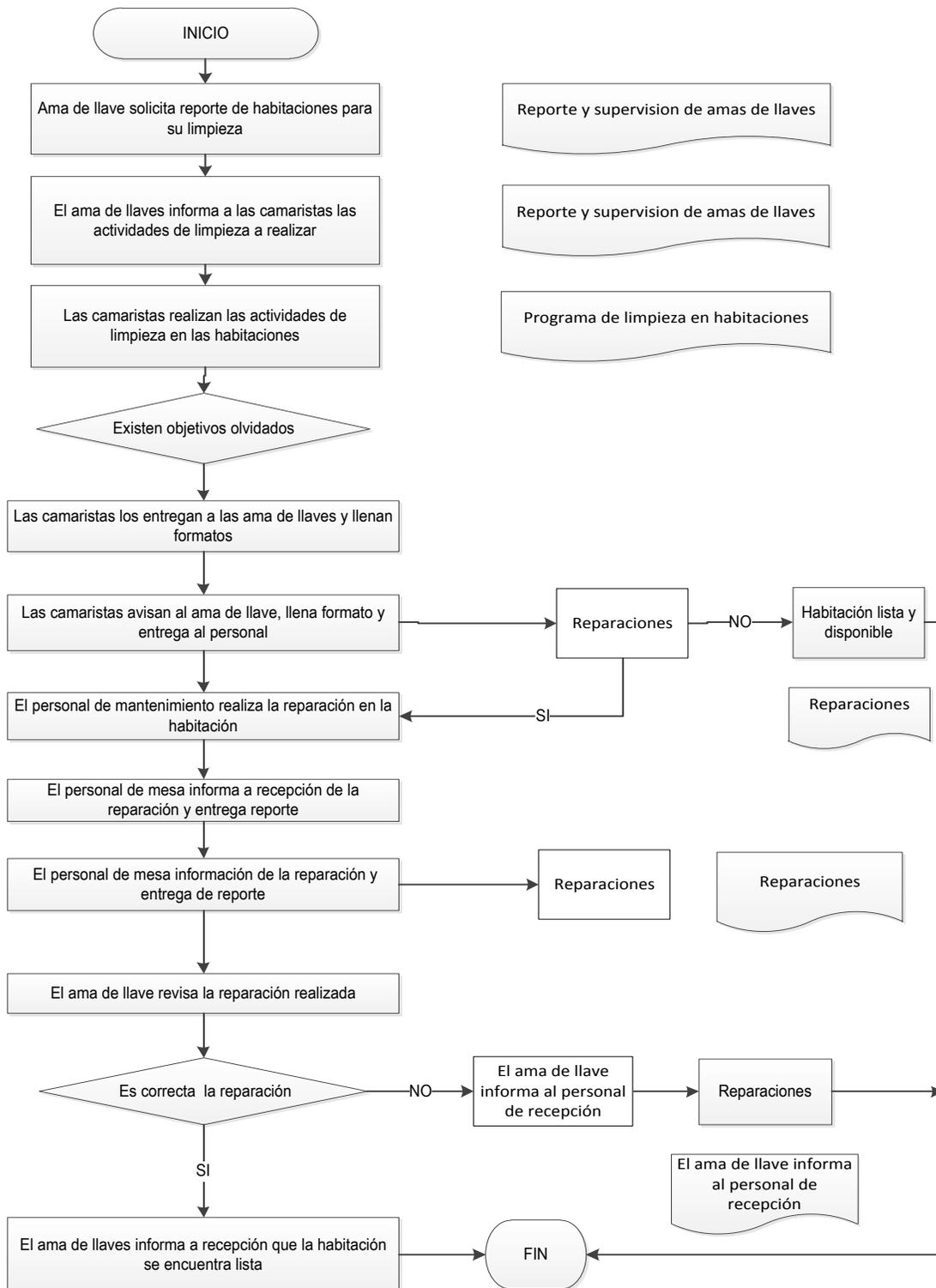


DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA DE AMA DE LLAVES



FUNCIONES DEL AMA DE LLAVES

El ama de llaves debe:

- ✚ Planificar el trabajo de su departamento:
 - Elaborar los cronogramas de trabajo con los colaboradores del departamento,
 - Definir o revisar métodos y procedimientos operacionales;
 - Definir prioridades para atender solicitudes especiales y programación de llegada y salida de huéspedes;
 - Organizar la operación en las temporadas y los eventos especiales;
 - Establecer patrones de tiempo y especificaciones de calidad para la entrega de los servicios y los productos;
 - Establecer el equipo de personas necesario para el ordenamiento, limpieza y servicios generales.
 - Elabora presupuesto del departamento de ama de llaves considerando ocupación del hotel, metas anuales y procedimientos establecidos.
 - Elaborar reportes del departamento de ama de llaves, aplicando procedimientos establecidos.
- ✚ Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo
 - Mantener la disciplina y asegurar los estándares de presentación personal;
 - Solucionar problemas y conflictos;
 - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, optimista y productivo;
- ✚ Evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo;
 - Coordinar los servicios realizados por el equipo de trabajo (recurso humano)
 - Criterios de evaluación
 - Contratar y supervisar servicios de terceros

- Administrar materiales a su cargo
- Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes a su cargo
- Operar los equipos relacionados con su actividad
- Interactuar con los demás departamentos
- Apoyar a la gestión del negocio

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Normas INEN
- Normas ISO

10. HISTORIAL DE CAMBIOS

Esta herramienta precisa los cambios, modificaciones o supresiones a la información contenido en cada procedimiento, lo cual sirve para identificar las mejoras autorizadas a la operación. Es importante mencionar que el gerente del hotel deberá establecer una herramienta que permita identificar si los procesos se mantienen o han surgido cambios según el servicio, dicha herramienta debe registrar los tiempos de cambio del proceso o de la actividad y dejar un documento asociado al manual con las modificaciones.

4.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MANUAL

Para el control y seguimiento del manual de procedimiento fue necesario identificar los indicadores tomando como base al personal, las instalaciones, el tiempo y el costo que existen para evaluar cada una de las variables seleccionadas y darle la validación correspondiente al manual.

Indicadores de las variables a evaluar

Cuadro 04.13. Variables e Indicadores

Variables	Indicadores	Medición	Método
Interés	Interés Desarrollar capacidades Incentivos Satisfacción	• Actividades	• Aplicación de guías e indicadores de monitorización
Pertinencia y comunicación	Contribuye a los objetivos de cada área Comunicación oportuna Flujos claros Presenta estandarización Mecanismo de la comunicación	• Consumo de recursos del hotel • Los procesos	• Informes Grupos de Mejora • Encuestas de satisfacción
Calidad en el proceso asistencial	Accesibilidad a los servicios Utilización		

Fuente: En base a metodología de Font *et al* (2016)

Una vez identificado las variables e indicadores, es necesario determinar el plazo de control, si será semestral o anual y definir en números el nivel de cumplimiento que debe tener el manual, una vez determinado dichos componentes es importante establecer el sujeto de evaluación y el evaluador. Posteriormente se llevará a cabo el establecimiento de metas que direccionen a los indicadores ya que estos deben ser medibles y cuantificables como se muestra en el cuadro 04.13.

Descripción de las actividades y responsabilidades

Cuadro 04.14. Control y seguimiento.

Sujeto de evaluación	Evaluador	Meta	Objetivo
Área de recepción	Gerente administrativo del hotel	Generar el interés en el desarrollo de las actividades y procesos del hotel.	Controlar la eficiencia del Jefe de recepción en el cumplimiento de las instrucciones recibidas.

	Jefe del área de recepción	Desarrollar capacidades según la identificación de potencialidades y problemáticas a través de incentivos que generen satisfacción en el cliente interno	Controlar el trabajo realizado por los empleados de esta área según la aplicación de los flujos de procesos.
	Director del Dpto. de Recursos humanos.	Contribuye a los objetivos de cada área del hotel.	Evaluar la pertinencia que tiene el cliente interno en la oferta de servicios y en divulgación de información.
Área de Ama de Llaves	Gerente administrativo del hotel	Generar el interés en el desarrollo de las actividades y procesos del hotel.	Controlar la eficiencia del Jefe de recepción en el cumplimiento de las instrucciones recibidas.
	Director del Dpto. de Recursos humanos.	Desarrollar mecanismos oportunos en el flujo de la comunicación.	Evaluar los mecanismos de comunicación utilizada.

Fuente: según los autores.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A través de la determinación de los preceptos teóricos, los mismos que sirvieron como base para la comprensión y aplicación de procesos, se evidencio que existe una total relación entre los resultados y los sustentos teóricos y empíricos de la tesis, ya que, la relación del marco teórico con los resultados resulta ser indispensable para la factibilidad de la propuesta como fue la elaboración del manual de procedimientos.
- El diseño metodológico dio respuesta a los objetivos de la investigación, a través de la selección de métodos, técnicas y herramientas que se vinculan con la realidad del área de estudio y permitieron recolectar información oportuna y verídica, que dieron paso a la estructuración de los resultados plasmando con secuencia lógica, especialmente la aplicación de la matriz inteligenciada, misma que permitió identificar las brechas de déficit en el hotel.
- En base al diagnóstico situacional de las área de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón Manta se pudo identificar las principales falencias que existen en dichas áreas la cual es deficiente prestación del servicio vinculado al desconocimiento de normar de calidad y atención al cliente, y es de ahí donde radica la importancia de la obtención de un manual de procedimientos que permita obtener de manera más clara y concreta, las funciones y roles que cada departamento de la estructura organizacional de un hotel deba manejar.
- Con respecto a la estructura organizacional se pudo evidenciar la no existencia de estructuras que permitan la mejor organización de las actividades y procesos en las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón, además de verificar que no cuentan con objetivos departamentales y flujos de procesos por áreas.

- Se concluye que el manual de procedimientos diseñado se presenta como una herramienta para estandarizar las funciones en el departamento de recepción y ama de llaves, con el que se pretende ayudar de manera oportuna a desarrollar la estructura administrativa, el cual es importante para el desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de las áreas en estudio, permitiendo de esta manera obtener ventajas competitivas en el mercado y contribuir con una herramienta de mejora continua con beneficios a largo plazo para todos los involucrados en la actividad hotelera.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los estudiantes de la Carrera de Turismo de la ESPAM-MFL presentar investigaciones que se fundamenten en el análisis de documentos con validez científicas en la parte teórica y así puedan servir para investigaciones futuras.
- Se recomienda a los docentes de la Carrera de Turismo de la ESPAM- MFL socializar oportunamente sobre técnicas que permitan al estudiante determinar metodologías idóneas para el desarrollo de las investigaciones.
- Se recomienda al jefe del departamento de recepción y ama de llaves aplicar las funciones propias de sus áreas para obtener competencias laborales y minimizar las deficiencias que impiden el desarrollo óptimo de las funciones siguiendo también las acciones plasmadas en los flujos de procesos.
- Se recomienda al Gerente del hotel Poseidón mantenerse una línea de autoridad para complementar los controles de las áreas en estudio, permitiendo de esta manera obtener ventajas competitivas en el mercado y contribuir con una herramienta de mejora continua con beneficios a largo plazo para todos los involucrados en la actividad hotelera
- Se recomienda al Gerente del hotel Poseidón tomar en consideración la aplicación del manual de procedimientos para así poder estandarizar los servicios, dejando a un lado las deficiencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, C. 2009. Operación de las áreas de recepción y ama de llaves. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <https://masterturismosevilla.files.wordpress.com/2013/03/implantacion-de-un-sgc-iso-9001-2008.pdf>
- Aranda, C. 2009. Operación de las áreas de recepción y ama de llaves. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <https://masterturismosevilla.files.wordpress.com/2013/03/implantacion-de-un-sgc-iso-9001-2008.pdf>
- Balladares, D. 2013. Accesibilidad en los hoteles de primera categoría de Quito. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/517/1/ACCESIBILIDAD%20EN%20LOS%20HOTELES%20DE%20PRIMERA%20CATEGORIA%20DE%20QUITO.pdf>
- Ballén, D. 2010. Propuesta para el diseño de un manual de procedimientos para el departamento de Recepción del Hotel Tamanaco Inter Continental. Universidad de Esparta. Caracas, Venezuela. P. 68- 148.
- Ballén, D. 2010. Propuesta para el diseño de un manual de procedimientos para el departamento de Recepción del Hotel Tamanaco Inter Continental. Universidad de Esparta. Caracas, Venezuela. P. 68- 148. (En Línea). Ven. Consultado, 25 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/390/4/TG4495%20tesis.pdf>
- Caba, N. Chamorro, O. y Fantalvo. T. 2011. Gestión de la producción y operaciones. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/970/planeacion%20y%20diseno%20de%20procesos.html>
- CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú). 2012. Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf
- Camelo, J. Ceballos, L. 2012. Desarrollo, sustentabilidad y turismo: una visión multidisciplinaria. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1223/>
- Camargo, I. Ucio, R; y Rodriguez, R. 2012. Sistema de indicadores para evaluar el desempeño en el Hotel “Los Jazmines”. Revista científica AVANCES. Vol.

- 14, No.4. (En Línea). Consultado, 24 de Nov. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2012-4/articulos/indicadores_evaluacion_desempeno.pdf
- Chacha, G; y Chacha, A. 2015. Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>
- Conde, E. y Covarrubias, R. 2013. La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/orientacion-mercado-hoteles.html>
- Corral, F. 2006. Manual de recepción hotelera: principios y técnicas. 7ma edición, Pág. 39 – 70.
- Covarrubias, R. 2015. Evaluación del potencial turístico, infraestructura hotelera. (En Línea). Consultado, 14 de Jun. 2016. Formato HTM. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1433/infraestructura-turistica.htm>
- Dickinson, Y. Espinoza, D. y Ripol, V. 2009. Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura, qué es un manual de procedimiento hotelero. Revista DIALNET, revista del departamento académico de ciencias administrativas. Vol. 4. P 5-17
- Duran, J. 2011. Certificación y modelos de calidad en hostelerías y restauración. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=OrbhU931SKwC&pg=PA116&dq=como+se+hace+un+manual+de+procedimientos+hoteleros&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20se%20hace%20un%20manual%20de%20procedimientos%20hoteleros&f=false
- García, A. Contreras, F. y Rodríguez, J. 2013. “Administración y gestión de la mejora continua y su impacto en los indicadores operativos de la industria manufacturera”, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°185. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/calidad.html>
- García, A. Soto, M. y González, N. 2011. Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación. Revista Turydes. Vol. 4.p 1-10.
- Gómez, R. Negrín, S. y Estabil, Ch. 2013. El diagnóstico, elemento fundamental en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en entidades petroleras. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Disponible en: <http://avanzada.idict.cu/index.php/avanzada/article/view/534>

- González, R. 2014. La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2017. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6001/1/TFG-N.95.pdf>
- Gouveia, C. 2013. Elaboración de manual de normas y procedimientos para el departamento de tesorería del hotel Altamira suites c.a. p. 5- 22.
- Hernández, C. 2010. "Manual de procedimientos del área de servicio al huésped". Pág. 8 – 52.
- Hernández, C. 2011. "Manual de procedimientos del área de servicio al huésped". (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.uteq.edu.mx/tesis/administracion/0100000674.pdf>
- Hernández, Y.; Valdés, L.; y Miranda, E. 2011. Propuesta de un procedimiento para implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo del complejo hotelero Cubanacán de Cuba" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 159. (En Línea). Cuba. Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/amd.html>
- INEC. Instituto nacional de estadística y censo. 2010. Actividades económicas. (En Línea). Ec. Consultado, 14 de Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/3/45123/ecuador_afiche.pdf
- INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2007. Norma Técnica Ecuatoriana. Turismo. Jefe de recepción. Requisitos de competencia laboral. (En Línea). Consultado, 14 de Jun. 2017. 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 de competencia laboral. (En Línea). Consultado, 14 de Jun. 2017. 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, 14 de Jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/n-te_inen_2430.pdf
- Jiménez, K. Vidal, A. y Polanco, D. 2011. Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en el hotel las tunas de la cadena Islazul. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, Vol. 4 N. 10. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTM. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/amr.htm>

- LOD (Ley Orgánica de discapacidades). 2012. Inclusión de personas con capacidades especiales. (En Línea). Consultado, 14 de Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf
- Machado, O. y Martínez, C. 2011. Propuesta de procedimiento para elaborar el plan de negocio en spa hoteleros, revista TURyDES. Vol 4, Nº 10. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTM. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/mcmm.htm>
- Marrero, O. 2013. Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. En Contribuciones a la Economía. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: www.eumed.net/ce/2013/calidad-servicios.html
- Martínez, A. 2014. Manual de calidad para hoteles. 7ma edición. (En Línea). Consultado, 26 de Nov. 2016. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=5MMpCgAAQBAJ&pg=PA75&dq=como+se+hace+un+manual+de+procedimientos+hoteleros&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20se%20hace%20un%20manual%20de%20procedimientos%20hoteleros&f=false
- Martínez, J. 2016. “La competencia para tomar decisiones en los directivos de las empresas turísticas. Percepciones de los futuros profesionales del sector”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, N. 20. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/directivos.html>
- Mejía, L. 2011. Estructura organizacional y de procesos para una empresa productora y comercializadora de muebles de hogar. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1101/1/ADMO0666.pdf>
- Martínez, J. 2016. Decisiones estrategias de internacionalización de la empresa turística”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, N. 20. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/internacionalizacion.html>
- Muñoz, F. 2011. Los servicios facilitadores del turismo. (En Línea). Consultado, 14 de Jun. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1094/facilitadores.html>
- OMT (Organización Mundial del Turismo). 2014. Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas. (En Línea). Madrid. Espa. Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.accessibletourism.org/resources/manualturismoaccemoduloipru ebadia14final1revisadov2.pdf>

- Ortega, E. Tarí, J. Pereira, J. et. 2013. Manual turístico para las áreas hoteleras. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13253/Certificacion%20en%20calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paque, A. Suarez, D. y Lebro, J. 2014. Aplicación de la logística en el servicio hotelero de la ciudad de Neiva. Revista de Investigación IngEam. Vol. 1.p 35- 41.
- Paz, Y. García, T. y Pérez, E. 2015. Procedimiento metodológico integrado para la implementación de un sistema de gestión ambiental en el Hotel Brisas Covarrubias, que es un manual de procedimiento hotelero. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. P 1- 10.
- PLANDETUR. 2007. Análisis de la actividad hotelera y que factores lo justifican. (En Línea). Ecuador. Consultado, 3 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.undp.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>
- Ramírez, J. García, T. y Cano, F. 2013. Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1652/3024>
- REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADE TURÍSTICAS. 2011. Categorías hoteleras. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento-de-Actividades-Turisticas.pdf>
- Reinoso, M. 2009. Diseño y elaboración del manual de procedimientos de los departamentos de recepción y ama de llaves de la hostería y pueblo ecológico Alándaluz. Ecuador. p. 10-100.
- Reinoso. 2009. Análisis de los antecedentes de la actividad hotelera. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/282/3/Diseno%20y%20elaboracion%20del%20manual%20de%20procedimientos%20de%20los%20departamentos%20de%20recepcion%20y%20ama%20de%20lav.pdf>
- Riera, P. y Naranjo, P. 2013. Mejora del proceso productivo. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5334/1/UPS-GT000449.pdf>
- Rodrigues, J. Pociño, R y Belo, P. 2015. “El turismo mayor como un medio de satisfacción personal”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/turismo-mayor.html>

- Salinas, H. 2011. Producción y procesos. (En Línea). Consultado, 12 de Jun. 2015. Formato HTM. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1027/LOS%20DOS%20PROCESOS%20NATURALES%20DE%20PRODUCCION.htm>
- Santamaría, A; y Cadrazco, W. 2011. Matriz de Inteligencia Hotelera – MIH, una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero. (En Línea). Consultado, 01 de Jun. 2017. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3667/2383>
- UTSII (Escuela Técnica Superior De Ingenieros Industriales). El diagrama causa-efecto. (En Línea). Consultado, 17 de Jun. 2017. Formato PDF. Disponible en:
(sf)<http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>
- Valdés, D. 2012. Procedimiento para el diagnóstico de la logística interna aplicado en una empresa de servicios extra hoteleros, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 164. (En Línea). Consultado, 17 de Nov. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/dvf.html>

ANEXOS

ANEXO Nº1.
DIAGRAMAS CAUSA Y EFECTO

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

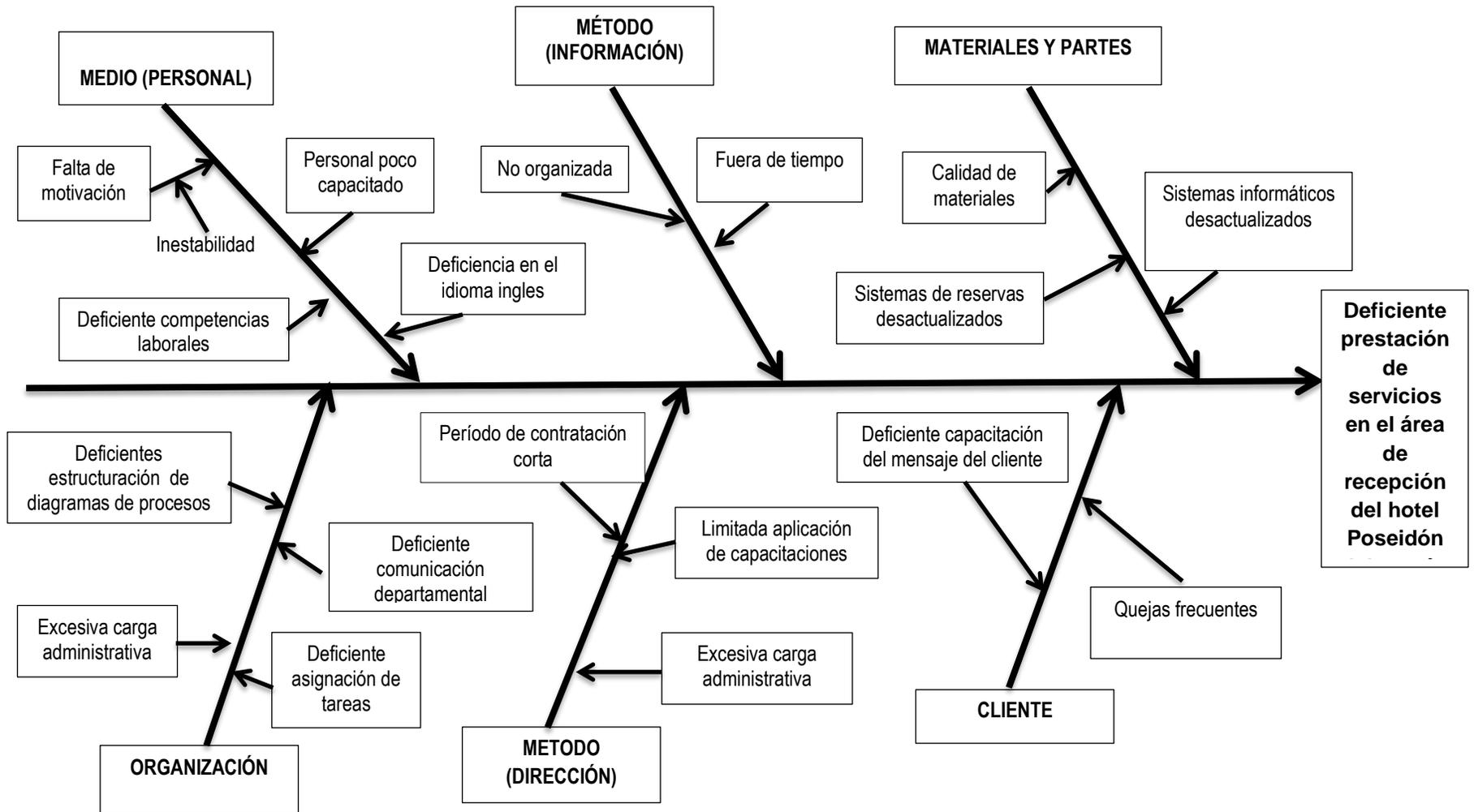


Figura 04. 02. Diagrama de causa y efecto AARR
Fuente: Elaboración propia

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

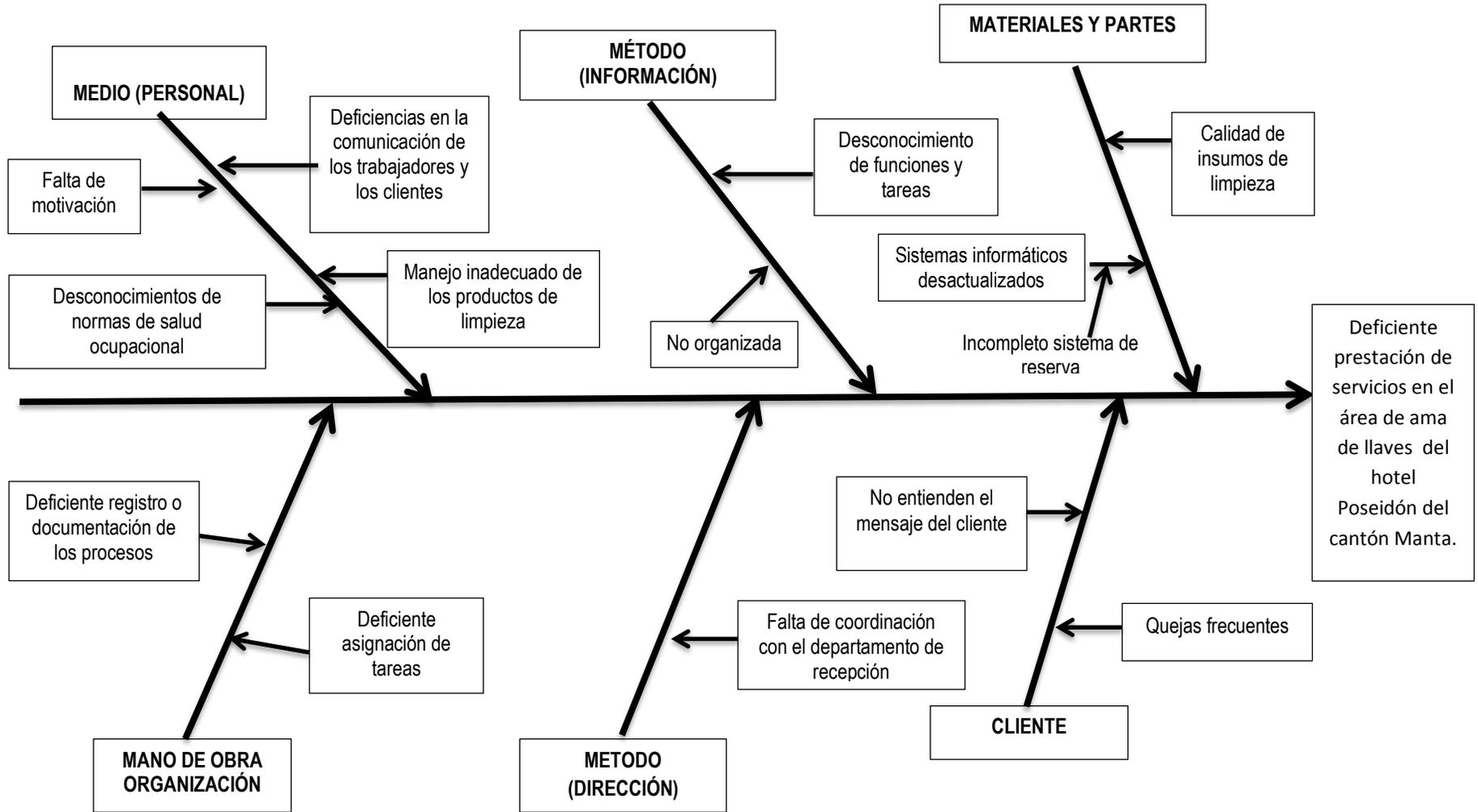


Figura 04. 03. Diagrama de causa y efecto AALL
Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°2.**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DEL HOTEL POSESIÓN-MANTA**

Objetivo: Diagnosticar el conocimiento que tiene el cliente interno sobre los procesos en el área de recepción.

ÁREA DE RECEPCIÓN

11. ¿Conoce usted todos los procesos que se llevan a cabo en el área de recepción?

12. *¿Cuáles son?*

2. ¿Cuáles son los procesos más empleados en esta área, enumérelos?

13. ¿Entiende usted lo que es un flujograma de procesos?

14. ¿Cuáles son los procesos más débiles según su apreciación?

ANEXO N°3.**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DEL HOTEL POSESIÓN-MANTA**

Objetivo: Diagnosticar el conocimiento que tiene el cliente interno sobre los procesos en el área de recepción.

ÁREA DE AMA DE LLAVES

1. ¿Conoce usted todos los procesos que se llevan a cabo en el área de recepción?

15. *¿Cuáles son?*

2. ¿Cuáles son los procesos más empleados en esta área, enumérelos?

16. ¿Entiende usted lo que es un flujograma de procesos?

17. ¿Cuáles son los procesos más débiles según su apreciación?

ANEXO N°4.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL HOTEL POSESIÓN- MANTA



Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tiene el cliente interno (gerente) sobre manuales de procedimientos hoteleros.

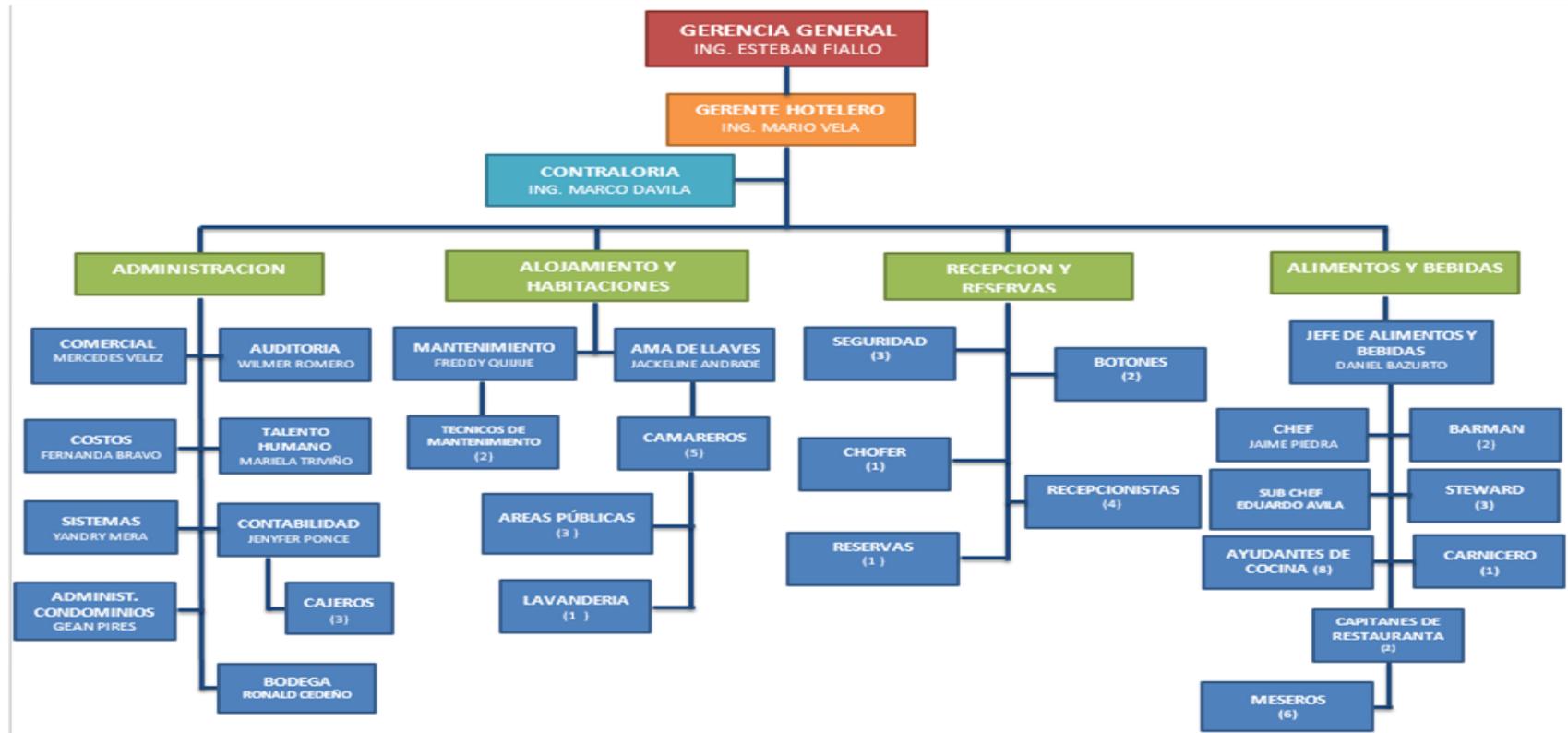
1. ¿En qué áreas se requiere mayormente un manual de procedimientos, en el área de recepción o ama de llaves?
2. ¿Según su criterio que importancia tienen los departamentos de un hotel?
3. ¿Qué funciones son importantes en el departamento de recepción?
4. ¿Qué funciones son importantes en el departamento de ama de llaves?
5. ¿Cuáles son las debilidades en estas dos áreas según su criterio?
6. ¿Considera usted importante la aplicación de manuales de procedimientos en hoteles?
7. ¿Conoce usted cuales son las habilidades más importantes de un recepcionista?
¿Cuáles?
8. ¿Conoce usted cuales son las habilidades más importantes de un ama de llaves?
¿Cuáles?
9. ¿considera necesario diseñar un manual de procedimientos hoteleros para la mejora continua?

ANEXO N°5.

	
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO	
Objetivo: Diagnosticar las áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón para determinar la situación actual.	
Ubicación:	
Categoría:	
Número de personal	
Datos del gerente:	
Sistema directivo	
Jerarquía	
Dpto. de Recepción cuenta con	
Dpto. Ama de llaves cuenta con	
GENERALIDADES	
PROBLEMATICAS	
OBSERVACIONES	

Anexo 5.

Estructura organizativa del Hotel Poseidón



Fuente: Manual de políticas internas de personal, 2015