

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hospitalidad y Hotelería

### Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca Ecuador

Trabajo de Integración curricular  
previo a la obtención del título de  
Licenciado en Hospitalidad y  
Hotelería


**Autores:**

Jessica Fabiola Guncay Montenegro

Paula Andrea Rodriguez Ortega

**Director:**

María Augusta Molina Díaz

ORCID:  0009-0000-9137-8516

Cuenca, Ecuador

2023-10-24

## Resumen

El presente proyecto de intervención nació a partir de la necesidad de mejorar la gestión de la calidad en el Hotel Selina, mediante el diseño y elaboración de un plan que se convierta en una herramienta útil para el personal administrativo de la empresa, en la cual se indique los diferentes procedimientos a seguir en los seis departamentos que conforman el establecimiento de alojamiento turístico. Inicialmente, se realizó el diagnóstico de la situación actual a través de las matrices FODA, EFE Y EFI, las cuales facilitaron el análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización del hotel. Para alcanzar dicho objetivo, se recopiló la información proporcionada por el gerente, así como la investigación de campo que contribuyó al desarrollo de la planificación estratégica del proyecto. Por consiguiente, se definieron mejoras integrales a los servicios ofertados por el establecimiento, considerando el ciclo de Deming en virtud de sus cuatro variables indispensables (planear, hacer, verificar, actuar) y las seis herramientas básicas de la calidad (Diagrama de flujo, Causa-efecto, Pareto, Estratificación, Histograma y Hoja de verificación) para evaluar y reducir posibles falencias que aquejan a la calidad en los servicios percibidos. Finalmente, se establecieron lineamientos tanto operativos como organizacionales para la mejora de los procesos en las distintas áreas de trabajo, a partir de la propuesta de formatos de calidad para el control eficiente en cada una de las tareas ejecutadas; tales formatos detallaron ciertos parámetros como las funciones y actividades del personal, perfil de puestos y flujogramas de los distintos procedimientos.

*Palabras clave:* Gestión de la calidad, mejora continua, manual de procesos, hotelería, Selina Cuenca.



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Abstract

This intervention project was born from the need to improve quality management at Hotel Selina, through the design and development of a plan that becomes a useful tool for the administrative staff of the company, which indicates the different procedures to be followed in the six departments that make up the tourist accommodation establishment. Initially, the diagnosis of the current situation was made through the SWOT, EFE and EFI matrices, which facilitated the analysis of the internal and external factors that affect the organization of the hotel. To achieve this objective, the information provided by the manager was collected, as well as the field research that contributed to the development of the strategic planning of the project. Therefore, comprehensive improvements to the services offered by the establishment were defined, considering the Deming cycle by virtue of its indispensable variables (plan, do, verify, act) and the six basic quality tools (Flow Chart, Cause-Effect, Pareto, Stratification, Histogram and Check sheet) to evaluate and reduce possible shortcomings that afflict the quality of perceived services. Finally, both operational and organizational guidelines were established for the improvement of processes in the different areas of work, based on the proposal of quality formats for efficient control in each of the tasks executed; such formats detailed certain parameters such as the functions and activities of the personnel, job profiles and flowcharts of the different procedures.

*Keywords:* Quality management, continuous improvement, process manual, hospitality, Selina Cuenca.



**El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.**

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

**Trabajo de Integración curricular:** Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca Ecuador

**Autoras:** Jessica Fabiola Guncay Montenegro - Paula Andrea Rodriguez Ortega

**Directora:** María Augusta Molina Díaz ORCID: 0009-0000-9137-8516

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHyH-325

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 6 de junio de 2023

Elaborado por: GEAV

## Índice de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Agradecimientos.....	9
Dedicatorias.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO 1.....	12
Diagnóstico de la situación actual del Hotel Selina.....	12
1.1. Revisión bibliográfica.....	12
1.2. Antecedentes y características del Hotel Selina.....	15
1.2.1. Estructura organizacional del Hotel Selina.....	25
1.2.2. Misión, visión y valores del Hotel Selina.....	26
1.2.3. Áreas y servicios del Hotel Selina.....	28
1.3. Gestión de la calidad.....	31
1.3.1. Concepto de calidad.....	31
1.3.2. Evolución de la calidad.....	33
1.3.3. Importancia de la calidad.....	34
1.3.4. Principios de la gestión de la calidad.....	35
1.4. Análisis FODA del establecimiento para determinar los factores fuertes y débiles ...	36
CAPÍTULO 2.....	43
Definición de mejoras integrales a los servicios ofertados en el establecimiento mediante el ciclo de Deming y demás herramientas de calidad.....	43
2.1. Métodos y técnicas de trabajo.....	43
2.1.1. Concepto del ciclo de Deming.....	44
2.1.2. Etapas de ciclo de Deming.....	45
2.2. Análisis de la calidad del hotel mediante 6 herramientas básicas de la calidad.....	48
2.2.1. Diagrama de flujo en el área de talento humano.....	48
2.2.2. Diagrama de causa y efecto en el área de recepción.....	50
2.2.3. Estratificación en el área de almacenamiento y bodega.....	51
2.2.4. Hoja de verificación en el área de gerencia.....	53
2.2.5. Histograma del estado de quejas con base en las encuestas de satisfacción del Hotel Selina (Responsable Gerencia).....	55
2.2.6. Diagrama de Pareto en el área de housekeeping.....	57
2.2.7. Diagrama de Pareto en el área de alimentos y bebidas.....	58

CAPÍTULO 3 .....	60
Lineamientos operativos y organizacionales en el Hotel Selina para la gestión de la calidad y su mejora continua .....	60
3.1. Descripción de los procedimientos actuales evidenciados en el modelo digital de calidad del Hotel Selina en sus diferentes áreas. ....	60
3.1.1. Departamento de Gerencia .....	61
3.1.2. Departamento de Recepción .....	62
3.1.3. Departamento de Housekeeping .....	63
3.1.4. Departamento de Alimentos y bebidas .....	64
3.1.5. Departamento de Talento Humano.....	65
3.1.6. Departamento de Almacenamiento y bodega .....	66
3.2. Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador. ....	67
3.2.1. Proceso integral para el Departamento de Gerencia. ....	68
3.2.2. Proceso integral para el Departamento de Recepción. ....	68
3.2.3. Proceso integral para el Departamento de Housekeeping. ....	68
3.2.4. Proceso integral para el Departamento de Alimentos y Bebidas. ....	68
3.2.5. Proceso integral para el Departamento de Talento Humano.....	68
3.2.6. Proceso integral para el Departamento de Almacenamiento y bodega.....	68
Conclusiones .....	69
Recomendaciones .....	70
Referencias .....	71
Anexos .....	75
Anexo A Formato de perfil de puesto .....	75
Anexo B .....	81
<i>Proceso integral para el Departamento de Talento humano</i> .....	96
Anexo C .....	101
Anexo D .....	102
Anexo E .....	104

## Índice de figuras

Figura 1 Ubicación del Hotel Selina, Cuenca-Ecuador .....	16
Figura 2 Infraestructura del Hotel Selina, Cuenca-Ecuador .....	16
Figura 3 Habitación tipo Dorm o comunitaria.....	20
Figura 4 Habitación privada o estándar.....	21
Figura 5 Habitación micro o privada con baño compartido .....	21
Figura 6 Habitación cuádruple.....	22
Figura 7 Habitación deluxe o suite.....	22
Figura 8 Habitación unique o suite + .....	23
Figura 9 Estructura organizacional del Hotel Selina.....	26
Figura 10 Ciclo PHVA .....	46
Figura 11 Ciclo PHVA, y sus ocho pasos y técnicas básicas .....	47
Figura 12 Diagrama de flujo en el análisis de la gestión actual de Talento Humano.....	49
Figura 13 Diagrama de causa y efecto en el análisis de la gestión actual de Recepción ....	50
Figura 14 Estratificación por áreas en el análisis de la gestión actual de Almacenamiento y bodega .....	52
Figura 15 Hoja de verificación en el análisis de la gestión actual de Gerencia.....	54
Figura 16 Histograma del estado de quejas y reclamos con base en las encuestas de satisfacción del Hotel Selina.....	55
Figura 17 Cotización de aislamiento acústico para la discoteca/salón de eventos del Hotel Selina.....	56
Figura 18 Diagrama de Pareto en el análisis de la gestión actual de Housekeeping .....	57
Figura 19 Diagrama de Pareto en el análisis de la gestión actual de Alimentos y bebidas .....	58

## Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de las habitaciones por tipo, Hotel Selina Cuenca .....	19
Tabla 2 Nómina del personal del Hotel Selina con formación académica .....	24
Tabla 3 Áreas y servicios del Hotel Selina .....	28
Tabla 4 Cargo de valores extras .....	31
Tabla 5 Análisis FODA del Hotel Selina Cuenca .....	37
Tabla 6 Matriz EFI .....	39
Tabla 7 Matriz EFE .....	41
Tabla 8 Prodecimiento actual e integral del Departamento de Gerencia .....	61
Tabla 9 Prodecimiento actual e integral del Departamento de Recepción.....	62
Tabla 10 Prodecimiento actual e integral del Departamento de Housekeeping .....	63
Tabla 11 Prodecimiento actual e integral del Departamento de Alimentos y bebidas .....	64
Tabla 12 Prodecimiento actual e integral del Departamento de Talento humano .....	65
Tabla 13 Prodecimiento actual e integral del Almacenamiento y bodega.....	66



## Agradecimientos

Agradecemos principalmente a nuestras familias y amistades, quienes fueron pilares claves durante este arduo proceso, por ser los mejores guías de vida, y ser ese aliento y motor incondicional que impulsa nuestros sueños y esperanzas. También agradecemos a la Mg. María Augusta Molina, nuestra tutora y docente, quien nos brindó su apoyo con cada uno de sus conocimientos rigurosos e invaluable, por su dedicación y tolerancia para culminar esta etapa. Finalmente, damos las gracias a Hotel Selina, por abrirnos sus puertas para la investigación de nuestro proyecto.

## Dedicatorias

... A Dios

... A Guille, mi ángel de 4 patas

... A mi mascota Leonora, mi fiel compañera

Jessica Guncay

Dedico este trabajo, de forma especial a mi abuela Zoila Vivar y a mi madre, Lorena Ortega, quienes con su ejemplo, fueron mi fuerte motivación y apoyo para la culminación de mis proyectos, gracias por confiar en mí y en mis capacidades, por los valores inculcados en mi persona y el infinito amor brindado.

A mi abuelo, Luis Ortega quien para mí, es mi padre. A mis hermanos, en especial a Sofía, por ser mi compañera en cada momento de la realización de este trabajo. A mis tíos y mi prima, quienes a pesar de la distancia también fueron mi apoyo para culminar mis proyectos. A mi enamorado Antonio, quien me alentó en cada momento, gracias por la paciencia, tiempo y confianza depositada en mi persona.

A mis amigos, de forma especial a Diego y Denise, gracias por haberme hecho parte de su vida.

Paula Rodríguez

## Introducción

El servicio, la organización y la calidad son estrategias básicas que toda organización debe implementar para mejorar la gestión de sus actividades y para permanecer dentro del mercado. Por tal motivo, el proyecto de intervención denominado “Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca Ecuador” desarrolla la aplicación de procesos operativos claros y definidos que contribuyen a la organización y perfeccionamiento de sus funciones tanto a nivel operativo como a nivel organizacional.

De este modo, se aborda la relevancia de establecer herramientas y técnicas de trabajo para el análisis de la gestión, la identificación de puntos críticos y la implementación de medidas correctivas; como el diagnóstico de la situación actual para identificar oportunidades, amenazas y evaluar las fortalezas y debilidades; así como también las siete herramientas de calidad y el ciclo de Deming o ciclo PDCA. En tal sentido, se definen los lineamientos operativos y organizacionales a través de un plan estratégico para fijar la dirección de la empresa a largo plazo y alcanzar los objetivos propuestos. Es así como se realiza el estudio integral de la gestión actual por procesos en el Hotel Selina y se concluye con la propuesta enfocada en procedimientos para la mejora continua de la gestión de la calidad.

## CAPÍTULO 1

### Diagnóstico de la situación actual del Hotel Selina

#### 1.1. Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica que sostiene el desarrollo del presente trabajo de intervención facilitara diversos conceptos fundamentales para un mayor entendimiento sobre el estudio y la importancia de la propuesta de un plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, obedeciendo a cada uno de los objetivos planteados en el trabajo. Por ello, para comprender a profundidad, es importante tomar como punto de inicio algunas definiciones aportadas por diversos autores.

En primer lugar, partiendo del concepto de calidad, esta se fundamenta en alcanzar las expectativas que tienen los clientes al momento de recibir el servicio o producto. Por lo tanto, es importante establecer el nivel de calidad en torno al grado de satisfacción; considerando factores claves como la fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y elementos tangibles. Todas estos aspectos engloban tres niveles esenciales en la apreciación de los servicios: calidad, excelencia e insatisfacción; mismos que contribuyen a la mejora de la calidad dentro de una organización (Carrasco, 2013).

Por su parte, Griful y Canela (2005) argumentan que la calidad es un elemento imprescindible para una empresa que aspira a lograr la ventaja competitiva. En este sentido, la calidad se transforma en algo cualitativo y subjetivo, pues un servicio o producto resulta diferente para cada cliente. Dicho esto, nace el concepto de gestión de la calidad total hacia la excelencia empresarial, esta se define como un sistema para la integración de esfuerzos en la empresa, obteniendo un rendimiento máximo a nivel económico.

En este aspecto, la calidad es un elemento fundamental dentro de las empresas turísticas, ya que engloba el aumento continuo al satisfacer las necesidades y cubrir los requerimientos del cliente, mismos que exigen reiteradamente características de valor de los productos y servicios (Pingo et al., 2020). Por otra parte, la gestión de dicha calidad es una estrategia para estimular la competitividad de las empresas en el sector hotelero, que a partir de una perspectiva integral, se observa a dichas organizaciones como una agrupación de todos los procesos que se interrelacionan para alcanzar la calidad y superar las expectativas de los clientes (Palma et al., 2018).

Según Camisón et al. (2006) afirmaron que los diversos enfoques de la gestión de la calidad

se diferencian por tres dimensiones importantes, la primera consiste en los principios que encaminan la acción organizativa, la segunda dimensión es la práctica que se agrega para cumplir con dichos principios citados, y por último, las técnicas que hacen positivas tales prácticas. Así mismo; establecen que, mientras la gestión de una empresa se refiere a un conjunto de actividades para el control de la organización, el sistema de gestión de calidad es el método para instaurar las políticas y lograr los objetivos propuestos. Es este aspecto, surge el concepto de sistema de gestión como un medio para planificar, ejecutar y controlar las diferentes actividades en la empresa.

Por otro lado, al mencionar a la calidad como un conjunto de actividades, atributos o propiedades de un bien o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor y de esa manera emitir un juicio de valor acerca del mismo, se define el siguiente término base que implica el tema de este estudio.

La mejora continua nace a partir de la necesidad de promover el desempeño de cada uno de los procesos, y posteriormente, alcanzar la satisfacción de los clientes. Esta es una estrategia empleada por las organizaciones y está compuesta por varios programas de acción, donde además se resalta el uso de diferentes recursos fundamentales para el desarrollo en los niveles tácticos, operativos y también estratégicos. Además, al implementar la mejora continua en las empresas hoteleras, se refuerza el conocimiento del personal y se realiza el seguimiento respectivo de las políticas de gestión para una mayor participación activa dentro de la empresa (Bonilla et al., 2010).

Por consiguiente, se hace énfasis en el uso de diversas herramientas para alcanzar la mejora continua en las empresas hoteleras, supervisando y controlando de cerca cada uno de los procesos cuando estos lo requieran.

En tal sentido, una de las herramientas establecidas por Deming, padre de la calidad, es el Ciclo PHVA o ciclo de Deming. Este comprende las causas que ocasionan problemas para determinar las respectivas soluciones y así eliminar los posibles defectos que intervienen de manera directa en la calidad del servicio o producto percibido por parte de los clientes. Este ciclo consta de cuatro fases indispensables, la primera corresponde a la fase “planificar”, en donde se analizan e identifican los conflictos generados en el establecimiento. Como siguiente punto, está la fase llamada “hacer”, en esta instancia se ejecuta el plan propuesto en la fase número uno, considerando el desarrollo de actividades y el seguimiento del proceso. La fase número tres consiste en “verificar”, esta alude a un análisis comparativo de los resultados alcanzados con los que se esperaban en el proyecto, siendo un punto clave para continuar con el plan y realizar acciones correctivas. Por último, la fase final se

denomina “actuar”, en donde se ponen en marcha las medidas correctivas para estandarizar los procedimientos establecidos y mejorar cualquier aspecto en el proyecto (Ocola, 2015).

Entonces, la gestión de procesos permite la dirección de la organización con el objetivo de identificar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procedimientos de la empresa, de tal forma que permita obtener la confianza del cliente; además, es importante mencionar que se evidencian ciertas características importantes; entre las que se pueden destacar la “repetitividad” en donde se invierten recursos y esfuerzos para mejorar las actividades, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica por la cantidad de veces que se repite el procedimiento; otro punto clave es “rebasar las estructuras funcionales”, pues como sabemos, los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con mucha frecuencia suelen cruzar los límites funcionales (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

En este aspecto, se pueden hablar de las herramientas de calidad aplicables a cualquier establecimiento de alojamiento para la identificación de problemas y solución de los mismos. Como primer punto, se destacan las hojas de control para recopilar información del proceso, y gráficos de control para el seguimiento y la mejora de los procedimientos. Por otra parte, se puntualiza el diagrama de Ishikawa o de causa y efecto, mismo que permite identificar y clasificar ideas referentes a las causas de los problemas. Posteriormente, el histograma, utilizado para la distribución de un conjunto de datos específicos. Así, mediante el diagrama de Pareto se realiza el diagnóstico que ayuda a diferenciar las causas más fundamentales y las menos esenciales. De igual manera, se menciona el diagrama de dispersión, el cual tiene como objetivo relacionar dos variables determinantes para un conjunto de datos. Por último, se encuentra la herramienta de estratificación para la clasificación e identificación de forma gráfica de los diversos datos dentro de un proceso (López, 2016).

A continuación, tomando en consideración a la calidad como un servicio hotelero que empieza desde el área interna, se trabaja desde la formación del personal del establecimiento para que este conozca a profundidad la gestión de la calidad. Así, una buena gestión ayudará a mejorar los servicios tanto en el área de restauración como en el área de alojamiento de manera permanente, al mismo tiempo que facilita una mayor participación en el mercado y permite alcanzar una ventaja competitiva; optimizando costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad y productividad en la empresa hotelera.

Con base en los argumentos presentados anteriormente, surge la necesidad de acentuar la gestión de la calidad en el sector hotelero en Ecuador.

Según Cárdenas y López (2013) manifiestan que la hotelería en Ecuador se ha desarrollado con el paso del tiempo, y a su vez, se ha adecuado a las nuevas tendencias en cuanto a la mejora de la calidad se refiere; por lo que, se afirma que diversas cadenas hoteleras internacionales se han acoplado a los cambios; por lo tanto, mejorar los sistemas de la gestión de la calidad es una necesidad que han instaurado muchas empresas. Además, entre algunas mejoras que se han establecido en los hoteles, está el proceso de segmentación de los clientes, creando varios perfiles para el manejo correcto de la gestión dependiendo del target de mercado al que se orienta el servicio de calidad.

De igual manera, Cárdenas y López (2013) afirman que en la ciudad de Cuenca-Ecuador, el sector hotelero ha considerado las diferentes y nuevas tendencias dentro del entorno; con base en este factor, para garantizar una correcta gestión de la calidad es necesario considerar distintos aspectos, entre los cuales destacan la capacitación y formación del personal del establecimiento, el manejo de productos de alta gama para brindar un mejor servicio y el seguimiento de cada uno de los procesos en las diferentes áreas, así como la implementación de manuales de gestión que garanticen a los clientes una satisfacción total en cuanto a un excelente nivel de calidad.

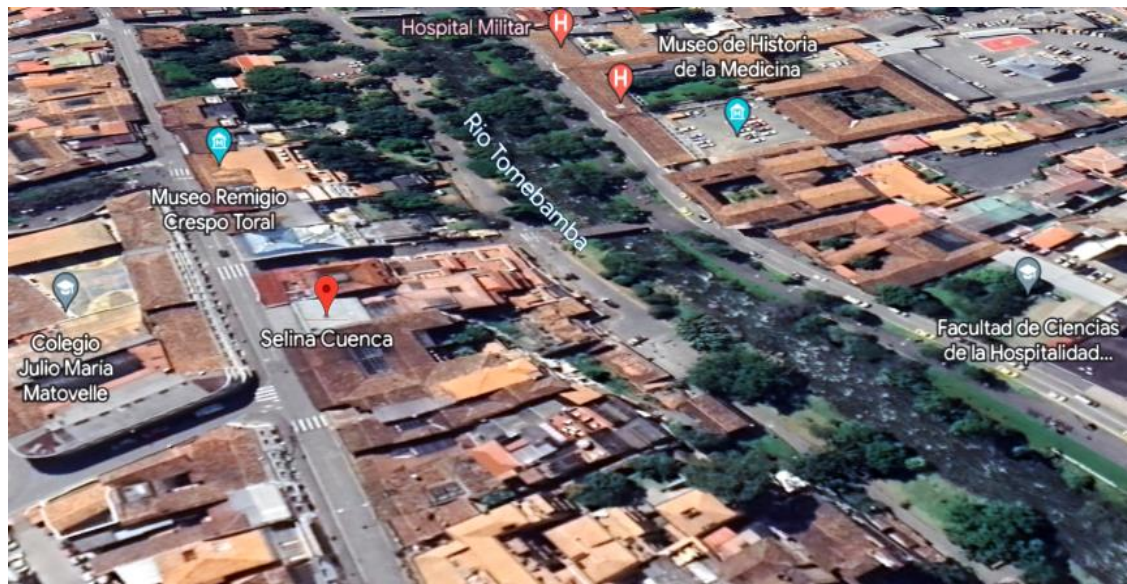
## **1.2. Antecedentes y características del Hotel Selina**

El Hotel Selina es un empresa hotelera internacional, de categoría 3 estrellas, con un target dirigido a una generación de nómadas digitales; construida en la base de los Andes, frente al Río Tomebamba. Esta edificación se encuentra ubicada en la Calle Larga 7-93 y Luis Cordero, en la ciudad de Cuenca-Ecuador, a 10 minutos del centro histórico de la ciudad y a 1km del Museo Pumapungo. De igual manera, se encuentra a 3 km del aeropuerto internacional Mariscal Lamar. Asimismo, entre algunos lugares de interés popular se sitúa el Museo Remigio Crespo Toral, Museo de las Culturas Aborígenes y Museo de las Madres Conceptas.



**Figura 1**

*Ubicación del Hotel Selina, Cuenca-Ecuador*



Nota. Adaptado de *Hotel Selina*, de Google Maps, 2022, <https://www.google.com/maps/place/Selina+Cuenca/@-2.9016235,-79.0046367,15z/data=!4m9!3m8!1s0x91cd1816b7c99045:0x35c9e8dc60b4ee7b!5m2!4m1!1i2!8m2!3d-2.9016235!4d-79.0046367!16s%2Fg%2F11gfn9d55s>

**Figura 2**

*Infraestructura del Hotel Selina, Cuenca-Ecuador*



Nota. Fuente propia.



En el año 2007, los cofundadores del Hotel Selina, Daniel Rudasevski y Rafael Museri, residían en Pedasí, un pueblo pesquero situado en la provincia de Los Santos, en Panamá. Ahí encontraron magníficas playas y se percataron que el lugar tenía un gran potencial para turismo y alojamiento. Por ende, por medio de la ejecución de varios proyectos y el desarrollo de la población, se empezó a construir un vínculo social con la comunidad y con los turistas por igual. Así, en el año 2014, nace la primera locación de Selina, en Playa Venao; ubicada a pocos minutos de Pedasí (Selina, 2023).

Desde ese momento, Selina ha ido creciendo hasta convertirse en una de las nuevas empresas de alojamiento turístico más grandes del mundo, creada para abordar las necesidades de una nueva generación de nómadas digitales, facilitando a todos sus viajeros descubrir nuevas experiencias e inspirar conexiones únicas y significativas.

Por otra parte, Dekel, una empresa de bienes y raíces; crea valores por medio del arte, la cultura y la comunidad. Principalmente, restaura aquellos vecindarios que presentan distintas dificultades para convertirlos en lugares apasionantes, con el objetivo de promover un compromiso social y un profundo sentido de pertenencia. Por tal motivo, basándose en la construcción comunitaria y cultural, además del aprendizaje sustancial de los cofundadores de Selina con Dekel; se estableció la cadena hotelera Selina, llevando a cabo la visión de transformar los activos fijos en dificultades en propiedades de alojamiento turístico rentables y más productivas (Dekel Holdings, 2021).

La cadena de hoteles Selina cuenta con más de 163 locaciones en 25 países y 6 continentes, desde ciudades urbanas hasta destinos de montaña, jungla y playa. Naturalmente, son conocidos por sus aventuras al aire libre, fiestas y trabajo remoto. En el ámbito nacional, en Ecuador existen cinco destinos impresionantes que unen lo mejor de la cultura del país. Selina se encuentra en Montañita, Quito, Baños, Tena y Cuenca.

A continuación, se presenta una breve reseña acerca de las facilidades de cada uno de los hoteles Selina presentes en Ecuador.

En Montañita, ubicada en la costa ecuatoriana, en Santa Elena; Hotel Selina se caracteriza por su vida nocturna, caminatas al aire libre, y los tours alrededor de la playa son otras atracciones que ofrece el establecimiento. Dentro de su programación diaria se encuentra la clase de surf, tours alrededor de la Isla de la Plata que forma parte del Parque Nacional Machalilla, una de las reservas más importantes del Ecuador; excursiones en la selva y montañas de Chongón-Colonche, y lecciones de yoga.

Por otra parte, Quito, capital del Ecuador, se encuentra ubicada a la altura de las laderas de los Andes. En este destino, Selina ofrece excursiones turísticas, entre las cuales destacan el senderismo y tour en bicicleta por el Parque Nacional Cotopaxi y Lago Quilotoa, una joya escondida en los Andes. Además, actividades complementarias como recorridos alrededor del Centro Histórico de Quito.

Selina Baños está situada en la provincia de Tungurahua, Ecuador. Se caracteriza por sus aguas termales, cascadas y centros naturales para spa y tratamientos. De igual manera, se pueden disfrutar de aventuras como barranquismo, rafting, parapente, ciclismo, trekking, canopy o escalada en rocas.

Cerca del río Napo, entre Tena y Misahuallí; se encuentra Selina Amazon Tena, un lugar ideal para cohabitar con la naturaleza ecuatoriana. Este destino ofrece desde numerosas actividades al aire libre como caminatas por la selva, rafting, kayak, observación nocturna de animales; hasta clases de yoga, masajes con aromaterapia, sanación ancestral, rituales tradicionales; y auténtica comida quechua, como maito de tilapia.

Seguidamente, se presentan las características actuales del presente trabajo de titulación y último establecimiento, ubicado en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Este destino se encuentra ubicado alrededor de las calles antiguas y modernas de la ciudad, una edificación colonial adornada con diseños ecuatorianos por artistas locales. Atracciones como el Parque Abdón Calderón, la Catedral Nueva, el Río Tomebamba, Plaza de las Flores, centros artesanales, restaurantes cuencanos de diversa categoría, hasta realizarse una limpia tradicional en el mercado 10 de Agosto; son algunos de los lugares de mayor atracción turística cerca de Hotel Selina.

El hotel está constituido por 7 pisos, mismos que se distribuyen de la siguiente manera: la planta baja donde se encuentra ubicado el socio comercial de Selina, pizzería "Pizzo Tres". En el primer piso funciona el bar-disco "Shot Me", un espacio destinado para la organización de los diversos eventos que se realizan en el establecimiento. Posterior a esto, en el segundo piso se encuentra la biblioteca y la sala de cine, lugares exclusivos para los clientes del hotel; además, 10 habitaciones numeradas de la 201 a la 210. En el tercer piso se localiza el bar y restaurante "The Terrace", así como también 10 habitaciones numeradas de la 301 a la 310. En el cuarto piso se sitúa la recepción, el lobby, la zona de masajes, la zona wellness de descanso y relajación para los huéspedes, y un espacio de cowork para teletrabajadores o empresarios que intentan crear oportunidades de negocios. También, se hallan 10 habitaciones numeradas de la 401 a la 410. A partir del quinto piso hasta el sexto

piso del hotel se encuentran 18 habitaciones; 13, desde la 501 a la 513, y 5 habitaciones desde la 606 a la 610, respectivamente.

En relación con eso, el establecimiento cuenta con 50 habitaciones, de las cuales una permanece sin uso y la otra es exclusiva para la zona de masajes. Estas tienen distribuciones de 4, 6, 8 y hasta 10 camas, dando como resultado una disponibilidad de 145 camas. Además, cada cuarto incluye artesanías ecuatorianas como canastas de mimbre, alfombras tejidas a mano y cobijas de alpaca.

Respecto a los valores de hospedaje, es importante aclarar que la empresa hotelera realiza un estudio a través de la herramienta de monitoreo y análisis Google Analytics, gracias a esta se establecen dichos valores en función de la oferta y la demanda.

A continuación, se presenta la siguiente tabla; misma que refleja con mayor precisión la distribución de las habitaciones de acuerdo al tipo. Asimismo, se integran los precios respectivos, dependiendo la temporada y la estadía de los clientes.

**Tabla 1**

*Distribución de las habitaciones por tipo, Hotel Selina Cuenca*

<b>Distribución de habitaciones por tipo</b>		
<b>Tipo de habitación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Dorm o comunitaria	8	\$26,00
Micro o privada con baño compartido	8	\$63,00
Privada o estándar	16	\$79,00
Cuádruple	9	\$90,00
Deluxe o suite	4	\$123,00
Único o suite +	3	\$142,00
<b>EXTRAS</b>		
Pax extra		\$26,00

Niños (mayores a 3 años) \$26,00

Mascotas \$10,00 por noche

---

*Nota.* El costo de los niños (mayores a 3 años) que muestra la tabla 1, es el mínimo; pues Selina trabaja con tarifas que fluctúan dependiendo la demanda y la temporada. De igual manera, los precios de los pax extras se establecen de acuerdo al tipo de habitación (dorm, estándar, micro, cuádruple, deluxe o unique), la diferencia de estos varían desde \$26,00 a \$142,00 la noche.

A continuación, se describen las características generales por cada tipo de habitación que oferta la empresa turística.

### Figura 3

*Habitación tipo Dorm o comunitaria*



*Nota.* Las habitaciones comunitarias de Selina, de 4, 6, 8 y hasta 10 camas; cuentan con un baño por habitación y lockers privados con candados para guardar las pertenencias de los huéspedes.

## Figura 4

*Habitación privada o estándar*



*Nota.* Este tipo de habitaciones clásicas, cómodas y privadas, cuentan con un baño privado y ofrecen a dos huéspedes el espacio ideal para relajarse durante la estadía.

## Figura 5

*Habitación micro o privada con baño compartido*



*Nota.* Similares a una cabina de tren, este tipo de piezas privadas comparten el baño en el pasillo, entre hasta 4 habitaciones micro. Cuentan con una cama y una capacidad para dos personas. Selina también ofrece las habitaciones micro doble, con 2 camas sencillas.



**Figura 6**

*Habitación cuádruple*



*Nota.* Estas habitaciones amplias cuentan con un baño privado, una litera y dos camas individuales, aunque también se pueden combinar en una cama doble.

**Figura 7**

*Habitación deluxe o suite*



*Nota.* Las habitaciones Deluxe de Selina tienen un diseño de alta gama y son muy confortables. Disponen de un baño privado y amenities premium, además cuentan con una sala pequeña y cuentan con una vitrola.

## Figura 8

### *Habitación unique o suite +*



*Nota.* Las habitaciones Unique son similares a las Deluxe, la diferencia radica en el espacio, pues estas son más amplias y cuentan con un sistema de cine en casa. Además, disponen de una sala pequeña, baño privado, cama doble o extra grande, sofás; y según la ubicación, un balcón para disfrutar de la espectacular vista del Río Tomebamba.

Por otro lado, en relación al personal del establecimiento, este cuenta con 25 empleados, de los cuales 18 se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mientras que el resto corresponde a un grupo extranjero indocumentado. Juan Espinel, Gerente del hotel, explica que la cadena de hoteles Selina trabaja con ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados), una organización internacional que protege a las personas desplazadas, refugiadas y apátridas; salvaguardando sus derechos humanos. Por tal motivo, junto a la Embajada de Noruega, Selina ayuda al personal indocumentado en el proceso de emisión de todos los documentos indispensables para que puedan ingresar a la nómina de la empresa de manera formal.

Asimismo, Juan Espinel manifiesta que tanto el personal de Recepción como el de Alimentos & Bebidas requieren un título profesional para laborar en el hotel, además de todos los jefes de cada departamento. Están exentos a esta disposición aquellas personas que laboren en el área de housekeeping y aquellas personas encargadas de mantenimiento, donde se necesita un título de instrucción secundaria.

A continuación, se presenta la siguiente nómina con su respectiva formación superior y grado académico.

**Tabla 2**

*Nómina del personal del Hotel Selina con formación académica*

<b>Nómina del personal</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Instrucción</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	Superior	1
Jefe de operaciones	Superior	1
Jefe de Ama de llaves	Superior	1
Jefe de AA&BB	Superior	1
Jefe de Almacenamiento y Bodega	Superior	1
Jefe de Talento Humano	Superior	1
Recepcionistas	Superior	3
Auditor nocturno	Superior	2
Meseros (3 Shot Me) Meseros (3 The Terrace)	Secundaria	6
Cocinero	Secundaria	2
Encargado de mantenimiento	Secundaria	1
Encargado de experiencias/eventos	Secundaria	1
Camareras	Secundaria	4
<b>Total</b>		<b>25 empleados</b>

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.



Debido a que Selina se caracteriza por la organización de numerosos eventos, el establecimiento tiene ciertos contratos con compañías nacionales e internacionales. Por ende, cuenta con personal eventual; como meseros, Djs, músicos, guardias de seguridad, camareras, masajistas, etc.

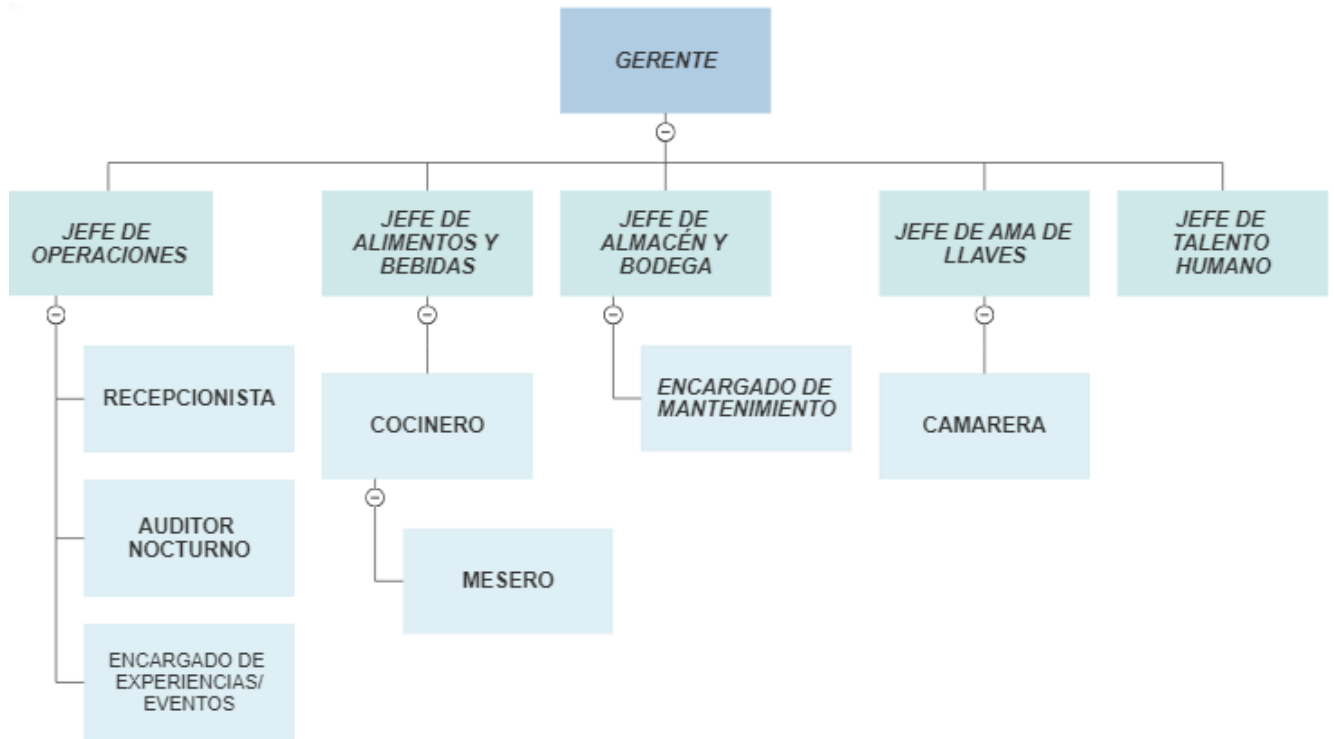
En este aspecto, este programa de personal eventual puede afectar la calidad de la empresa debido a la falta de conocimiento de la planificación actual, retrasos en los procesos, productividad y proceso de formación. Por lo tanto, se garantiza el control de la calidad mediante el software denominado "LEDO", siendo un recurso de gran ayuda para la empresa, pues a través de este se realiza el seguimiento y evaluación de todo el personal. Es importante señalar que cada empleado pasa por un proceso de aprendizaje previo, pues Hotel Selina no contrata a ninguna persona que no haya pasado por dicho sistema, por lo que anteriormente se ha establecido un contacto con la marca.

### **1.2.1. Estructura organizacional del Hotel Selina**

El organigrama del establecimiento indica la estructura interna de Selina; por tanto, con base en la nómina del personal y en la información proporcionada por el gerente; se adjunta el siguiente esquema gráfico que presenta de manera jerárquica los cargos, los niveles de autoridad y las áreas de responsabilidad de cada empleado, los cuales participan en el desarrollo de cada una de las actividades internas.

De igual manera, se muestra la relación existente entre todos los departamentos involucrados en garantizar una gestión eficiente y efectiva. Por último, se destaca la importancia de disponer de un organigrama que permita a todos los miembros de la organización entender la estructura y funcionamiento de la misma; para posteriormente, identificar las posibles áreas de mejora y facilitar la toma de decisiones.

**Figura 9**  
Estructura organizacional del Hotel Selina



Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 1.2.2. Misión, visión y valores del Hotel Selina

- **Misión.**

Hotel Selina es más que un alojamiento, cuya misión principal consiste en inspirar diferentes conexiones auténticas, y sobre todo; significativas con los clientes, lugares y las comunidades existentes alrededor del mundo. Se suprime cualquier barrera entre los clientes, lugares y las diversas culturas.

El hotel destaca su base de operaciones como un punto de encuentro fundamental para aquellos viajeros que buscan un conexión más profunda con el mundo y descubren una nueva forma de explorar el mismo (Selina, 2023).

- **Visión.**

Por otra parte, Selina (2023) asegura la inclusión de sus increíbles destinos alrededor del mundo, y desde entonces se alude a su expansión continua. Por tanto, se enfatiza que la visión que sostiene el establecimiento de alojamiento turístico consiste en brindar a todos los

huéspedes un acceso total a todas sus instalaciones y servicios sin ningún impedimento; adecuando su estilo de vida nómada por medio de diversos espacios inspiradores, uso de productos holísticos y desarrollo de plataformas digitales dinámicas para mejorar el acceso o comodidad de los clientes del Hotel.

- **Valores.**

Los valores de Hotel Selina representan su identidad y compromiso con la sociedad; haciendo de la empresa un proyecto diferenciador, único y transparente. Destacando el trabajo en equipo de manera única y rigurosa como una característica indispensable dentro del establecimiento, pues a través de estos factores se busca satisfacer las expectativas de los clientes.

Por consiguiente, Selina (2023) presenta a los siguientes valores como los más imprescindibles; mismos que orientan decisiones, conductas, y representan el enfoque y objetivos de la empresa turística, influyendo tanto en el público objetivo como en el equipo interno.

Es necesario resaltar que dichos valores se dividen en dos grupos fundamentales, empresariales y humanos. Los valores empresariales son hospitalidad, liderazgo, escucha y claridad. Por otra parte; los valores personales son honestidad, respeto, responsabilidad, pasión, puntualidad y lealtad.

- **Hospitalidad.** Anticiparse a las expectativas de los clientes del hotel, brindando afectividad, cariño y cordialidad.
- **Puntualidad.** Selina contempla que el tiempo es dinero, y es imprescindible tenerlo en cuenta en el equipo de trabajo y en las diversas situaciones que afectan al cliente potencial.
- **Responsabilidad.** Una empresa turística que trabaja con responsabilidad en el cumplimiento de todos los objetivos y compromisos con sus clientes.
- **Liderazgo.** Un buen liderazgo motiva al equipo del hotel a conseguir nuevos y mejores proyectos.
- **Pasión.** El compromiso de los empleados del hotel se deriva de los sentimientos que sienten en el trabajo; por tal razón, se enfoca en su crecimiento y desarrollo profesional de manera apasionada.
- **Escucha.** Implica libertad de expresión de todos los miembros del establecimiento, escucharlos y tener en cuenta todos los argumentos.
- **Claridad.** Transmitir ideas de manera concisa lleva a la productividad de todos los

empleados, siendo un factor muy importante dentro del establecimiento.

- **Honestidad.** La honestidad es representativa en la empresa, se asegura la confianza y se garantiza la integridad entre todos los colaboradores, mediante las distintas conductas de ética para mejorar el clima laboral y promover la igualdad.
- **Lealtad.** Fidelidad y compromiso con el cliente, con el establecimiento y con todo el equipo de trabajo.
- **Respeto.** El respeto dentro de la empresa permite el crecimiento personal, reconociendo los intereses y sentimientos para lograr una base sólida, tanto de manera interna como externa.

### 1.2.3. Áreas y servicios del Hotel Selina

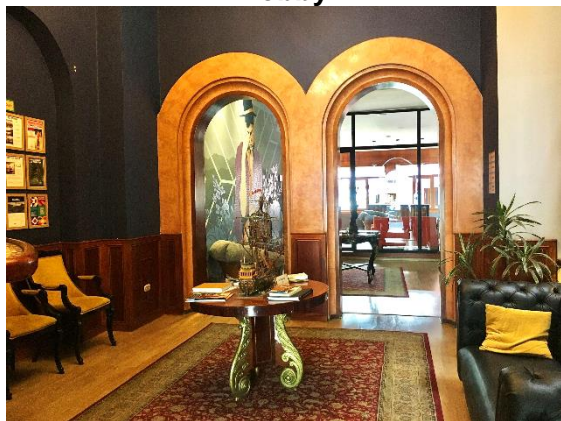
En cuanto a las facilidades que ofrece Hotel Selina, este se caracteriza por sus amplios y cómodos espacios que garantizan una estancia agradable y comodidad a todos los huéspedes. A continuación, se describe detalladamente cada una de las áreas del establecimiento.

**Tabla 3**

*Áreas y servicios del Hotel Selina*

#### Áreas y servicios del Hotel Selina

**Lobby**



Zona de descanso de los clientes, una de sus áreas más representativas del establecimiento, permitiendo la comunicación como base para la interacción social entre todos los usuarios.

**Recepción**



Área principal del hotel, el servicio prestado en esta área garantiza el registro de las entradas y salida de los huéspedes. Cuenta con prendas y accesorios second hand a la venta.

## Zona Wellness



Parte del establecimiento que permite a los clientes inscribirse en las numerosas clases de yoga impartidas por un profesional experto en el área. Se acceden a estas clases en diferentes horarios, a partir de las 08:00 am, dependiendo el número de cupos.

## Zona para masajes



Un profesional capacitado y certificado es el encargado de realizar los tratamientos mediante masajes en sus diferentes modalidades. El establecimiento tiene una pequeña zona destinada a este tipo de actividades, por lo que no cuenta con todos los elementos necesarios para la práctica.

## Área para cowork



El espacio de coworking, como un servicio adicional, cuenta con una sala de reuniones y una cabina telefónica, además de varias estaciones para el trabajo personal y sillas ergonómicas.

## Biblioteca



Un amplio espacio para conectar con la variedad de libros que dispone la biblioteca. Con más de 100 libros, en su mayoría, relacionados con la cultura ecuatoriana y personajes ilustres.

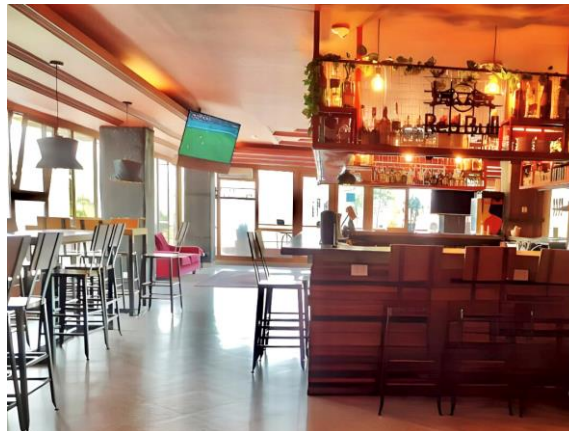
## Cinema

## Bar discoteca y eventos "Shot Me"





Está equipada con cómodos asientos acolchados, una pantalla para proyector, un sistema de audio e iluminación. Es un espacio pequeño destinado al ocio y recreación de los clientes.



El bar discoteca dispone de diferentes estaciones para la preparación de bebidas. De igual manera, funciona como salón de eventos (públicos y privados). Cuenta con una mesa de billar y una mesa de fútbolín.

## Restaurante y bar “The Terrace”



El restaurante de Selina ofrece una gastronomía nacional e internacional, con una variedad de platos y cócteles. Además, cuenta con opciones para personas veganas y vegetarianas.

## Pizzería “Pizzo Tres”



Socio de negocios de Selina, se encuentra ubicada en la planta baja del establecimiento. Brinda un menú variado de pizzas y una pequeña cafetería, como un recurso de alimentación complementaria.

*Nota.* Adicional a estas áreas, Selina cuenta con una terraza para aquellas personas fumadoras; así también, servicios extras como una cocina compartida, transfer in-out, tours privados por Cuenca, admisión de mascotas y wifi gratis.

A continuación, se adjunta la siguiente tabla que refleja las áreas y servicios que tienen un valor adicional.

**Tabla 4**

*Cargo de valores extras*

Valores extras	
Ítems	Precio
Cowork	\$10,00 diarios y \$110,00 mensuales.
Wellness (Yoga)	\$5,00 a \$12,00 dependiendo el tipo de clase.
Zona para masajes	\$25,00 a \$45,00 por tiempo.
Eventos privados	\$200,00 a \$300,00 dependiendo el tamaño del evento.

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 1.3. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad para la mejora de los productos o servicios de una empresa consiste en una serie de procesos sistemáticos para impulsar la competitividad empresarial, y cumplir con los requisitos exigidos por parte del cliente y de otras partes interesadas. A continuación, en este proceso es fundamental conceptualizar y enfocarse en cuatro puntos notables; tales como el concepto de calidad y su evolución con el paso de los años, la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad y los principios básicos que deben regir la actuación de las organizaciones.

#### 1.3.1. Concepto de calidad

El concepto de calidad es una pieza fundamental en el lenguaje de las organizaciones y de las necesidades cotidianas de los individuos, la inclusión de sus requerimientos en los diversos productos y servicios han sido parte de la evolución del establecimiento de los estándares de calidad, mismos que han contribuido en la definición de la misma. Por ello, antes de conceptualizar dicho término, es imprescindible empezar por su raíz etimológica.

Esta tiene sus inicios en el término griego “*kalos*”, misma que significa “lo bueno y lo apto”; de igual manera, en la palabra latina “*qualitatem*”, que alude al término “cualidad y propiedad”. En este aspecto, la calidad es un término de naturaleza subjetiva, es decir, es una percepción

amplia que cada individuo define según sus experiencias y expectativas, esta se convierte en un adjetivo que califica alguna acción, sujeto o materia (Nava, 2005).

Por tanto, se define a la calidad como la capacidad que posee un producto, servicio, proceso u organización para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con cada una de sus expectativas. Así pues, se toman algunas definiciones aportadas por diversos filósofos de la calidad.

William Edwards Deming (1989) considerado el padre de la calidad, menciona dos argumentos fundamentales. El primero se define en términos de satisfacción total del cliente; y el segundo, hace referencia a la calidad como multidimensional, es decir, involucra varios aspectos y cambia con los diferentes grupos sociales. Además, se reduce a la transformación de las expectativas futuras de los clientes de forma medible y cuantificable, solo así el producto puede ser desarrollado para dar satisfacción a un precio, por el cual los usuarios estén dispuestos a pagar.

Para autores como Philip Crosby (1987), la calidad apunta al cumplimiento de requerimientos, en donde se pueden medir las características específicas de un producto o servicio para verificar si es considerado como un producto de primera categoría. Los requerimientos deben establecerse de manera clara para evitar confusiones, las mediciones se toman constantemente para determinar conformidad con los mismos, por tanto, la inconformidad percibida significa ausencia de calidad. En definitiva, el aporte representativo se resume en la inclusión de la dimensión humana a la gestión de la calidad.

Por su parte, Walter A. Shewhart (1997) afirma que la calidad satisface las necesidades de los consumidores en función de ciertas características específicas; pero, para los clientes, la calidad no engloba un conjunto de especificaciones, por tanto, es necesario predecir qué características esenciales de un determinado producto pueden generar un grado de satisfacción durante su uso. En resumen, la calidad de cualquier servicio o producto se convierte en la interacción entre estas últimas y el usuario final, además de las expectativas en caso que dicho servicio o producto falle.

Joseph Juran (1996) menciona dos definiciones representativas de calidad, una de estas se refiere a las características que poseen los productos o servicios. Ante los ojos de los consumidores, mientras mejor sean las características de estos, mejor será la calidad. La segunda definición da a conocer las deficiencias, tales como atrasos en las entregas, durante la prestación del servicio, emisión y cancelación de facturas, etc. A la vista de los consumidores, mientras menos deficiencias tengan, mejor será la calidad.



Para Kaoru Ishikawa (2003) la calidad es la satisfacción de cualquier cambio que se presente en las expectativas de los sujetos. Los factores que sostiene Ishikawa son el enfoque en la calidad de cada departamento de las empresas, las exigencias de los clientes varían en función de sus necesidades; por tanto, la calidad siempre va a cambiar. Por último, el precio que se asignan a los productos o servicios, pues si el producto tiene un valor más alto del adecuado, evidentemente no existirá satisfacción por parte de los clientes. En definitiva, no se puede fijar la calidad sin antes haber analizado el precio.

Finalmente, con base en los conceptos analizados, se advierte la importancia de la calidad en las empresas. Por ello, Smith Ramírez (2016) argumenta que las organizaciones pueden implementar distintas estrategias para mejorar la calidad en pro de la satisfacción de los clientes, como las normas ISO, premios de calidad, filosofías de los gurús de la calidad, etc. Así, la justificación de su implementación y la mejora de la calidad impactarán de manera positiva en el desempeño organizacional.

### **1.3.2. Evolución de la calidad**

La calidad como tal y su concepto no ha sido el mismo que conocemos hoy en día, este ha evolucionado con el paso de los años y ha sido abordado por varios autores a partir de la necesidad de ofertar productos y servicios. Por consiguiente, al hablar de calidad hablamos también del control y mejoramiento de todos los procesos existentes en una organización, los cuales son indispensables para generar confianza y seguridad del producto o servicio recibido por el consumidor; por lo que, con el paso del tiempo se ha podido evidenciar un gran avance de tal concepto, el cual impacta de manera directa en el desarrollo de las empresas y en su habilidad para adaptarse al cambio, alcanzando procesos más productivos y eficientes.

Por tanto, Alcalde (2019) indica la evolución histórica de la calidad partiendo de la Edad Media; en este punto, se conocía que los artesanos eran quienes se aseguraban del cumplimiento de la calidad de los productos realizados por sus propias manos, considerando el diseño de los artículos hasta la fabricación y la venta de los mismos, de tal forma que aseguraban un contacto directo con el cliente. Es entonces cuando en siglo XVIII comenzaron las producciones en grandes cantidades y debido a dichas necesidades se implementó lo que hoy conocemos como “metrología” (producción de piezas siguiendo medidas previamente determinadas) y “normalización” (normas establecidas con anterioridad). En relación a eso, se construyó maquinaria para dar principio a la producción en serie; sin embargo, se dieron a conocer diferentes efectos por dicho cambio, los cuales fueron las “variaciones de los procesos de producción” donde cada empresario podía observar y analizar las fallas cometidas en cada proceso y la falta de control de los mismos, siendo esto un determinante

para la toma de decisiones dentro de la compañía.

Así, se dio paso a la Revolución Industrial, Alcalde (2019) argumenta la idea de separar los procesos de producción y de planificación, introduciendo también el proceso de inspección y “control de calidad”. Posteriormente, en los años cincuenta, Joseph Juran y William Deming viajaron a Japón para enseñar a empresarios del lugar sobre las diversas técnicas de control estadístico de calidad, técnicas para la mejora continua y aquellos aspectos que conforman la filosofía de la gestión de calidad; es así que nace el llamado “Ciclo de Deming”.

Por otro lado, según Torres et al. (2012), en el año de 1987 nacen las normas ISO, las cuales ayudaron a las empresas a implantar altos niveles con respecto a la gestión de calidad y el desarrollo de productos dentro de una industria; posteriormente, para el año de 1990 nace el modelo Iberoamericano de la Calidad, el mismo que consiste en la evaluación de la gestión de las diferentes empresas, de forma que se identifiquen sus puntos fuertes y áreas ideales para la mejora continua, estableciendo los planes de progreso y el desarrollo estratégico.

A inicios del año 2000, la calidad dejó de ser una prioridad competitiva para transformarse en un requisito indispensable para competir en la industria, y así alcanzar una mayor participación y eficiencia empresarial.

Así, la calidad ha seguido un curso de evolución importante a lo largo de la historia; por ello, podemos referirnos a dicho concepto luego de la pandemia mundial Covid-19, donde todas las empresas se vieron obligadas a subir sus niveles de higiene y seguridad; debido a ello, la industria médica y de limpieza fue aquella que con mayor razón tuvo que elevar sus estándares de calidad en cuanto a insumos, productos y servicios, al mismo tiempo que se impusieron protocolos generales de bioseguridad para garantizar el bienestar y cuidado de los clientes. Posterior a esta situación, muchas de las empresas mantuvieron estos estándares junto con las evaluaciones de la calidad, y actualmente, siguen ofreciendo calidad continua adaptándose a las necesidades de todos consumidores.

### **1.3.3. Importancia de la calidad**

La calidad se establece como un tema primordial al momento de brindar un servicio o producto, pues a través de este factor se valora la percepción del cliente y se conoce si el producto tendrá éxito en el mercado; y posteriormente, desarrollar una estrategia y conseguir los objetivos planteados inicialmente. En el ámbito hotelero, la evolución, evaluación y control de la calidad se tornan hechos trascendentales dentro del servicio ofertado, pues este tendrá que demostrar el valor no solo para el consumidor sino también para la empresa.

Couso (2005) afirma que el servicio al cliente no es una decisión opcional, sino es considerado como el elemento básico de la supervivencia de una organización; y por lo tanto, constituye el centro de interés para determinar el éxito o fracaso de una compañía.

Complementando el pensamiento de Joseph Juran (1996) donde argumenta que las características del producto son las principales determinantes de la satisfacción; se afirma que la calidad se convierte en un factor decisivo para ofrecer productos y servicios de mayor valor, los cuales deben considerarse como innovadores y diferentes de la competencia. En definitiva, para lograr la lealtad de los clientes las organizaciones estiman estos elementos para el beneficio de la misma.

Sin duda, ante las condiciones actuales de globalización y exigencia, la calidad es la base para el desarrollo de las actividades de las compañías, es por eso que al mantener la continuidad y la calidad en el servicio se obtienen varios beneficios; entre los que destacan la mejora de la imagen, disminución de costos y aumento de la rentabilidad, motivación e integración entre los colaboradores y distinción de la marca.

#### 1.3.4. Principios de la gestión de la calidad

Los principios de la gestión de la calidad están directamente vinculados con la consolidación, crecimiento y desarrollo de una organización; por lo que, de acuerdo con Asensi et al. (2017) la norma ISO 9001 se basa en siete principios básicos de la gestión de la calidad, mismos que se detallan a continuación:

- **Enfoque de la calidad.** Como se sabe, las empresas dependen de sus clientes, por lo que cada organización debe adelantarse a las necesidades actuales y futuras, tratando no solo de cumplir con las expectativas del consumidor sino excederlas.
- **Liderazgo.** Los líderes son personas capaces de orientar al equipo de trabajo manteniendo un buen ambiente laboral, con el fin de involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización; es decir, sus ideologías deben traer beneficios a todos los colaboradores.
- **Compromiso de las personas.** Es de vital importancia para la organización que las personas demuestren compromiso total, de forma que sus habilidades y destrezas sean de beneficio para la compañía; además, es necesario crear conciencia del papel que cada colaborador cumple en la empresa, y que con su participación, se pueda mantener en funcionamiento un buen sistema de gestión de calidad y mejora continua.
- **Enfoque a procesos.** Los resultados esperados se logran de forma eficiente cuando el trabajo y los recursos se gestionan como un proceso; es decir, para un correcto

funcionamiento las empresas deben subdividirse en varios procesos para la organización total.

- **Mejora.** Para una empresa, es importante que la mejora continua en el desempeño total o global de la misma sea un objetivo fijo para alcanzar las metas e implementar acciones correctivas; considerando que los resultados esperados no se darán en un solo día, sino que serán la suma de los esfuerzos realizados día a día hasta lograr un proceso progresivo en el que no haya cabida a retrocesos.
- **Toma de decisiones basadas en la evidencia.** Cada decisión tomada en pro de la empresa, debe estar basada en información verídica y comprobable mediante datos que la respalden; de forma que mejore la calidad del producto o servicio ofertado, reduzca la posibilidad de un error y respalde dicha decisión. Así, se garantiza el buen uso de los recursos y el aprovechamiento de oportunidades canalizadas hacia el éxito de la empresa.
- **Gestión de las relaciones.** Es de gran beneficio para los agentes involucrados en la organización tener una estrecha relación en cadena; es decir, si la empresa tiene un contacto directo con sus proveedores, esta adquirirá múltiples beneficios que se verán reflejados no solo en la calidad de sus productos/servicios sino también en la aceptación de sus clientes. Por tanto, se genera un valor añadido y ventaja competitiva en la industria.

#### 1.4. Análisis FODA del establecimiento para determinar los factores fuertes y débiles

El análisis FODA, también conocido como DAFO, proviene de las siglas en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), es una herramienta de estudio que facilita la toma de decisiones estratégicas y permite conocer la situación actual de una organización, analizando las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), mediante una matriz de cuatro cuadrantes.

Es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se emplean en dicha matriz. Primero, se empieza con las definiciones de las variables internas y luego con las externas.

Oña y Vega (2018) definen a las fortalezas como aquellas capacidades especiales que posee una organización, y por esta razón tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Además, se consideran como recursos que se pueden controlar para el desarrollo de sus actividades de forma positiva. Por el contrario, las debilidades son los factores que causan una situación desfavorable ante la competencia, recursos que no poseen y actividades que

se desarrollan de manera negativa.

Por otra parte, Ramírez (2017) explica que las oportunidades son aquellos factores potencialmente favorables para la empresa, estos pueden ser tendencias o cambios que pueden ser usados para superar los objetivos. Finalmente, las amenazas constituyen ciertas circunstancias adversas que ponen en peligro el alcance de los objetivos planteados, las cuales producen inestabilidad en la organización.

De esta manera, se procedió con el desarrollo de la siguiente técnica de trabajo, mediante el levantamiento de información primaria, específicamente por el gerente del establecimiento. A continuación, en la tabla 5 se evidencia la matriz FODA con los resultados pertinentes, mismos que influyen en el proceso de toma de decisiones para realizar un plan estratégico en los distintos departamentos que componen el Hotel Selina.

**Tabla 5**

*Análisis FODA del Hotel Selina Cuenca*

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hotel Selina se caracteriza por la fidelización de clientes, destacando su target de mercado, “turista mochilero”.</li> <li>● Primer hotel en ofertar habitaciones tipo dorms, una opción clásica para grandes números de clientes.</li> <li>● Innovación en otros servicios (cowork, cursos de yoga, biblioteca, cinema).</li> <li>● Selina brinda facilidades para ayudar a emprendedores mediante ferias abiertas.</li> <li>● Trabajo en equipo y comunicación interdepartamental.</li> <li>● Trabajo con ACNUR para proteger a las personas refugiadas, garantizando un trabajo estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selina es una marca relativamente nueva en la ciudad de Cuenca, pues tiene 5 años en el mercado.</li> <li>● Normativas cambiantes a nivel interno en cuanto a la estabilidad del personal en el establecimiento, pues este se enfrenta a un cambio de sede, impidiendo el aseguramiento en el lugar de trabajo por el que había sido contratado inicialmente.</li> <li>● Carencia de un manual o aplicativo definido en donde se establezcan los procesos a seguir para el correcto funcionamiento del establecimiento, así como para garantizar la calidad de entrega del servicio.</li> <li>● Sobrecarga de información en el modelo digital LEDO, capacitaciones</li> </ul>

- Evaluación continua de los clientes a través de encuestas de satisfacción al momento del check out.
- Marca distintiva y de gran prestigio internacional.
- básicas, procesos incompletos y falta de especificaciones de los mismos.
- Sistema complejo al momento de recopilar la información de las diferentes aplicaciones que conforman LEDO.

## ANÁLISIS EXTERNO

### OPORTUNIDADES

- Nómadas digitales en busca de nuevas experiencias, hospedaje, viaje y trabajo en el extranjero por tiempo indefinido.
- Incremento potencial del turismo receptivo.
- Alianzas estratégicas, creando beneficios entre ambas partes.
- Ubicación estratégica, pues se encuentra cerca de los principales atractivos turísticos de la ciudad.
- Presencia en el mercado y expansión de la marca.

### AMENAZAS

- Una de las amenazas considerables que tiene Hotel Selina es la competencia a su alrededor.
- Precios más bajos por parte de la competencia.
- Políticas gubernamentales cambiantes, lo que genera cambios o alteraciones en las normativas de turismo.
- Inseguridad y falta de control social para reducir actos delictivos en la ciudad de Cuenca, lo que constituye una amenaza directa para la empresa.

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

Como se puede observar en la matriz FODA, las oportunidades y fortalezas de Hotel Selina se evidencian en el nómada digital y sus experiencias de un nuevo estilo de vida, destacando el trabajo por parte de la empresa de ofertar sus diferentes servicios innovadores de manera eficiente y eficaz para mejorar la estancia del cliente, pues a través de su personal se pretende controlar la gestión de la calidad para alcanzar el reconocimiento y lealtad por parte de los consumidores, convirtiéndose la marca en un elemento diferenciador del resto de la industria hotelera.



Por otro lado, las características relacionadas con las debilidades y amenazas de la empresa se manifiestan en la competencia directa y la carencia de un manual que proporcione una visión integral de todos los procesos que componen la empresa. De igual forma, se resalta el esfuerzo realizado a lo largo de los 5 años para mejorar estos defectos, considerando ciertos factores claves que influyen en el desarrollo de la organización, como la comunicación interna para el cumplimiento de sus objetivos, así como también varios factores ajenos a los que la empresa debe adelantarse y prever soluciones integrales para destacar frente a la competencia.

Adicional al análisis FODA, este se complementa con la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) en donde se identifican y evalúan las variables asociadas a la organización, las cuales afectan tanto negativa como positivamente a las áreas funcionales y al desarrollo de las diferentes actividades. Por otro lado, la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) valora aquellas variables relacionadas al entorno que causa incidencia tanto negativa como positiva en el establecimiento (Pulgarín & Rivera, 2012).

Por tanto, mediante esta herramienta de análisis estratégico se establecieron de forma cuantitativa los factores de mayor y menor importancia que influyen en la situación actual del Hotel Selina y se identificaron las áreas clave en las que el establecimiento debe centrar sus esfuerzos para mejorar el desempeño y lograr sus objetivos a largo plazo.

Para el análisis de la matriz MEFI Y MEFE se listan los factores de éxito de la matriz FODA; y posteriormente, se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), los cuales indican la importancia relativa para la empresa. Además, se asigna una calificación entre 1 y 4, donde 1 representa un valor irrelevante y 4 se evalúa como importante. En consecuencia, el total ponderado que se encuentre por debajo del promedio de 2.5 indica una situación desfavorable para la compañía (Ponce, 2007).

A continuación, se presenta la matriz EFI de acuerdo a la clasificación y ponderación asignada a cada una de las fortalezas y debilidades del Hotel Selina.

**Tabla 6**

*Matriz EFI*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO

FORTALEZAS			
• Fidelización de clientes, destacando su target de mercado, “turista mochilero”.	0.30	3	0.90
• Primer hotel en ofertar habitaciones tipo dorms.	0.05	2	0.10
• Innovación en otros servicios (cowork, cursos de yoga, biblioteca, cinema).	0.25	3	0.75
• Selina brinda facilidades para ayudar a emprendedores mediante ferias abiertas.	0.05	2	0.10
• Trabajo en equipo y comunicación interdepartamental.	0.10	3	0.30
• Trabajo con ACNUR para proteger a personas refugiadas, garantizando un trabajo estable.	0.05	3	0.15
• Evaluación continua de los clientes a través de encuestas de satisfacción.	0.15	3	0.45
• Marca distintiva y de gran prestigio internacional.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.85</b>
DEBILIDADES			
• Selina es una marca relativamente nueva, pues tiene 5 años en el mercado.	0.05	1	0.05
• Normativas cambiantes a nivel interno en cuanto a la estabilidad del personal en el hotel.	0.30	2	0.60
• Carencia de un manual o aplicativo definido en donde se establezcan los procesos a seguir.	0.35	3	1.05
• Sobrecarga de información en el modelo digital LEDO, capacitaciones básicas, procesos incompletos y falta de especificaciones.	0.20	2	0.40
• Sistema complejo al momento de recopilar la información de las diferentes aplicaciones que conforman LEDO.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.20</b>

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

En relación a la matriz presentada, el total ponderado de las fortalezas es de 2.85, lo cual indica que está en una situación por encima del promedio, donde sus fuerzas internas son favorables a la empresa. Este valor implica que las fortalezas superan a las debilidades, contra un total de 2.20, siendo este último un total negativo para Selina. Por consiguiente, los

aspectos considerados como los más críticos dentro de las debilidades son las normativas cambiantes a nivel interno que afectan a la gestión del establecimiento, la carencia de un manual donde se establezcan los procesos a seguir para cumplir con los estándares de calidad; y la sobrecarga de información en su aplicación LEDO, considerada de forma errónea como un manual de procesos. Con base en estos factores, se plantea la implementación de formatos para garantizar el control y seguimiento de sus operaciones.

A continuación, se presenta la matriz EFE de acuerdo a la clasificación y ponderación asignada a cada una de las oportunidades y amenazas del Hotel Selina.

**Tabla 7**

*Matriz EFE*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Nómadas digitales en busca de nuevas experiencias, hospedaje, viaje y trabajo.	0.40	4	1.60
• Incremento potencial del turismo receptivo	0.10	2	0.20
• Alianzas estratégicas, creando beneficios entre ambas partes.	0.20	3	0.60
• Ubicación estratégica, pues se encuentra cerca de los principales atractivos turísticos de la ciudad.	0.10	2	0.20
• Presencia en el mercado y expansión de la marca.	0.20	3	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.20</b>
<b>AMENAZAS</b>			
• Competencia a su alrededor.	0.40	3	1.20
• Precios más bajos por parte de la competencia.	0.30	2	0.60
• Políticas gubernamentales cambiantes, lo que genera cambios o alteraciones en las normativas de turismo.	0.20	2	0.40
• Inseguridad y falta de control social para reducir actos delictivos en la ciudad de Cuenca.	0.10	1	0.10

---

<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>2.30</b>
--------------	-------------	-------------

---

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

De acuerdo a la matriz EFE, se resalta las oportunidades favorables dentro del mercado con un peso total ponderado de 3.20, el cual se encuentra por encima de la media. Por lo que, estas superan el peso ponderado de las amenazas, con un total de 2.30.

Entre los factores considerados como los más críticos dentro de las amenazas de Selina se encuentra la competencia de la empresa y los precios más bajos por parte de la misma, la cual requiere de una evaluación del medio externo para implementar estrategias que eviten las amenazas externas y aumenten la cuota de mercado de manera sostenible.

Además, se considera el factor de target de mercado “nómadas digitales en busca de nuevas experiencias, hospedaje, viaje y trabajo”, cuyo valor ponderado representa uno de los pesos con mayor importancia dentro de las oportunidades para el establecimiento, el cual se debe gestionar y fidelizar mediante contenidos de valor para potenciar el crecimiento de industria.

## CAPÍTULO 2

### **Definición de mejoras integrales a los servicios ofertados en el establecimiento mediante el ciclo de Deming y demás herramientas de calidad**

En esta sección se presenta el análisis de la gestión de la calidad del establecimiento a partir del ciclo de Deming y de la implementación de seis herramientas básicas para conocer los posibles defectos que afectan a los departamentos. Entre las acciones que se toman para mejorar la calidad y la experiencia del cliente se encuentra la actualización de su sistema LEDO, capacitaciones del personal, administración de políticas, desarrollo de procedimientos y ejecución de diversos formatos aplicados en todas las áreas.

#### **2.1. Métodos y técnicas de trabajo**

El proyecto de intervención se desarrolla en tres fases principales; en primer lugar, para el diagnóstico de la situación actual del Hotel Selina en torno a su sistema digital de calidad, se realizó una observación de campo; y a través del gerente, se recolectó información general acerca del establecimiento, tal como la distribución de las habitaciones y precios (tabla 1), nómina del personal (tabla 2), estructura organizacional (figura 9), áreas y servicios (tabla 3), misión, visión, valores e información de la aplicación digital LEDO. Posteriormente, se realizó el análisis FODA (tabla 5) que influyó en la toma de decisiones, pues permitió comprender tanto los factores internos como externos del establecimiento; incluso, se obtuvo un mejor enfoque en cuanto a los puntos fuertes que destacan en el mercado y aquellos puntos débiles que afectan a la calidad. De igual manera, se evaluó la situación interna y externa mediante la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y evaluación de los factores externos (MEFE), respectivamente.

Para la segunda fase, se definen mejoras integrales a los servicios ofertados por el hotel, partiendo del ciclo de Deming, mismo que consta de cuatro pasos esenciales (planear, hacer, verificar y actuar) que contribuyen en el desarrollo del plan establecido para la búsqueda de la mejora en todos los aspectos de la organización. Posteriormente, con base en la información y sugerencias del gerente para evaluar los procesos y definir las herramientas para las diferentes áreas del hotel, se llevó a cabo la aplicación y el análisis de 6 herramientas básicas de la calidad (diagrama de flujo en el departamento de talento humano, diagrama de causa y efecto en recepción, estratificación en almacenamiento y bodega, hoja de verificación en gerencia, histograma en el estado de quejas con base en las encuestas de satisfacción

del Hotel Selina, diagrama de Pareto en el departamento de housekeeping y, alimentos y bebidas), las cuales presentan los defectos de cada departamento; con base en ello, se especificaron las respectivas soluciones. Todo aquello permitió conocer la gestión de la calidad conjuntamente con los servicios existentes.

Finalmente, en la última fase se establecerán los lineamientos operativos y organizacionales que facilitarán el control de la gestión de la calidad, en donde se consideraron todos los aspectos esenciales que conforman las diferentes áreas dentro de la organización; tales como los de salubridad e higiene y falta de políticas, carencia de controles para la supervisión de procesos tanto en el área de alojamiento como en restauración, y ausencia de formatos para la realización de los diferentes procedimientos dentro del establecimiento hotelero. Por tanto, se implementaron formatos y se desarrollaron ciertos procesos para mejorar los actuales; además, se utilizó el software de diagramación y diseño "Miro", con la finalidad de representar la secuencia e interacción de las actividades a ejecutar en el Hotel Selina, y el software de diseño gráfico simplificado Canva, para la creación de un plan interactivo para los colaboradores de la empresa.

### **2.1.1. Concepto del ciclo de Deming**

El ciclo de Deming o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), considerado como el método de trabajo más importante para la gestión de la mejora continua en los distintos procesos, en el cual se basan otras herramientas de calidad, inciden en el diagnóstico de la situación actual de una organización, analizando los factores críticos para el desarrollo de una propuesta de mejora que garantice un alto nivel de calidad (Reyes, 2015).

Por ello, con la ayuda de esta herramienta, se organizan todos los procedimientos a seguir para efectuar el plan de mejora continua, a través de las 4 variables; además, como primer punto, se toman en consideración los principios de Deming.

Deming (1986), estableció sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en 14 principios básicos, los cuales deben adoptar las empresas para formular una planificación a largo plazo y erradicar las barreras que afectan a los procesos, tales puntos se detallan a continuación:

1. Crear constancia en el propósito de mejora de los servicios y productos ofertados.
2. Adoptar una nueva filosofía conociendo las oportunidades y desafíos que pueda tener la organización.



3. Terminar con la cultura de una inspección general para lograr la calidad, pues esta se hace mejorando sus procesos de producción.
4. Terminar con las operaciones comerciales basándose únicamente en el precio; más bien, se debe minimizar el costo total y recurrir a proveedores confiables para garantizar un producto de alta calidad.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, dando como resultado 3 aspectos fundamentales: calidad, productividad y reducción de costos.
6. Establecer capacitaciones al personal para la supervivencia de la empresa.
7. Adoptar e instaurar el liderazgo, con la finalidad de poner al sistema bajo control.
8. Expulsar el miedo en el trabajo para que todos puedan desempeñarse de manera efectiva.
9. Romper las barreras entre departamentos mediante la cooperación y el trabajo en equipo.
10. Eliminar los slogans y las metas numéricas que se pide al personal para aumentar su productividad, lo que se requiere es una guía que lleve a la meta del empleado.
11. Eliminar las cuotas numéricas y los estándares de trabajo, pues estos toman en cuenta la cantidad, ignorando la calidad. Además, seguir con los estándares garantizará ciertos artículos defectuosos.
12. Eliminar las barreras que impiden que el trabajador se sienta orgulloso de un trabajo bien realizado.
13. Establecer un programa de educación y reentrenamiento a los empleados.
14. Involucrar a toda la organización en la toma de decisiones para llevar a cabo la transformación de la empresa.

En resumen, estos 14 principios deben ser comprendidos por todos los miembros de la organización para transformar y optimizar los procesos empresariales. Es así como estos principios se consideraron en la aplicación del ciclo de Deming centrándose netamente en sus 4 variables elementales. Además, esta metodología fragmentó el ciclo PHVA en ocho pasos y técnicas, los cuales influyen directamente en el desarrollo del plan de mejora a través del análisis de 6 herramientas básicas para las distintas áreas que conforman la empresa.

### **2.1.2. Etapas de ciclo de Deming**

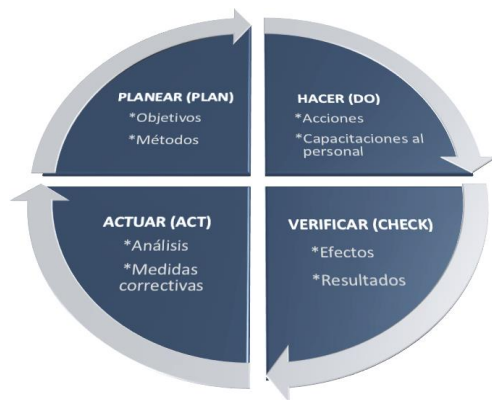
El ciclo Deming consta de cuatro variables indispensables PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que se enfocan en la resolución de problemas de forma sistemática y estructurada para alcanzar la mejora continua; también conocido como ciclo PDCA, por sus siglas en inglés (plan, do, check, act). Sus cuatro pasos forman un ciclo que se repite de manera continua; y

en cada uno de ellos, se encuentran diversas subactividades que intervienen en la ejecución de los procesos de una empresa (Tufiño & Zelada, 2018).

Como primer instancia, es necesario definir las siguientes fases:

- **Planear.** En la primera fase se precisan los objetivos a alcanzar y se seleccionan las técnicas adecuadas que intervendrán en el proceso. Es importante realizar un estudio de la situación actual del área de trabajo, y posteriormente, recopilar datos e información valiosa que permita conocer la problemática y el impacto que pueda generar en la empresa (Cuatrecasas & González, 2005).
- **Hacer.** En esta parte se llevan a cabo las acciones planeadas en la fase anterior. Es importante el uso de ciertas herramientas de calidad o formatos, las cuales se deben comunicar al personal de la empresa, pues a través de capacitaciones o campañas se garantiza un personal competente capaz de cumplir con cada una de las actividades y tareas (Torres, 2019).
- **Verificar.** Tercera fase de ciclo donde se comprueban los efectos y resultados de cada una de las herramientas aplicadas. Según González et al. (2020) se compara la efectividad de las acciones que se realizaron en el desarrollo del plan en relación a los objetivos trazados inicialmente (p.65).
- **Actuar.** Última fase de PHVA, se enfoca en analizar todas las mejoras y procesos que se aplicaron al plan, si este no funciona se puede volver a la fase de “planear” y establecer medidas correctivas para la mejora del proyecto. Según Cuatrecasas & González (2005) para formalizar el cambio, es importante la estandarización de los procedimientos mediante el uso de formatos para documentar cómo estos se han llevado a cabo y cómo mejorarlos (p.62).

**Figura 10**  
Ciclo PHVA / PDCA



*Nota.* Elaboración propia con base en el ciclo PHVA

Con base en la información proporcionada, se detalla el diseño de la propuesta por medio de la metodología PHVA con sus ocho pasos y técnicas básicas, a través de las cuales se emiten las directrices para el inicio del plan de mejora mediante las herramientas de calidad; y posteriormente, implementar ciertos formatos y mejoras en los procesos actuales de Selina Cuenca.

**Figura 11**  
Ciclo PHVA, y sus ocho pasos y técnicas básicas

METODOLOGÍA		PLAN	Planificar qué y cómo se llevará a cabo el plan de mejora	
PHVA		DO	Hacer la metodología que fue planificada	
		CHECK	Verificar si se cumplieron los objetivos planteados	
		ACT	Actuar en función de los resultados	
PHVA	Nº	PASOS	DENOMINACIÓN DEL PASO	IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS
PLANEAR	1	Identificación del problema	Ausencia de un manual, error y falta de especificaciones en los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fuente de información primaria.</li> <li>✚ Observación de campo.</li> <li>✚ Análisis de la situación actual.</li> </ul>
	2	Análisis de la magnitud del problema	Aplicación digital considerada como manual; sin embargo, este no profundiza como tal una guía de instrucciones que comprende un manual.	
	3	Análisis de las posibles causas	Carencia de políticas en ciertas áreas, poca información, no hay un seguimiento de los procesos y falta de formatos.	
	4	Plan de acción	Corrección de las problemáticas mediante 6 herramientas básicas de la calidad.	
HACER	5	Ejecución	Implementación de formatos y desarrollo de procedimientos para mejorar los actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ (Diagrama de flujo, Causa y efecto, Estratificación, Histograma, Hoja de verificación, Pareto).</li> <li>✚ Implementación manual.</li> </ul>
VERIFICAR	6	Verificación de resultados	Evaluación y comparación entre los logros obtenidos y los objetivos planeados para la mejora de la calidad en los diferentes departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Supervisión de gerencia (semanalmente), a través del uso de formatos.</li> <li>✚ Check list.</li> </ul>
ACTUAR	7	Estandarización y prevenir la recurrencia del problema	Motivación e interacción entre el personal del establecimiento y observación del plan de mejora para la organización en los lineamientos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Observación.</li> <li>✚ Hoja de verificación.</li> </ul>
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento, además de las nuevas propuestas de mejora con toda la plana gerencial, garantizando el seguimiento y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Formatos para documentar el proceso.</li> <li>✚ Reuniones semanales.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 11, el desarrollo de la metodología consistió en ocho pasos básicos que proporcionaron información valiosa para la ejecución del presente estudio. Por tanto, de acuerdo con la matriz del ciclo PHVA o ciclo Deming, se lleva a cabo el análisis de la calidad a partir de las 6 herramientas.

## **2.2. Análisis de la calidad del hotel mediante 6 herramientas básicas de la calidad**

El diseño y la aplicación de las herramientas diagnostican la gestión actual de cada uno de los departamentos que conforman el Hotel Selina Cuenca. Cabe mencionar que, el conjunto de técnicas representadas gráficamente en este apartado son los que actúan de manera directa en el servicio que el personal brinda a los clientes.

Es importante subrayar que, como respaldo de este proyecto, en el mes de marzo de 2023 se llevó a cabo una reunión con Juan Espinel, gerente del Hotel Selina, en la cual se proporcionó toda la información correspondiente; y junto con él, se definieron las herramientas básicas de la calidad para medir y analizar la gestión actual en los seis departamentos. Tal información fue recopilada y analizada, y posteriormente plasmada en las siguientes herramientas, las cuales se pueden observar a continuación.

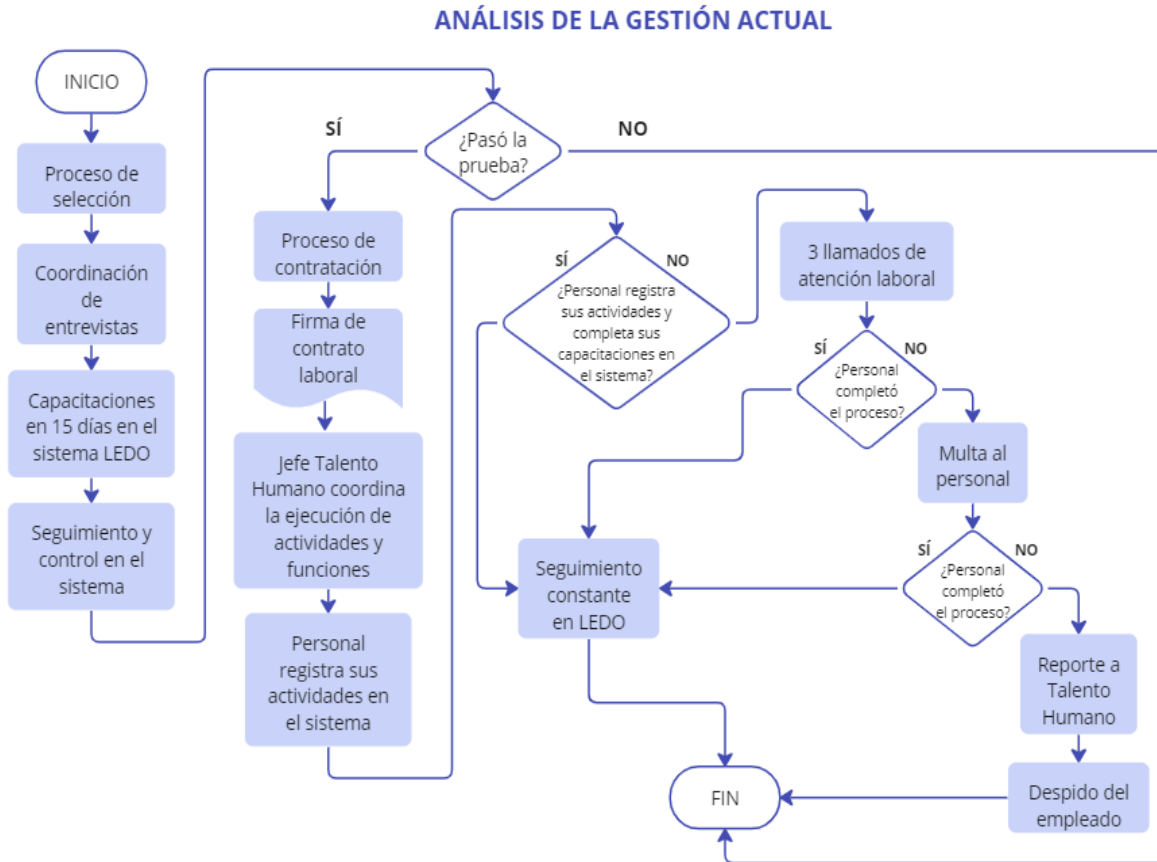
### **2.2.1. Diagrama de flujo en el área de talento humano**

El diagrama de flujo presenta de forma clara las actividades que Selina realiza para garantizar la calidad en este departamento. En este punto, el gerente del hotel manifestó los aspectos correspondientes a esta sección, los cuales incluyen la coordinación, la capacitación y formación del personal, bienestar social, reclutamiento y selección.

Cabe recalcar que su modelo de trabajo es netamente digital, se realiza un breve control a través de la aplicación LEDO; por lo que la falta de información de los procesos a seguir, la carencia de formatos para documentar el seguimiento del personal, la ausencia de un manual para optimizar la productividad y agilizar las operaciones logísticas hacen ineficiente la gestión de las tareas.

**Figura 12**

Diagrama de flujo en el análisis de la gestión actual de Talento Humano



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

Como se puede observar en el flujograma presentado en la figura 12, el departamento de talento humano gestiona la calidad mediante la aplicación digital LEDO, la cual facilita ciertas capacitaciones básicas y procesos incompletos que todos los colaboradores deben seguir.

Por tanto, este sistema crea un perfil de todos los empleados, el cual refleja y mide el desempeño laboral en un porcentaje de 100%, por lo que estos deben capacitarse y registrar cada una de las actividades realizadas hasta alcanzar el puntaje máximo.

En virtud de ello, esta metodología resulta ineficiente en el momento en que el personal realiza el registro pertinente sin la evaluación previa del jefe de talento humano. Por tal motivo, es fundamental la implementación de un manual para la corrección de problemas, y formatos físicos para garantizar el cumplimiento efectivo de los procedimientos mediante una persona encargada de hacer el seguimiento, evaluación y control.

## 2.2.2. Diagrama de causa y efecto en el área de recepción

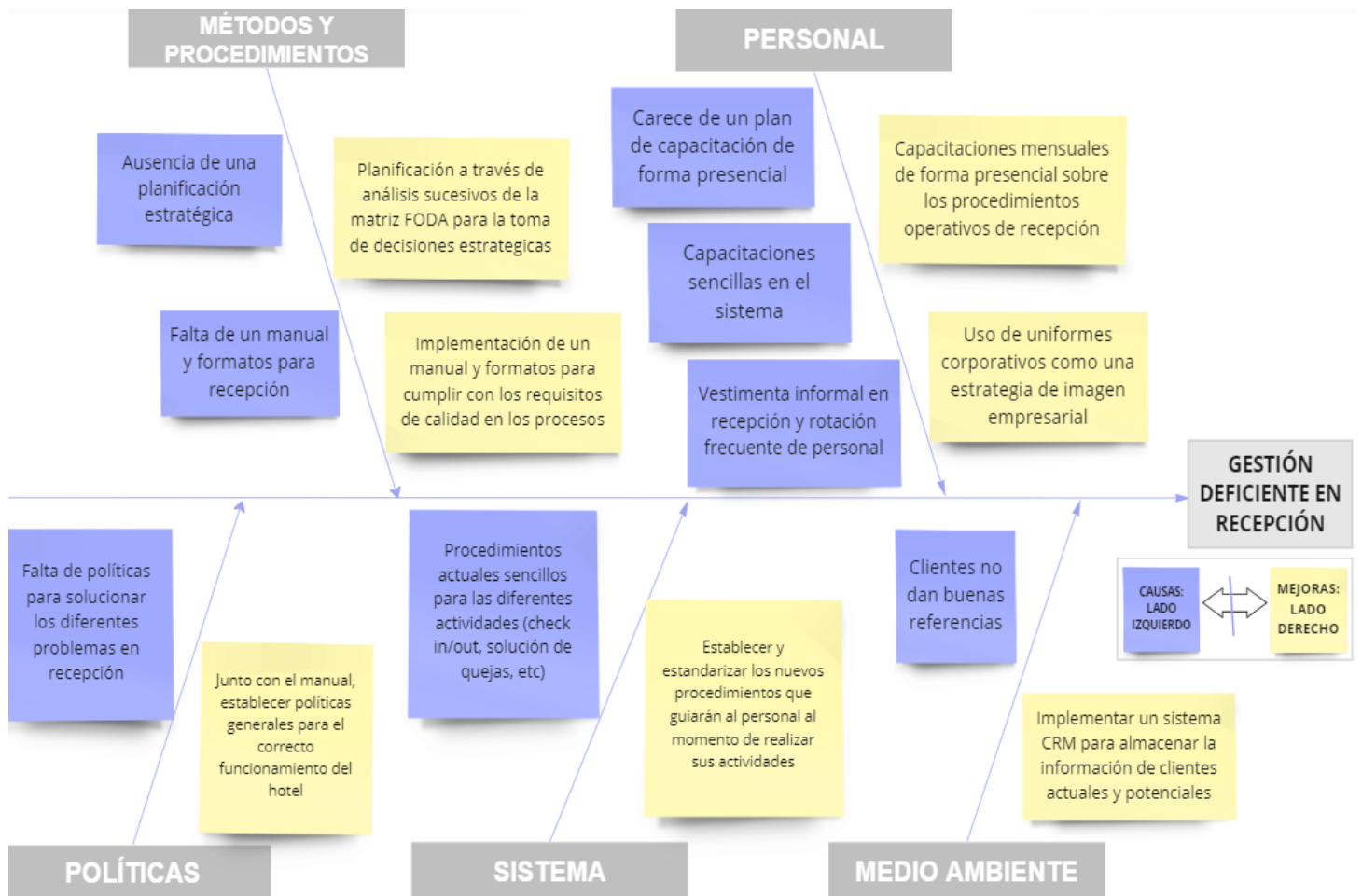
El diagrama de Ishikawa, llamado también espina de pescado o fishbone, identifica los elementos (causas) del problema (efecto) del departamento de recepción.

Por consiguiente, junto con el gerente se analizó la naturaleza gráfica de esta herramienta, la cual expone cinco causas fundamentales que repercuten de manera directa en la mala administración de esta área, al mismo tiempo que se representan las sub causas que explican tal comportamiento.

Dichos factores se producen a causa del personal y la falta de capacitaciones, así como también ineficiencia en los procedimientos actuales y ausencia de formatos para agilizar las tareas en el proceso de reservas, check in/out, atención al cliente, resolución de quejas y manejo de políticas para solucionar los diferentes problemas en recepción.

**Figura 13**

*Diagrama de causa y efecto en el análisis de la gestión actual de Recepción*



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.



En relación con eso, los recepcionistas del establecimiento controlan las actividades de forma informal, es decir, sin un manual que guíe y administre las operaciones y estrategias. Igualmente, para la resolución de problemas en la recepción, se efectúa el hábito de trabajo de transmitir oralmente las indicaciones; si bien el sistema de Selina genera ciertos procedimientos que el personal debe seguir, este no cuenta con la información suficiente para la gestión de las tareas.

De manera que, como se evidencia en el diagrama de Ishikawa, la gerencia debe proporcionar formatos accesibles para las diversas funciones que se realiza en este departamento, al igual que un instrumento de control interno que cuente con información desarrollada y sistematizada sobre los procesos, políticas, forma de organización y objetivos del hotel.

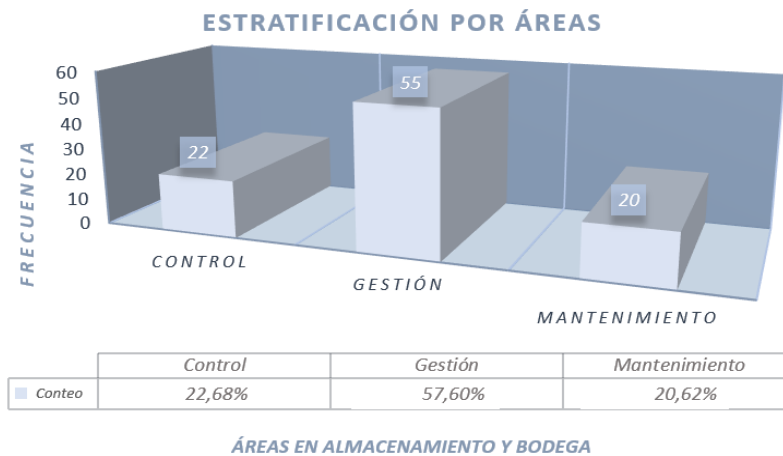
### **2.2.3. Estratificación en el área de almacenamiento y bodega**

Este método estadístico clasifica las causas por áreas que afectan el control de la calidad en el departamento de almacenamiento y bodega. Los datos recopilados en el mes de marzo se analizaron y se separaron en tres categorías principales: control de los procesos, gestión y mantenimiento de cada proceso. De acuerdo con el gerente, para el análisis de este departamento se consideran los formatos, procedimientos, inspecciones y capacitaciones. Por tanto, esta herramienta determinó la deficiencia en los procedimientos de trabajo, debido al mal manejo de inventario que radica en su formato sencillo e incompleto, el cual impide que bodega garantice la correcta gestión y asegure un mantenimiento exitoso en todas sus etapas.

**Figura 14**

*Estratificación por áreas en el análisis de la gestión actual de Almacenamiento y bodega*

N°	CAUSAS	FRECUENCIA	ÁREA	CONTEO	%
1	Formatos deficientes en el control de entrada y salida de mercancías (alimentos y bebidas, productos de limpieza, lencería; útiles de oficina, mobiliario, maquinaria y equipo)	20	Control	22	22,68%
2	Falta de capacitación	2			
3	Demora en el proceso de compra y venta	5			
4	Procedimientos de trabajo deficientes	5			
5	No existen procedimientos de compra	5			
6	Mala distribución del área de trabajo	5			
7	Limpieza incorrecta	31	Gestión	55	56,70%
9	Alimentos en mal estado	3			
10	Lencería desgastada	1			
12	Inspecciones programadas	5			
13	Optimización de espacios	5			
14	Organización de bodega	5	Mantenimiento	20	20,62%
15	Protección de la mercancía	5			
<b>TOTAL</b>		<b>97</b>		<b>97</b>	<b>100,00%</b>



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

En relación con la gráfica presentada, el departamento de almacenamiento y bodega no cuenta con un formato de inventario eficiente; lo que genera errores en los procedimientos actuales, en la distribución del área de trabajo y en las funciones del personal; que como se puede evidenciar, estos representan el mayor porcentaje de defectos del total de las actividades realizadas.

En consecuencia, la gestión deficiente en esta área afecta a la organización del almacén, los procesos de compra y venta, y la pérdida de mercancías.

Por tanto, se requiere de formatos y procedimientos estructurados para la mejora integral de la calidad en sus tres áreas; y específicamente para el área de 'gestión', además de la ejecución de un programa de capacitación efectiva a todo el personal de bodega, la cual garantice la organización de sus responsabilidades y funciones.

Por último, para la mejora continua, el área de mantenimiento debe asegurar la inspección programada para verificar el control y cumplimiento de las actividades, optimización de espacios, métodos de distribución y protección de las existencias.

#### **2.2.4. Hoja de verificación en el área de gerencia**

La hoja de verificación, también denominada hoja de control o chequeo, es un impreso con formato de tabla que registró y recopiló toda la información proporcionada por el gerente, a través de un método sencillo y sistemático como la anotación de los diferentes sucesos o defectos que comprende la gerencia.

Junto con Juan Espinel, Gerente; se estableció esta herramienta de trabajo y se clasificó de acuerdo al tipo de defecto y a las cinco semanas que conforman el mes de marzo de 2023, en la cual se exhibió la ocurrencia de los principales errores del mes, mismos que influyen en la situación actual del departamento.

Tales factores radican en la incapacidad por parte de la gerencia al momento de establecer un manual de procedimientos y ciertos formatos para los diferentes departamentos de la empresa, además de su sistema y página web del establecimiento desactualizados, falta de inspecciones, la ausencia de una matriz para la evaluación de los proveedores, y el manejo de las quejas y reclamos de los clientes.

**Figura 15**  
 Hoja de verificación en el análisis de la gestión actual de Gerencia

DEFECTOS	FRECUCENCIA (NÚMERO DE ERRORES)						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	TOTAL	%
Capacitaciones deficientes y básicas	/			/		2	5,56%
Falta de supervisión de cada departamento	/					1	2,78%
No ejecutar las reuniones con cada jefe de departamento	/					1	2,78%
Falta de evaluación de los lineamientos en las 6 áreas	/					1	2,78%
Falta de inspección de las habitaciones	/	/	/	/	/	5	13,89%
No escuchar las opiniones de los huéspedes	/	/	/	/		4	11,11%
No ocuparse de las quejas o reclamos de los clientes	/	/	/	/		4	11,11%
Sistema e información suministrada al cliente desactualizada	/	/	/	/	/	5	13,89%
Ausencia de estrategias personalizadas para cada área	/					1	2,78%
Falta de organización en la rotación del personal	/					1	2,78%
Falta de motivación al equipo de trabajo	/					1	2,78%
Falta de supervisión/seguimiento del rendimiento del personal	/					1	2,78%
No establecer tarifas para las habitaciones					/	1	2,78%
Falta de gestión en la contabilidad y cálculos estadísticos.					/	1	2,78%
Falta de monitoreo y control de los ingresos y gastos del hotel					/	1	2,78%
Ausencia de estrategias de marketing (promoción/descuento)					/	1	2,78%
Falta de análisis de la matriz de evaluación de proveedores	/	/	/	/	/	5	13,89%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>

Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

Conforme con la hoja de control registrada en el departamento de gerencia, se puede demostrar una frecuencia de 36 errores ocurridos en el mes de marzo de 2023. De acuerdo con el gerente, Juan Espinel; para dar un seguimiento, control y evaluación en la gerencia, ciertos procesos se realizan de forma empírica. En consecuencia, para evitar la recurrencia de tal método, el departamento debe implementar formatos de calidad y un manual para el control de los procesos; y posteriormente, facilitar los mismos a todos los miembros de la empresa, con la finalidad de disminuir la ocurrencia de defectos. Además de estos factores, se sugiere la planificación de reuniones de forma semanal con los jefes de cada uno de los departamentos del hotel para conocer el análisis de la gestión efectuada en sus áreas de trabajo y así instaurar técnicas para el manejo de quejas y reclamaciones. De igual manera, se sugiere actualizar el sistema LEDO y la página web de Selina, pues la información y servicios difieren de la proporcionada por recepción. Sin duda alguna, se recomienda que el gerente establezca un formato de registro, evaluación y calificación de proveedores para evitar el desempeño deficiente de los mismos y garantizar la efectividad en los procedimientos; tales acciones se toman con el objetivo de mitigar riesgos, reducir costes e

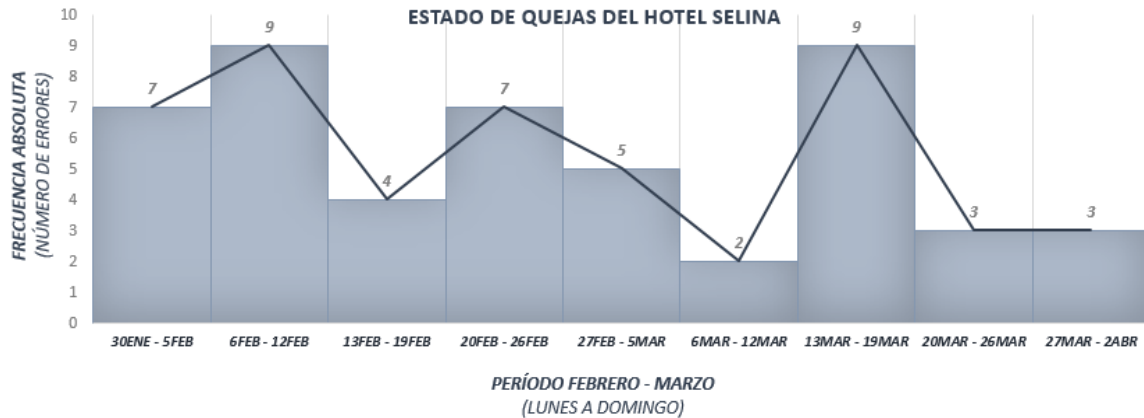
impulsar la mejora continua en todos sus aspectos.

## 2.2.5. Histograma del estado de quejas con base en las encuestas de satisfacción del Hotel Selina (Responsable Gerencia)

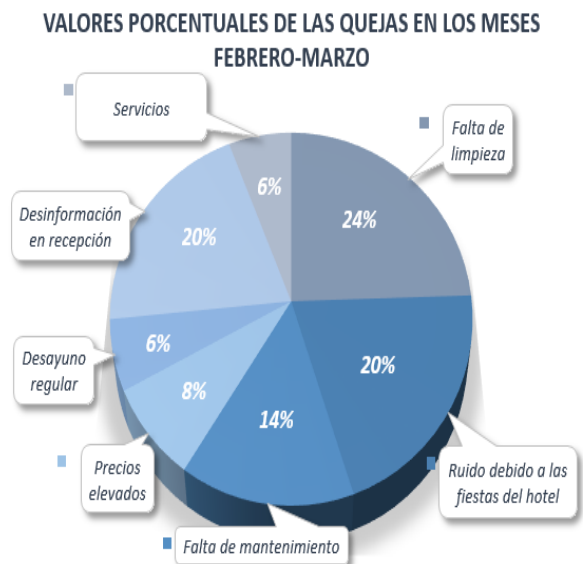
**Figura 16**

*Histograma del estado de quejas con base en las encuestas de satisfacción del Hotel Selina*

PERÍODO	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA (F)	FRECUENCIA RELATIVA (fr)	%
30ENE - 5FEB	7	7	0,14	14,29%
6FEB - 12FEB	9	16	0,18	18,37%
13FEB - 19FEB	4	20	0,08	8,16%
20FEB - 26FEB	7	27	0,14	14,29%
27FEB - 5MAR	5	32	0,10	10,20%
6MAR - 12MAR	2	34	0,04	4,08%
13MAR - 19MAR	9	43	0,18	18,37%
20MAR - 26MAR	3	46	0,06	6,12%
27MAR - 2ABR	3	49	0,06	6,12%
	<b>49</b>		<b>1,00</b>	<b>100,00%</b>



QUEJAS SEMANAS	Falta de limpieza	Ruido debido a las fiestas del hotel	Falta de mantenimiento	Precios elevados	Desayuno regular	Desinformación en recepción	Servicios desactualizados	TOTAL
(30Ene - 05Feb)	2			1	1	2	1	7
(30Feb - 12Feb)	2	2		1	1	2	1	9
(13Feb - 19Feb)	2			1		1		4
(20Feb - 26Feb)	2	2	3					7
(27Feb - 05Mar)	1	2		1		1		5
(06Mar - 12Mar)	1					1		2
(13Mar - 19Mar)	2	2	1		1	2	1	9
(20Mar - 26Mar)		1	2					3
(27Mar - 02Abr)		1	1			1		3
<b>Total mes</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>49</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

Con relación a la gráfica presentada, se pueden evidenciar las quejas por parte de los huéspedes en todos los ámbitos del establecimiento, en un período de dos meses (30 de enero al 02 de Abril), los parámetros analizados son la falta de limpieza (de todas las áreas del hotel), falta de mantenimiento (lavamanos de baños de las áreas comunes y desgaste de la pintura), precios elevados, desayuno regular, desinformación en recepción; y finalmente, servicios desactualizados (servicios fuera de uso o uso exclusivo en ciertos días).

Las quejas con mayor porcentaje fueron la falta de limpieza con el 24% y el ruido debido a las fiestas con el 20% (fiestas internas del hotel realizadas en “Shot Me” actual bar-restaurante ubicado dentro del alojamiento). Además, se puede observar que la falta de limpieza y la desinformación por parte de recepción son dos factores importantes que requieren mayor atención y soluciones inmediatas, las mismas que pueden ser gestionadas mediante capacitaciones, y creación de formatos de control.

Por otra parte, para atenuar el nivel sonoro de la discoteca/salón de eventos se recomienda el diseño de un aislamiento acústico. Por tanto, a través de “ACIMCO S.A.”, una empresa de ingeniería de fachadas y arquitectura exterior, con sede en Quito; se realizó la cotización del producto para el Hotel Selina, con la finalidad de disminuir las quejas, mejorar la calidad en el servicio y conseguir la satisfacción de los huéspedes.

**Figura 17**

*Cotización de aislamiento acústico para la discoteca/salón de eventos del Hotel Selina*

Aislamiento Acústico		m <sup>2</sup>	\$	
Producto o servicio	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
Instalación Paneles semirrígidos de lana de vidrio revestido por una de sus caras con un velo negro, de 30 mm de espesor, 1mx1m	60	\$ 24,00	\$ 1.440,00	
Revestimiento de tiras de madera 1/2" (1 cara)	60	\$ 26,00	\$ 1.560,00	
Cielo raso de tableros colgados de madera contrachapada (prefabricada)	25	\$ 35,00	\$ 875,00	
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.875,00</b>	

1m <sup>2</sup> = \$24,00
1m <sup>2</sup> = \$26,00
1m <sup>2</sup> = \$35,00

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa ACIMCO S.A.



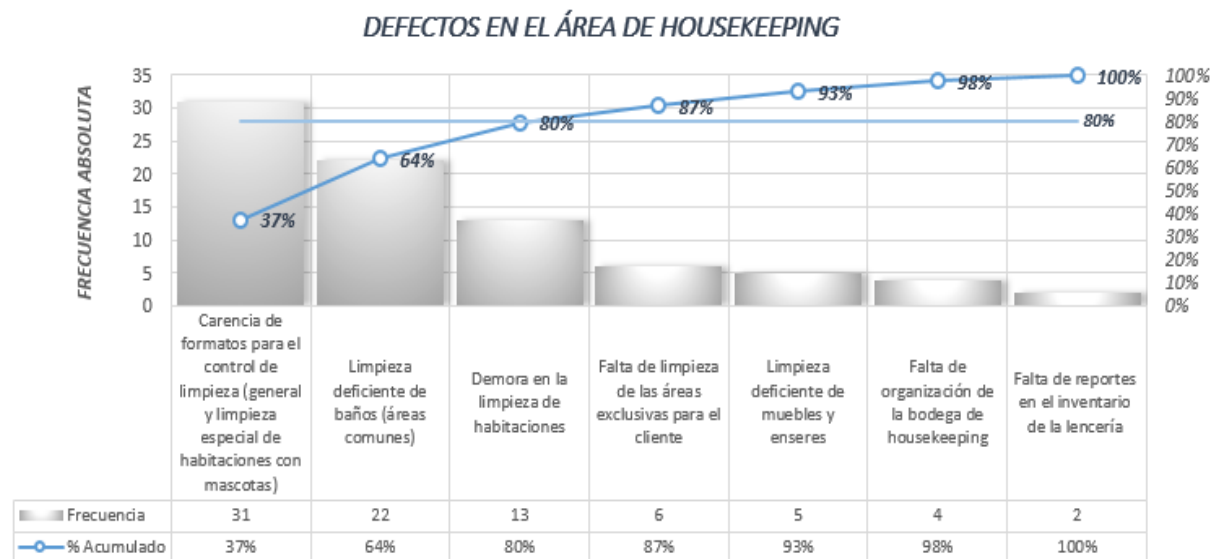
## 2.2.6. Diagrama de Pareto en el área de housekeeping

La herramienta de diagrama de Pareto, también conocida como curva de distribución ABC identifica y clasifica gráficamente los problemas existentes en el departamento de Housekeeping, mostrando aquellos con menor importancia y aquellos que requieren acciones correctivas inmediatas. El principio o regla de Pareto 80/20% establece que el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas.

**Figura 18**

*Diagrama de Pareto en el análisis de la gestión actual de Housekeeping*

DEFECTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
Carencia de formatos para el control de limpieza (general y limpieza especial de habitaciones con mascotas)	31	31	37%	37%
Limpieza deficiente de baños (áreas comunes)	22	53	27%	64%
Demora en la limpieza de habitaciones	13	66	16%	80%
Falta de limpieza de las áreas exclusivas para el cliente	6	72	7%	87%
Limpieza deficiente de muebles y enseres	5	77	6%	93%
Falta de organización de la bodega de housekeeping	4	81	5%	98%
Falta de reportes en el inventario de la lencería	2	83	2%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>		<b>100,00%</b>	



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

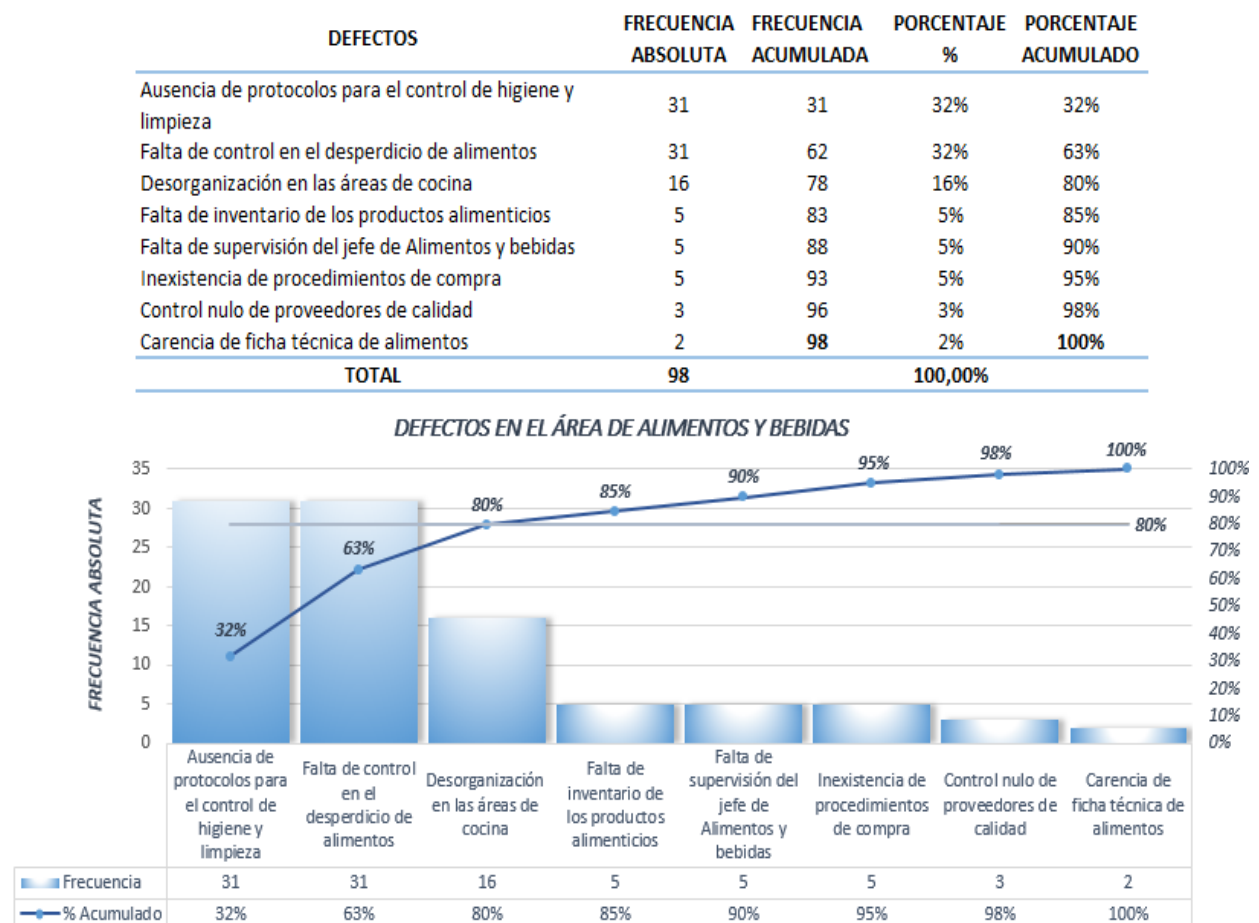
Al analizar la gráfica presentada, se concluye que el 80% de los defectos se encuentran en las tres primeras variables, siendo estas la carencia de formatos para el control de limpieza (37%), limpieza deficiente de los baños en áreas comunes (27%) y la demora en la limpieza general de las habitaciones del hotel (16%). Estas variables representan poco más del 80% de las quejas, mientras que los otros puntos críticos figuran menos del 20% del total. Por tanto, se requiere un control inmediato a través de la implementación de un instructivo para la planificación de las actividades en el departamento de housekeeping.

### 2.2.7. Diagrama de Pareto en el área de alimentos y bebidas

De igual manera, para el análisis de la gestión en el departamento de alimentos y bebidas, se desarrolló el diagrama de Pareto, el cual reconoce los problemas más importantes que requieren un control y una solución inmediata. En este sentido, se estructuraron los datos por orden de prioridad; es decir, de mayor y menor, y posterior a esto, se calculó el porcentaje de cada uno de los defectos proporcionados por el gerente del establecimiento.

**Figura 19**

*Diagrama de Pareto en el análisis de la gestión actual de Alimentos y bebidas*



*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

Como se puede observar en la gráfica del análisis del departamento de Alimentos y Bebidas, el diagrama de Pareto indica que el 80% de todos los defectos se encuentran en las tres primeras variables, siendo estas la "Ausencia de protocolos para el control de higiene y limpieza" con el 32%, la "Falta de control en el desperdicio de alimentos" con el 32% y "Desorganización en el área de cocina" con un porcentaje de 16%, dando como resultado la sumatoria del 80% de todos los defectos. Mientras que el resto de variables representan menos del 20% del total. En consecuencia, Selina no cuenta con un sistema o formatos para la gestión de los residuos en el restaurante, razón por la cual sus procedimientos son ineficientes y constituye un problema importante para el restaurante. Por tanto, se requiere de una acción preventiva que contemple la implementación de formatos de control que ayuden a disminuir o eliminar la posibilidad de ocurrencia de dichos problemas.

## CAPÍTULO 3

### **Lineamientos operativos y organizacionales en el Hotel Selina para la gestión de la calidad y su mejora continua**

Los lineamientos operativos y organizacionales proporcionan un marco de referencia para guiar las acciones y decisiones diarias en una empresa, partiendo de la ejecución de formatos de calidad, procedimientos claros y eficientes, políticas operativas, roles y responsabilidades del personal. Estos lineamientos contribuyen a la reducción de defectos y a la mejora de la calidad de los servicios; así como también la consistencia en todas las áreas, la toma de decisiones efectivas y el cumplimiento de los estándares en la operación del establecimiento.

Primeramente, es importante detallar la gestión actual por procedimientos de los seis departamentos que conforman el Hotel Selina.

#### **3.1. Descripción de los procedimientos actuales evidenciados en el modelo digital de calidad del Hotel Selina en sus diferentes áreas.**

Una aplicación de calidad es una herramienta que permite gestionar las actividades de una empresa de manera digital. Por tanto, el establecimiento controla los procedimientos de acuerdo a su sistema digital LEDO, el cual refleja ciertos parámetros deficientes en todas las áreas. Con base en ello, el gerente del Hotel afirma que los procesos evidenciados en el sistema son los mismos que el personal debe cumplir y seguir para garantizar la gestión eficiente en los servicios; como resultado de este precepto y aplicación indebida, y conforme a las herramientas de calidad se puede comprobar la desorganización en cada una de las diferentes actividades que realiza el equipo de trabajo, dado que no cuenta con un plan de mejora o manual que contribuya a la disminución de errores.

A continuación, se exponen los procedimientos que se realizan en el Hotel Selina y las propuestas de formatos a implementar.



*implementación de formatos de evaluación y desempeño laboral, check list para la supervisión de departamentos, y formatos de evaluación de proveedores.*

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 3.1.2. Departamento de Recepción

**Tabla 9**

*Procedimiento actual e integral del Departamento de Recepción*

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<p><i>Recepcionista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El procedimiento inicia con la apertura del turno de trabajo.</li> <li>→ Luego, con el check in. En el momento en el que el huésped ingresa al hotel se da la bienvenida y se pregunta por la reserva.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Si el cliente tiene reserva: se verifican los datos en el sistema de recepción y se entrega la habitación correspondiente.</li> <li>◆ Si el cliente no tiene reserva: se verifica la disponibilidad en el sistema y se efectúa el pago en el check in o check out, dependiendo del huésped. Finalmente, se asigna el tipo de habitación que desea.</li> <li>◆ En caso que no exista disponibilidad: se informa al cliente acerca de otros establecimientos de alojamiento.</li> </ul> </li> <li>→ En el momento en que el cliente realiza el check out, se efectúa el cobro, se genera la factura correspondiente, y a través del correo electrónico se envían encuestas de satisfacción a los clientes.</li> <li>→ En el caso de la gestión a través de llamadas telefónicas, se proporciona información del establecimiento y de los tipos de habitaciones. Se verifica la disponibilidad y se pide al huésped el 50% del valor de la habitación para efectuar la reserva.</li> <li>→ Posteriormente, se verifican las reservas de las OTAS, se</li> </ul>



	<p>analizan los comentarios de los huéspedes y se genera una pronta respuesta.</p> <p>→ El recepcionista realiza el cierre del turno.</p> <p><b>Fin del procedimiento.</b></p>
<p><b>Observaciones:</b> Se recomienda mejorar la gestión de procesos a partir de la implementación de formatos de quejas y reclamos; y formularios de registro.</p>	

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 3.1.3. Departamento de Housekeeping

**Tabla 10**

*Procedimiento actual e integral del Departamento de Housekeeping*

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<p><i>Camarera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El procedimiento en el departamento de housekeeping empieza con la revisión de todas las habitaciones, instalaciones y áreas comunes del establecimiento.</li> <li>→ En el caso de las habitaciones “vacías sucias” (salida):               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se retira la lencería sucia y se coloca la nueva.</li> <li>◆ Se limpian los baños y se tira la basura.</li> <li>◆ Se limpian los muebles y enseres.</li> <li>◆ Se realiza la limpieza de alfombras y pisos.</li> <li>◆ Se reponen los amenities.</li> </ul> </li> <li>→ En el caso de las habitaciones “sucias ocupadas” se realiza la limpieza cuando el huésped no se encuentra en la habitación y se sigue el procedimiento anterior.</li> <li>→ Para reportar los objetos perdidos, la camarera notifica directamente a recepción, sin la elaboración previa de un formato.</li> <li>→ En el caso de las habitaciones con mascotas, la camarera sigue procedimientos básicos de limpieza, omitiendo protocolos de desinfección.</li> <li>→ Luego, se procede a la limpieza del almacén.</li> <li>→ Después, se procede a la limpieza de las áreas y baños</li> </ul>

	<p>comunes.</p> <p>→ Finalmente, informa al Jefe de ama de llaves sobre cualquier anomalía detectada en las habitaciones y en el establecimiento.</p> <p><b>Fin del procedimiento.</b></p>
<p><b>Observaciones:</b> Se recomienda mejorar la gestión de procesos a partir de la implementación de formatos de objetos perdidos; y la herramienta de calidad, check list. Además, elaborar protocolos de limpieza especial para las habitaciones con mascotas y colocar carteles de “zona desinfectada”.</p>	

Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 3.1.4. Departamento de Alimentos y bebidas

Tabla 11

Procedimiento actual e integral del Departamento de Alimentos y bebidas

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<p><i>Jefe de Alimentos y Bebidas</i></p> <p><i>Mesero</i></p> <p><i>Cocinero</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El procedimiento en el departamento de Alimentos y Bebidas empieza con la requisición de la materia prima.</li> <li>→ Recepción de materia prima y productos en conjunto con el jefe de bodega y almacenamiento.</li> <li>→ Posteriormente, los productos se entregan a cada área según el requerimiento:             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Materia prima y bebidas alcohólicas/ no alcohólicas para el bar-restaurant del hotel.</li> </ul> </li> <li>→ Después, se reciben a los clientes.</li> <li>→ Luego, los meseros dirigen a los clientes a una mesa y se entrega el menú.</li> <li>→ Se toma la orden luego de un momento prudencial.</li> <li>→ Se entrega la comanda al cocinero.</li> <li>→ Luego, se entrega la comida a los clientes.</li> <li>→ Posteriormente, el mesero entrega la cuenta.</li> <li>→ Se informa al Jefes de Alimentos Y Bebidas sobre cualquier anomalía presentada durante el servicio.</li> </ul>

	<b>Fin del procedimiento.</b>
<p><b>Observaciones:</b> Se recomienda mejorar la gestión de procesos mediante la implementación de formatos para el control de residuos y el formato de entradas y salidas de productos.</p>	

*Nota.* Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Gerente del Hotel Selina, 2023.

### 3.1.5. Departamento de Talento Humano

**Tabla 12**

*Procedimiento actual e integral del Departamento de Talento humano*

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
<p><i>Jefe de Talento Humano</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El procedimiento del departamento de Talento Humano, inicia con el proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>→ Se realiza el estudio de los candidatos.</li> <li>→ Posteriormente, se procede con las entrevistas.</li> <li>→ Luego, se analiza la selección del nuevo personal y se realiza el proceso de capacitación, exclusivamente en el sistema LEDO (15 días de capacitación).</li> <li>→ Si el candidato aprueba el proceso de capacitación, se continúa con el proceso de contratación.</li> <li>→ Después, se realizan capacitaciones y evaluaciones únicamente en el sistema LEDO. No se realizan capacitaciones de manera presencial ni se realizan evaluaciones a partir de formatos de calidad.</li> <li>→ En caso de no cumplir con las capacitaciones generadas de forma automática en el sistema ni registrar las actividades realizadas, se realizan 3 llamados de atención al empleado y después se emite una multa (determinada por el departamento de Talento Humano y Gerencia).</li> <li>→ En consecuencia a la falta del último punto, se procede con el despido del empleado.</li> </ul> <p><b>Fin del procedimiento.</b></p>



### 3.2. Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador.

De acuerdo con el análisis de la situación actual realizado en el capítulo 1, y en la definición del ciclo de Deming y las 6 herramientas básicas de calidad presentadas en el capítulo 2; el plan de mejora continua se formuló con la finalidad de mejorar los procedimientos actuales del establecimiento, mediante la implementación de formatos de calidad y la propuesta de procesos operativos que deben ser ejecutados para garantizar la correcta gestión en los seis departamentos que conforman el Hotel Selina.

De igual manera, en relación a la propuesta de organigrama con base en la nómina del personal, expuesto en la figura 10; se establecen los formatos de perfiles de puestos, los cuales se consideran indispensables para la organización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores de la empresa. En este sentido, se detallan las diversas actividades y funciones, misión del cargo, formación académica, experiencia, habilidades y conocimientos.

A continuación, se adjunta la propuesta de mejora que contempla los procedimientos, flujogramas y formatos para los diferentes departamentos del hotel.

Es importante destacar que el desarrollo de este apartado **“3.2. Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador”**, se realizó a través del software de herramientas de diseño gráfico simplificado “Canva”, con la finalidad de establecer un instructivo digital interactivo para el personal del Hotel Selina.

Por consiguiente, se proporciona el enlace del software de diseño gráfico y se detalla la lista de contenidos que contiene la propuesta del plan de mejora continua.

#### Lista de contenidos que contiene la propuesta del plan de mejora

**Canva.** **(2023).** **[Software].**  
[https://www.canva.com/design/DAFljgw1Dbc/MTCBQS5\\_BGr7Agc\\_rcuStQ/view?utm\\_content=DAFljgw1Dbc&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=publishsharelink](https://www.canva.com/design/DAFljgw1Dbc/MTCBQS5_BGr7Agc_rcuStQ/view?utm_content=DAFljgw1Dbc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink)

Perfil del departamento de Gerencia.

Perfil del departamento de Recepción.

---

Perfil del departamento de Housekeeping.

---

Perfil del departamento de Alimentos y bebidas.

---

Perfil del departamento de Talento Humano.

---

Perfil del departamento de Almacenamiento y bodega.

---

**3.2.1. Proceso integral para el Departamento de Gerencia.**

**3.2.2. Proceso integral para el Departamento de Recepción.**

**3.2.3. Proceso integral para el Departamento de Housekeeping.**

**3.2.4. Proceso integral para el Departamento de Alimentos y Bebidas.**

**3.2.5. Proceso integral para el Departamento de Talento Humano.**

**3.2.6. Proceso integral para el Departamento de Almacenamiento y bodega.**

## Conclusiones

El proyecto tuvo como objetivo aplicar y desarrollar un plan operativo para la mejora continua de la calidad en cada uno de los departamentos que conforman el Hotel Selina. Durante el desarrollo del proyecto se evidenciaron ciertos factores que influyeron de manera directa en el análisis de la situación de la empresa. Por tanto, con base en los resultados, se concluye lo siguiente:

- A partir del diagnóstico para conocer la situación actual de Selina de acuerdo a la evaluación de factores tanto internos como externos; se constata que, debido a la falta de capacitación del personal, al método de trabajo empírico en distintos ámbitos dentro de las áreas operativas y la falta de especificaciones de los procesos actuales generados automáticamente por el sistema LEDO; existe una desorganización en todas las funciones que realiza el personal del establecimiento, pues al no contar con un plan de procesos y formatos, se evidencia una incorrecta gestión en su sistema de calidad.
- Las metodologías aplicadas a los seis departamentos; puntualmente, las herramientas de calidad, identificaron los puntos de control crítico que requieren acciones correctivas para disminuir o eliminar los problemas y defectos de todas las áreas involucradas en el proceso logístico, cumpliendo con el propósito de establecer un instructivo y flujogramas para la socialización de documentos y formatos con el personal de la empresa.
- El plan de mejora desarrollado permitió documentar y estandarizar la propuesta de procedimientos, de manera que la organización disponga de una herramienta útil en la cual se mantenga una documentación actualizada para orientar a su personal y se puedan identificar oportunidades para abordar futuros proyectos de optimización. Además, que cumpla con las normas y estándares de calidad requeridos por los clientes y regulaciones gubernamentales; lo que mejorará la reputación, la competitividad en el mercado y asegurar la continuidad del negocio. Finalmente, con la propuesta de plan se pretende la mejora de la eficiencia y eficacia de todas sus operaciones; así como también fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y sentar las bases para futuras iniciativas de mejora continua.



## Recomendaciones

Al culminar el proyecto de intervención, se recomienda:

- La aplicación de la propuesta del plan operativo en el Hotel Selina, considerando el estudio y el diseño personalizado, de modo que resuelva de forma específica y particular los problemas y necesidades para garantizar el funcionamiento eficiente en el sistema de gestión de calidad del establecimiento.
- Debido a que Selina no realiza evaluaciones de la gestión ni diagnósticos de la situación actual, se recomienda el análisis departamental de forma continua de los resultados de las actividades y funciones; además de la comunicación eficaz no solo entre departamentos sino también entre todos los colaboradores, pues la empresa no cumple con este precepto, lo que provoca y se evidencia la desorganización en cada área de trabajo.
- Con base en la necesidad de mejorar integralmente los procesos actuales, se sugiere tomar como base las herramientas y estrategias de calidad aplicadas a los departamentos del hotel para la toma de acciones correctivas y para mantener el control en sus tareas. De igual manera, el seguimiento y capacitación a todo el personal que interviene en los servicios de hospitalidad, a través del desarrollo y aplicación de formatos, con la finalidad de solucionar y disminuir defectos; finalmente, priorizar los factores de limpieza y mantenimiento mediante los protocolos establecidos para cumplir con los nuevos desafíos y expectativas de salud y seguridad.

## Referencias

- Alcalde, P. (2019). *Calidad. Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes*. Ediciones Paraninfo, SA. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sjqlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Pablo+Alcalde+\(2019\)&ots=GTT9Cr\\_aBy&sig=iOC7CRROYojgVnqqFnGnAbcvl-E#v=onepage&q=Pablo%20Alcalde%20\(2019\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sjqlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Pablo+Alcalde+(2019)&ots=GTT9Cr_aBy&sig=iOC7CRROYojgVnqqFnGnAbcvl-E#v=onepage&q=Pablo%20Alcalde%20(2019)&f=false)
- American Psychological Association. (2020). *Guía Normas APA 7ª. Edición*. Normas-apa.org. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Asensi, S. S., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). *Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, (1), 10-18. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_2.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_2.pdf)
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega, M.T. (2010). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo editorial. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla\\_Diaz\\_kleeberg\\_Noriega\\_Mejora\\_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación. [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad/95A3GQAACAAJ?hl=es](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad/95A3GQAACAAJ?hl=es)
- Cárdenas, J., & López, C. (2013). *Propuesta de un manual de gestión de calidad para el hotel Santa Mónica*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4276/1/TESIS.pdf>
- Carrasco, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Ediciones Paraninfo, SA. [https://www.google.com.ec/books/edition/Procesos\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_en\\_hoste/vaFQAgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Procesos+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+en+hosteler%C3%ADa+y+turismo.+Ediciones+Paraninfo,+SA.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Procesos_de_gesti%C3%B3n_de_calidad_en_hoste/vaFQAgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Procesos+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+en+hosteler%C3%ADa+y+turismo.+Ediciones+Paraninfo,+SA.&printsec=frontcover)
- Couso, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial, S.L. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=Couso+\(2005\)&ots=PnHpZg6imS&sig=ZvSyua1K\\_NZvIXd03KKtmtLowzM#v=onepage&q=Couso%20\(2005\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=Couso+(2005)&ots=PnHpZg6imS&sig=ZvSyua1K_NZvIXd03KKtmtLowzM#v=onepage&q=Couso%20(2005)&f=false)
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Quality is free. The art of making quality certain*. Compañía Editorial Continental. [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_calidad\\_no\\_cuesta\\_el\\_arte\\_de\\_cercior](https://www.google.com.ec/books/edition/La_calidad_no_cuesta_el_arte_de_cercior)

a/yEQtAAAACAAJ?hl=es

Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Profit editorial.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_integral\\_de\\_la\\_calidad/k449DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+integral+de+la+calidad:+implantaci%C3%B3n,+control+y+certificaci%C3%B3n.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_integral_de_la_calidad/k449DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+integral+de+la+calidad:+implantaci%C3%B3n,+control+y+certificaci%C3%B3n.&printsec=frontcover)

Dekel Holdings. (2021). Dekel. <https://www.dekelholdings.com/>

Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d9WL4BMVHi8C&oi=fnd&pg=PP11&dq=deming+libro+calidad&ots=ZGw5cJ8lpO&sig=gyAa0F95yChMk3GSCkclHnEHesE#v=onepage&q=deming%20libro%20calidad&f=false>

Google Maps. (2023). Hotel Selina, Cuenca-Ecuador. PGN.

<https://www.google.com/maps/place/Selina+Cuenca/@-2.9016235,-79.0068254,17z/data=!4m9!3m8!1s0x91cd1816b7c99045:0x35c9e8dc60b4ee7b!5m2!4m1!1i2!8m2!3d-2.9016235!4d-79.0046367!16s%2Fg%2F11gfn9d55s>

González, S. M., de León, C. V. C., Espinoza, I. M., & Gracida, E. B. G. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/29065286036.pdf>

Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la calidad*. Universidad Politécnica de Catalunya.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad/jpiQg0LLtJ4C?hl=es&gbpv=1&dq=Griful,+E.,+%26+Canela,+M.+\(2005\).+Gesti%C3%B3n+de+la+calidad.&pg=PA227&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad/jpiQg0LLtJ4C?hl=es&gbpv=1&dq=Griful,+E.,+%26+Canela,+M.+(2005).+Gesti%C3%B3n+de+la+calidad.&pg=PA227&printsec=frontcover)

Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Que\\_Es\\_El\\_Control\\_Total\\_de\\_Calidad/MWGOXKteTQwC?hl=es&gbpv=1&dq=%C2%BFQu%C3%A9+es+el+control+total+de+calidad%3F+La+modalidad+japonesa.+1997&pg=PR8&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Que_Es_El_Control_Total_de_Calidad/MWGOXKteTQwC?hl=es&gbpv=1&dq=%C2%BFQu%C3%A9+es+el+control+total+de+calidad%3F+La+modalidad+japonesa.+1997&pg=PR8&printsec=frontcover)

Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fURB60QH1RYC&oi=fnd&pg=PA6&dq=juran+calidad&ots=Rqsn48bNpU&sig=KMJqUFXTj5pl0-DTurMnYLx98xl#v=onepage&q=juran%20calidad&f=false>

López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad. Métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid, ES. Fundación Confemetal.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Herramientas\\_para\\_la\\_mejora\\_de\\_la\\_Calidad/92K0DQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Herramientas+para+la+mejora+de+la+calidad.+M%C3%A9todos+para+la+mejora+continua+y+la+soluci%C3%B3n+de+problemas.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Herramientas_para_la_mejora_de_la_Calidad/92K0DQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Herramientas+para+la+mejora+de+la+calidad.+M%C3%A9todos+para+la+mejora+continua+y+la+soluci%C3%B3n+de+problemas.&printsec=frontcover)

- Nava, V. (2005). *¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gdGs17C2KeoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+la+calidad&ots=CCF3mkMgHc&sig=kEriRU6yXffZxabpCpZfa\\_o8s4U#v=onepage&q=que%20es%20la%20calidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gdGs17C2KeoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+la+calidad&ots=CCF3mkMgHc&sig=kEriRU6yXffZxabpCpZfa_o8s4U#v=onepage&q=que%20es%20la%20calidad&f=false)
- Ocola, P. (2015). *La mejora continua y su relación con la calidad de servicio en la plataforma de atención al usuario del Hospital del Niño, distrito de Breña, año 2015*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148/ocola\\_yp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148/ocola_yp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oña, P., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Universidad de las Fuerzas Armadas Espe. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Palma, H.G.H, Parejo, I.B., & Sierra, D.M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16 (28), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Pingo, P.M.A., Poicon, E.C.L.F., Vargas, S.R., & Tito, L.P.D. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90), 632-647. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/29063559014.pdf>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Pulgarín, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio libre*, 10(16), 89-114. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad Veracruzana. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
- Reyes, M (2005). *Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la Empresa Calzados León en el año 2015*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/181/reyes\\_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/181/reyes_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer -Torres, R. M., Torres-Torres, I. & Hernández Peña, A.M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX (1), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Selina. (2023). ¿Qué es Selina? <https://www.selina.com/es/>
- Shewhart, W. A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Ediciones Díaz de Santos. [https://books.google.com.ec/books/about/Control\\_econ%C3%B3mico\\_de\\_la\\_calidad\\_de\\_prod.html?id=9xmX4Bbqec0C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Control_econ%C3%B3mico_de_la_calidad_de_prod.html?id=9xmX4Bbqec0C&redir_esc=y)
- Smith Ramírez, E. A., (2016). El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 15-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655002.pdf>
- Torres, K. M., Ruiz, T. S., Solís, L., Martínez, F., & Barraza, F. (2012). *Calidad y su evolución: una revisión*. Dimensión empresarial, 10 (2), 100-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4400435>
- Torres, K. (2019). *Aplicación del Ciclo de Deming para Mejorar la Calidad en el Servicio en el Área de Mantenimiento y Calibración en la Empresa OFILAB PERÚ SAC-Comas, 2018*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39811>
- Tufiño Ruiz, I. J., & Zelada Pinedo, C. (2018). *Propuesta de diseño de implementación del ciclo deming y su influencia en el índice de reprocesos del área de maestranza de la empresa Josak EIRL*. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14788>

## Anexos

### Anexo A Formato de perfil de puesto

Formato de perfil de puesto para el departamento de Gerencia

 <span style="font-size: 2em; font-weight: bold; font-family: cursive;">Selina</span>	CÓDIGO: DG-01
	VERSIÓN: ORIGINAL
	FECHA DE ELABORACIÓN: 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>G E R E N C I A</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GERENTE</b>
<b>MISIÓN</b>	
Planificar, dirigir y coordinar las diferentes actividades de cada uno de los departamentos que conforman el establecimiento; además del análisis de la gestión administrativa, técnica y financiera, en la cual se garantice el cumplimiento de los objetivos planteados por gerencia.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los procesos del plan estratégico establecido por el departamento.</li> <li>• Establecer políticas para la gestión de cada área de trabajo.</li> <li>• Supervisar la contratación y la formación de los empleados.</li> <li>• Monitorear el área operativa.</li> <li>• Realizar programas de capacitación a todos los miembros de la empresa.</li> <li>• Evaluar las operaciones financieras y contables.</li> <li>• Elaborar informes periódicos para la alta dirección.</li> <li>• Proporcionar soluciones a los problemas identificados en el hotel.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Ingeniería en Administración Hotelera o carreras afines.</li> <li>• Maestría en administración.</li> <li>• Dominio del inglés, español; y al menos, un tercer idioma.</li> </ul>	Mínimo 3 años de experiencia como gerente general o en puestos ejecutivos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Conocimientos en tecnologías de la información y la comunicación, finanzas, administración, contabilidad y ventas.	Liderazgo, comunicación efectiva, iniciativa y organización, capacidad de toma de decisiones, resolución de problemas, pensamiento crítico.

*Nota.* Elaboración propia.





## Formato de perfil de puesto para el departamento de Recepción

 <h1>Selina</h1>	<b>CÓDIGO:</b> DR-01
	<b>VERSIÓN:</b> ORIGINAL
	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>R E C E P C I Ó N</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>
<b>MISIÓN</b>	
Implementar y coordinar los procesos operativos de la organización a partir de la formulación de estrategias para mejorar el rendimiento, gestionando la compra de recursos y materiales para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar con el resto de departamentos para establecer estrategias comerciales y de calidad.</li> <li>Cooperar con la gerencia para la elaboración de presupuestos, y optimizar costos y gastos.</li> <li>Supervisar el cumplimiento normativo.</li> <li>Implementar procesos y estándares eficientes que se alineen con la estrategia general.</li> <li>Coordinar las operaciones del servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la implementación de soluciones tecnológicas en toda la organización.</li> <li>Evaluar riesgos y liderar esfuerzos de control de calidad en el hotel.</li> <li>Elaborar reportes e informar sobre el rendimiento operativo.</li> <li>Orientar y motivar al equipo de trabajo para alcanzar la productividad y compromiso</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de tercer nivel en negocios, informática o carreras afines.</li> <li>Dominio del inglés, español.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia como Jefe/Director de operaciones o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Sistemas informáticos, análisis de datos y generación de informes, planificación financiera.	Mente analítica, comunicación y negociación, capacidad organizativa, liderazgo, aptitud para resolver problemas.
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>
<b>MISIÓN</b>	
Brindar atención personalizada a los clientes del hotel y atender sus requerimientos a través de la central telefónica y de forma personal; además de mantener el control en la recepción, garantizando altos estándares de servicio.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar check in y check out de los clientes.</li> <li>Promover las instalaciones y los servicios del establecimiento.</li> <li>Gestionar upgrades, servicios extras y adicionales.</li> <li>Manejar las incidencias, quejas y reclamaciones de los huéspedes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizado el sistema de reservas.</li> <li>Efectuar de manera eficaz y responsable facturas y sistemas de pago.</li> <li>Brindar información de diferente índole a los huéspedes del hotel.</li> <li>Recibir y entregar correspondencia, gestionar la seguridad y los accesos a la empresa.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de tercer nivel en Licenciatura en Turismo, Hotelería o carreras afines.</li> <li>Dominio del inglés, español; y al menos, un tercer idioma.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia como recepcionista de una empresa hotelera o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento en herramientas de ofimática y en las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>Conocimientos en ventas y administración.</li> <li>Facturación y reservas.</li> </ul>	Actitud amable y servicial, gran capacidad comunicativa, proactividad, responsabilidad, iniciativa, trabajo bajo presión, habilidades de mecanografía.
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>AUDITOR NOCTURNO</b>
<b>MISIÓN</b>	
Ayudar a los huéspedes con las solicitudes y requerimientos durante el turno de la noche. Organizar el lugar de trabajo, revisar y cuadrar las cuentas del turno del día para tener una panorámica general del funcionamiento del departamento de recepción.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar los documentos y cuentas al final del día.</li> <li>Registrar a los clientes, contestar llamadas telefónicas y tomar reservas.</li> <li>Manejar las quejas y emergencias de los huéspedes.</li> <li>Realizar balances del cajón de efectivo y los recibos de pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrar informes financieros de las actividades realizadas el día anterior.</li> <li>Efectuar los informes de cuentas por cobrar.</li> <li>Ejecutar recorridos de seguridad y protección durante las horas nocturnas.</li> <li>Informar al día siguiente sobre la gestión realizada durante el turno de trabajo.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de tercer nivel en Licenciatura en Hotelería o carreras afines.</li> <li>Dominio del inglés, español.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia como auditor nocturno o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas informáticos, software de contabilidad y gestión de instalaciones, indicadores de rentabilidad hotelera.</li> <li>Contabilidad y administración hotelera.</li> </ul>	Habilidades organizativas y analíticas, capacidades comunicativas, responsabilidad, resolución de problemas, servicio al cliente.
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>ENCARGADO DE EXPERIENCIAS/EVENTOS</b>
<b>MISIÓN</b>	
Realizar actividades bajo la supervisión del jefe de operaciones y ayudar en el cumplimiento de los objetivos planteados, con la finalidad de brindar apoyo en la gestión del evento.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar y trabajar activamente con el jefe de eventos.</li> <li>Recibir a los clientes durante el evento.</li> <li>Seguir los planes y las instrucciones del coordinador.</li> <li>Asegurar el cumplimiento de los procesos en el tiempo establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el registro de los clientes durante el evento.</li> <li>Distribuir anuncios y folletos del evento.</li> <li>Verificar el funcionamiento de las instalaciones, herramientas y equipo de sonido e iluminación.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucción secundaria.</li> <li>Cursos de organización de eventos.</li> <li>Mínimo un segundo idioma.</li> </ul>	Mínimo 1 año de experiencia en organización de eventos o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas tecnológicas, equipos de sonido y softwares.</li> <li>Diseño y producción de eventos.</li> <li>Atención al cliente.</li> </ul>	Comunicación efectiva, creatividad y flexibilidad, capacidad de organización, resolución de problemas.

Nota. Elaboración propia.



## Formato de perfil de puesto para el departamento de Alimentos y bebidas

 	CÓDIGO: DAB-01
	VERSIÓN: ORIGINAL
	FECHA DE ELABORACIÓN: 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>A L I M E N T O S Y B E B I D A S</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>
<b>MISIÓN</b>	
Administrar todas las operaciones del departamento de alimentos y bebidas, así como también de cualquier evento que tenga lugar en el restaurante, con el objetivo de maximizar las ventas y los ingresos en esta área.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar formatos de inventarios al personal de cocina.</li> <li>Verificar el cumplimiento de todas las normativas de salubridad e higiene en el área de cocina.</li> <li>Llevar un control de las herramientas y formatos del restaurante.</li> <li>Dirigir y evaluar al equipo de alimentos y bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y planificar el menú del restaurante.</li> <li>Realizar informes de los resultados de ventas y productividad.</li> <li>Examinar la calidad y la presentación de platos y bebidas.</li> <li>Efectuar pedidos de compra y encargarse de las cotizaciones.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de tercer nivel en Licenciatura en Gastronomía, Gestión hotelera, Administración o carreras afines.</li> <li>Dominio del inglés, español.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia como Jefe/Director de operaciones o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos en tecnologías, sistemas de información y software de gestión de restaurantes.</li> <li>Administración, contabilidad y presupuestos.</li> <li>Conocimientos técnicos y de las nuevas tendencias de restauración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo, comunicación y gestión de equipos.</li> <li>Actitud proactiva, vocación de servicio.</li> <li>Sentido crítico.</li> <li>Capacidad de adaptación.</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>COCINERO</b>
<b>MISIÓN</b>	
Garantizar la producción efectiva de los alimentos, considerando los menús para la elaboración de platos de calidad, con la finalidad de buscar la satisfacción y exceder las expectativas de los consumidores.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar la cocina y garantizar el cumplimiento de las normas de salud y protocolos de seguridad.</li> <li>Elaborar recetas estándar y encargarse del inventario de los alimentos.</li> <li>Asegurar una presentación agradable de los platos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar al jefe de alimentos y bebidas sobre los platos especiales del día.</li> <li>Verificar el estado de los alimentos y desechar los productos caducados.</li> <li>Controlar las existencias de comida y efectuar los pedidos a través de los formatos.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucción secundaria.</li> <li>Cursos de Gastronomía.</li> </ul>	Mínimo 1 año de experiencia demostrable como cocinero o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos en técnicas culinarias.</li> <li>Cultura general gastronómica.</li> <li>Equipos de cocina y normativas sanitarias.</li> <li>Bases de los fundamentos físicos y químicos.</li> </ul>	Trabajo bajo presión, capacidades de gestión del tiempo, creatividad, precisión y responsabilidad.
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>MESERO</b>
<b>MISIÓN</b>	
Transmitir las necesidades del cliente a través del registro de las órdenes, entregar los platos y las bebidas solicitadas; además de mantener el espacio de trabajo limpio y organizado, y una buena comunicación con los clientes y con el resto del equipo de trabajo.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saludar y recibir a los clientes del restaurante.</li> <li>Limpiar y organizar el área de trabajo.</li> <li>Tener un conocimiento amplio sobre el menú del restaurante y explicar las especialidades del chef.</li> <li>Solicitar y llevar el registro de los pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retirar la vajilla sucia y limpiar las mesas.</li> <li>Entregar facturas y recibir pagos de los clientes.</li> <li>Ofrecer recomendación de vinos y alimentos.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucción secundaria.</li> <li>Cursos de atención al cliente.</li> </ul>	Mínimo 1 año de experiencia demostrable como mesero o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos en dispositivos TPV (terminal punto de venta).</li> <li>Atención al cliente.</li> <li>Manipulación de alimentos y bebidas, protocolos de seguridad y salubridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad, amabilidad y atención, capacidad de respuesta y buena memoria.</li> <li>Agilidad y resistencia física.</li> <li>Trabajo bajo presión y escucha activa.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Formato de perfil de puesto para el departamento de Almacenamiento y bodega

 <h1>Selina</h1>	CÓDIGO: DA-01
	VERSIÓN: ORIGINAL
	FECHA DE ELABORACIÓN: 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>A L M A C E N A M I E N T O Y B O D E G A</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>JEFE DE ALMACÉN Y BODEGA</b>
<b>MISIÓN</b>	
Planificar y supervisar las labores de almacenamiento, teniendo en cuenta el control, orden e higiene del área de trabajo, con el fin de tener un óptimo estado de todos los productos e insumos para ofrecer un servicio de calidad.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar la recepción y organización de productos e insumos del establecimiento.</li> <li>Controlar el inventario de existentes, entradas y salidas de productos e insumos.</li> <li>Optimizar el espacio del área del almacén de forma óptima y eficiente.</li> <li>Revisión de abastecimiento, almacenaje y aprovisionamiento de producción.</li> <li>Garantizar el flujo de mercancía.</li> <li>Prevenir incidencias y el deterioro del almacén aplicando medidas de seguridad y mantenimiento.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de Tercer Nivel</li> <li>Formación en Logística.</li> <li>Dominio del inglés, español.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos de supervisión.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos informáticos para llenado de formatos y demás organización digital.</li> <li>Conocimientos tecnológicos actualizados.</li> <li>Conocimientos en logística y layout.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de resolución de problemas.</li> <li>Liderazgo y capacidad organizativa.</li> <li>Habilidades interpersonales y comunicación.</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>ENCARGADO DE MANTENIMIENTO</b>
<b>MISIÓN</b>	
Realizar tareas de corrección, mantenimiento y reparación de los sistemas, equipamiento general e instalaciones; asistiendo al jefe de mantenimiento conforme a las normativas establecidas.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar sobre las actividades ejecutadas al jefe de mantenimiento.</li> <li>Verificar el funcionamiento de los equipos.</li> <li>Operar y controlar las herramientas de mantenimiento.</li> <li>Realizar reportes de los desperfectos de las instalaciones y máquinas.</li> <li>Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en el hotel.</li> <li>Mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo.</li> <li>Ayudar en la reposición de equipo y piezas.</li> <li>Auxiliar con las tareas de inventarios.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucción secundaria.</li> <li>Cursos en: Electricidad, Plomería, Gestión de instalaciones.</li> </ul>	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de equipos, maquinaria e instalaciones.</li> <li>Conocimientos en normas de seguridad y especificaciones técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad organizativa.</li> <li>Habilidades de resolución de problemas.</li> <li>Iniciativa, trabajo en equipo, agilidad.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Formato de perfil de puesto para el departamento de Housekeeping

 <b>Selina</b>	CÓDIGO: DH-01
	VERSIÓN: ORIGINAL
	FECHA DE ELABORACIÓN: 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>H O U S E K E E P I N G</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>JEFE DE AMA DE LLAVES</b>
<b>MISIÓN</b>	
Supervisar y controlar las actividades realizadas en el área de housekeeping, manteniendo el orden y la limpieza de las habitaciones a través de formatos de inspección, los cuales garantizan un servicio de calidad a los clientes conforme los criterios de seguridad e higiene.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar inspecciones del control de limpieza en todas las instalaciones de la empresa.</li> <li>Organizar y controlar el servicio de pisos y áreas públicas.</li> <li>Planificar la gestión de trabajo con base en el estado de ocupación del establecimiento.</li> <li>Verificar los formatos de inventario y de checklist de las habitaciones.</li> <li>Reportar anomalías a los departamentos correspondientes.</li> <li>Garantizar el funcionamiento del equipo de trabajo.</li> <li>Controlar los suministros y materiales.</li> <li>Supervisar el desempeño de las camareras.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciatura en Hospitalidad y Hotelería.</li> <li>Dominio del inglés, español.</li> </ul>	Experiencia mínima de 2 años en el cargo.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento profesional de equipos, maquinaria e instalaciones.</li> <li>Conocimiento técnico sobre limpieza y mantenimiento de habitaciones.</li> <li>Sistemas de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades organizativas y de control, resolución de problemas, toma de decisiones.</li> <li>Capacidades de liderazgo y autoridad, capacidades comunicativas.</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CAMARERA</b>
<b>MISIÓN</b>	
Realizar la limpieza y mantener el orden de las habitaciones, además de verificar las instalaciones del establecimiento a partir de los protocolos de higiene y sanidad, y las tareas designadas por el jefe de ama de llaves, con el fin de ofrecer un servicio de calidad a los huéspedes.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el estado de la lencería de las habitaciones.</li> <li>Comunicar al departamento de mantenimiento cualquier anomalía existente en las habitaciones del hotel.</li> <li>Mantener un contacto directo con el cliente.</li> <li>Gestionar las solicitudes de los huéspedes.</li> <li>Reposición de suministros y amenities.</li> <li>Abastecer los carros de limpieza y organizar el almacén.</li> <li>Realizar las tareas en el tiempo establecido por el jefe de ama de llaves.</li> <li>Limpiar las áreas comunes y realizar labores auxiliares.</li> <li>Efectuar el check list de las habitaciones.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo requerimiento de Título Bachiller</li> </ul>	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento en equipos, maquinaria e instalaciones.</li> <li>Formatos y manuales de procedimientos.</li> <li>Técnicas de limpieza.</li> <li>Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades organizativas y de control.</li> <li>Capacidades comunicativas.</li> <li>Habilidades de resolución de problemas y gestión del tiempo.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Formato de perfil de puesto para el departamento de Talento humano

 <span style="font-size: 2em; font-weight: bold; font-family: cursive;">Selina</span>	CÓDIGO: DH-01
	VERSIÓN: ORIGINAL
	FECHA DE ELABORACIÓN: 01/05/2023
<b>FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>T A L E N T O H U M A N O</b>
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>
<b>MISIÓN</b>	
<p>Coordinar, establecer y administrar estrategias y procesos para garantizar el bienestar laboral, así como también el desarrollo integral de los colaboradores, de manera que permita la mejora de la eficiencia de acuerdo con el reglamento o normativa vigente y los objetivos establecidos por el departamento de talento humano.</p>	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar iniciativas de recursos humanos alineadas con los objetivos estratégicos.</li> <li>• Establecer estrategias de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Evaluar los programas de formación de empleados.</li> <li>• Medir el desempeño del personal.</li> <li>• Desarrollar y coordinar políticas de compensación y beneficios.</li> <li>• Elaborar y supervisar los planes de contratación de la empresa.</li> <li>• Gestionar el presupuesto anual de nómina.</li> <li>• Monitorear los registros de asistencia, vacaciones y permisos autorizados.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Maestría en Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Estudios en: Sociología, Psicología, Derecho mercantil</li> <li>• Dominio de Inglés, español.</li> </ul>	Mínimo 2 años de experiencia demostrable en cargos de supervisión o en cargos similares.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en administración de personal.</li> <li>• Tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>• Sistemas de gestión de los procesos de reclutamiento (RMS).</li> <li>• Código del trabajo IESS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y gestión.</li> <li>• Habilidades de logística y visión estratégica.</li> <li>• Capacidad organizativa y resolución de problemas.</li> <li>• Habilidades comunicativas y de liderazgo.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

## Anexo B

### Proceso integral para el Departamento de Gerencia

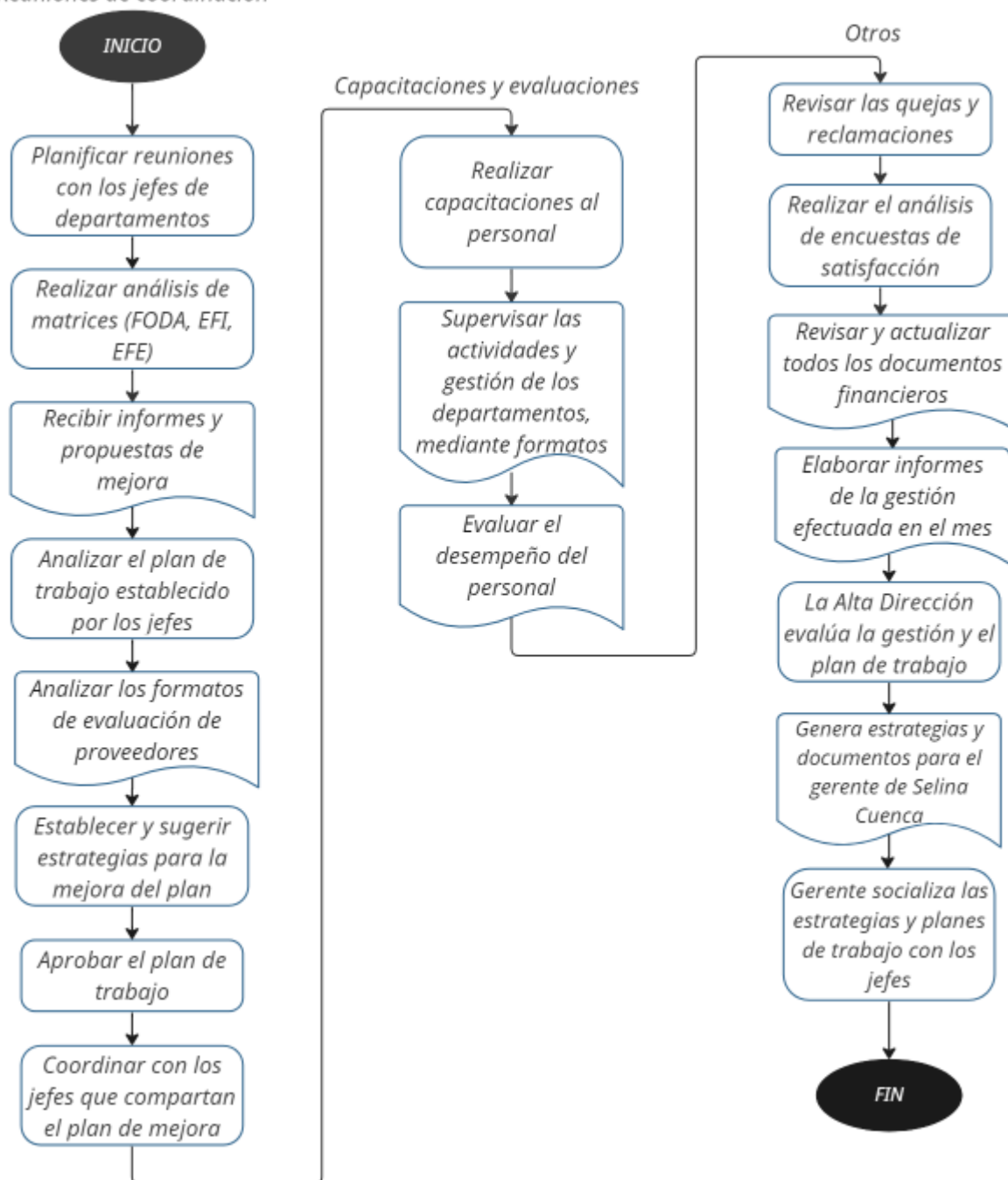
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<p><b>Gerente del Hotel Selina</b></p> <p><b>Gerente y jefes</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REUNIONES DE COORDINACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y realizar reuniones de coordinación 2 veces al mes con los jefes de los seis departamentos del hotel.</li> <li>• Realizar el análisis participativo de las matrices FODA, EFI Y EFE para conocer los factores fuertes y débiles que afectan a la calidad de los servicios.</li> <li>• Recibir informes y propuestas de mejora a cada uno de los jefes de departamentos sobre la gestión efectuada en sus áreas de trabajo.</li> <li>• Analizar la gestión y el plan de trabajo establecido por los jefes de los departamentos.</li> <li>• Luego, analizar los formatos de evaluación de los proveedores.</li> <li>• Establecer y sugerir estrategias/correcciones para la mejora del plan.</li> <li>• Aprobar el plan de trabajo establecido.</li> <li>• Coordinar con los jefes que compartan y socialicen el plan con su equipo de trabajo a cargo.</li> </ul>
<p><b>Alta Dirección (Panamá)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CAPACITACIONES Y EVALUACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones al personal 2 veces al mes de manera presencial.</li> <li>• Luego, supervisar 2 veces al mes el cumplimiento de las actividades y la gestión de los departamentos, por medio de los formatos de calidad.</li> <li>• Evaluar 2 veces al mes el desempeño de todo el personal, mediante el uso de formatos. <b>Los jefes de departamentos son los encargados de evaluar y medir el desempeño de su equipo 1 vez por semana.</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez por semana revisar las quejas y reclamaciones de los clientes, así como también efectuar el análisis correspondiente de las encuestas de satisfacción que se proporcionan al huésped.</li> <li>• Después, revisar y actualizar todos los documentos financieros.</li> <li>• Finalmente, elaborar informes sobre la gestión efectuada en el mes para notificar a la Alta Dirección ubicada en Panamá.</li> <li>• La Alta Dirección evalúa la gestión y el plan de trabajo.</li> <li>• La Alta Dirección genera estrategias y documentos necesarios para el gerente de Selina Cuenca.</li> <li>• Finalmente, socializar las estrategias y planes de trabajo con los jefes de cada uno de los departamentos.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.



## Flujograma del proceso integral para el Departamento de Gerencia

Reuniones de coordinación



Nota. Elaboración propia.


Formato de evaluación y desempeño laboral para el Departamento de Gerencia

 <b>Selina</b>	CÓDIGO:					
	VERSIÓN:					
	FECHA:					
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>						
NOMBRE						
DEPARTAMENTO						
CARGO						
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>						
NOMBRE						
DEPARTAMENTO						
CARGO						
<b>ELEMENTOS DEL RENDIMIENTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>					<b>OBSERVACIONES</b>
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>						
Cumplimiento de las tareas						
Organización y limpieza en el área de trabajo						
Planificación de las actividades						
Gestión adecuada de los formatos de calidad						
Cumple los procedimientos establecidos en las capacitaciones						
Realiza las actividades en el tiempo establecido						
Correcta gestión de quejas y reclamos del cliente						
Gestiona informes del área de trabajo						
Entiende sus funciones y responsabilidades						
Cumple con los objetivos establecidos						
Uso adecuado de los recursos						
<b>HABILIDADES DE GESTIÓN</b>						
Buenas relaciones interpersonales						
Trabajo en equipo						
Comunicación eficiente						
Capacidad de liderazgo						
Adaptabilidad						
Iniciativas estratégicas						
Resolución de conflictos						
<b>PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>						
Conocimiento de normas y políticas						
Conocimiento del área de trabajo						
Conocimiento general de la industria						
Conocimiento de programas y formatos de calidad						
Conocimiento de los lineamientos operativos						
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>						
Puntualidad en la jornada laboral						
Compromiso con el departamento						
Seguimiento de órdenes						
Aceptación de críticas						
						<b>PUNTUACIÓN:</b>
<i>Nombre y firma del empleado</i>		<i>Nombre y firma del evaluador</i>				
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
C.I.:		C.I.:		C.I.:		

Nota. Elaboración propia.




Check list de supervisión interna para el Departamento de Gerencia

 <b>Selina</b>	CÓDIGO:	
	VERSIÓN:	
	FECHA:	
<b>CHECK LIST DE SUPERVISIÓN INTERNA</b>		
<b>DATOS DEL SUPERVISOR (GERENTE)</b>		
NOMBRE: JUAN ESPINEL		
DEPARTAMENTO: GERENCIA		
CARGO: GERENTE		
<b>CRITERIOS A EVALUAR</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO OBSERVACIONES</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN</b>		
Asistencia a reuniones y capacitaciones		
Organización y limpieza en el área de trabajo		
Cumplimiento del plan de procesos operativos		
Correcta gestión de las hojas de registro en recepción		
Funcionamiento correcto del sistema de reservas		
Gestión eficiente de las quejas y reclamaciones		
Responsabilidad en el sistema de pagos		
Procedimientos correctos durante el check in y check out		
Correcta ejecución de facturas		
Gestión adecuada de los comentarios de los huéspedes en las OTAS		
Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido		
Ejecución de reportes e informes		
<b>DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING</b>		
Asistencia a reuniones y capacitaciones		
Organización y limpieza en el área de trabajo		
Cumplimiento del plan de procesos operativos		
Atención de las solicitudes de los huéspedes		
Limpieza de las áreas comunes		
Limpieza de baños		
Uso de formatos		
Reporte de anomalías detectadas		
Aplicación de las normas de salubridad e higiene		
Control de suministros y materiales		
Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido		
Lencería en buen estado		
Ejecución de reportes e informes		
<b>DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
Asistencia a reuniones y capacitaciones		
Organización y limpieza en el área de trabajo		
Cumplimiento del plan de procesos operativos		
Uso de formatos		
Planificación del menú del restaurante		
Aplicación de las normas de salubridad e higiene		
Calidad en la presentación de los platos		
Correcta gestión de pedidos		
Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido		
Rapidez y agilidad en el servicio al cliente		
Ejecución de reportes e informes		
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
Asistencia a reuniones y capacitaciones		
Correcta gestión de estrategias de reclutamiento y selección del personal		
Uso de programas de formación de empleados		
Cumplimiento del plan de procesos operativos		
Procedimientos correctos de contratación del personal		
Correcta gestión de políticas de compensación y beneficios		
Eficiencia en los registros de permisos y vacaciones		
Uso de formatos		
Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido		
Ejecución de reportes e informes		
<b>DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO Y BODEGA</b>		
Asistencia a reuniones y capacitaciones		
Organización y limpieza en el área de trabajo		
Cumplimiento del plan de procesos operativos		
Uso de formatos		
Ejecución de reportes e informes		
Cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido		
Mercancía en buen estado		
Eficiencia en la gestión de inventarios		
Conservación y mantenimiento de los productos		
Eficiencia en la recepción de productos		
Adecuado almacenamiento de la mercancía		
<b>TOTAL</b>		
<b>Nombre y firma del supervisor (GERENTE)</b>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
C.I.:	C.I.:	C.I.:


Nota. Elaboración propia.

Formato de evaluación de proveedores para el Departamento de Gerencia

 <b>Selina</b>	CÓDIGO:	
	VERSIÓN:	
	FECHA:	
<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>		
<b>DATOS DEL PROVEEDOR</b>		
PROVEEDOR/RAZÓN SOCIAL	CÓDIGO DEL PROVEEDOR:	
DIRECCIÓN		
CORREO ELECTRÓNICO		
TELÉFONO		
	PESO DEL	PESO DEL
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>CRITERIOS DE PRECIOS Y CONDICIONES</b>		
Nivel de precios		
Fidelidad en los precios		
Crédito de proveedores		
Costos de transporte		
Forma de pago		
<b>SUMA</b>	<b>100</b>	
<b>CRITERIOS DE CALIDAD</b>		
Especificaciones técnicas		
Requisitos de seguridad		
Garantías de calidad		
Certificado de calidad del producto		
Productos amigables con el ambiente		
Cumplimiento en cantidad		
<b>SUMA</b>	<b>100</b>	
<b>CRITERIOS DE TIEMPO</b>		
Especificaciones técnicas		
Requisitos de seguridad		
Garantías de calidad		
Certificado de calidad del producto		
Productos amigables con el ambiente		
Cumplimiento en cantidad		
<b>SUMA</b>	<b>100</b>	
<b>CRITERIOS DE TIEMPO</b>		
Plazos de entrega		
Cumplimiento en el tiempo de entrega		
Disposición de entrega		
Notificación de entregas		
<b>SUMA</b>	<b>100</b>	
<b>OTROS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN</b>		
Asesorías		
Disponibilidad y capacidad de respuesta		
Variedad de productos y servicios		
Sugerencias y reclamos		
Referencia de la empresa		
Servicio postventa		
Requisitos legales y reglamentarios		
<b>SUMA</b>	<b>100</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	
<b>TIPO DE PROVEEDOR</b>	<b>RANGO</b>	<b>TOTAL</b>
PROVEEDOR A: EXCELENTE	81-100%	<input type="checkbox"/>
PROVEEDOR B: APTO	65-80%	<input type="checkbox"/>
PROVEEDOR C: ALTERNATIVO	55-64%	<input type="checkbox"/>
PROVEEDOR D: NO APTO	<55%	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES		
<input type="checkbox"/>		
Nombre y firma del responsable		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
C.I.:	C.I.:	C.I.:

Nota. Elaboración propia.

Proceso integral para el Departamento de Recepción



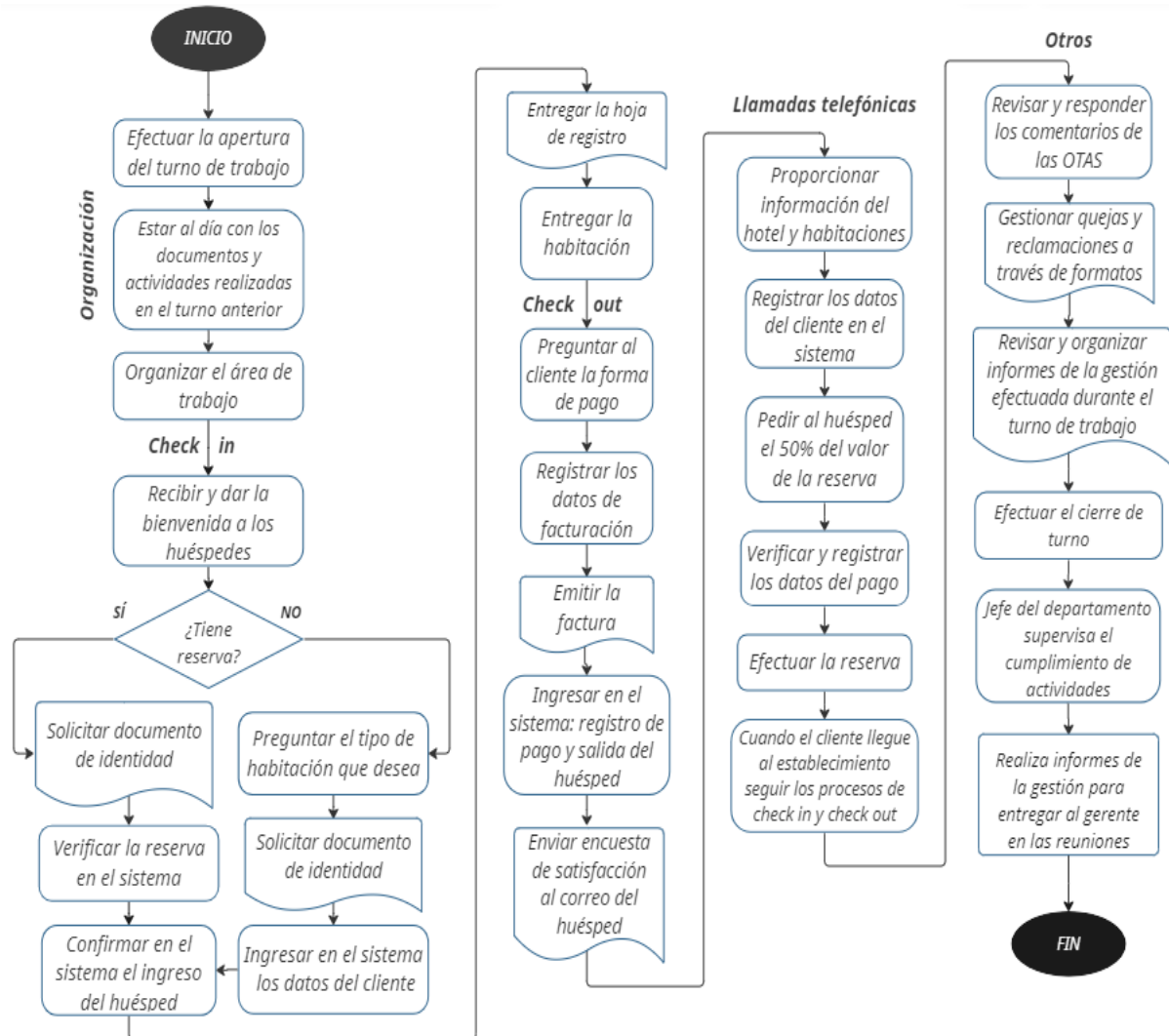
## 3.2.2

### PROCESO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<b>Recepcionista</b>	<p style="text-align: center;"><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar la apertura del turno de trabajo.</li> <li>Estar al día con los documentos y actividades realizadas en el turno anterior.</li> <li>Organizar el área de trabajo.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CHECK IN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir y dar la bienvenida a los huéspedes.</li> <li><b>En caso de tener reserva:</b> Solicitar el documento de identidad y verificar la reserva en el sistema.</li> <li>Confirmar en el sistema el ingreso del huésped.</li> <li>Entregar la hoja de registro al cliente.</li> <li>Entregar la habitación.</li> <li><b>En caso de no tener reserva:</b> Preguntar el tipo de habitación que desea.</li> <li>Solicitar el documento de identidad e ingresar los datos del cliente en el sistema.</li> <li>Confirmar en el sistema el ingreso del huésped y seguir el procedimiento anterior.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CHECK OUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntar al cliente la forma de pago y registrar los datos de facturación.</li> <li>Emitir la factura correspondiente.</li> <li>Ingresar en el sistema el registro del pago y la salida del huésped.</li> <li>Enviar encuesta de satisfacción al correo del huésped.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>LLAMADAS TELEFÓNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar información del hotel y de las habitaciones.</li> <li>Registrar los datos del cliente.</li> <li>Pedir al huésped el 50% del valor de la reserva.</li> <li>Verificar y registrar los datos del pago.</li> <li>Efectuar la reserva.</li> <li>Cuando el cliente llegue al establecimiento, se deben seguir los procedimientos de check in y check out.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luego, revisar y responder los comentarios de los clientes en las OTAS.</li> <li>Gestionar las quejas y reclamaciones de los huéspedes a través de los formatos.</li> <li>Revisar y organizar informes de la gestión efectuada durante el turno de trabajo.</li> <li>Efectuar el cierre de turno.</li> <li>Después, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>
<b>Jefe del departamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luego, revisar y responder los comentarios de los clientes en las OTAS.</li> <li>Gestionar las quejas y reclamaciones de los huéspedes a través de los formatos.</li> <li>Revisar y organizar informes de la gestión efectuada durante el turno de trabajo.</li> <li>Efectuar el cierre de turno.</li> <li>Después, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

## Flujograma del proceso integral para el Departamento de Recepción



Nota. Elaboración propia.

## Formato de quejas y reclamos para el Departamento de Recepción

 <b>Selina</b>		CÓDIGO: VERSIÓN: FECHA:
<b>FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>		
Nota. Este formulario es válido para quejas, reclamos y sugerencias relacionadas a la prestación de los servicios del Hotel Selina Cuenca. Por favor, llenar la información solicitada para la gestión de las acciones correctivas.		
<b>DATOS DE QUIÉN PRESTA LA QUEJA</b>		
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL		
FECHA		
CORREO ELECTRÓNICO		
TELÉFONO		
<b>MOTIVO DE LA PETICIÓN, QUEJA O RECLAMO</b>		
<b>SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO</b>		
FIRMA DEL CLIENTE		
<b>ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>		
FUNCIONARIO QUE RECIBE LA QUEJA	FECHA	CARGO
ACCIONES REALIZADAS:		FIRMA
		<b>MEDIO DE RECEPCIÓN:</b>
		PERSONAL <input type="checkbox"/>
		CORREO ELECTRÓNICO <input type="checkbox"/>
		BUZÓN DE SUGERENCIAS <input type="checkbox"/>
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
C.I.:	C.I.:	C.I.:


Nota. Elaboración propia.

## Formulario de registro para el Departamento de Recepción

 <b>Selina</b>		CÓDIGO: VERSIÓN: FECHA:
<b>FORMULARIO DE REGISTRO</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL HUÉSPED</b>		<b>INFORMACIÓN DE LA RESERVA</b>
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL		# DE RESERVA
FECHA		NÚMERO DE HABITACIÓN
CIUDAD/PAÍS		TARIFA
TELÉFONO		CHECK IN
CORREO ELECTRÓNICO		CHECK OUT
CÉDULA/PASAPORTE		# DE NOCHES
<b>FORMA DE PAGO:</b>		
T/C	EFFECTIVO	CHEQUE
OTROS		
<b>COMENTARIOS</b>		
FIRMA DEL RECEPCIONISTA		FIRMA DEL HUÉSPED
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
C.I.:	C.I.:	C.I.:

Nota. Elaboración propia.

Proceso integral para el Departamento de Housekeeping



## 3.2.3

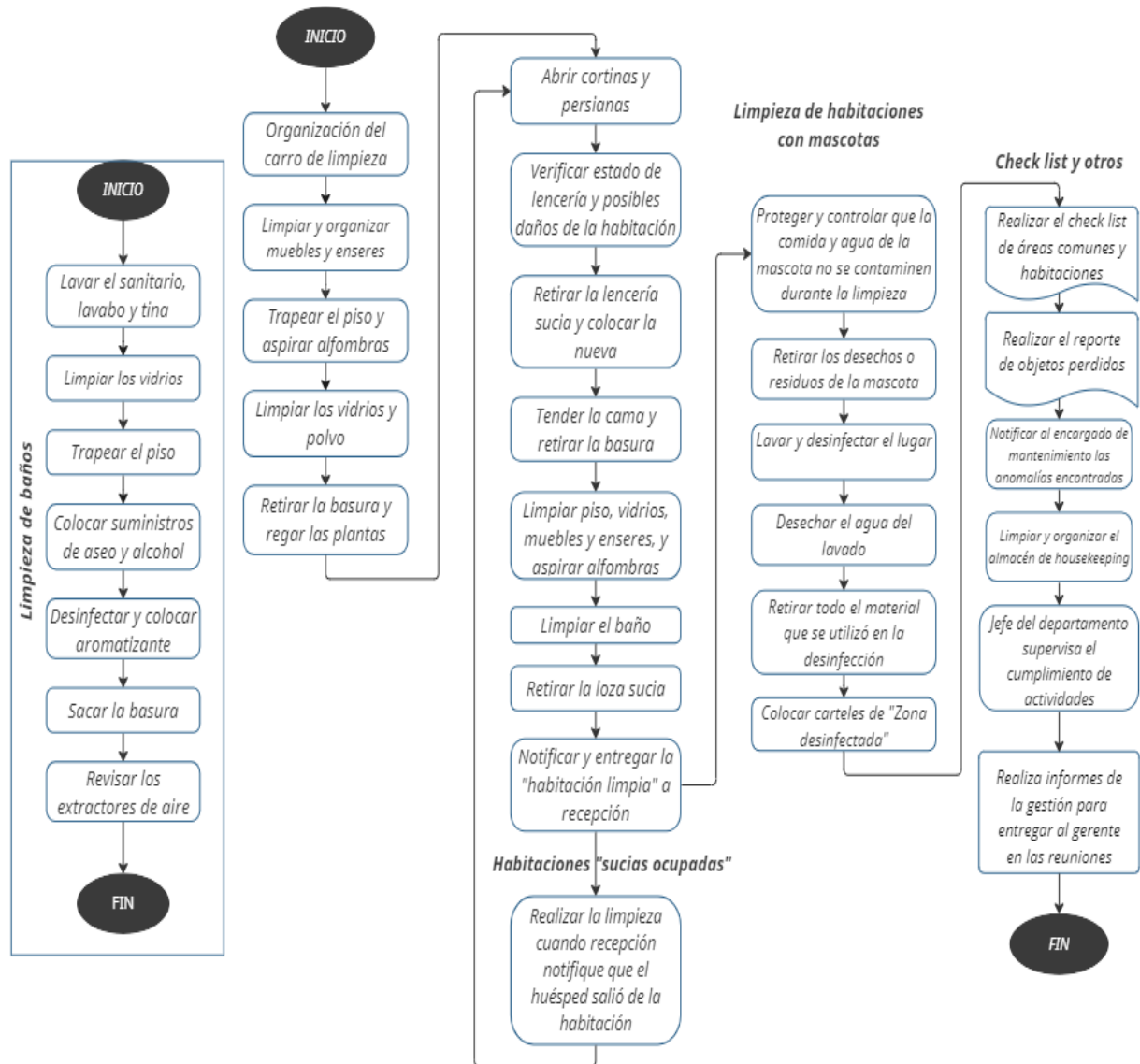
### PROCESO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <span style="float: right;">↓</span>
<b>Camarera</b>	<p style="text-align: center;"><b>LIMPIEZA DE ÁREAS COMUNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La camarera iniciará cada procedimiento con la organización del carro de limpieza.</li> <li>Será la encargada de limpiar y organizar los muebles y enseres.</li> <li>Trapear el piso y aspirar alfombras.</li> <li>Limpieza de los vidrios.</li> <li>Limpieza de polvo.</li> <li>Retirar la basura.</li> <li>Regar las plantas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>LIMPIEZA DE BAÑOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lavar el sanitario, lavabo y tina.</li> <li>Limpieza de los vidrios.</li> <li>Trapear el piso.</li> <li>Colocar suministros de aseo y alcohol.</li> <li>Desinfectar y colocar aromatizante.</li> <li>Sacar la basura.</li> <li>Revisar los extractores de aire.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>HABITACIONES "VACÍAS SUCIAS" (SALIDA)</b></p> <p>En el caso de la limpieza de las habitaciones "vacías sucias" la camarera realizará el siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abrir cortinas y persianas para ventilar la habitación.</li> <li>Verificar el estado de la lencería y posibles daños de la habitación.</li> <li>Retirar la lencería sucia y colocar la nueva.</li> <li>Tender la cama y retirar la basura.</li> <li>Limpieza de piso, vidrios, muebles y enseres, y aspirar alfombras.</li> <li>Limpieza de baño.</li> <li>Retirar la loza sucia.</li> <li>Notificar y entregar la "habitación limpia" a recepción.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>HABITACIONES "SUCIAS OCUPADAS"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La camarera realizará la limpieza cuando recepción le notifique que el huésped salió de la habitación.</li> <li>Luego, se sigue el proceso de limpieza anterior.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>LIMPIEZA DE HABITACIONES CON MASCOTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proteger y controlar que la comida y agua de la mascota no se contaminen durante la limpieza.</li> <li>Retirar los desechos o residuos de las mascotas.</li> <li>Lavar y desinfectar el lugar.</li> <li>Desechar el agua del lavado.</li> <li>Retirar todo el material que se utilizó en la desinfección.</li> <li>Colocar carteles de "Zona desinfectada".</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CHECK LIST Y OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el check list de las áreas comunes y de las habitaciones.</li> <li>Realizar el reporte de objetos perdidos.</li> <li>Notificar al encargado de mantenimiento las anomalías encontradas en las habitaciones y áreas comunes.</li> <li>Limpieza y organizar el almacén de housekeeping.</li> <li>Luego, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>
<b>Jefe del departamento</b>	<p style="text-align: center;"><b>CHECK LIST Y OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el check list de las áreas comunes y de las habitaciones.</li> <li>Realizar el reporte de objetos perdidos.</li> <li>Notificar al encargado de mantenimiento las anomalías encontradas en las habitaciones y áreas comunes.</li> <li>Limpieza y organizar el almacén de housekeeping.</li> <li>Luego, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.



## Flujograma del proceso integral para el Departamento de Housekeeping



Nota. Elaboración propia.



Formato de objetos perdidos para el Departamento de Housekeeping

 <b>Selina</b>		<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b> <b>FECHA:</b>
<b>FORMATO DE OBJETOS PERDIDOS</b>		
<b>INFORMACIÓN DE LA CAMARERA</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b># DE ORDEN</b>	
<b>FECHA</b>	<b># HABITACIÓN</b>	
<b>HORA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL OBJETO</b>		
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>		
<b>NOMBRE</b>		
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>		
<b>TELÉFONO</b>		
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>ENTREGADO EL:</b>
<b>FIRMA DE LA CAMARERA</b>	<b>FIRMA DEL RECEPCIONISTA</b>	<b>FIRMA DEL CLIENTE</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>C.I.:</b>	<b>C.I.:</b>	<b>C.I.:</b>


Nota. Elaboración propia.

Cartel de “zona desinfectada” para el Departamento de Housekeeping




Nota. Elaboración propia.

Check list de habitaciones para el Departamento de Housekeeping

 <b>Selina</b>	CÓDIGO:	
	VERSIÓN:	
	FECHA:	
<b>CHECK LIST DE HABITACIONES</b>		
<b>DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING</b>		
<b>INFORMACIÓN DE LA CAMARERA</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b># HABITACIÓN:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>DURACIÓN:</b>	
<b>HABITACIONES Y BAÑOS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO OBSERVACIONES</b>
Lencería limpia y en buen estado		
Cambio de lencería		
Persianas y cortinas limpias y en buen estado		
Cojines completos, limpios y bien colocados		
Iluminación correcta		
Limpieza de muebles y enseres		
Limpieza de vidrios		
Limpieza de piso y alfombra		
Retirar la basura		
Paredes y pintura		
Televisión		
Espalder		
Muebles y sillas		
Teléfono		
<b>LIMPIEZA DE HABITACIONES CON MASCOTAS</b>		
Desinfección, colocar alcohol y aromatizantes		
Aplicación de las normas de seguridad e higiene		
Agua del lavado desechada		
Eliminación de desechos o residuos		
Protección de la comida y agua durante la limpieza		
Lavado del lugar		
Eliminación del material que se utilizó en la limpieza y desinfección		
Carteles de "Zona desinfectada"		
<b>LIMPIEZA DE ÁREAS COMUNES</b>		
<i>Limpiar y verificar el estado de todas las instalaciones e iluminación, y notificar al encargado de mantenimiento las anomalías detectadas</i>		
<i>Limpieza y organización del almacén de housekeeping</i>		
<i>Organización del carro de limpieza</i>		
<i>Reporte de objetos perdidos</i>		
<b>OBSERVACIONES GENERALES</b>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
C.I.:	C.I.:	C.I.:

Nota. Elaboración propia.

Proceso integral para el Departamento de Alimentos y bebidas



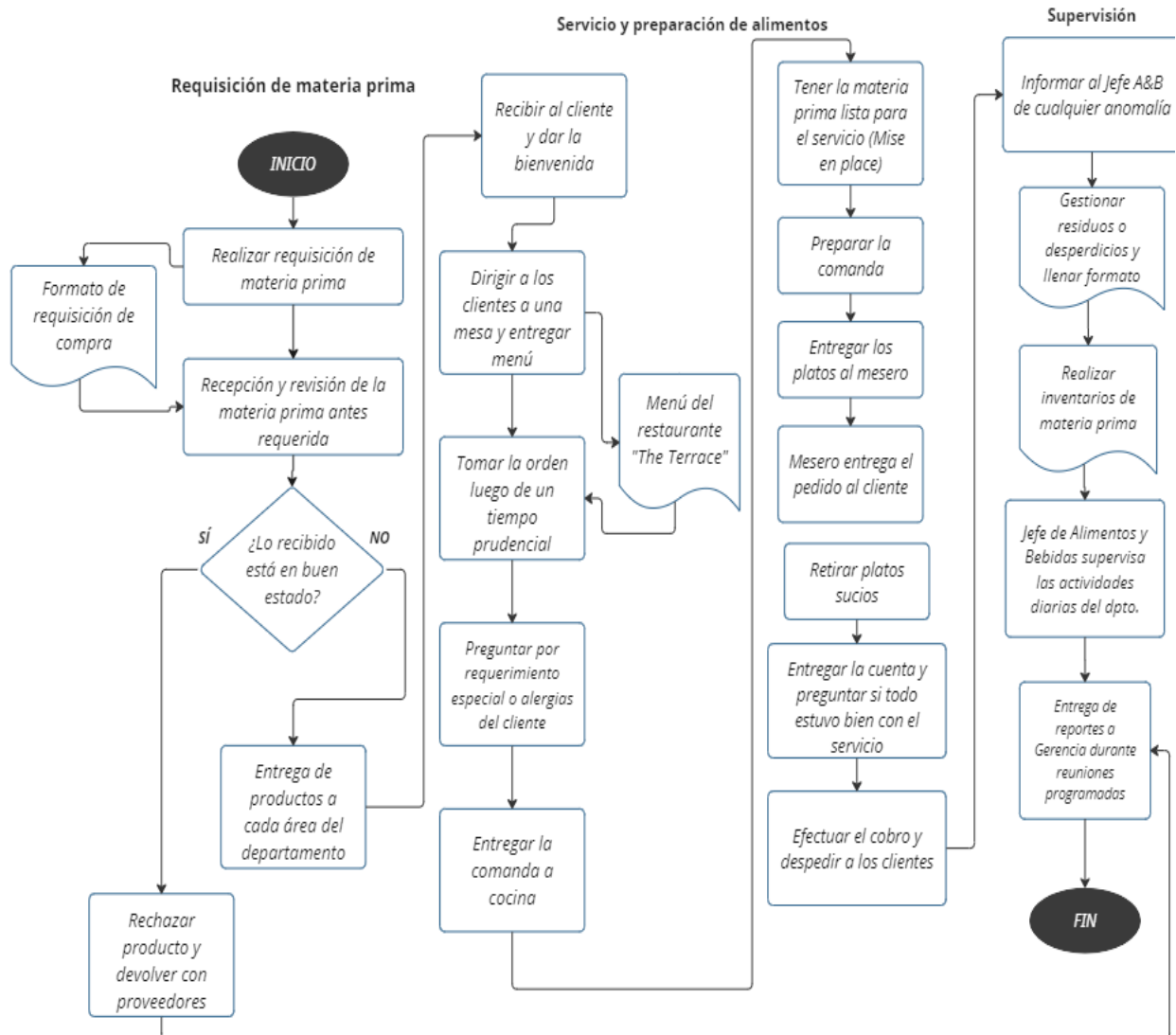
## 3.2.4

### PROCESO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <span style="float: right;">↓</span>
<b>Jefe de Alimentos y Bebidas</b>	<p style="text-align: center;"><b>REQUISICIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la requisición de la materia prima.</li> <li>Recibir la materia prima y productos en conjunto con el jefe de almacenamiento y bodega.</li> <li>Posteriormente, entregar los productos a cada área según los requerimientos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima, y bebidas alcohólicas/no alcohólicas para el bar-restaurant del hotel.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mesero</b>	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIO Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luego, recibir a los clientes y dar la bienvenida.</li> <li>El mesero dirige a los clientes a una mesa y entrega el menú. <b>(Ver la propuesta de menú en el apartado de formato de calidad)</b></li> <li>Después, tomar la orden luego de un momento prudencial.</li> <li>Preguntar por cualquier requerimiento especial o alergias del cliente.</li> <li>Entregar la comanda a la cocina.</li> </ul>
<b>Cocinero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cocinero se encarga de tener la materia prima necesaria.</li> <li>Realizar el mise en place.</li> <li>Preparar el/los platos y entregar al mesero.</li> </ul>
<b>Mesero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar la comida a los clientes.</li> <li>Retirar los platos sucios para mayor comodidad del cliente.</li> <li>Posteriormente, entregar la cuenta y preguntar si todo referente al servicio estuvo correcto.</li> <li>Efectuar el cobro.</li> <li>Finalmente, despedir a los clientes.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> En cuanto a los eventos del hotel, los meseros deberán recibir de igual forma los clientes y estar pendientes de cualquier requerimiento hasta su despedida.</p>
<b>Jefe de Alimentos y Bebidas</b>	<p style="text-align: center;"><b>Supervisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Después, informar al Jefe de Alimentos Y Bebidas de cualquier anomalía en el servicio.</li> <li>Luego, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Gestionar cualquier desperdicio o residuos y llenar formato respectivo.</li> <li>Realizar inventario de la materia prima 1 vez al mes y rellenar el respectivo formato de inventarios.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.


## Flujograma del proceso integral para el Departamento de Alimentos y bebidas



Nota. Elaboración propia.



## Proceso integral para el Departamento de Talento humano



# 3.2.5

## PROCESO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO


RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <span style="float: right;">↓</span>
<p><b>Jefe de Talento Humano</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la valoración de las necesidades de la empresa.</li> <li>Ejecutar los perfiles de puestos.</li> <li>Luego, iniciar con el reclutamiento del personal, a partir de las publicaciones de vacantes.</li> <li>Efectuar el estudio de candidatos.</li> <li>Posteriormente, proceder con las entrevistas.</li> <li>Luego, seleccionar nuevamente al personal y realizar la capacitación de forma presencial durante 5 días.</li> <li>Si el candidato aprueba el proceso de capacitación, realiza la contratación.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener capacitaciones y evaluaciones continuas.</li> </ul> <p><b>(Revisar formato de capacitación en el apartado de formatos para el departamento de Talento Humano).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de no cumplir con el llenado de capacitaciones en el formato establecido, se realizarán llamados de atención al trabajador.</li> <li>Al no cumplir con lo anterior, emitir un reporte directo a Gerencia.</li> </ul> <p><b>(Revisar formato reportes de faltas laborales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En consecuencia a las faltas, proceder con el despido del empleado.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luego, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.





Proceso integral para el Departamento de Almacenamiento y bodega



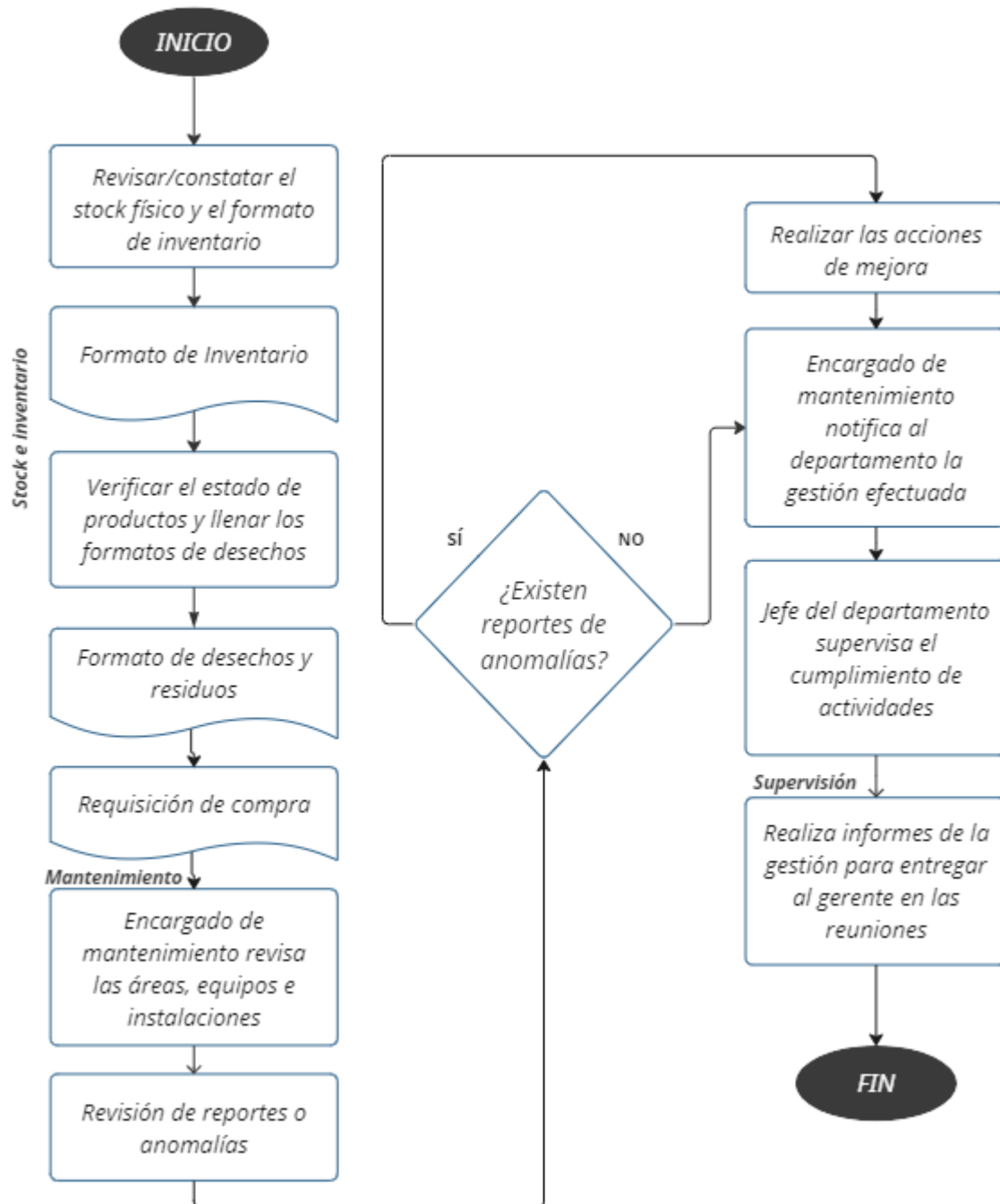
## 3.2.6

### PROCESO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO Y BODEGA

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO <span style="float: right; color: green;">↓</span>
<p><b>Jefe de Almacenamiento y Bodega</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Stock e inventario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el stock físico y el formato de inventario para constatar los productos e insumos en el área de almacenamiento.</li> <li>Constatar el estado de los productos y en caso de ser necesario, desecharlos.</li> <li>Realizar el reporte mediante el formato de gestión de residuos. (Véase en el apartado de formatos)</li> <li>Realizar la requisición de compra de materiales mediante el formato (Requisición de compra).</li> </ul>
<p><b>Encargado de mantenimiento</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Mantenimiento</b></p> <p>En cuanto al funcionamiento del hotel, el encargado de mantenimiento deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeccionar los equipos, instalaciones y áreas del establecimiento.</li> <li>Revisar los reportes de anomalías.</li> </ul> <p>(Ver reporte de anomalías en el apartado de reportes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de existir reportes, se procederá con la corrección respectiva.</li> <li>Una vez realizado el trabajo de mantenimiento; mediante un reporte, notificar al departamento la gestión efectuada en el área de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Jefe de Almacenamiento y Bodega</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Supervisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luego, 1 vez a la semana, el jefe del departamento supervisa el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.</li> <li>Finalmente, el jefe del departamento de Almacenamiento y bodega realiza informes de la gestión realizada en su área, para entregar al gerente del hotel en las reuniones de coordinación.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Flujograma del proceso integral para el Departamento de Almacenamiento y bodega



Nota. Elaboración propia.



## Anexo C

Cotización de aislamiento acústico para la discoteca/salón de eventos del Hotel Selina



Cuenca, 14 de junio de 2023

A quien corresponda,

Gracias por confiar en nosotros y en nuestro trabajo; en respuesta a su solicitud, le enviamos la siguiente cotización de servicios.

### COTIZACIÓN DE SERVICIOS AISLAMIENTO ACÚSTICO

Aislamiento Acústico Producto o servicio	m <sup>2</sup>		§
	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Instalación Paneles semirrígidos de lana de vidrio revestido por una de sus caras con un velo negro, de 30 mm de espesor, 1m x 1m	60	\$ 24,00	\$ 1.440,00
Revestimiento de tiras de madera 1/2" (1 cara)	60	\$ 26,00	\$ 1.560,00
Cielo raso de tableros colgados de madera contrachapada (prefabricada)	25	\$ 35,00	\$ 875,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.875,00</b>

1m<sup>2</sup> = \$24,00

1m<sup>2</sup> = \$26,00

1m<sup>2</sup> = \$35,00

En espera de que la presente sea de su total agrado y satisfacción, esperamos poder servirles en alguna próxima ocasión.

Atte.:

---

Ing. Bernardo Proaño  
Zona Quito  
ACIMCO S.A  
acimco@acimco.com

## Anexo D

Carta de aprobación del Hotel Selina para realizar el proyecto de intervención

# Selina

Cuenca, 2022.

A quien pueda interesar:

Estimada Universidad de Cuenca, a través de la presente me permito hacerle saber que hemos decidido designar a Paula Andrea Rodríguez Ortega con cedula 010636866, y Jessica Fabiola Guncay Montenegro con cédula 0107191355 para que gestionen su proyecto de tesis con la información del Hotel Selina Cuenca.

Sírvase este documento como una carta de autorización por parte del hotel, estableciendo permisos para visitar las instalaciones y tener uso de cierta información previamente solicitada.

Sin más que agregar, me despido y quedo a sus órdenes en caso de que tenga alguna duda o necesite aclarar algún punto.

Juan Andrés Espinel

0995559086

Atentamente,



Juan Espinel- Gerente

## Oficio de integración curricular dirigido al Gerente del Hotel Selina

Cuenca, 15 de diciembre de 2022

### PRESENTE

Sr. Juan Espinel,

### GERENTE

HOTEL SELINA, CUENCA- ECUADOR

De nuestras consideraciones,

Reciba un cordial saludo a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que acertadamente le han encomendado.

Por medio del presente, nosotros, Paula Andrea Rodríguez Ortega con C.I 0106036866 y Jéssica Fabiola Guncay Montenegro con C.I 0107191355, estudiantes de la carrera de Hospitalidad y Hotelería - Rediseño de la Universidad de Cuenca, le hacemos partícipe de la importancia que brindamos al desarrollo de nuestra carrera, en la que como estudiantes de séptimo ciclo, realizaremos una investigación en el Hotel Selina de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, por lo que solicitamos a usted de la manera más encarecida, nos ayude con una carta de permiso para realizar nuestro Diseño de Integración Curricular previo a la obtención de título de Licenciado en Hospitalidad y Hotelería, sobre el tema "Propuesta de creación de un manual para la mejora continua de la gestión de la calidad en el área de alojamiento y restauración en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador" que tendrá **finés estrictamente académicos**.


Por las razones expuestas, apelamos a su apoyo de la manera más cordial, permitiendo la recopilación de información dentro del establecimiento.

Seguros de contar con su favorable acogida, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,



Paula Andrea Rodríguez Ortega  
0106036866  
Facultad de Ciencias de la Hospitalidad  
Universidad de Cuenca



Jéssica Fabiola Guncay Montenegro  
0107191355  
Facultad de Ciencias de la Hospitalidad  
Universidad de Cuenca



Gerente Juan Espinel  
Hotel Selina, Cuenca -Ecuador

## Anexo E

*Diseño de proyecto de intervención aprobado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad*



**UCUENCA**  
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

**CARRERA DE HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA**

**Diseño de Proyecto de Intervención**

Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina,  
Cuenca-Ecuador

**Línea de investigación**

Emprendimiento, gestión de empresas, contabilidad y finanzas en el ámbito turístico, de  
hospitalidad, alimentos y bebidas.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en  
Hospitalidad y Hotelería.

**Autoras:**

**Jessica Fabiola Guncay Montenegro.**

CI: 0107191355

Correo electrónico: [jessica.guncay@ucuenca.edu.ec](mailto:jessica.guncay@ucuenca.edu.ec)

**Paula Andrea Rodríguez Ortega.**

CI: 0106036866

Correo electrónico: [paula.rodriquezo@ucuenca.edu.ec](mailto:paula.rodriquezo@ucuenca.edu.ec)

**Director:**

Mg. María Augusta Molina Díaz

CI: 0103378395

**Cuenca, Ecuador**

15-diciembre-2022

Aprobado  
Augusto  
26 Enero 2022





## ÍNDICE

### DESCRIPCIÓN

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN
2. NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES
3. RESUMEN
4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN
5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
6. OBJETIVOS
  - METAS
  - TRANSFERENCIA DE RESULTADOS
  - IMPACTOS
7. TÉCNICAS DE TRABAJO
8. BIBLIOGRAFÍA
9. TALENTO HUMANO
10. RECURSOS MATERIALES
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
12. PRESUPUESTO
13. ESQUEMA
14. ANEXOS

## PROYECTO DE INTERVENCIÓN

### 1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca Ecuador.

### 2. NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES

Jessica Fabiola Guncay Montenegro

Paula Andrea Rodriguez Ortega

### 3. RESUMEN

Considerando el dominio que tiene la hotelería en la ciudad de Cuenca, el presente proyecto de intervención nace a partir de la necesidad de mejorar la gestión de la calidad del Hotel Selina, mediante la creación de un plan, mismo que contempla el perfeccionamiento en diversos aspectos dentro de las diferentes áreas del establecimiento de alojamiento turístico. Como primera instancia, se realizará un diagnóstico de la situación actual del establecimiento en torno a su actual modelo digital mediante el análisis FODA, mismo que permita comprender cada uno de los factores internos y externos del establecimiento mediante la recolección de información proporcionada por el gerente del alojamiento, así como la observación de campo para obtener un mejor enfoque en cuanto a calidad se refiere, contribuyendo a la planificación estratégica y a la mejora continua del plan propuesto. Por consiguiente, se definirían mejoras integrales a los servicios ofertados en el establecimiento, considerando el ciclo de Deming y demás herramientas para la gestión de la calidad. Finalmente, se pretende establecer lineamientos tanto operativos como organizacionales para el desarrollo del hotel en cuanto a su gestión, tomando en cuenta ciertos parámetros como la salubridad e higiene tanto en el área de alojamiento como en restauración, la ausencia de políticas en algunos ámbitos del establecimiento, así como la mejora de la calidad en relación a los aspectos físicos y estructurales que requieren de un cambio o control a corto plazo, con el único objetivo de contribuir a una correcta gestión a largo plazo.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de la calidad. Calidad. Mejora continua. Plan. Hotelería.

Hotel Selina. Cuenca.

## ABSTRACT

Considering the dominance of the hotel industry in the city of Cuenca, this intervention project arises from the need to improve the quality management of the Hotel Selina, through the creation of a plan, which contemplates the improvement in various aspects within the different areas of the tourist accommodation establishment. As a first instance, a diagnosis of the current situation of the establishment will be made through a SWOT analysis, which will allow understanding each of the internal and external factors of the establishment through the collection of information provided by the manager of the lodging, as well as field observation to obtain a better approach to quality, thus contributing to the strategic planning and continuous improvement of the proposed plan. Consequently, integral improvements will be applied to the services offered in the establishment, through the Deming cycle and other tools for quality management. Finally, it is intended to establish both operational and organizational guidelines for the development of the hotel in terms of its management, taking into account certain parameters such as health and hygiene in both the lodging and restaurant areas, the absence of policies in some areas of the establishment, as well as the improvement of quality in relation to physical and structural aspects that require change or control in the short term, with the sole objective of contributing to proper management in the long term.

**KEYWORDS:** Quality management. Quality. Continuous improvement. Plan. Hospitality. Hotel Selina. Cuenca.

## 4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

En la actualidad, el sector hotelero no ha dejado de evolucionar y ha generado cada vez más nuevas tendencias frente a los requerimientos del consumidor, lo cual incluye de manera directa a la calidad como una estrategia diferenciadora para conseguir un reconocimiento frente al resto de establecimientos de alojamiento; por esta razón, a través de la gestión de la calidad, misma que introduce el concepto de mejora continua, se pretende que el grado de satisfacción de los clientes aumente en función de la implementación de un plan para mejorar la calidad del establecimiento, considerando las políticas y procedimientos que rigen en este contexto.

En este sentido, el Hotel Selina como marca, establece su modelo de gestión en formato digital como un manual para medir la gestión de la calidad; mismo que tiene un alcance para todos sus colaboradores, área administrativa y también área organizacional. Cabe destacar que dicho modelo realiza el seguimiento del desempeño del personal y el control de todas

sus áreas, detallando ciertos procedimientos a seguir para el cumplimiento de sus actividades. Sin embargo, este modelo es una aplicación que no profundiza como tal una guía de instrucciones que abarca un manual. En este marco, Selina es una marca estratégicamente posicionada a nivel mundial, por lo tanto, es primordial el control de la calidad mediante un plan para la correcta gestión, y de esta manera garantizar la excelencia en cada una de sus sedes.

Por tanto, conviene mencionar varios puntos tomados como problemáticas. Principalmente, la carencia de un manual; y posterior a ello, la sobrecarga de información del modelo digital en cuanto a áreas puntuales. De igual forma, la falta de especificaciones en los procedimientos a seguir para cumplir los estándares de calidad; así mismo, se puntualiza la ausencia de políticas para algunos servicios complementarios que ofrece el hotel. Finalmente, es importante enfatizar que el uso de varios sistemas para el control de la calidad lo vuelve ineficiente al no ser integral, y por ende complejo al momento de recopilar toda la información en las diferentes aplicaciones digitales.

Por consiguiente, con base en las problemáticas mencionadas, se busca la creación de un plan de mejora para que todos los colaboradores-directivos puedan desarrollar eficientemente cada uno de los estándares de calidad, y por ende la gestión de la misma.

## **5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La revisión bibliográfica que sostiene el desarrollo del presente trabajo de intervención facilitará diversos conceptos fundamentales para un mayor entendimiento sobre el estudio y la importancia de la propuesta de un plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, obedeciendo a cada uno de los objetivos planteados en el trabajo. Por ello, para comprender a profundidad, es importante tomar como punto de inicio algunas definiciones aportadas por diversos autores.

En primer lugar, partiendo del concepto de calidad, esta se fundamenta en alcanzar las expectativas que tienen los clientes a sus percepciones al momento de recibir el servicio o producto. Por lo tanto, es importante establecer el nivel de calidad en torno al grado de satisfacción; considerando factores claves como la fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta y elementos tangibles. Todos estos aspectos engloban tres niveles esenciales en la apreciación de los servicios: calidad, excelencia e insatisfacción; mismos que contribuyen a la mejora de la calidad dentro de una organización (Carrasco, 2013).

Por su parte, Griful y Canela (2005) argumentan que la calidad es un elemento imprescindible dentro de una empresa que aspire a una ventaja competitiva. En este sentido, la calidad se transforma en algo cualitativo y subjetivo, pues un servicio o producto resulta diferente para

cada cliente. Dicho esto, nace el concepto de gestión de la calidad total hacia la excelencia empresarial, esta se define como un sistema para la integración de esfuerzos en la empresa, obteniendo un rendimiento máximo a nivel económico.

En este aspecto, la calidad es un elemento fundamental dentro de las empresas turísticas, ya que engloba el aumento continuo por satisfacer las necesidades y cubrir los requerimientos del cliente, mismos que exigen reiteradamente características de valor de los productos y servicios (Pingo et al., 2020). Por otra parte, la gestión de dicha calidad es una estrategia para estimular la competitividad de las empresas en el sector hotelero, que a partir de una perspectiva integradora, se observa a dichas organizaciones como una agrupación de todos los procesos que se interrelacionan para alcanzar la calidad y superar las expectativas de los clientes (Palma et al., 2018).

Según Camisón y otros (2006) afirmaron que los diversos enfoques de la gestión de la calidad se diferencian por tres dimensiones importantes, la primera consiste en los principios que encaminan la acción organizativa, la segunda dimensión es la práctica que se agrega para cumplir con dichos principios citados, y por último, las técnicas que hacen positivas dichas prácticas. Así mismo, establecen que mientras la gestión de una empresa alude a un conjunto de actividades para el control de la organización, el sistema de gestión de calidad es el método para instaurar las políticas y lograr objetivos propuestos. En este aspecto, surge el concepto de sistema de gestión como un medio para planificar, ejecutar y controlar las diferentes actividades existentes en la empresa.

Por otro lado, al mencionar a la calidad como un conjunto de actividades, atributos o propiedades de un bien o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor y de esa manera emitir un juicio de valor acerca del mismo, se define el siguiente término base que implica el tema de este estudio.

La mejora continua nace a partir de la necesidad de promover el desempeño de cada uno de los procesos, y posteriormente, alcanzar la satisfacción de los clientes. Esta es una estrategia empleada por las organizaciones y está compuesta por varios programas de acción, donde además se resalta el uso de diferentes recursos fundamentales para el desarrollo en los niveles tácticos, operativos y también estratégicos. Además, al implementar la mejora continua en las empresas hoteleras, se refuerza el conocimiento del personal y se realiza el seguimiento respectivo de las políticas de gestión para una mayor participación activa dentro de la empresa (Bonilla et al., 2010).

Por consiguiente, se hace énfasis en el uso de diversas herramientas para alcanzar la mejora continua en las empresas hoteleras, supervisando y controlando de cerca cada uno de los procesos cuando estos lo requieran.

En tal sentido, una de las herramientas establecidas por Deming, padre de la calidad, es el

Ciclo PHVA o ciclo de Deming. Este comprende las causas que ocasionan problemas, para luego determinar las respectivas soluciones y así eliminar los posibles efectos que intervienen de manera directa en la calidad del servicio o producto percibido por parte de los clientes. Este ciclo consta de cuatro fases indispensables, la primera corresponde a la fase “planificar”, en donde se analizan e identifican los conflictos generados en el establecimiento. Como siguiente punto, está la fase llamada “hacer”, en esta instancia se ejecuta el plan propuesto en la fase número uno, considerando el desarrollo de actividades y un seguimiento al proceso. La fase número tres consiste en “verificar”, esta alude a un análisis comparativo de los resultados alcanzados con los que se esperaban para el proyecto, siendo un punto clave para continuar con el plan antes elaborado o realizar acciones correctivas. Por último, la fase final se denomina “actuar”, si así fuera el caso, se ponen en marcha las medidas correctivas antes mencionadas, para estandarizar los procedimientos establecidos y mejorar cualquier aspecto del proyecto (Ocola, 2015).

La gestión de procesos permite la dirección de la organización con el objetivo de identificar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la empresa, de tal forma que permita obtener la confianza del cliente; además, es importante mencionar que los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, entre las que se pueden destacar, la repetitividad, que justifica el hecho de que se inviertan recursos y esfuerzos en mejorar dichos procesos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica por la cantidad de veces que se repite el procedimiento; otra característica importante que se debe mencionar, es la de rebasar las estructuras funcionales, pues como sabemos, los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con mucha frecuencia suelen cruzar los límites funcionales (Ruiz-Fuentes et al., 2014).

En este aspecto, se pueden hablar de las herramientas de calidad aplicables a cualquier establecimiento de alojamiento para la identificación de problemas y solución de los mismos. Como primer punto, se destacan las hojas de control para recopilar información del proceso, y gráficos de control para el seguimiento y la mejora de los procedimientos. Por otra parte, se puntualiza el diagrama de Ishikawa o de causa y efecto, mismo que permite identificar y así clasificar ideas referentes a las causas de los problemas. Posteriormente, el histograma, utilizado para la distribución de un conjunto de datos específicos. Así, mediante el diagrama de Pareto se realiza el diagnóstico que ayuda a diferenciar las causas más fundamentales y las menos esenciales. Finalmente, se alude el diagrama de dispersión, el cual tiene como función relacionar dos variables determinantes, así como la estratificación para la clasificación e identificación de forma gráfica de los diversos datos dentro del proceso (López, 2016).

Por otra parte, tomando en consideración que la calidad en un servicio hotelero empieza

desde el área interna, es decir, es importante trabajar en la formación del personal del establecimiento para que este conozca a profundidad la gestión de la calidad. Así, una buena gestión ayudará a mejorar los servicios tanto en el área de restauración como en el área de alojamiento de manera permanente, al mismo tiempo que facilita una mayor participación en el mercado y permite alcanzar una ventaja competitiva, optimizando costos y, por supuesto, una mejor rentabilidad y productividad en la empresa hotelera.

Con base en los argumentos presentados anteriormente, surge la necesidad de acentuar la gestión de la calidad en el sector hotelero de Ecuador.

Según Cárdenas y López (2013) manifiestan que la hotelería en Ecuador se ha desarrollado con el paso del tiempo, y a su vez, se ha adecuando a las nuevas tendencias en cuanto a la mejora de la calidad se refiere, por lo que se afirma que a este país han llegado diversas cadenas hoteleras internacionales, por lo tanto, mejorar los sistemas de la gestión de la calidad es una necesidad que han instaurado dichas empresas. Además, entre algunas mejoras que se han establecido en los hoteles, está el proceso de segmentación de los clientes, creando varios perfiles para el manejo correcto de la gestión dependiendo del target de mercado al que se orienta el servicio de calidad prestado.

Por otro lado, afirman que en la ciudad de Cuenca-Ecuador, el sector hotelero ha considerado las tendencias nuevas y diferentes dentro del entorno, teniendo en cuenta este factor, se asegura que para conservar una correcta gestión de la calidad es necesario considerar distintos aspectos, entre los cuales destacan la capacitación y formación del personal del establecimiento, el manejo de productos de alta gama para brindar un mejor servicio y el seguimiento de cada uno de los procesos en las diferentes áreas, así como la implementación de manuales de gestión que garanticen a los clientes una satisfacción total en cuanto a un excelente nivel de calidad.

## 6. OBJETIVOS

### Objetivo general

- Proponer un plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Hotel Selina en torno a su modelo digital de gestión de la calidad.
- Definir mejoras integrales a los servicios ofertados en el establecimiento, mediante el



ciclo de Deming y demás herramientas de calidad.

- Establecer lineamientos operativos y organizacionales de forma que faciliten la gestión de la calidad en el Hotel Selina, para su mejora continua.

## **METAS**

Creación de un plan que contribuya a la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, de tal forma que se organice cada uno de los procesos y demás métodos erróneos reflejados en la calidad de los servicios ofertados; así también, se busca establecer procedimientos de estándares altos y de mayor contribución en las diferentes áreas de la empresa.

## **TRANSFERENCIA DE RESULTADOS**

La Universidad de Cuenca, por medio de sus estudiantes, mismos que llevan a cabo el presente proyecto de intervención dentro de la línea de investigación “Emprendimiento, gestión de empresas, contabilidad y finanzas en el ámbito turístico, de hospitalidad, alimentos y bebidas”, se comprometen y responsabilizan a entregar el programa de Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador. Dicho proyecto será publicado en el repositorio digital de la Universidad de Cuenca y estará disponible en el Centro de documentación Juan Bautista Vásquez.

## **IMPACTOS**

Mediante el presente proyecto de intervención se pretende generar un impacto a nivel organizacional, considerando la evaluación y el cambio producido en la empresa hotelera por instaurar una innovación, puntualizando tres áreas elementales como el área tecnológica, área humana y área de procedimientos; de tal forma que ayude a brindar un servicio más eficiente. Al mismo tiempo que contribuya al alcance de una ventaja competitiva dentro del sector hotelero y al beneficio a nivel económico a futuro, con la mejora de la calidad y la agilización de procesos mediante la propuesta del plan antes mencionado.

## **7. TÉCNICAS DE TRABAJO**

El siguiente trabajo de titulación se desarrollará en tres fases; en primer lugar, para el diagnóstico de la situación actual del Hotel Selina en torno a su sistema digital de calidad, se

recolectará información proporcionada por el gerente del establecimiento, así como la observación de campo; y posteriormente, realizar el análisis FODA, mismo que permita comprender tanto los factores internos como externos del establecimiento; y de esta manera, obtener un mejor enfoque en cuanto a calidad se refiere, de tal forma que ayude a la planificación estratégica y a la mejora continua del plan establecido.

Para la segunda fase, se definirán mejoras integrales a los servicios ofertados por el hotel mediante el análisis de las herramientas básicas de la calidad, las cuales detectarán los defectos y posibles causas para medir la gestión de la calidad conjuntamente con los servicios existentes; así también, se considera el ciclo de Deming, mismo que consta de cuatro pasos esenciales (planear, hacer, verificar y actuar), todo aquello con el fin de buscar la mejora de la calidad en todos los aspectos dentro de la organización.

Finalmente, en la última fase se establecerán lineamientos operativos y organizacionales que faciliten la gestión de la calidad del Hotel Selina, en donde se considerarán todos los aspectos esenciales que conforman las diferentes áreas dentro de la organización; tales como los de salubridad e higiene y falta de políticas, carencia de controles para la supervisión de procesos tanto en el área de alojamiento como en restauración, y ausencia de formatos para la realización de los diferentes procedimientos dentro del establecimiento hotelero; todo esto con el objetivo de contribuir a una correcta gestión a largo plazo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2020). *Guía Normas APA 7ª. Edición*. Normas-apa.org. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega, M.T. (2010). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo editorial. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla\\_Diaz\\_kleeberg\\_Noriega\\_Mejora\\_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación. <https://n9.cl/w44e0>
- Cárdenas, J., & López, C. (2013). *Propuesta de un manual de gestión de calidad para el hotel Santa Mónica*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4276/1/TESIS.pdf>
- Carrasco, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Ediciones Paraninfo, SA. <https://n9.cl/l16wt>
- Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la calidad*. Universidad Politécnica de Catalunya. <https://n9.cl/t4nky>
- López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad. Métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid, ES. Fundación Confemetal. <https://n9.cl/4siuw>

- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer -Torres, R. M., Torres-Torres, I. & Hernández Peña, A.M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX (1), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Ocola, P. (2015). *La mejora continua y su relación con la calidad de servicio en la plataforma de atención al usuario del Hospital del Niño, distrito de Breña, año 2015*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148/ocola\\_yp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/148/ocola_yp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palma, H.G.H, Parejo, I.B., & Sierra, D.M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16 (28), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Pingo, P.M.A., Poicon, E.C.L.F., Vargas, S.R., & Tito, L.P.D. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90), 632-647. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/29063559014.pdf>

## 9. TALENTO HUMANO

### PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL SELINA, CUENCA-ECUADOR

**Tabla 1**

*Talento humano*

RECURSO	DEDICACIÓN	VALOR TOTAL
Director	1 hora / semana / 6 meses	\$300,00
Estudiantes	20 horas semana / 6 meses (por cada estudiante)	\$2.544,00
<b>Total</b>		<b>\$2844,00</b>

*Fuente:* Guía para trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca, 2022.

## 10. RECURSOS MATERIALES

## PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL SELINA, CUENCA-ECUADOR

**Tabla 2**

*Recursos materiales*

CANTIDAD	RUBRO	VALOR
30	Impresiones	\$3,00
4	Esferográfico	\$2,00
2	Libreta	\$2,00
2	Carpeta	\$2,00
2	Memoria USB	\$16,00
60	Mascarilla	\$30,00
6	Alcohol antiséptico	\$6,00
-	Imprevistos	\$10,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$71,00</b>

*Fuente:* Guía para trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca, 2022.

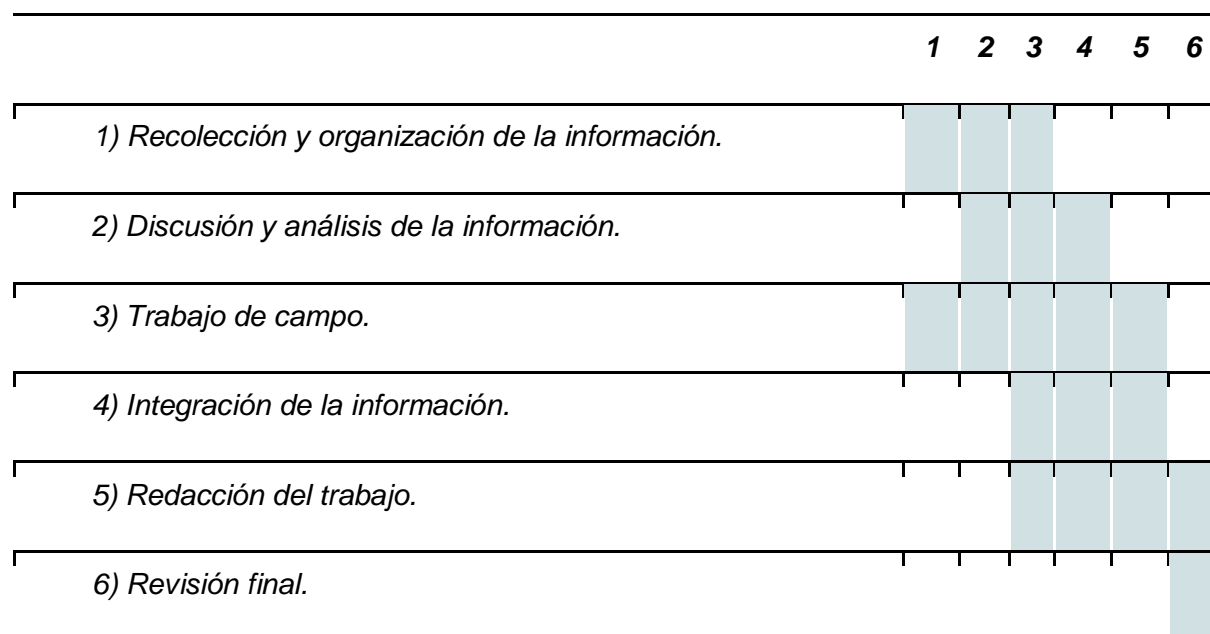
### 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

## PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL SELINA, CUENCA-ECUADOR

**Tabla 3**

*Cronograma elaborado para un período de 6 meses*

ACTIVIDAD	MES
-----------	-----



Fuente: Guía para trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca, 2022.

## 12. PRESUPUESTO

### PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL SELINA, CUENCA-ECUADOR

**Tabla 4**

*Presupuesto*

CONCEPTO	APORTE DEL ESTUDIANTE	OTROS APORTES	VALOR TOTAL
<b>Talento Humano</b>			
• Director		\$300,00	\$300,00
<i>Autoras:</i>			
• Jessica Fabiola Guncay Montenegro	\$1272,00		\$1272,00
• Paula Andrea Rodríguez Ortega	\$1272,00		\$1272,00
<b>Gastos de Movilización</b>			
Transporte	\$15,40		\$15,40
Subsistencias	\$44,00		\$44,00

<b>Gastos de la investigación</b>			
Material de escritorio	\$7100		\$71,00
Internet	\$30,00		\$30,00
<b>Equipos, laboratorios y maquinaria</b>			
Teléfono	\$300,00		\$300,00
Computador y accesorios	\$600,00		\$600,00
<b>OTROS</b>			
	\$10,00		\$10,00
<b>TOTAL</b>			
	<b>\$3614.40,00</b>	<b>\$300,00</b>	<b>\$3.914,40</b>

*Fuente:* Guía para trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Universidad de Cuenca, 2022.

### 13. ESQUEMA

#### ÍNDICE GENERAL

Resumen.

Abstract.

Cláusulas.

Agradecimientos.

Dedicatorias.

Introducción.

Revisión bibliográfica.

#### CAPÍTULO 1

**Diagnóstico de la situación actual del Hotel Selina en torno a su modelo digital de gestión de la calidad.**

1.1. Antecedentes y características del Hotel Selina, Cuenca - Ecuador

1.1.1. Misión, visión y valores del Hotel Selina.

1.1.2. Áreas y servicios del Hotel Selina.

**1.2.** Estructura organizacional del Hotel Selina.

**1.3.** Gestión de la calidad.

1.3.1. Concepto de calidad.

1.3.2. Evolución de la calidad.

1.3.3. Importancia de la calidad.

1.3.4. Principios de la gestión de la calidad.

**1.4.** Análisis FODA del establecimiento para determinar los factores débiles y fuertes

## **CAPÍTULO 2**

**Definición de mejoras integrales a los servicios ofertados en el establecimiento, mediante el ciclo de Deming y demás herramientas de calidad.**

**2.1.** Métodos y técnicas de trabajo.

2.1.1. Concepto del ciclo de Deming.

2.1.2. Etapas de ciclo de Deming.

**2.2.** Análisis de la calidad del hotel mediante 6 herramientas básicas de la calidad.

2.2.1. Diagrama de flujo en el área de talento humano.

2.2.2. Diagrama de causa y efecto en el área de recepción.

2.2.3. Estratificación en el área de almacenamiento y bodega.

2.2.4. Hoja de verificación en el área de gerencia.

2.2.5. Histograma en el estado de quejas con base en las encuestas de satisfacción del Hotel Selina.

2.2.6. Hoja de verificación en el área de housekeeping.



2.2.7. Diagrama de Pareto en el área de Alimentos y bebidas.

## CAPÍTULO 3

### **Lineamientos operativos y organizacionales de forma que faciliten la gestión de la calidad en el Hotel Selina, para su mejora continua.**

**3.1.** Descripción del actual modelo digital de calidad del Hotel Selina en sus diferentes áreas.

3.1.1. Departamento de Gerencia.

3.1.2. Departamento de Recepción.

3.1.3. Departamento de Housekeeping.

3.1.4. Departamento de Alimentos y bebidas.

3.1.5. Departamento de Talento Humano.

3.1.6. Departamento de almacenamiento y bodega.

**3.2.** Propuesta de plan para la mejora continua de la gestión de la calidad en el Hotel Selina, Cuenca-Ecuador.

3.2.1. Departamento de Gerencia.

3.2.2. Departamento de Recepción.

3.2.3. Departamento de Housekeeping.

3.2.4. Departamento de Alimentos y bebidas.

3.2.5. Departamento de Talento Humano.

3.2.6. Departamento de almacenamiento y bodega.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

## **14. ANEXOS**