

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

Plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina de Cuenca


Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado
en Hotelería

Autor:

Gustavo Adrián Astudillo Álvarez

Tutor:

Gustavo Eduardo Íñiguez Márquez

ORCID:  0000-0003-4256-7972

Cuenca, Ecuador

2023-13-12

Resumen

En el presente plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina de Cuenca, se realiza un estudio situacional de la empresa tanto del entorno interno y externo, así también se analizó de forma comparativa los procesos del área de alojamiento del Hotel Raymipamba, con los del Hotel Selina, determinándose un plan de mejoras para contrarrestar los problemas existentes. Para la elaboración del presente proyecto de intervención se aplica método cualitativo, considerándose fuentes bibliográficas, referentes teóricos, y por las entrevistas realizadas al Gerente general del Hotel; así también se utiliza la metodología cuantitativa donde se evalúa el funcionamiento de la organización mediante los comentarios existentes en sus redes sociales, permitiendo de esta manera conocer las perspectivas de los huéspedes y desarrollar un plan de mejoras en el área de alojamiento del hotel, utilizando estrategias del benchmarking implementándola por medio de tres fases (planificación, análisis, integración y de acción) mejorando de esta manera los procesos hoteleros.

Palabras clave: hotel Selina. Cuenca, benchmarking, plan de mejoras, procesos



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

In this plan for the improvement of value-adding processes and operating protocols of the accommodation area of the Hotel Selina in Cuenca, a situational study of the company is carried out, both the internal and external environment, as well as a comparative analysis of the processes of the accommodation area of the Hotel Raymipamba, with those of the Hotel Selina. An improvement plan is determined to counteract the existing problems. For the elaboration of this intervention project, the qualitative methodology is applied, so bibliographic sources, theoretical references, and interviews with the General Manager of the Hotel are considered; The quantitative methodology is also used, where the operation of the organization is evaluated through the existing comments on its social networks, thus allowing us to know the perspectives of the guests and develop an improvement plan in the accommodation area of the hotel, using the benchmarking strategy implementing it through three phases (planning, analysis, integration and action) thus improving hotel processes.

Keywords: improvement, aggregators, plan, processes, protocols



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights. Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

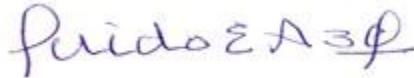
Proyecto de intervención: Plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina de Cuenca.

Autor: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez

Director: Gustavo Íñiguez Márquez

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHtl-388

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, 29 de noviembre de 2023

Elaborado por: GEAV

Índice de contenido

| | |
|--|-----------|
| Índice de contenido | 5 |
| Índice de figuras | 7 |
| Índice de tablas | 9 |
| Agradecimientos | 10 |
| Dedicatoria | 11 |
| Introducción | 12 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO | 13 |
| 1.1 Procesos. | 13 |
| 1.1.1 Gestión de una empresa por medio de procesos. | 14 |
| 1.1.2 Tipos de procesos. | 14 |
| 1.1.3 Cadena de valor. | 15 |
| 1.2 Servicios hoteleros. | 17 |
| 1.3 Procesos operativos en el área de alojamiento. | 20 |
| 1.3.1 Recepción. | 20 |
| 1.3.3 Área de mantenimiento. | 21 |
| 1.3.2 Ama de llaves. | 21 |
| 1.4 Plan de mejoramiento continuo operativo: benchmarking | 21 |
| CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... | 23 |
| 2.1 Diagnóstico externo. | 24 |
| 2.1.1 Generalidades y posicionamiento. | 24 |
| 2.1.2 Estrategias de crecimiento. | 25 |
| 2.1.3 Análisis de la competencia. | 25 |
| 2.2 Diagnóstico interno: análisis comparativo (benchmarking) en el área de alojamiento. | 31 |
| 2.2.1 Organigrama del Hotel Selina. | 32 |
| 2.2.2 Análisis comparativo en el área de alojamiento. | 32 |

| | |
|---|-----|
| 2.2.3 Análisis desde las perspectivas del huésped | 49 |
| CAPÍTULO 3: PLAN DE MEJORAS | 51 |
| 3.1 Implementación por fases..... | 52 |
| 3.1.1 Fase de planificación..... | 52 |
| 3.1.2 Fase de análisis. | 53 |
| 3.1.3 Fase integración (Diseño del plan de mejora) | 54 |
| 3.1.4 Fase de acción (Aplicación del plan de mejora). | 56 |
| CONCLUSIONES..... | 89 |
| RECOMENDACIONES | 92 |
| Referencias | 93 |
| Anexos..... | 96 |
| Anexo A: Diseño aprobado del Proyecto de Intervención | 96 |
| Anexo B: Entrevista | 97 |
| Anexo C: Documento de Compromiso del Recepcionista..... | 101 |
| Anexo D: Documento de Compromiso del Housekeeping..... | 105 |
| Anexo E: Documento de Compromiso del Mantenimiento | 110 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura # 1 Procesos Estratégicos | 15 |
| Figura # 2 Mapa de posicionamiento de la cadena hotelera Selina. | 24 |
| Figura # 3 Análisis cinco fuerzas Porter | 27 |
| Figura # 4. Organigrama del Hotel Selina Cuenca | 32 |
| Figura # 5 Iconografía de flujograma de reservaciones hoteleras | 33 |
| Figura # 6 Procedimiento de Reservación Mediante OTA's y Página Web del Hotel Raymipampa | 33 |
| Figura # 7 Vía telefónica | 35 |
| Figura # 8 Vía directa | 36 |
| Figura # 9 Procedimiento de check in y check out del Hotel Raymipampa | 38 |
| Figura # 10 Iconografía de flujograma del área de mantenimiento. | 39 |
| Figura # 11 Procedimiento para la distribución de la limpieza del Hotel Raymipampa | 40 |
| Figura # 12 Procedimiento de objetos olvidados del Hotel Raymipampa | 40 |
| Figura # 13 Procedimiento de mantenimiento del Hotel Raymipampa | 41 |
| Figura # 14 Flujograma de reserva | 42 |
| Figura # 15 Habitaciones estándar (no suites) del Hotel Selina Cuenca. | 43 |
| Figura # 16 Habitaciones Suites (Deluxe y Unique) del Hotel Selina Cuenca | 43 |
| Figura # 17 Habitaciones cuádruples del Hotel Selina Cuenca. | 43 |
| Figura # 18 Flujograma de check in. | 45 |
| Figura # 19 Flujograma de check out | 46 |
| Figura # 20 Flujograma del proceso de mantenimiento A&P del hotel Selina de Cuenca. ... | 47 |
| Figura # 21 Flujograma del proceso de mantenimiento CAPEX del hotel Selina de Cuenca. | 47 |
| Figura # 22 Facebook, Hotel Selina Cuenca | 48 |
| Figura # 23 Instagram, Selina Ecuador. | 49 |
| Figura # 24 Tiktok, Selina Ecuador. | 49 |
| Figura # 25 Google, Hotel Selina. | 50 |
| Figura # 26 Flujograma del proceso de reservación de forma directa en el Hotel. | 60 |
| Figura # 27 Flujograma del proceso de reservación de la página web del Hotel y de las OTAs. | 62 |
| Figura # 28 Flujograma del Proceso de Trabajo de housekeeping del Hotel Selina. | 68 |
| Figura # 29 Flujograma de rutina de limpieza de habitaciones vacías del Hotel Selina. | 70 |
| Figura # 30 Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias del Hotel | |

| | |
|---|----|
| Selina. | 72 |
| Figura # 31 Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones check out del Hotel | |
| Selina. | 74 |
| Figura # 32 Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones ocupadas del Hotel | |
| Selina. | 76 |
| Figura # 33 Flujograma del proceso de trabajo del departamento de mantenimiento del Hotel | |
| Selina | 82 |
| Figura # 34 Flujograma del proceso A&P | 83 |
| Figura # 35 Flujograma del proceso CAPEX | 85 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Competencia. Hoteles en la ciudad de Cuenca y aspectos diferenciadores | 29 |
| Tabla 2. Precios de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca. | 44 |
| Tabla 3 Servicios de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca. | 44 |
| Tabla 4 Servicios extras de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca. | 45 |
| Tabla 5 Fase de planificación del proceso de Benchmarking del Hotel Selina Cuenca: áreas de conflicto. | 52 |
| Tabla 6 Fase de análisis: Creación de estrategias | 53 |
| Tabla 7 Análisis de estrategias | 54 |

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis seres queridos como son mis padres, mi hermana y a Diana (mi novia) cuyo apoyo inquebrantable y amor incondicional me han impulsado a alcanzar esta meta. Este logro es también suyo.

Agradezco a mis estimados profesores, quienes compartieron su sabiduría y experiencia, guiándome en mi camino hacia la excelencia en la gestión de alojamientos.

Además, quiero agradecer a mis apreciados amigos, quienes me han acompañado y me han brindado su apoyo en las buenas y sobre todo en las malas, su apoyo moral y emocional, lo cual ha sido fundamental para mí en este viaje.

Finalmente, agradezco al hotel Selina de Cuenca, a su apasionado gerente y a sus instalaciones, que han sido mi fuente de inspiración y el escenario de gran parte de mi investigación. Me quedo muy agradecido.

Dedicatoria

El presente proyecto de intervención, es un tributo a esta hermosa rama de la hospitalidad, industria que ha permitido a través de su área de alojamiento brindar comodidad y bienestar lejos de casa a millones de personas en todo el mundo.

Además, me permito dedicar esta investigación a mis fuentes de inspiración como son mi madre Fanny, mi hermana Verónica y a novia Diana, quienes han estado presentes durante el desarrollo de todo este proceso, dándome aliento y motivación para crecer y superarme cada día.

Introducción

El presente proyecto de intervención se enfoca en la elaboración de un plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina de Cuenca, el cual, a través de un análisis de procesos operativos de la competencia sobre la misma área estudiada, ha permitido que por medio de la aplicación del benchmarking se diseñen estrategias operacionales mejoradas para dicha área. Por lo tanto, se ha diseñado una propuesta que permitirá al Hotel mejorar sus procesos operativos tanto en las áreas de alojamiento, housekeeping y de mantenimiento.

La presente investigación se encuentra conformada por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo describe definiciones de terminología considerada importante para la fundamentación y desarrollo del presente estudio, tomándose en consideración a varios autores que explican sobre los temas de procesos, servicios hoteleros y además de planes de mejoramiento continuo operativo por medio de la aplicación del benchmarking.

El capítulo dos analiza la situación externa e interna en la que se desarrolla la empresa, en donde se brinda información sobre generalidades, posicionamiento, estrategias de crecimiento, análisis de la competencia, un análisis comparativo de en el área de alojamiento con el Hotel Raymipamba sobre sus procesos operativos, además de la realización de un análisis desde las perspectivas de los huéspedes.

En el capítulo tres aborda la implementación del plan de mejoras a través de fases (planificación, análisis, integración y de acción), y se presenta el plan de mejoras agregadores de valor, de esta forma gerencia podrá tomar en consideración la aplicación de la presente investigación.

A continuación, se presenta el desarrollo de la investigación:

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente capítulo, es de suma importancia la revisión de referencias y la conceptualización de ciertos términos fundamentales, los mismos que serán utilizados durante la investigación. Términos tales como: servicios hoteleros, plan de mejoramiento continuo, benchmarking y proceso operativo en el área de alojamiento.

1.1 Procesos.

De acuerdo con el autor Adrianzén (2011) define a un proceso como “un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido”. Es por aquello que la mayoría de las empresas enfoquen sus esfuerzos al procedimiento de llevarse a cabo cada fase de producción, planificando de forma adecuada sus procesos e interacciones.

La Norma ISO 9000 (2015) manifiesta que implementar un enfoque a procesos puede llegar a desarrollar mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente. Ya que los procedimientos se encuentran relacionados como un sistema, estos contribuyen a la eficacia del buen desarrollo de los departamentos de la organización.

Para una óptima gestión, el punto de partida de enfoque es la identificación de las tareas a mejorar, posteriormente la descripción de actividades a través de diagramas de apoyo para destacar los puntos de importancia, dándose así una clasificación de procesos, de forma estratégica, clave y de apoyo. El estratégico implica los objetivos a implementar, los claves dan valor al servicio o producto que recibe el cliente afectando de manera directa su satisfacción y los de apoyo son importantes para el control y mejora, (Florián, Lozada, & Zavaleta, 2021).

Aspectos como la gestión, la fidelización, el adiestramiento del personal, la innovación, y la tecnología tienen un impacto determinante en la prestación de un servicio. No se trata simplemente de ofrecer un servicio cualquiera, sino uno de calidad que, al final, atrae a un mayor número de clientes. Este aumento en la clientela no limita a la adquisición de un solo producto o servicio, sino que, indirectamente, puede llevar a la compra de otros productos o

servicios. Esta dinámica genera crecimiento y favorece directamente a la economía de la empresa (Monsalve & Hernández, 2015).

1.1.1 Gestión de una empresa por medio de procesos.

La empresa que desee enfocar sus esfuerzos a partir de procesos, de acuerdo a Medina y otros autores (2019), manifiestan que el primer paso que debe tener en cuenta las organizaciones es “primero entender y luego cambiar los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo rendimiento” (p.329).

De acuerdo al Politécnico de Colombia (s.f.) señala los siguientes beneficios que podría obtener una empresa al gestionar sus actividades a través de procesos:

- a. Disminución de costes y tiempo en los procesos a través del uso eficiente de los recursos.
- b. Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- c. Priorizar las oportunidades de mejora.
- d. Reconocimiento de las relaciones existentes de las actividades entre las distintas áreas de una empresa.
- e. Facilidad de análisis y comprensión en los acontecimientos de cada etapa o actividad relacionadas con la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
- f. Determinar ordenadamente las actividades en el momento de desarrollar la prestación de los servicios.
- g. Establecer obligaciones y responsabilidades del personal sobre sus actividades a realizar en la empresa.

1.1.2 Tipos de procesos.

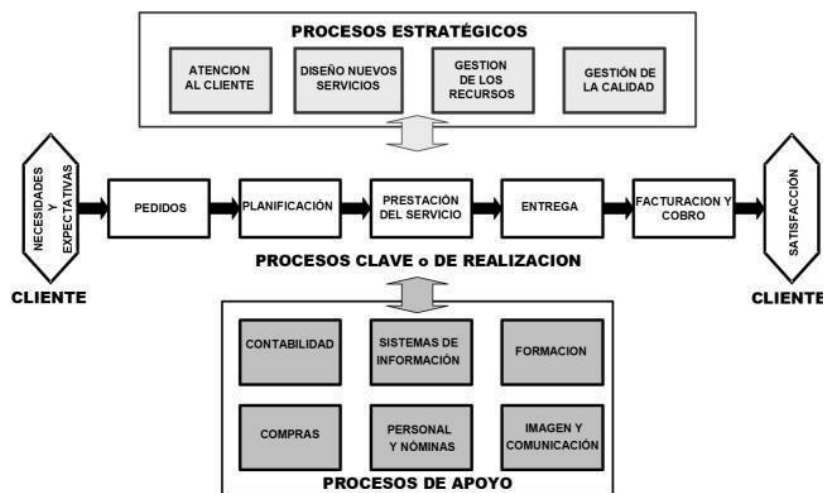
De acuerdo al Ministerio de Fomento (2005) menciona que existen tres tipos de procesos tales como:

- a. **Procesos clave o misional:** Estos procesos que tienen relación directa con el consumidor, es decir los procesos operativos que son utilizados para la transformación de la materia al producto, por lo que el cliente puede percibir la calidad por medio de la comercialización, organización y prestación del servicio, entre otros.

- b. **Procesos estratégicos:** Dichos procesos analizan las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas.
- c. **Procesos de apoyo o soporte:** Estos procesos brindan al producto un valor añadido deseado a los clientes.

A continuación, se presenta el siguiente mapa donde se puede observar la actuación de los tres tipos de procesos:

Figura # 1 Procesos Estratégicos



Fuente: Politécnico de Colombia (f.s) Principios de Gestión de Calidad. [Figura]. Recuperado de: Principios de Gestión de Calidad, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

1.1.3 Cadena de valor.

De acuerdo a la Fundación Pública Andaluza (2019) indica que “la cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva” (p.3). Permitiendo a la empresa visualizar las actividades que esta brinde, analizando de tal forma en la que se pueda optimizar el proceso productivo.

Normann y Ramírez (1998), manifiestan que la cadena de valor es considerada, como un gran conjunto de actividades o tareas las cuales son necesarias para llevarse a cabo la producción de un servicio específico. Por lo tanto, se puede analizar de forma esquemática las características de fabricación del producto.

1.1.3.1 Tipos de cadena de valor.

Fundación Pública Andaluza (2019) indica que las cadenas de valor más conocidas son la McKinsey (elaborada por la empresa del mismo nombre) y la Porter (diseñada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard). A continuación, se describen:

- a. **McKinsey:** Esta cadena de valor une funciones internas como: externas de la empresa, determinando factores que den como resultado una ventaja competitiva, incrementando de esta forma su valor en el mercado, estableciendo actividades las mismas que se deberán basar en tecnología, diseño del producto, fabricación, marketing, distribución y servicio.

- b. **Porter:** La cadena de valor planteada por el profesor señala tres aspectos fundamentales a considerarse como son: las actividades primarias o principales, de apoyo o auxiliares y margen.
 - **Actividades primarias o principales:** estas actividades se encuentran comprendidas por la logística interna (operaciones de recepción, almacenamiento, y distribución de las materias primas); por las operaciones – producción (actividades que se basan en la transformación de las materias primas en el producto final ya sean las de fabricación como las del mantenimiento del equipo); la logística externa (tareas de almacenamiento de los productos terminados y distribución al consumidor), las de ventas y marketing (medio por el cual los clientes conocen y acceden a adquirir los productos); servicio posventa y mantenimiento (labores relacionadas a las garantías, soportes, entre otros).
 - **Actividades de apoyo o auxiliares:** como su nombre lo indica se encuentran para brindar soporte a las labores primarias obteniendo así eficiencia en las primarias, entre ellas se encuentran las de infraestructura (operaciones como planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, entre otros); investigación, desarrollo, diseño (uso de las TICs) y recursos humanos (acciones implicadas para la búsqueda de personal y su formación).
 - **Actividades de margen:** es la diferencia entre el valor total y el costo total de una actividad. Adicionalmente, se puede definir como el grado en el cual una acción de alto valor impacta condiciona el costo o el resultado de otra.

1.2 Servicios hoteleros.

En primera instancia es importante entender la composición del sector hotelero, es decir, conocer de manera determinada en como éstos son gestionados dependiendo por el tipo de alojamiento que estos proporcionan a sus huéspedes, como Ludeña (2016) menciona que estos establecimientos se encuentran considerados como empresas brindadoras de servicios que tienen tres características principales tales como:

- Facilitan a sus huéspedes un servicio, en el cual el producto ha sido previamente manipulado y transformado.
- La venta de productos principales, permiten la venta de subproductos o productos derivados del principal.
- El servicio brindado por las empresas de alojamiento son consideradas como un bien intangible, ya que tanto el pernoctar como la manutención son difíciles de cuantificar.

Además, los establecimientos que brindan alojamiento se pueden llegar a clasificar según por el tipo, localización, categoría, dimensión, y tipo de operación, como se observa en la siguiente descripción:

- **De acuerdo el tipo los establecimientos se clasifican en:** según el Centro Europeo de Postgrado, CEUPE (2019) cita al Real Decreto 1634/1983, con la siguiente clasificación:

Hoteles y pensiones, donde define a los hoteles como "aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades".

Los hoteles-apartamentos, son establecimientos que dentro de su estructura cuentan con instalaciones adecuadas para la mantenimiento, preparación y consumo de alimentos.

Moteles, son lugares ubicados en las afueras de las ciudades, los cuales brindan alojamiento en departamentos con el servicio de estacionamiento con entrada independiente.

- **Según su localización se clasifican en:** CEUPE (2019) señala los siguientes: Hoteles de ciudad, montaña, costa, de carretera.

- **Según su categoría:** Así también CEUPE (2019) señala los hoteles de lujo (cuatro y cinco estrellas), categoría intermedia (tres estrellas) y tipo popular (dos y una estrella).
- **Según su dimensión:** CEUPE (2019) señala que pueden existir los de gran tamaño (más de 300 habitaciones), de tamaño intermedio (de 100 a 300 habitaciones) y de pequeño tamaño (menos de 100 habitaciones).
- **Según la forma de operación y su relación con la propiedad:** CEUPE (2019) indica los siguientes: explotadas directamente por la propiedad, explotadas de forma mixta y explotada en régimen de franquicia, arrendamiento y gestión o *management*.

Cabe recalcar que el servicio es la consecuencia de la realización de uno o varios procesos que brindan valor en términos de bienes tangibles o intangibles (UNACH, 2022), es decir, que los establecimientos desean ofrecer servicios que pretenden satisfacer las necesidades de los huéspedes como son: dormir, descansar, alimentarse, además de ciertos servicios básicos.

Fisher y Navarro (1994), determinan al servicio como “un tipo de bien económico, que constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes, se supone que produce servicios” (p. 185). En el caso de la industria hotelera la prestación de servicios de alojamiento no es inventariables ya que no son considerados productos que puedan tener caducidad.

Así también Kotler (1997), indica el servicio se puede definir como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (p. 656).

En este caso, el sector hotelero se caracteriza principalmente por la prestación de servicios dedicados a la venta esencialmente de alojamiento cuyo precio varía según el tamaño y tipo de habitación.

En cuanto a la organización que debe mantener un establecimiento de alojamiento, se puede mencionar los siguientes departamentos acorde a los tipos de procesos como el de gerencia, comercial, finanzas y costos, talento humano, alimentos y bebidas, marketing, compras,

recepción, ama de llaves, seguridad y mantenimiento (Rodríguez & Iñiguez, 2017). Como se puede describir a continuación:

- **Departamento de gerencia:** Este departamento es parte de los procesos estratégicos de una empresa puesto que es el que gestiona mediante una serie de pasos para lograr el éxito del establecimiento el mismo que a través del uso de recursos físicos, financieros y humanos buscan un beneficio y un logro económico. La persona encargada de dicho departamento organiza y planifica y toma decisiones en base a los objetivos del hotel con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad al huésped y generar, por supuesto beneficios a los accionistas.
- **Departamento comercial:** Dicho departamento pertenece a los procesos de apoyo, ya que tiene la responsabilidad de planear y llevar a cabo las estrategias y políticas de comercialización para los diferentes departamentos del hotel con la finalidad de la obtención de tener un mayor ingreso. Este departamento se encuentra dirigido por el director Comercial, responsable de establecer los precios de acuerdo a las temporadas, contratar al personal idóneo y de crear al equipo de ventas, además tiene el autoridad de negociar, firmar acuerdos de colaboración y de realizar convenios con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos), etc., así también tiene el deber de diseñar y promocionar la imagen corporativa de la marca y su posicionamiento en mercado.
- **Departamento de finanzas y costos:** Este departamento pertenece al proceso de clave o de realización, ya que posee el objetivo de analizar, clasificar, cuantificar y presentar información para que el departamento administrativo tenga en conocimiento los costos de producción de los productos o servicios ofertados en el establecimiento y para de esta manera la gerencia general pueda tomar decisiones.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Este departamento es parte del proceso de apoyo, puesto que trabaja en conjunto con el de gerencia ya que es parte de la administración, organización y verificación, eficacia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.

Además de organizar talleres de adiestramiento y preparación para los empleados, ayudar a que se mantenga un clima laboral apropiado, cuidando el bienestar entre empleado y empresa.

- **Departamento de Alimentos y Bebidas (Producción):** Este departamento es parte de los procesos clave ya que se encuentra relacionado con Alimentos y Bebidas que son utilizados en el hotel, el mismo se encuentra conformado por cocina, bares, banquetes, restaurante, servicio a la habitación y pastelería
- **Departamento de Alojamiento:** De igual forma este departamento es considerado parte de los procesos clave ya que es el más importante del establecimiento hotelero puesto que de este dependen subdepartamentos como recepción, reservas, botones, teléfonos, centro de negocios, servicio de limpieza, lavandería y mantenimiento.

1.3 Procesos operativos en el área de alojamiento.

La gestión de procesos que se desea mejorar es la de los procesos clave en el sistema hotelero y abarca dos áreas: la operativa, que con lleva el manejo de los servicios de cada departamento que tiene el hotel, en este caso el de alojamiento, que abarca el área de reservas, housekeeping y mantenimiento. Centrándose el estudio en el proceso operativo del Hotel Selina.

El proceso operativo es una herramienta de suma vitalidad de la empresa, debido que permite organizar, designar tareas, controlar y brindar un muy buen trabajo. Es importante, en cualquier área designada, tener claridad y precisión en los argumentos que se transmitirán a los empleados para facilitarles el trabajo. Esto propiciará un proceso eficiente entre la emisión del servicio y su recepción por parte del consumidor.

A continuación, se indican y se describen cada una de las áreas operativas de un hotel:

1.3.1 Recepción.

Aquí encontramos a él/la recepcionista y botones. En este lugar el cliente tiene su primer contacto con el hotel, el/la recepcionista realiza reservaciones desde vía telefónica, sistema de la página web del hotel y también presencial en donde se encarga de registrar al nuevo huésped tomar los datos de identificación, indica las políticas del hotel como horarios, servicios

adicionales, prohibiciones, cobra - factura el servicio. Posteriormente el/la recepcionista encarga al botones la habitación designada al huésped y este le guía llevando el equipaje del cliente hasta su habitación.

Entre las otras obligaciones del área de recepción se encuentran las siguientes: llevar un control de entradas y salidas de los huéspedes para tener actualizada el sistema de las habitaciones disponibles, llevar un control de las llaves y controles remotos, informar al área de ama de llaves la salida de huéspedes y realizar cuadros de caja diarios.

El perfil de un/una recepcionista debe incluir buena presencia, organización, habilidades para resolver problemas, excelente comunicación verbal y escrita, conocimientos de facturación, respeto y amabilidad, siempre ofreciendo una óptima atención al cliente. Además de pertenecer al área operativa, también abarca el área comercial en ventas y reservas.

Por otro lado, el perfil de un botones incluye ser carismático, respetuoso, amable y atento con el cliente en brindar la ayuda necesaria al huésped.

1.3.3 Área de mantenimiento.

El personal de mantenimiento tiene la responsabilidad de que todos los servicios estén funcionando adecuadamente en el hotel como la luz, el agua, el internet, el teléfono, la lavandería, el elevador, los sistemas de reserva y contables. Debe estar siempre atento a una eventualidad actuar lo más rápido para evitar incomodar la estadía de los huéspedes y evitar algún accidente.

1.3.2 Ama de llaves.

Las camareras son las encargadas de la organización, la limpieza y la buena presencia de la habitación, los corredores y pasillos. A su vez, sus funciones también abarcan realizar inventarios y solicitar y controlar el suministro de limpieza. Si en alguna ocasión un huésped se olvidó un objeto las camareras se encargan de recogerlo y guardarlo hasta que su dueño regrese para llevárselo.

1.4 Plan de mejoramiento continuo operativo: benchmarking

El termino benchmarking nace aproximadamente a finales de los años sesenta y se vuelve tendencia a finales de los años ochenta en Estados Unidos. La denominación y

conceptualización formal del benchmarking consiste en un análisis de la competencia de manera que se pueda sus tomar practicas exitosas y oportunidades de mejora para la aplicación de la empresa, (Manene, 2014).

Hoy en día, en un mercado cambiante y global, para que una empresa sea líder y competitiva es necesario el uso del benchmarking para generar estrategias y aprendizaje organizacional, es evidente la importancia de aplicarlo con una herramienta de gestión para adquirir ventajas competitivas sostenibles. "Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector" (Manene, 2011).

La innovación es parte del benchmarking al explorar ideas y darle valor al producto o servicio con el fin de crear mayor satisfacción al consumidor, a su vez aplicando las estrategias que los diferencian de la competencia y no haciéndolos iguales sino más competitivos (Marcet, 2020). Por ello, la importancia de observar a los clientes y aportarles valor. No se puede permitir el tener miedo de pensar y explorar por cuenta propia.

Después de haber analizado los aspectos del benchmarking es importante mencionar los tipos de benchmarking que se adaptan según las necesidades de la empresa, de acuerdo a los autores Camp (1993), Spendolini (2005) y Boxwell (1994), clasifican al benchmarking como interno y externo, los cuales se describen a continuación:

- **Benchmarking interno;** Se genera cuando se reconoce los procesos de trabajo como resultado de la geografía, la naturaleza del negocio, la historia local y empresarial, la administración, área de cada empleado y los puntos difíciles que pueden ser solventados. De tal manera ayuda al personal que labora a comunicarse entre sí y minimizando conflictos internos.
- **Benchmarking externo:** Se lo identifica por tres áreas que son competitivo, genérico y funcional. En lo competitivo destaca la información específica de competencias dedicadas a la misma naturaleza del negocio y comparar la organización. En el tema genérico es ampliar la investigación a comparar a la empresa con alguna industria sin importar el área geográfica y analizar las funciones y procesos. Respecto a lo funcional es discernir identificando la práctica más exitosa de la competencia para implementar el control, la reorganización, creación de estrategias e implementación de las mejores prácticas.

Al ser el benchmarking una herramienta para mejorar las prácticas de una empresa tiene aspectos importantes de tomar en cuenta al momento de aplicarlo, como lo menciona el autor Spendolini (2005), que dichos aspectos son: la calidad, productividad y tiempo. Todo esto, es con el fin de segmentarlos para mejorar el desarrollo empresarial, innovar y volverse más competitivo.

Al poseer una idea más clara de que es el Benchmarking, sus aspectos y a que se dedica se puede adentrar en la descripción de las fases del proceso de implementación del Benchmarking en una empresa, según Camp (1993).

- **Fase de planificación:** En esta fase se identifica las zonas de la empresa que se quiere investigar, después se va minimizando y discerniendo en áreas para poder ir resolviendo conflictos desde lo más pequeño debido a que si se centra en solo una zona al abarcar varias áreas se tiende a obtener un margen de error alto en la resolución.
- **Fase de análisis:** Aquí se aplica la información de las prácticas que se han obtenido por la competencia y que se puedan implementar en la empresa.
- **Fase de integración:** Es introducir los objetivos hallados y analizados en la investigación de las áreas de la empresa y a su vez destacar la comunicación de cómo se va a realizar la integración del nuevo proceso con el personal encargado a ejecutarlo.
- **Fase de acción:** Una vez terminada la fase de integración es momento de la acción en donde se procede a estudiar continuamente los avances de las áreas que están siendo transformadas. Al final la aplicación del benchmarking llegará a su madurez cuando en todas las áreas estén en óptimas condiciones y estén generando resultados positivos .

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Para el siguiente capítulo se realiza un diagnóstico externo e interno del Hotel Selina de la ciudad de Cuenca, mencionándose las principales generalidades de la empresa y su posicionamiento, un análisis Porter y las principales cadenas hoteleras, además, de un análisis interno de la organización desde la perspectiva del huésped.

2.1 Diagnóstico externo.

2.1.1 Generalidades y posicionamiento.

La historia de la cadena hotelera Selina inicia en el año 2007, con la visión de los cofundadores Rafael Museri y Daniel Rudasevski, originarios de Pedasí perteneciente a la ciudad de Panamá. A través de la realización de proyectos inmobiliarios y el progreso de los lugareños, dieron sus inicios de emprendimiento al construir un círculo social muy unido compuesto por los mismos pobladores y por turistas. Por lo que, el primer Hotel Selina nace en el año 2014, (Selina, 2014).

Hoy en día, la cadena hotelera Selina se encuentra distribuida en los cuatro continentes abarcando más de 20 países y 115 hoteles distribuidos en distintas localidades. El objetivo innovador con el que se distingue esta cadena hotelera es: “utilizamos nuestro profundo conocimiento local para crear actividades y experiencias auténticas de forma continua en todo el mundo” (Selina, 2014). Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura # 2 Mapa de posicionamiento de la cadena hotelera Selina.



Fuente: Selina (2014) Destinos. [Mapa]. Recuperado de: <https://www.selina.com/es/all-locations/>.
Elaborado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Según la entrevista realizada al Gerente General del Hotel Selina Cuenca Andrés Espinel, cada hotel tiene una temática que depende del lugar en que se encuentra. Para establecer la, toman como referencia la comunidad y sus habitantes. De este modo, el Hotel Selina en Cuenca se enfoca en lo contemporáneo y tradicional. (Ver Anexo 2: Entrevista)

2.1.2 Estrategias de crecimiento.

Selina (2021) cuenta con estrategias diferenciadoras las cuales han permitido su gran crecimiento y expansión, destacando al Hotel por su responsabilidad social hacia la comunidad, los cuales se describen a continuación:

- **Stakeholding y compromiso:** Se trata de crear, mantener y fomentar las relaciones con las empresas locales, las escuelas, las organizaciones sin ánimo de lucro, los gobiernos locales y las partes interesadas del barrio.
- **Selina retribuye el programa de hospitalidad:** Se basa en un programa de formación para el empleo que pretende reducir el desempleo y formar a miembros vulnerables de la comunidad en hostelería y habilidades laborales.
- **Programas de impacto:** Son programas gratuitos basados en la ubicación que ofrecen un beneficio social, económico o medioambiental a las comunidades locales.
- **Cultura de compromiso:** Se anima a todo el personal a retribuir a las causas que les apasionan y a dedicar hasta el 2% de su tiempo de trabajo al voluntariado.

Selina (2021) se encuentra cimentando su marca alrededor de todo el mundo, presentando un modelo de conversión más rápido. Adaptando un alojamiento con diseños únicos e implementando salas de coworking, recreación, wellness y experiencias locales, así también Selina se encuentra ajustada al viajero nómada de hoy, ofreciendo a sus distinguidos cliente una infraestructura global que le permite trabajar sin inconvenientes.

2.1.3 Análisis de la competencia.

De acuerdo al Ministerio de Cultura y Patrimonio (2010) la ciudad de Cuenca fue declarada como "Patrimonio Cultural de la Humanidad" en el año de 1999, y se ha transformado en un destacado destino turístico, el cual posee un catastro hotelero amplio y variado de empresas que brindan servicios de hospedaje tanto de manera regulada como informal, como es el caso de la aplicación Airbnb.

No ha sido obstáculo para la cadena hotelera Selina que se destaca entre otras por su innovación al enfocarse no solo a proveer alojamiento sino en impulsar al bienestar a la localidad y también a sus huéspedes, puntos que se destacan a continuación:

- Alojamiento.
- Clases de Bienestar.
- Espacio Cowork.
- Sala de cine.
- Librería.
- Cocina comunitaria.
- Espacio para venta de productos locales.
- Programas de impacto.

Al haber surgido como un proyecto ambicioso e innovador, Selina se ha convertido en una de las nuevas marcas de hospitalidad que han tenido un rápido desarrollo en el mundo, permitiendo a los turistas descubrir sin inconvenientes lo mejor de los destinos y ayudando a la localidad.

2.1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Loreto Hotel (2022) señala que el sector de los servicios, se ha visto grandemente afectado por la pandemia del Covid-19, el mismo que se ha obligado a innovar en esta nueva era digital y cambiante. Ahora emergen viajeros nómadas, quienes combinan viaje y trabajo de manera remota, y presentan necesidades que muy pocos hoteles satisfacen de manera efectiva. Paralelamente, las cuestiones de responsabilidad social y ambiental son aspectos que también requieren mayor atención y compromiso en la industria hotelera.

De acuerdo a estos factores se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Selina en Cuenca, los cuales se pueden observar en la siguiente figura y se describen a continuación:

Figura # 3 Análisis cinco fuerzas Porter



Fuente: Loreto Hotel (2022). [Gráfico]. Recuperado de: <https://loretohotel.wordpress.com/analisiscinco-fuerzas-de-Porter/>Elaborado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

- **Entrada de competidores potenciales:** La cadena Hotelera Selina se encuentra clasificado como un hotel de 3 estrellas, con su principal objetivo de brindar servicios de alojamiento desde el año 2018. De acuerdo a Selina (2023) esta se encarga de ofrecer “alojamiento bellamente diseñado con coworking, recreación, wellness y experiencias locales, Selina está hecha a la medida para el viajero nómada de hoy, brindando a los huéspedes una infraestructura global para viajar y trabajar en el extranjero sin problemas”.

Al momento, Selina es una empresa que posee un enfoque moderno para los viajeros de hoy en día, debido a la prestación de alojamiento, y a su plus de diferenciación del servicio ofreciendo coworking, talleres de bienestar como yoga y siendo Pet Friendly es decir que aceptan que utilices sus servicios en compañía de una mascota.

Además, de estar ubicado en una zona estratégica por lo que los huéspedes pueden acceder fácilmente a muchas atracciones turísticas, mencionando las más representativas como son: el museo del Sombrero, la escalinata y el Parque de la Madre, El Vado, La plaza San Francisco y la plaza de Las Flores, el Parque Calderón, La Catedral Nueva o Inmaculada Concepción.

Porter (1982), establece que existen seis tipos de barreras de entrada, tales como: economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, uso de canales de distribución, costos independientes, desventajas considerables (propiedad de patentes, acceso favorable a materias primas, ubicación favorable, subsidios, gubernamentales o experiencia acumulada) y regulaciones gubernamentales.

Por lo tanto, los principales obstáculos para los hoteles en la ciudad de Cuenca son:

- En cuanto a la regulación gubernamental, se puede decir que Selina se encuentra ubicado en la zona histórica y comercial de la ciudad de Cuenca, existiendo un índice muy alto de aperturas (hoteleras) nuevas, así lo menciona El Diario Primicias (2023) donde indica que “El sector turístico fue uno de los que más creció en Cuenca tras la pandemia. Los empresarios del sector invirtieron más de USD 15 millones en hoteles y restaurantes para atraer visitantes”, que podrían estar o no constituidos legalmente.

Además, el Reglamento de Alojamiento Turístico Ecuatoriano (2016) establece que, para ser considerado una empresa de alojamiento turístico u hotel, debe ser “una instalación para ofrecer servicios de alojamiento en espacios privados (...) que brinde servicios de restauración en un área definida como restaurante o cafetería según su categoría” y “debe tener al menos 5 habitaciones”.

De esta manera, se fomenta el alquiler y alojamiento de visitantes. Dichas reglas sin duda facilitan la entrada de nuevos competidores al mercado, ya que los recursos humanos, materiales y financieros (inversión de capital) requeridos para la implementación de las nuevas reglas son mínimas. La competencia hotelera en la ciudad de Cuenca se encuentra compuesta por hoteles, como se puede observar en la Tabla #1 de más adelante, un mayor detalle de lo que ofrecen dichos alojamientos mientras que Selina brinda mayor número de servicios, incluidos en la estancia como son coworking y yoga, entre otros.

Sin embargo, está abierta la posibilidad de que la competencia replique dichos aspectos innovadores similares como los que destaca la empresa. Por lo que, si existe una amenaza al ingreso de nuevos competidores está abierta. La cadena hotelera Selina es un muy buen ejemplo de empresa que ha aplicado el benchmarking.

Por lo que, la ciudad de Cuenca al contar con excelentes cadenas hoteleras ninguna repite o es similar a la innovación de servicios como los que se encuentra enfocado el hotel Selina, que a más de proveer el servicio de alojamiento se destaca por brindar un servicio personalizado a los viajeros nómadas en todo el mundo.

A continuación, se presenta un listado de las cadenas hoteleras de la misma categoría que Selina entre 3, 4 y 5 estrellas que se encuentran en la ciudad de

Cuenca, además se muestran aspectos de servicios innovadores en los que se destacan:

Tabla 1 Competencia. Hoteles en la ciudad de Cuenca y aspectos diferenciadores

| Nombre | Dirección | Aspectos diferenciadores |
|------------------------------------|---|--|
| SELINA | Calle Larga 7-93. | Sala de películas, coworking, biblioteca, cocina compartida, área para wellness, clases de yoga, admisión de mascotas spa, precio desde \$25,00 hasta \$101,00. |
| HOTEL CUENCA | Antonio Borrero 10-69 y Mariscal Lamar. | Hotel céntrico, se admiten mascotas, salón de eventos, business center, información turística, precio desde \$38,00 hasta \$66,00. |
| PEGASUS | Luis Cordero 5-48 y Honorato Vázquez. | Jardín, precio desde \$28,00 hasta \$128,00. |
| PRESIDENTE | Gran Colombia 6-59 entre Salón de eventos, | Business center. Precio <u>Hermano Miguel y Borrero</u> desde \$59,00 hasta \$64. |
| HOTEL BOUTIQUE CASTILLA DE LEON | Mariscal Lamar y Hermano Miguel. | Centro de negocios Espacio para conferencias Salas de reuniones, jardín, área de picnic, terraza, precio desde \$50,00 hasta \$100,00. |
| PATRIMONIO | Simón Bolívar 6-22 y Hermano Adaptado para personas de movilidad reducida, | <u>Miguel</u> . precio desde \$84,00 hasta \$143,00. |
| CORDERO | Bolívar 6-50 y Borrero. | Precio desde \$65,00 hasta \$180,00. |
| VICTORIA | Calle Larga 9-63 y Antonio Borrero. | Casa con jardín y vistas a la ciudad, bar donde sirven cocteles, precio desde \$45,00 hasta \$307,00. |
| VIEJA MANSION | Luis Cordero 5-65 y Juan Murales pintados a mano y detalles de estilo <u>Jaramillo</u> . colonial. Precio desde \$24,00 hasta \$104,00. | |
| GEORDANOS | Mariscal Lamar 8-27 y Benigno Malo. | Terraza, precio \$24,00. |
| HOTEL EL QUIJOTE | Hermano Miguel 9-58 y Gran Colombia. | Estilo colonial., precio desde \$53,00 hasta \$75,00. |
| INCA REAL | General Torres 8-40 y Sucre. Murales adaptado para personas de movilidad reducida, | precio desde \$73,00 hasta \$134,00. |
| 4 MUNDOS | Benigno Malo 10-70 y La Mar. | Casa reformada del siglo XIX, precio desde |
| TARQUI HOTEL & SUITES | Tarqui 9-69 y Gran Colombia. | Hab. con cocina. |
| RAYMIPAMPA HOTEL | Gran Colombia 11-78 y Tarqui. | Permiten mascotas, mesa de billar Hab. Con microondas y mini refrigerador, jardín, accesible para sillas de ruedas, áreas para fumadores. Precio desde \$83,00 hasta \$142,00. |
| MORENICA DEL ROSARIO | Gran Colombia 10-65 y General Torres. | Habitaciones decoradas, salas de estar, galería de antigüedades, precio desde \$34,00 hasta \$73,00. |
| FOUR POINTS BY SHERATONCUENCA | Ave. Circunvalación Sur y Ave, Felipe II Junto al Mall del Río, Cuenca 010169 Ecuador. | Salón y organizador de bodas y eventos gimnasio, precio desde \$84,00 hasta \$134,00. \$46,00 hasta \$296,00. |

TRYP BY WYNDHAM Av. Del Estadio y Salón de eventos, gimnasio, precio desde CUENCA ZAHIR Florencia Astudillo. \$83,00 hasta \$136,00.

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| RIONÉ HOTEL BOUTIQUE | Av. Luis Moreno Mora y Eduardo Salón de eventos, admisión de mascotas, Malo. | precio desde \$78,00 hasta \$101,00. |
| HOTEL CRUZ DEL VADO | La Condamine 12-56 y Tarqui. | Talleres con la comunidad en alfarería, herrería, paja toquilla, cobre, instrumentos musicales, rooftop bar, precio desde los \$183,00 hasta los \$281,00. |
| HOTEL ORO VERDE CUENCA | Av. Ordoñez Lasso. | Piscina, gimnasio, salón y organizador de bodas y eventos. Precio desde los \$104,00 hasta los \$140,00. |
| SAN JUAN HOTEL | Calle General Torres 9-59. | Estilo colonial, galería, salón y organizador de bodas y eventos, área con chimenea, precio desde los \$85,00 hasta los \$305,00. |
| ITZA HOTEL BOUTIQUE INTERNACIONAL | Gran Colombia y Benigno Malo | Habitaciones con manta térmica, persianas con mando, escritorio de trabajo, restaurante rooftop, precio desde los \$132,00 hasta los \$204,00. |
| HOTEL CARVALLO | Gran Colombia 9-52 entre Padre Aguirre y Benigno Mal | Acepta mascotas, instalaciones para personas con capacidades especiales, precio desde los \$143,00 hasta los \$248,00. |
| CABALLO CAMPANA | Sector Huizhil vía Misicata | Cabalgatas y senderismo, aceptación de mascotas , área de comedor independiente, salón de eventos, área para fumadores, precio desde los \$117,00 hasta los \$246,00. |
| MANSION ALCÁZAR | Calle Bolívar 12-55 y Tarqui. | Spa y masajes, biblioteca, habitaciones con refrigerador, servicio de niñera, salón y organizador de bodas y eventos, precio desde los \$166,00 hasta los \$317,00 |

Nota: Se visito la página de cada hotel para conocer los servicios y sus tarifas.

Fuente: Catastro del MINTUR 2020, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

- Poder de negociación con los proveedores:** En cuanto, al tema del poder de negociación de los proveedores se ha podido analizar que existe un bajo nivel de poder, debido a la existencia de diversos distribuidores que tienen la capacidad para abastecer al hotel Selina. Cuando el hotel desea realizar una compra para el mantenimiento, este efectúa el procedimiento de procesos (detallado en Procesos para la ejecución del mantenimiento del hotel), donde estudian por lo mínimo a tres proveedores, luego escogen los productos de mejor calidad y precio, por lo que no tienen un gran poder de negociación.
- Poder de negociación con los clientes:** Los clientes poseen un alto poder de negociación sobre el hotel Selina, puesto que en la ciudad de Cuenca, de acuerdo a la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca (2022- 2024) manifiesta que se encuentran registrados solo en la plataforma de Airbnb más de 300 establecimientos que brindan el servicio de alojamiento, ofertando a bajos costos, teniendo un efecto negativo en el sector hotelero, ya que sus

clientes potenciales pueden elegir otros establecimientos, llegando a tener mayor control sobre los precios.

Cabe recalcar que, Selina es parte de dicha plataforma y que sus precios se encuentran al mismo rango de los establecimientos de igual categoría por lo que, si aquellas empresas llegaran a modificar sus tarifas de alojamiento, el hotel también se vería obligado a cambiarlas.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Se hace referencia a productos sustitutos como aquellos que tienen propiedades diferentes, pero son capaces de satisfacer las mismas necesidades. Pudiéndose observar, mayores ofertas que cuentan con tarifas más bajas (términos de calidad y rendimiento adecuado para un hotel). Encontrándose como alternativas para la industria hotelera los Airbnb, propiedades de alquiler, B&B, cabañas, etc.
Que han ido tomando gran fuerza de inversión en los últimos dos años ya que las barreras de entrada han sido de fácil acceso (regulaciones nacionales y los niveles de inversión). Por lo que, dependerá de las necesidades de los huéspedes y la inclinación por estos productos.

El Hotel Selina cuenta con una muy buena propuesta de innovación ya que no ha descuidado la esencia que ha ganado, al brindar sus servicios diferenciadores tales como, coworking, yoga, biblioteca, entre otros, permitiendo brindar un ambiente grato y acogedor, garantizando la calidad y superando las expectativas de los huéspedes.

- **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad dentro de este sector en la ciudad de Cuenca, es grande puesto que la mayoría de los hoteles cuentan con los mismos servicios, similares tarifas, obligando a las empresas a mejorar cada vez en sus estrategias, creando nuevos plus en sus productos y servicios.

2.2 Diagnóstico interno: análisis comparativo (benchmarking) en el área de alojamiento.

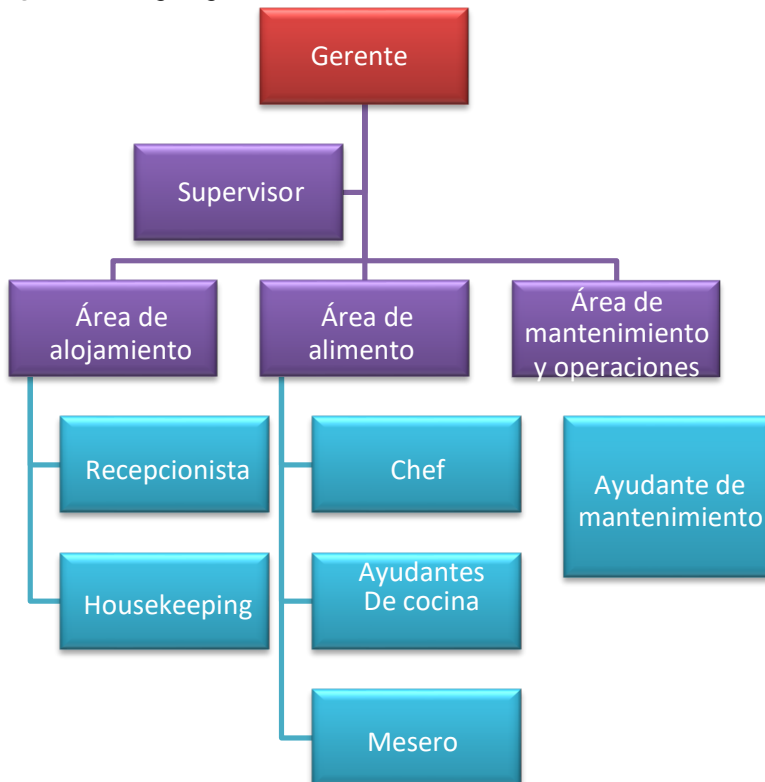
El análisis interno del hotel Selina se realiza en la principal área operativa de valor que ofrece como es de alojamiento, en el cual, se estudia sus procesos enfocados en la recepción desde que el cliente desea saber información de las habitaciones y tiene por ejemplo la página web para revisar, cada una de estas en base a la temática, el precio y los servicios extras que adquiera.

2.2.1 Organigrama del Hotel Selina.

El hotel Selina de Cuenca cuenta con tres niveles, siendo el primer nivel: el del Gerente General, que es quien rinde cuentas a nivel región de la cadena hotelera, seguido del supervisor que se encarga del área de mantenimiento, recepción, food and breakfast (FYB) y operaciones, y por último cuenta con los empleados de cada departamento, como son: los ayudantes de mantenimiento, recepcionistas, cocinero, y todo el personal que tiene que ver con limpieza, habitaciones y operaciones del hotel en general.

En total el número el hotel tiene 16 empleados, 11 bajo nómina y cinco personas trabajan como servicios prestados. A continuación, se puede observar la figura #4 el siguiente organigrama:

Figura # 4. Organigrama del Hotel Selina Cuenca



Nota: Organigrama del Hotel Selina de Cuenca

Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.2.2 Análisis comparativo en el área de alojamiento.

Para el análisis comparativo se ha tomado en consideración los flujogramas de procesos de recepción y mantenimiento del Hotel Raymipampa, como se puede observar en la siguiente descripción:

2.2.2.1 Proceso de reservación del Hotel Raymipampa

De acuerdo Gualoto y Tepán (2021) indica que, los huéspedes pueden realizar las reservas por medio de las agencias de viajes en línea (OTA's), por la página web de la empresa, vía telefónica o de forma directa en la recepción del establecimiento. Los cuales se describen a continuación con su debido flujograma de procesos:

- **Procedimiento de reservación mediante OTA's y página web del hotel:** este tipo de reservas se realizan utilizando el internet en donde el huésped selecciona las fechas en las que se desea hospedar, el tipo de habitaciones, tarifas, entre otros. Una vez que ha elegido, se realiza la reserva por medio de una solicitud online, una vez confirmada, el recepcionista revisa el sistema, descarga la solicitud y archiva la fecha correspondiente.
- **Procedimiento de reservación vía telefónica:** este tipo de reserva se realiza por medio telefónico del establecimiento a través de llamadas que efectúan los huéspedes para solicitar información del alojamiento y ejecutar la respectiva reserva, en este punto el recepcionista informa las mejores ofertas al cliente, y describe las habitaciones opcionales, fechas de disponibles, disponibilidad, en caso de confirmar se llena el formato de registro de reservas y se despide.
- **Directamente en la recepción:** de esta manera el recepcionista atiende la solicitud del cliente y cierra la venta, en cuanto al proceso es el siguiente: se recibe al cliente de manera hospitalaria, se verifica el uso de la mascarilla, se procede a tomar la temperatura del huésped, se aplica alcohol previo al ingreso al establecimiento, se brinda información del hotel y sus diferentes servicios, se describe las habitaciones, se selecciona las fecha de reservación, se revisa la disponibilidad de fechas en el hotel, se llena un formato de registro de reservas y se despide. A continuación, se presenta la iconografía y su significado de los flujogramas del hotel

Figura # 5 Iconografía de flujograma de reservaciones hoteleras

| Símbolo | Significado |
|---|-----------------------------|
|  | Inicio/Fin |
|  | Operación/Actividad/Proceso |
|  | Líneas de Flujo |

| Símbolo | Significado |
|---|-----------------------------|
|  | Inicio/Fin |
|  | Operación/Actividad/Proceso |
|  | Documento |
|  | Decisión |
|  | Líneas de Flujo |

Nota: Iconografía de flujograma.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

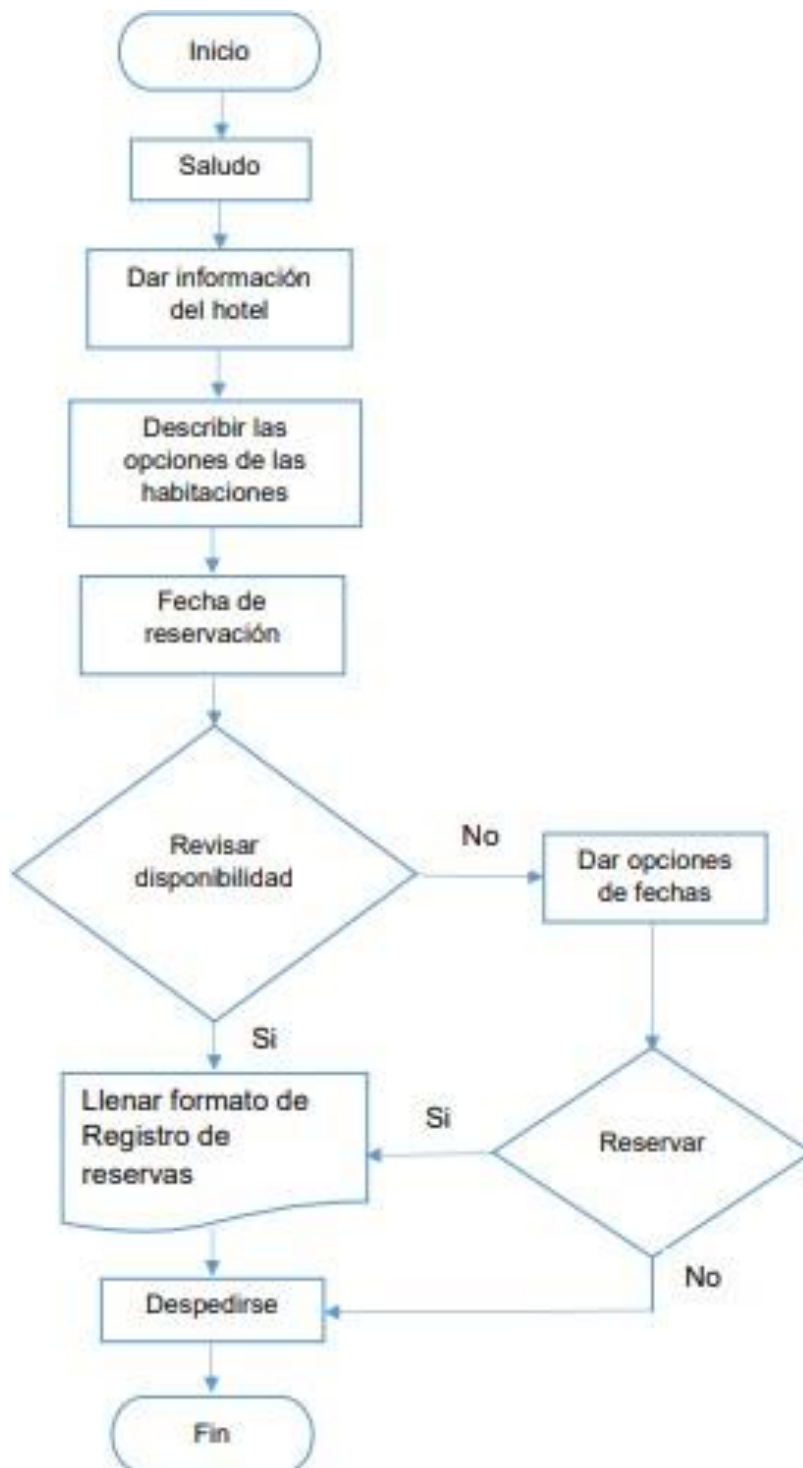
Figura # 6 Procedimiento de Reservación Mediante OTA's y Página Web del Hotel Raymipampa



Nota: Proceso de reservación mediante OTA's

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

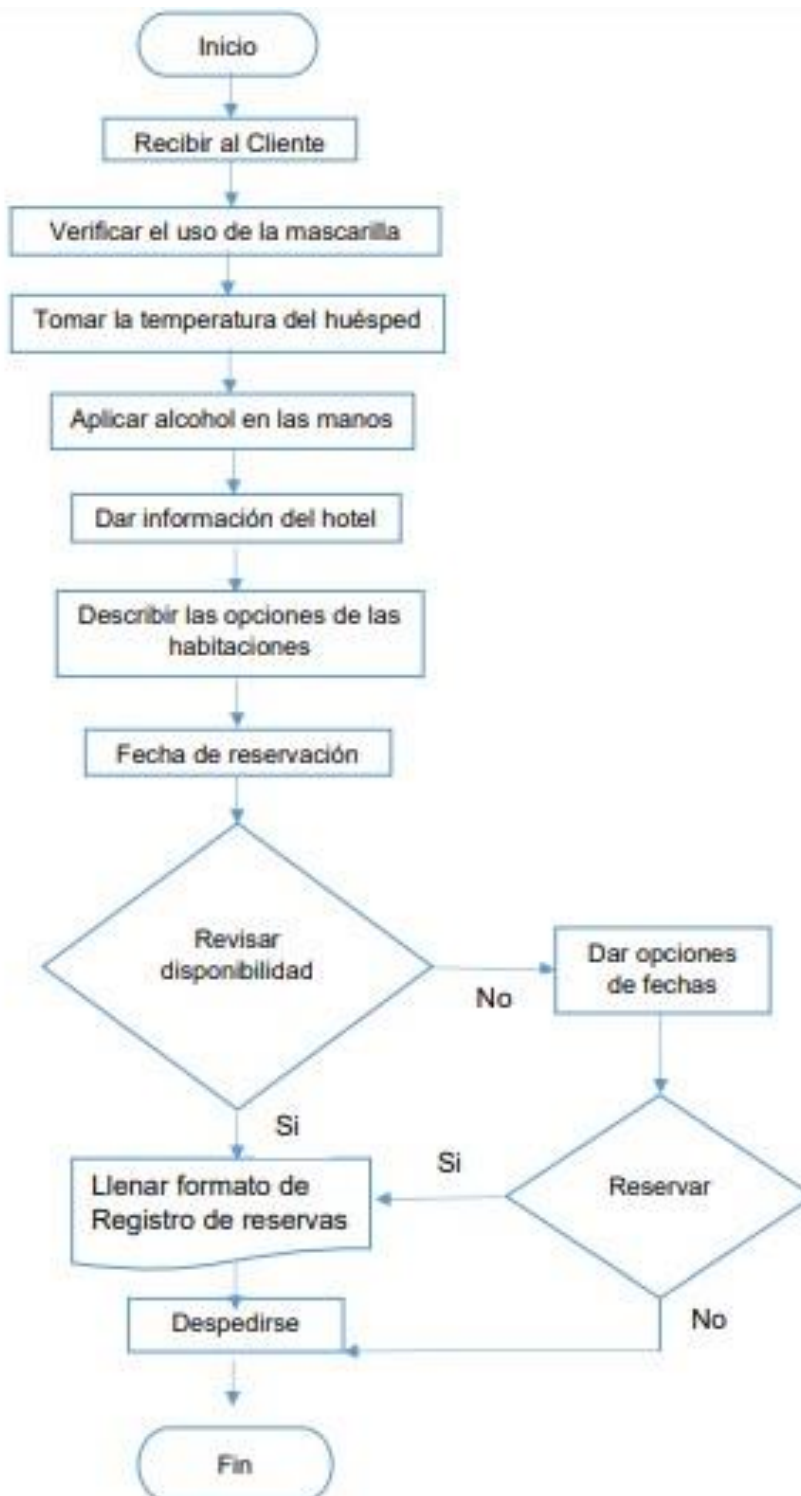
Figura # 7 Vía telefónica



Nota: Proceso de reservación vía telefónica

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Figura #
8 Vía directa



Nota: Proceso de reservación de forma directa.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

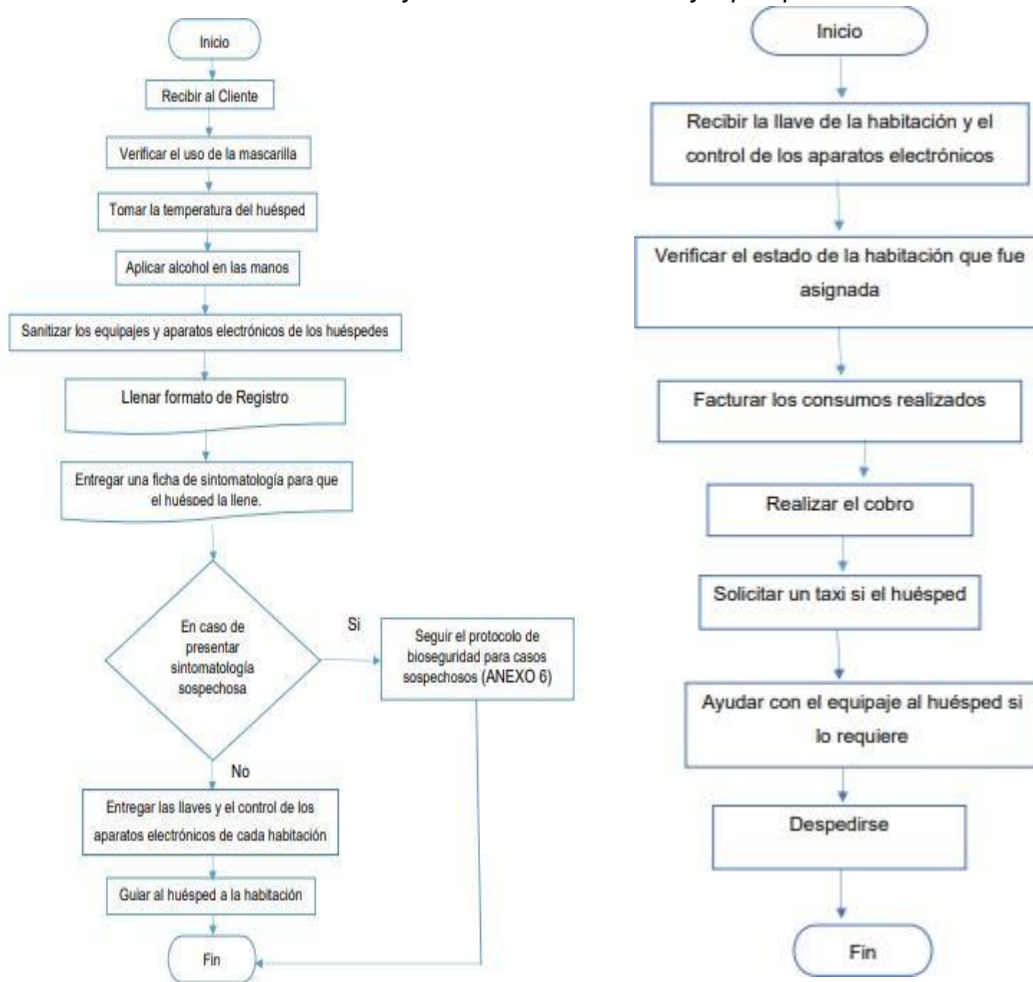
2.2.2.2 Proceso de check in y check out del Hotel Raymipampa.

De acuerdo Gualoto y Tepán (2021) manifiestan que el procedimiento de check-in se realiza una vez que el cliente tenga una reserva confirmada en determinada fecha y hora, el recepcionista debe encargarse de que se respeten los protocolos de bioseguridad como prioridad, luego debe proseguir a recibir al cliente de manera hospitalaria, verificar que el huésped use mascarilla, tomar su temperatura, aplicar alcohol 70% previo al ingreso, sanitizar los equipajes, llenar el formato de registro, entregar una ficha de sintomatología (en caso de sintomatología sospechosa se debe seguir otro protocolo), entregar las llaves, el control de los aparatos electrónicos de cada habitación y guiar al huésped a la habitación.

Así también los autores describen el procedimiento de check out el cual es llevado a cabo por el recepcionista de turno el mismo verifica que el huésped use mascarilla, use alcohol antes de acercarse a la recepción, luego procede recibir la llave de la habitación y el control de los aparatos electrónicos, verifica el estado de la habitación que fue asignada, factura los consumos realizados, realiza el cobro, solicita un taxi si el huésped lo pide, ayudar con el equipaje al huésped y se despide. A continuación se presenta los flujogramas del hotel:

Figura #

9 Procedimiento de check in y check out del Hotel Raymipampa



Nota: Proceso de check in y check out.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.2.2.3 Proceso de limpieza del área de alojamiento del hotel RAYMIPAMPA





De acuerdo Gualoto y Tepán (2021) señala que para realizar la limpieza del área de alojamiento se debe siempre ejecutar con mucho cuidado, procurando siempre mantener la calidad e imagen del hotel, dentro del departamento de mantenimiento se lleva a cabo el procedimiento de limpieza de la habitación, objetos olvidados y mantenimiento de las instalaciones, los cuales se describen a continuación:

- **Procedimiento para la distribución limpieza de las habitaciones:** en esta etapa se empieza por la habitación de mayor prioridad determinado por medio del reporte de ocupación que realiza el jefe de llaves, por lo que se revisa el reporte de las habitaciones que se

tienen que limpiar cada día, se designa los pisos y el número de habitaciones, y se entrega a las camareras las habitaciones sucias para la limpieza.

- **Proceso de objetos olvidados:** por lo general, en este proceso se garantiza que el objeto olvidado por el huésped tenga un buen trato y sea almacenado hasta que el huésped logre recuperarlo. Por lo que, se debe llenar el reporte de objetos olvidados, se procede a tomar el objeto, se notifica a recepción, se almacena el objeto, se contacta con el huésped y finalmente se entrega al huésped.
- **Procedimientos en el departamento de mantenimiento:** aquí se ha dispuesto de un lugar y un documento enfocado en el mantenimiento de las instalaciones, equipos y otros, por lo que la revisión de los reportes del día es un aspecto importante para poder organizar las actividades que se van a realizar y más aún cuando de esto depende una correcta organización y también la gravedad, por lo que se debe acudir al sitio del daño, revisar el daño, ejecutar el mantenimiento, y notificar al Jefe departamental. A continuación, se presentan los flujogramas del hotel:

Figura # 10 Iconografía de flujograma del área de mantenimiento.

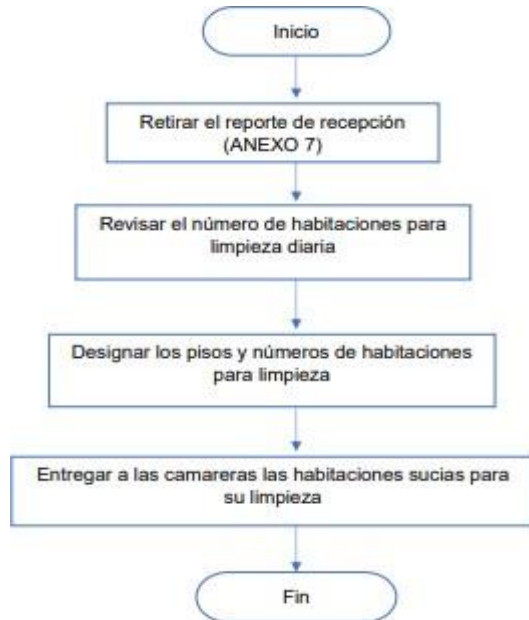
| Símbolo | Significado |
|---|-----------------------------|
|  | Inicio/Fin |
|  | Operación/Actividad/Proceso |
|  | Decisión |
|  | Líneas de Flujo |

Nota: Iconografía de flujograma.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

11 Procedimiento para la distribución de la limpieza del Hotel Raymipampa

Figura #



Nota: Proceso de distribución de limpieza de las habitaciones.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Figura # 12 Procedimiento de objetos olvidados del Hotel Raymipampa



Nota: Proceso de objetos olvidados.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Figura # 13 Procedimiento de mantenimiento del Hotel Raymipampa



Nota: Proceso para el mantenimiento.

Fuente: Gualoto (2021), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.2.2.4 Procesos del área de alojamiento del hotel Selina de Cuenca.

Espinel (2023), de acuerdo a la entrevista, señala que el área de alojamiento del hotel se encuentra constituido por recepción, housekeeping y mantenimiento, los mismos que cuentan con procesos estandarizados definidos de marca y que por medio del uso de comunicación interna existente entre ellos se busca controlar todas las actividades como, por ejemplo: los días lunes se envía un mensaje con las cosas positivas, las neutras, y las malas, esto con la finalidad de conocer los aspectos que se están suscitando en el hotel y en conjunto poder elaborar estrategias de mejora continua. Además, se realiza una reunión con los líderes de cada área, una vez por mes, para conocer cuales son los temas que están repetitivos, o para

Figura #

encontrar soluciones en la operación, en caso que existan próximos eventos para prepararse y estar al tanto.

2.2.2.4.1 Recepción

El proceso estandarizado que se mantiene en recepción es el siguiente:

- a) Reserva.
- b) Opciones de habitaciones.
- c) Temática y precio.
- d) Servicios incluidos.
- e) Servicios extra.
- f) Personal (Ama de llaves, recepcionista, área de alimentos y bebidas, área de mantenimiento).

a) Procesos de una reserva.

La reservación de las habitaciones se puede realizar por medio de las Otas (Online Travel Agency) es decir por medio de Booking, Walking, Expedia, Allcuencahotels, Etrip, Airbnb, agentes de ventas y en la página propia del hotel Selina.com, además de las personas que pueden llegar directamente al hotel.

Los procesos para poder realizar una reserva en el hotel Selina, inicia por el canal de venta, si es por medio de una OTAS o de forma directa, ambas formas son eficaces, luego se procede a entregar información sobre la categorización de las habitaciones, el rango de precios, se informa sobre las áreas comunes del hotel que todos los huéspedes pueden hacer uso, servicio de check in – check out, el horario de desayunos y en casos especiales se informa si es que hay alguna fiesta los fines de semana. Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 14 Flujograma de reserva



Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

b) Información de habitaciones y precios.

De acuerdo a la entrevista realizada a Espinel (2023), el hotel cuenta con un total de 50 habitaciones, pero solo 49 se encuentran habilitadas con 135 camas, las cuales están distribuidas en dobles, triples y cuádruples, solo las suites tienen baños privados y el resto de habitaciones cuentan con baños compartidos. A continuación, en la figura #15, figura #16 y figura #17, se pueden observar algunas de las habitaciones.

Figura # 15 Habitaciones estándar (no suites) del Hotel Selina Cuenca.



Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Figura # 16 Habitaciones Suites (Deluxe y Unique) del Hotel Selina Cuenca



Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Figura # 17 Habitaciones cuádruples del Hotel Selina Cuenca.



Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

Los precios se determinan por medio de la utilización de la herramienta informática de Google analítica, calculándose de esta forma las tarifas de acuerdo a la ciudad, tomándose en consideración la oferta y demanda, en comparación con el precio de otros hoteles de la ciudad como es el Hotel Valgus o Victoria, entre otros, este sistema filtra toda la información de las tarifas del sector basado en características como servicios, ubicación, fecha, etc., y muestra la tarifa media a la que se pueden vender cada tipo de habitación. Pudiendo ir desde los \$25,00 dólares americanos hasta \$101,00 dólares americanos, dependiendo de las fechas de temporada alta, baja y feriado. A continuación, se detalla los precios aproximadamente sin incluir los impuestos de las habitaciones según su categoría:

Tabla 2. Precios de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca.

| Habitación | Número de habitaciones | Precio |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Privada Suites Deluxe | 3 | \$101,00 |
| Privada Suites Unique | 3 | \$85,00 a \$92,00 |
| Privada No Suites | 17 | \$54,00 a \$78,00 |
| Triples y cuádruples | 26 | \$25,00 a \$30,00 |
| Total | 49 | De \$25,00 a \$101,00 |

Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

c) Información de servicios del hotel.

En el hotel los servicios incluidos son influenciados dependiendo el cuarto seleccionado aquí se realiza una tabla para especificar los detalles:

Tabla 3 Servicios de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca.

| Servicios | Habitación estándar | Habitación Suites | Habitaciones compartidas |
|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| Desayuno | ✓ | ✓ | ✓ |
| Artículos de aseo | ✓ | ✓ | ✓ |
| Toallas | ✓ | ✓ | ✓ |
| Agua caliente | ✓ | ✓ | ✓ |
| Wifi gratis | ✓ | ✓ | ✓ |
| Armarios | ✓ | ✓ | ✓ |
| Parqueadero | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sofá | | ✓ | |
| Escritorio | | ✓ | |
| Casillero | | | ✓ |

Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

El hotel Selina cuenta con varios servicios extra e inclusive con un valor adicional como son:

Tabla 4 Servicios extras de las habitaciones del Hotel Selina Cuenca.

| <u>Servicios</u> | <u>Valor incluido</u> | <u>Valor extra</u> |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Cinema | | ✓ |
| Biblioteca | | ✓ |
| Cocina comunitaria | | |
| Sala de billar | | ✓ |
| Zona de judo y yoga | | ✓ |
| Terraza | | ✓ |
| Sala de reuniones (coworking) | | ✓ |
| Spa | | ✓ |
| Sofá | | |
| Aceptan mascota | | ✓ |

Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

d) Check in.

El proceso del check in, es el siguiente, se solicita el pasaporte o cédula de identidad al huésped y se escanea para su respectiva constancia, se procede a entregar un acta de responsabilidad para que sea firmada por él en la cual se manifiestan las normas y reglamentos que tiene el hotel, tales como, no fumar ni beber en las habitaciones, no ingresar a más personas de las registradas a las habitaciones y la forma de aceptaciones de pago (transferencias o por medio de tarjetas de crédito o débito), el ingreso es a las 3 de la tarde, el desayuno se sirve de 7:30 am a 11:00 am, y se informa sobre las áreas comunes, y de actividades que se realizan en el hotel como es el Yoga, danza, salsa, el coworking que es el área de trabajo, la biblioteca y el cinema, pero para su utilización se requiere de una reserva previa, y sobre el acceso a la terraza y otras áreas comunes. Se procede a la entrega de llaves, controles y de guiarle a su habitación. Cómo se puede observar en la figura #18 el siguiente flujograma:

Figura # 18 Flujograma de check in.



Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

e) Check out.

Para el check out, se lleva a cabo el siguiente proceso, una vez que el huésped entrega las llaves, housekeeping chequea las habitaciones para observar si es que hubo algún accidente o algo alguna novedad en la habitación que recurra algún costo extra y si no se marca a recepción para el respectivo al check out, como se puede observar en la figura #19, el siguiente flujograma:

Figura # 19 Flujograma de check out



Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.2.2.4.2 Mantenimiento.

El área de mantenimiento del hotel se encuentra estrechamente relacionado con los departamentos de housekeeping, operaciones con recepción y mantenimiento. Además, de aplicar el manual de calidad estandarizado para su área, aplicándose el sistema Procedimiento Standard Operativo o también conocido como el Procedimiento Standard Operativo (SOP) donde cada mes se da un seguimiento, y que, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la misma empresa, las habitaciones deben cumplir con un mantenimiento regular para su adecuado funcionamiento, por tal motivo la comunicación interna con housekeeping es fundamental.

a) Procesos para la realización del mantenimiento del hotel.

Existen dos tipos de procedimientos que se aplican en el hotel, el primero se llama Procesos A&P que son gastos de mantenimientos, que se encuentran en un rango mayor a los \$4.000

dólares americanos, para la realización de cualesquier cambio o mejoras del hotel, por lo que se requiere seguir el siguiente proceso:

- 1) Realización del estudio fotográfico del objeto a comprar, cambiar o reparar.
- 2) Se realizan tres cotizaciones.
- 3) Se presenta los beneficios y los aspectos que este gasto puede afectar en ese año.
- 4) Aprobación de pago por parte de marca global.
- 5) Firma del contrato con el proveedor y se hace la respectiva compra o instalación.

Como se puede observar en la figura #20, el siguiente flujograma:

Figura # 20 Flujograma del proceso de mantenimiento A&P del hotel Selina de Cuenca.



Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

El segundo proceso se llama CAPEX, el cual se basa en cambios, reparaciones o adquisiciones que requiere realizar el hotel bajo montos menores de \$4.000 dólares americanos, estos gastos que salen del hotel, y se tiene que efectuar el siguiente procedimiento:

- 1) Realización de tres cotizaciones estableciendo un rango de precio.
- 2) Se escoge el producto valorando su precio y calidad.
- 3) Se adquiere el producto y difiere a los años de consumo y de vida del producto.

Como se puede observar en la figura #21 el siguiente flujograma:

Figura # 21 Flujograma del proceso de mantenimiento CAPEX del hotel Selina de Cuenca.



Fuente: Entrevista (VER ANEXO 2), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.2.3 Análisis desde las perspectivas del huésped

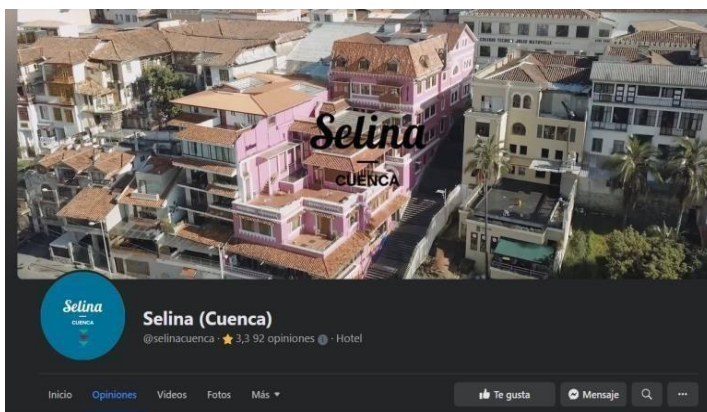
Espinel (2023) de acuerdo a la entrevista realizada señala que al ser el Hotel una compañía global, utiliza internamente el sistema de Kepsla y Reviews, programas que permiten evaluar las necesidades de los clientes, perspectivas y expectativas. Además, proporcionan información específica sobre el servicio de alojamiento, la limpieza de las habitaciones, el ruido, la atención, la presentación de los platos, relación precio y producto, entre otros.

Así también, se mantiene un registro sobre las no conformidades de los huéspedes obtenidas de los reviews. Estas se dividen en tres categorías: el promotor, que indica que el cliente está muy satisfecho; el neutral, que refiere a un cliente que no habla ni bien ni mal de nosotros; y el detractor, que se refiere a aquel cliente que no tiene intención de regresar habla bien de nosotros, pero tampoco mal y el retractor que es aquel cliente que no va a regresar más.

Para el presente, estudio se ha procedido también a realizar un análisis de las perspectivas de los clientes, basándose en los comentarios que estos proporcionan acerca de su experiencia tras adquirir el servicio del hotel, en este caso se ha tomado como ejemplo los comentarios de los huéspedes que han hecho uso del mismo y que lo han mencionado en las siguientes redes sociales.

En el Facebook Selina Cuenca cuenta con 3.300 seguidores y una puntuación de 3.3 sobre 5, siendo 1 pésimo servicio, 2 regular, 3 aceptable, 4 muy bueno, 5 excelente. Por lo que, realizando un análisis a los comentarios que tienen de sus clientes, se puede decir que existen dos problemáticas el uno es el ruido de una habitación que da a la calle principal y otro que en el año 2019 tuvieron complicaciones en el área de contabilidad para la facturación, como se puede observar en la figura #22:

Figura # 22 Facebook, Hotel Selina Cuenca



Nota: Página de Facebook del hotel Selina de Cuenca.

Fuente: Selina (2022). [Gráfico]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/selinacuenca>, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

En la red social de Instagram, se puede mencionar que no hay una cuenta destinada al Hotel Selina de Cuenca, pero si existe una cuenta global de la Cadena Hotelera en el Ecuador, la cual cuenta con más de 11.700 seguidores, la misma que postea frecuentemente sobre las experiencias de los huéspedes en los distintos hoteles de la cadena en el país, teniendo una mayor aceptación que en la red social Facebook, como se puede observar en la figura #23:

Figura # 23 Instagram, Selina Ecuador.



Fuente: Selina (2022). [Gráfico]. Recuperado de: <https://www.instagram.com/selina.ecuador/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

En la red social de Tiktok, el hotel Selina igualmente se encuentra con una página enfocada al Ecuador, en la que se describen los hoteles pertenecientes a la cadena que tiene en el país, esta es una cuenta emergente que tiene tan solo 335 seguidores, así como también poca interacción entre el huésped y la promoción de la empresa, como se puede observar en la figura #24:

Figura # 24 Tiktok, Selina Ecuador.



Nota: Página de Tiktok del hotel Selina de Cuenca.

Fuente: Selina (2022). [Gráfico]. Recuperado de: https://www.tiktok.com/@selinaecu?t=8YtSk0BFN3u&_r=1, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

En la página de Google, el hotel cuenta con una calificación de 4.4 de estrellas y 517 comentarios los cuales indican un alto puntaje en la satisfacción del cliente sobre los servicios de Selina, como se puede observar en la figura #25:

Figura # 25 Google, Hotel Selina.



Nota: Página de Google del hotel Selina de Cuenca.

Fuente: Selina (2022). [Gráfico]. Recuperado de: <https://acortar.link/4JuaFz>, realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

De acuerdo al análisis se puede concluir que la cadena hotelera debe mejorar en recolectar la información de los huéspedes que adquieren sus servicios por lo que la poca información de las expectativas de los clientes solo se obtiene mayormente en la red social Facebook y Google y en el resultado de la cadena hotelera a nivel mundial es muy aceptada por lo que cada día tiene más clientes y seguidores que la recomiendan por lo que siempre está en proyección de crecimiento.

CAPÍTULO 3: PLAN DE MEJORAS

El plan de mejoras del presente capítulo se basa en la ejecución por medio de las fases del proceso de Benchmarking, determinadas por la metodología de Robert Camp, donde los autores Hernández y Cano (2017), señalan que dicha metodología permite a la empresa profundizar en los aspectos que necesita mejorar en relación de los procesos de su competencia directa. A continuación, se desarrollan las siguientes fases:

3.1 Implementación por fases.

Ore y otros (2021), describen las etapas del proceso de Benchmarking de acuerdo con la metodología del autor Robert Camp, manifestando cuatro fases, como son: planificación, análisis, integración y acción, las cuales se desarrollan a continuación:

3.1.1 Fase de planificación.

En esta fase se ha identificado las siguientes zonas de la empresa, áreas que tienen conflictos de acuerdo con el diagnóstico interno realizado en el capítulo dos del presente proyecto de investigación, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5 Fase de planificación del proceso de Benchmarking del Hotel Selina Cuenca: áreas de conflicto.

| Departamento | Área | Fortalezas | Debilidades |
|--------------|------|------------|-------------|
|--------------|------|------------|-------------|

| | | | |
|-------------|---------------|--|--|
| Alojamiento | Recepción | <p>Mejora continua en la aplicación de procesos estandarizados de marca, análisis de aspectos positivos o negativos.</p> <p>En procesos de una reserva: aplicación de Otas, agentes de ventas, página web y directamente.</p> <p>Capacitación constante del equipo de trabajo.</p> <p>Prioridad en la entrega de un excelente servicio al cliente.</p> | <p>Falta de perfiles del personal.</p> <p>Falta de procesos de reserva por medio de las Otas y de la propia página web.</p> <p>Falta de ciertos pasos en los procesos de reserva de forma directa.</p> |
| | Housekeeping | Buena comunicación entre departamentos. | <p>Falta de perfil del personal.</p> <p>Falta de determinación de funciones y procesos para las rutinas de limpieza de las habitaciones vacías, sucias, de <u>check out</u>, u <u>ocupadas</u>.</p> |
| | Mantenimiento | <p>La respuesta eficiente a problemas y solicitudes de los huéspedes contribuye a una experiencia positiva.</p> <p>Garantizan áreas libres de peligro con sistemas de seguridad como: cámaras, detectores de humo.</p> | <p>Falta de perfiles del personal.</p> <p>Falta de un mantenimiento preventivo y no se encuentra como prioridad en el establecimiento, se podría maximizar las interrupciones a los huéspedes.</p> |

Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

3.1.2 Fase de análisis.

En esta fase se realiza un análisis de las debilidades existentes en los procesos de cada área del hotel, es decir alojamiento, ama de llaves y mantenimiento, además se ha estudiado los

aspectos positivos del hotel de la competencia en el capítulo anterior, observándose de esta forma las falencias existentes en los procesos de cada área del hotel Selina y que su implementación sería de gran beneficio para el mismo, ya que de esta forma se ha podido elaborar las siguientes estrategias:

Tabla 6 Fase de análisis: Creación de estrategias

| Área | Debilidades | Estrategia |
|---------------|---|---|
| Alojamiento | Falta de perfiles del personal. Falta de procesos de reserva por medio de las Otas y de la propia página web. Falta de ciertos pasos en los procesos de reserva de forma directa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de un perfil para el personal de recepción. 2. Implementación de un proceso de reserva, claro y consistente en la página web y OTAs. 3. Capacitación al personal sobre los nuevos procesos de reserva. |
| Ama de llaves | Falta de perfiles del personal. Falta de determinación de funciones y procesos para las rutinas de limpieza de las habitaciones vacías, sucias, de check out, u ocupadas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación un perfil para el personal. 2. Estandarización y optimización de rutinas de limpieza para habitaciones vacías, sucias, de check-out y ocupadas mediante procesos específicos. 3. Capacitación del personal y retroalimentación continua para de los nuevos procesos de limpieza. |
| Mantenimiento | Falta de un mantenimiento preventivo y no se encuentra como prioridad en el establecimiento, se podría maximizar las interrupciones a los huéspedes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar un perfil para el personal de mantenimiento. 2. Priorizar el mantenimiento preventivo mediante un manual de procesos, minimizando las interrupciones a huéspedes. |

Fuente: Selina (2023), realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

3.1.3 Fase integración (Diseño del plan de mejora)

Para diseñar el plan de mejoras se ha introducido en el siguiente cuadro las estrategias que permitirán alcanzar a los objetivos del presente proyecto de intervención, por lo que se determinaron cinco preguntas de cómo se va a realizar la integración del nuevo proceso con el personal encargado a ejecutarlo, como se puede observar a continuación:

Tabla 7 Análisis de estrategias

| Área de alojamiento | |
|---|--|
| Estrategia | Detalles de la estrategia |
| 1. Determinación de un perfil para el personal de recepción. | <p>Se determinará un perfil en un plan de mejoras para conocer si el personal que se encuentra en recepción cuenta con los conocimientos necesarios para el perfecto desarrollo.</p> <p>El responsable del presente estudio diseñará el perfil y el supervisor de áreas será quien lo implemente, esto se realizará para facilitar el trabajo en equipo, teniendo como resultado un mejor rendimiento al momento de procesar las reservas.</p> |
| 2. Implementación de un proceso de reserva, claro y consistente en la página web y OTAs. | <p>Se realizará un plan de mejoras para los procesos de reserva en la página web y OTAs.</p> <p>El autor del presente estudio diseñará el plan de mejoras y el supervisor de áreas será quien lo implemente, con esto se desea proporcionar una experiencia de reserva fluida y uniforme para los clientes que han realizado su reservación en línea, aumentando la satisfacción del cliente.</p> |
| 3. Capacitar al personal para que comprendan y se adapten a los nuevos procesos de reserva por medio de los capacitadores internos, y el supervisor de área, para garantizar que el personal comprenda y aplique correctamente los nuevos procesos. | <p>Se proporcionará el plan de mejoras para la capacitación del personal para que comprendan y se adapten a los nuevos procesos de reserva por medio de los capacitadores internos, y el supervisor de área, para garantizar que el personal comprenda y aplique correctamente los nuevos procesos.</p> |
| Área de housekeeping | |
| Estrategia | Detalles de la estrategia |
| 1. Determinación un perfil para el personal de ama de llaves. | <p>Se determinará un perfil para el personal de housekeeping, el autor del presente estudio diseñará el plan de mejoras y el supervisor de áreas será quien lo implemente, facilitando al equipo de trabajo un mejor rendimiento al momento de procesar el estado de las habitaciones.</p> |
| 2. Estandarización y optimización de rutinas de limpieza para habitaciones vacías, sucias, de check-out y ocupadas mediante procesos específicos. | <p>Se realizará un plan de mejoras de procesos específicos para estandarizar y optimizar las rutinas de limpieza de las habitaciones asegurando la coherencia en la calidad de limpieza en todas las habitaciones.</p> |
| 3. Capacitación del personal y retroalimentación continua para de los nuevos procesos de limpieza. | <p>Se brindará capacitaciones sobre la estandarización de las rutinas de limpieza al personal para que se adapten y sigan correctamente los nuevos procesos, garantizando que el personal esté bien informado con el nuevo proceso.</p> |

| Área de mantenimiento | |
|--|---|
| Estrategia | Detalles de la estrategia |
| 1. Priorizar el mantenimiento preventivo mediante un manual de procesos, minimizando las interrupciones a huéspedes. | Se realizará un plan de mejoras de procesos para la implementación de un mantenimiento preventivo el mismo que debe realizarse antes de la temporada alta o en momentos de menor ocupación, para que, de manera consistente y planificada, se reduzca las posibles interrupciones para los huéspedes. |

Realizado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

3.1.4 Fase de acción (Aplicación del plan de mejora).

En esta fase se procede a describir el siguiente plan de mejoras en el cual se puede observar para cada área como alojamiento, housekeeping y mantenimiento, el perfil laboral, y los respectivos procesos y flujogramas.

Plan de Operaciones

1) Recepción de Hotel Selina.

1.1) Introducción

Este manual tiene como objetivo proporcionar al recepcionista de hotel las pautas y procedimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. El recepcionista de hotel desempeña un papel crucial en la experiencia de los huéspedes y en la operación general del hotel.

1.2) Perfil del recepcionista de Hotel.

La misión del recepcionista del hotel es ofrecer un servicio excepcional a los huéspedes, asegurándose de que tengan una estadía agradable y memorable. Esto incluye la atención a las necesidades de los huéspedes, el registro, la salida de forma eficiente, además de proporcionar información sobre el hotel y sus servicios.

1.3) Responsabilidades y Deberes.

Para lograr la calidad en el registro a los huéspedes, el recepcionista del hotel debe:

a) Registro de huéspedes.

El recepcionista debe dar la bienvenida al huésped, brindando un saludo cálido y profesional a los huéspedes, brindando una primera impresión positiva, siendo siempre claro y conciso, amable en todo momento, como, por ejemplo:

- Sonreír y establecer contacto visual con el huésped.
- “¡Buenos días/tardes/noches [nombre del cliente, si es conocido]!
- Bienvenido Sr./Sra./ Srta. a [nombre del hotel].
- Mi nombre es [nombre del empleado], y será un placer atenderlo ¿en qué puedo asistirle el día de hoy?” Ofrece asistencia:
- ¿Tiene una reserva con nosotros o necesita información para realizar una nueva reserva?

Después de la bienvenida, el recepcionista debe dar información sobre los tipos de habitación que desearía el huésped como puede ser habitación estándar, suites, triples o cuádruples, después debe realizar un registro rápido y eficiente, solicitando la información necesaria nombres y apellidos, número de identidad, correo electrónico, numero de contacto, procediendo a confirmar las noches de alojamiento, la forma de pago y entregar las respectivas llaves.

b) Manejo de llamadas telefónicas.

En cuanto al manejo de llamadas el recepcionista debe contestar todas las llamadas telefónicas de manera cortés y profesional, brindando siempre un saludo cálido y profesional, ofreciendo una primera impresión positiva, siendo claro y conciso, amable en todo momento, y hablar de forma pausada, como, por ejemplo:

“¡Buenos días/tardes/noches! Gracias por llamar al hotel Selina, mi nombre es (nombre del recepcionista) ¿en qué puedo asistirle el día de hoy?” ¿Tiene una reserva con nosotros o necesita información para realizar una nueva reserva?

Como siguiente paso el recepcionista debe brindar información sobre los tipos de habitación que desearía el huésped como puede ser habitación estándar, suites, triples o cuádruples, después debe realizar un registro rápido y eficiente, solicitando la información necesaria nombres y apellidos, número de identidad, correo electrónico, numero de contacto, procediendo a confirmar las noches de alojamiento, la forma de pago.

Y para culminar, antes de finalizar la llamada el recepcionista debe realizar una confirmación final, asegurándose de que se haya atendido todas las consultas del cliente y ofrecerle asistencia adicional si es necesario.

c) Información sobre el Hotel.

El recepcionista debe proporcionar información completa y precisa sobre las instalaciones del hotel, servicios, horarios de restaurantes y áreas de interés cercanas.

d) Gestión de pagos.

El recepcionista debe procesar el pago de las estadías de los huéspedes de manera precisa y segura. Así también, debe manejar cuentas pendientes y garantías de tarjeta de crédito según las políticas del hotel.

e) Asistencia a huéspedes.

El recepcionista debe atender las necesidades especiales de los huéspedes, como solicitudes de servicio a la habitación, transporte o reservas en restaurantes locales. Además, de resolver problemas y quejas de los huéspedes de manera profesional y eficaz.

f) Manejo de llaves y seguridad.

En cuanto al manejo de llaves, el recepcionista debe mantener un control riguroso de las llaves, además de conocer y seguir los procedimientos de seguridad y emergencia del hotel.

1.4) Normas y pautas.

a) Presentación Personal

El recepcionista debe vestir con el uniforme de la empresa manteniendo una apariencia limpia y ordenada, en caso de hombres llevar traje oscuro, camisa blanca, corbata con colores del hotel, zapatos negros pulidos, en el caso de las mujeres vestir de traje o vestido oscuro, blusa blanca, pañuelo con colores del hotel, zapatos negros bajos.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, un anillo por mano, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres). Los tatuajes deben estar cubiertos y no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel. **b)**

Confidencialidad.

El recepcionista debe mantener la confidencialidad de la información de los huéspedes y del hotel. Como se describe, en los siguientes aspectos:

- **Manejo de información del huésped:** Solo el personal autorizado deberá tener acceso a la información del huésped. Los empleados no deben discutir detalles del huésped o su estancia en áreas públicas ni con personas no autorizadas.
- **Registro del huésped:** Utilizar sistemas seguros para registrar y almacenar datos del huésped. Los datos del huésped deben ser introducidos y consultados únicamente en sistemas protegidos por contraseña y encriptados.
- **Llamadas y mensajes:** No proporcionar información sobre los huéspedes a terceros ni confirmar su estancia sin consentimiento. Verificar la identidad de las personas que llaman antes de proporcionar cualquier información.

c) Puntualidad.

El recepcionista debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El recepcionista debe comunicarse de manera clara y efectiva con los huéspedes y otros miembros del equipo.

e) Procedimientos de emergencia.

El recepcionista debe familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

f) Recursos de apoyo.

El recepcionista debe conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

El recepcionista debe participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades de la recepcionista de hotel.

h) Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para Recepcionista de Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos. Como se puede observar en el documento de compromiso (ANEXO 3).

1.5) Flujograma del proceso de reservación de forma directa en el Hotel.

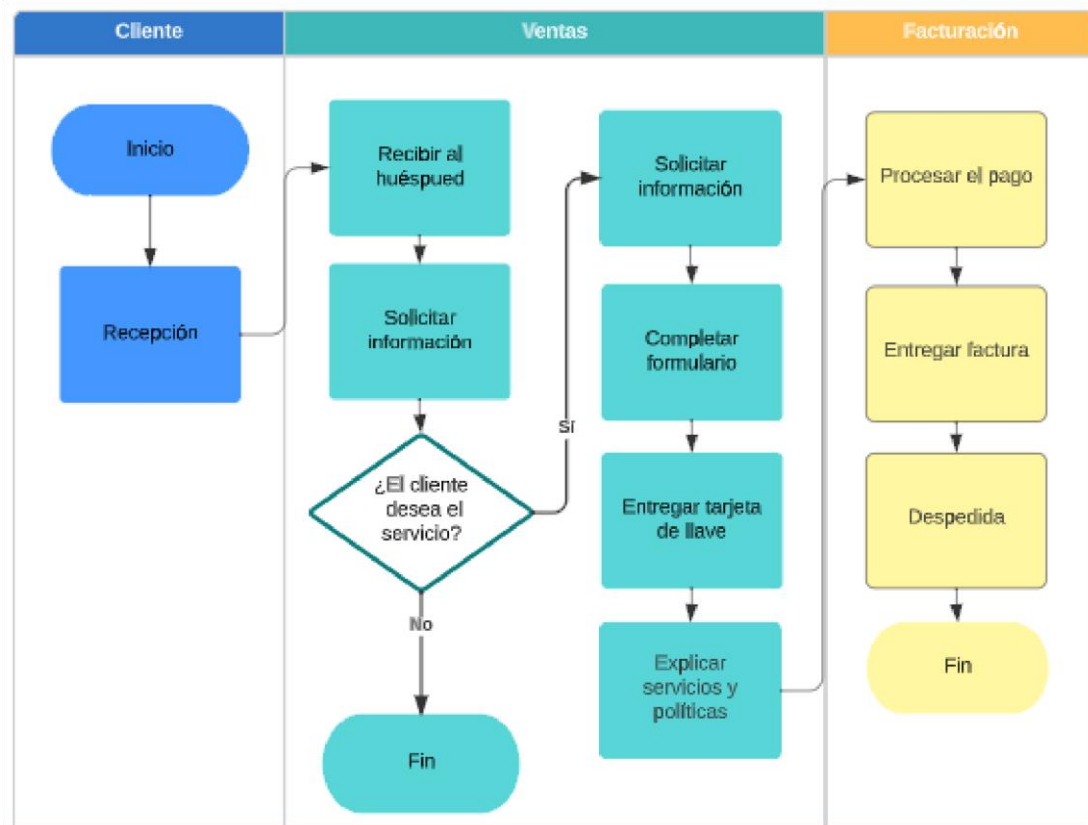
El flujograma del proceso de reservación de forma directa en el hotel deberá seguir el siguiente esquema:

- 1. Inicio:** El proceso comienza cuando el huésped llega al mostrador de recepción del hotel.
- 2. Recepción:** La recepcionista da la bienvenida al huésped y lo invita a acercarse al mostrador de recepción.
- 3. Recibir al huésped:** La recepcionista recibe al huésped de manera amigable y profesional.
- 4. Solicitar información:** Se solicita al huésped que proporcione la información necesaria para el registro, como nombre, dirección y número de teléfono.
- 5. Completar formulario:** La recepcionista ingresa la información proporcionada por el huésped en el sistema de registro del hotel.
- 6. Entregar tarjeta de llave:** Una vez que el registro se ha completado, se emite una tarjeta de llave que permitirá al huésped acceder a su habitación.
- 7. Explicar servicios y políticas:** La recepcionista proporciona al huésped información sobre los servicios del hotel, horarios de comidas, políticas de check-out, etc.
- 8. Procesar el pago:** Si es necesario, la recepcionista procede a procesar el pago de la estancia del huésped. Esto puede incluir el pago en efectivo, tarjeta de crédito o débito, o cargos a una cuenta corporativa.
- 9. Entregar factura:** Se entrega al huésped una factura detallada de su estancia.
- 10. Despedida:** La recepcionista expresa su deseo de que el huésped tenga una estancia agradable.

11. Fin: El proceso de registro se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 26 Flujograma del proceso de reservación de forma directa en el Hotel.



Realizado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

1.6) Flujograma del proceso de reservación de la página web del Hotel y de las OTAs.

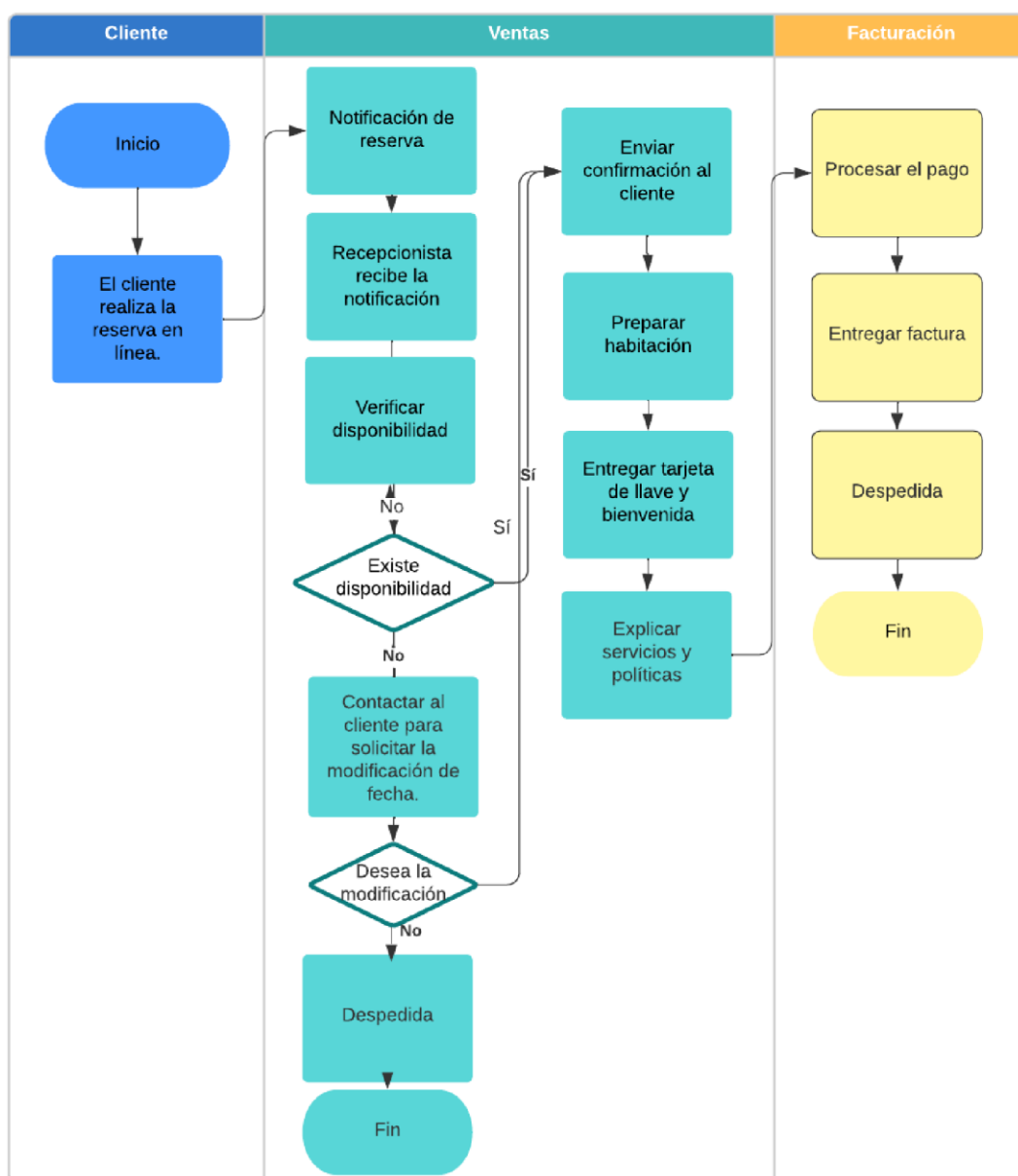
El flujograma del proceso de reservación de la página web y de las OTAs del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

- 1. Inicio:** El proceso comienza cuando un cliente realiza una reserva en línea a través de la página web del hotel.

2. **Cliente realiza reserva en línea:** El cliente selecciona las fechas y el tipo de habitación que desea y completa el proceso de reserva en la página web del hotel.
3. **Notificación de reserva:** Una vez que el cliente completa la reserva en línea, el sistema de reservas del hotel genera una notificación de la reserva.
4. **Recepcionista recibe notificación:** La recepcionista del hotel recibe la notificación de la reserva en su sistema.
5. **Verificar disponibilidad:** La recepcionista verifica la disponibilidad de la habitación y confirma que se puede cumplir la reserva.
6. **Confirmar reserva:** Si la habitación está disponible, la recepcionista confirma la reserva y bloquea la habitación para el cliente, en caso contrario se comunicará al cliente la falta de disposición solicitando que modifique su fecha.
7. **Enviar confirmación al cliente:** La recepcionista envía una confirmación de reserva al cliente por correo electrónico o mensaje de texto.
8. **Preparar habitación:** El personal de limpieza del hotel se encarga de preparar la habitación para la llegada del cliente, asegurando que esté limpia y en óptimas condiciones.
9. **Registro de llegada:** Cuando el cliente llega al hotel, se dirige a la recepción, donde la recepcionista registra su llegada.
10. **Entrega de llave y bienvenida:** La recepcionista entrega al cliente la llave de la habitación y le da la bienvenida al hotel, proporcionando información sobre los servicios y comodidades disponibles.
11. **Procesar el pago:** Si es necesario, la recepcionista procede a procesar el pago de la estancia del huésped. Esto puede incluir el pago en efectivo, tarjeta de crédito o débito, o cargos a una cuenta corporativa.
12. **Entregar factura:** Se entrega al huésped una factura detallada de su estancia.
13. **Despedida:** La recepcionista expresa su deseo de que el huésped tenga una estancia agradable.
14. **Fin:** El proceso de registro se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 27 Flujograma del proceso de reservación de la página web del Hotel y de las OTAs.



Realizado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2) Housekeeping del Hotel Selina.

2.1) Introducción.

Este manual tiene como objetivo proporcionar a housekeeping (o jefa de Limpieza) las pautas y procedimientos necesarios para supervisar y coordinar eficazmente las operaciones de limpieza y mantenimiento de habitaciones en un hotel.

La Ama de llaves desempeña un papel esencial en la experiencia del huésped y en el funcionamiento general del hotel.

2.2) Misión de housekeeping.

La misión de housekeeping es garantizar que todas las habitaciones y áreas públicas del hotel estén limpias, ordenadas y en óptimas condiciones para los huéspedes. Esto incluye supervisar al personal de limpieza, mantener altos estándares de limpieza y gestionar los recursos de manera eficiente.

2.3) Responsabilidades y deberes.

Para lograr una óptima limpieza de las habitaciones, el housekeeping del hotel debe:

a) Supervisión del personal de limpieza.

Housekeeping debe coordinar y supervisar al personal de limpieza, asignando tareas y horarios. Así como también, proporcionar capacitación y orientación para garantizar un alto nivel de limpieza y servicio.

b) Control de Inventario.

Housekeeping debe mantener un inventario adecuado de suministros de limpieza y solicitar reposiciones cuando sea necesario. Así como, gestionar el uso eficiente de productos de limpieza y consumibles.

c) Control de Calidad.

Housekeeping debe realizar inspecciones regulares de las habitaciones y de las áreas públicas para garantizar que se cumplan los estándares de limpieza y presentación, tomando medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar la satisfacción del huésped.

d) Planificación de limpieza.

Housekeeping debe coordinar el cronograma de limpieza de las habitaciones de acuerdo con las llegadas y salidas de los huéspedes, priorizando las tareas de limpieza y asignar recursos según la ocupación del hotel.

e) Gestión de quejas.

Housekeeping debe manejar las quejas que tengan los huéspedes, relacionadas con la limpieza de habitaciones de manera profesional y efectiva. Es decir, en el momento de recibir la queja debe escuchar atentamente al cliente, sin interrumpir. Mantener el contacto visual y mostrar empatía. Para después tomar notas detalladas sobre la queja.

Después, debe ofrecer una disculpa sincera, sin importar la naturaleza de la queja. Empatizar con el cliente: "Entiendo que esto es frustrante para usted, y lamento los inconvenientes que ha experimentado". Aplicando una acción inmediata es decir informando al Gerente sobre la queja de inmediato, el Gerente puede ofrecer cambiar al cliente a otra habitación, si está disponible. Si no hay otras habitaciones disponibles, priorizar la limpieza de la habitación del cliente.

Una vez resuelto el problema, seguir con el cliente para asegurarse de que está satisfecho con la solución. El Gerente puede ofrecer algún tipo de compensación si se considera necesario, como un descuento o un servicio complementario, siguiendo las políticas del hotel. Housekeeping debe registrar detalladamente la queja y la acción tomada en el sistema de gestión de quejas del hotel.

Revisando las quejas regularmente para identificar áreas de mejora en la limpieza y otros servicios del hotel. Implementar acciones correctivas y preventivas para evitar quejas similares en el futuro. Debe proporcionar capacitación regular al personal de limpieza sobre estándares de limpieza y expectativas del hotel. Realizar auditorías de limpieza regularmente para asegurarse de que se mantengan los estándares.

f) Mantenimiento preventivo.

El Housekeeping debe identificar y reportar cualquier necesidad de mantenimiento o reparación en las habitaciones o áreas públicas. Así como también, debe coordinar con el departamento de mantenimiento para abordar las necesidades de manera oportuna.

2.4) Normas y pautas.

a) Presentación personal.

Housekeeping debe vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada, en el caso de los hombres y las mujeres llevar siempre la camiseta blanca con el logo de la empresa, pantalón oscuro y zapatos deportivos blancos, esto les permitirá realizar su trabajo con libertad de movimiento.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres), y los tatuajes deben estar cubiertos, así también, no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel. **b)**

Confidencialidad.

Housekeeping debe mantener la confidencialidad de la información de los huéspedes y del hotel. Además de limitar el acceso a las habitaciones, únicamente el personal de limpieza asignado podrá accederlas. Así también, no debe permitir el acceso a la habitación a personas no autorizadas mientras se realiza la limpieza.

En cuanto al manejo de objetos personales no debe tocar ni manipular objetos personales de los huéspedes a menos que sea absolutamente necesario. Instruir al personal de limpieza para que no abran cajones, maletas o bolsos personales de los huéspedes.

Así también, debe reportar de inmediato cualquier incidente o anomalía encontrada en las habitaciones. Informar a la gerencia o al departamento de seguridad sobre situaciones sospechosas o artículos peligrosos encontrados en las habitaciones.

Proporcionar capacitación regular a todo el personal sobre la importancia de la confidencialidad y los procedimientos a seguir. Evaluar periódicamente al personal para asegurarse de que comprenden y aplican correctamente los procedimientos de confidencialidad.

c) Puntualidad.

El personal de housekeeping debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El personal de housekeeping debe comunicarse de manera clara y efectiva con el personal de limpieza, el personal de recepción y los huéspedes.

e) Procedimientos de emergencia.

El personal de housekeeping debe familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

Debe utilizar sistemas de llaves electrónicas codificadas y asegurar que solo el huésped y el personal autorizado tengan acceso. Cambiar las codificaciones de las llaves después de cada check-out y en caso de pérdida.

Debe monitorear las cámaras regularmente y guardar las grabaciones por un periodo determinado. Así también debe capacitar al personal en procedimientos de seguridad, primeros auxilios, y evacuación en caso de emergencia. Realizar entrenamientos periódicos y simulacros de emergencia.

En cuanto al manejo de datos del huésped debe proteger la información personal y utilizar sistemas seguros para almacenar datos. Debe establecer políticas de privacidad y manejar la información del huésped de forma confidencial y segura.

f) Recursos de apoyo.

Debe conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

Participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades de la Ama de Llaves.

h) Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para Housekeeping de Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos. Como se puede observar en el documento de compromiso (ANEXO 4).

2.5) Flujograma del Proceso de Trabajo de housekeeping del Hotel Selina.

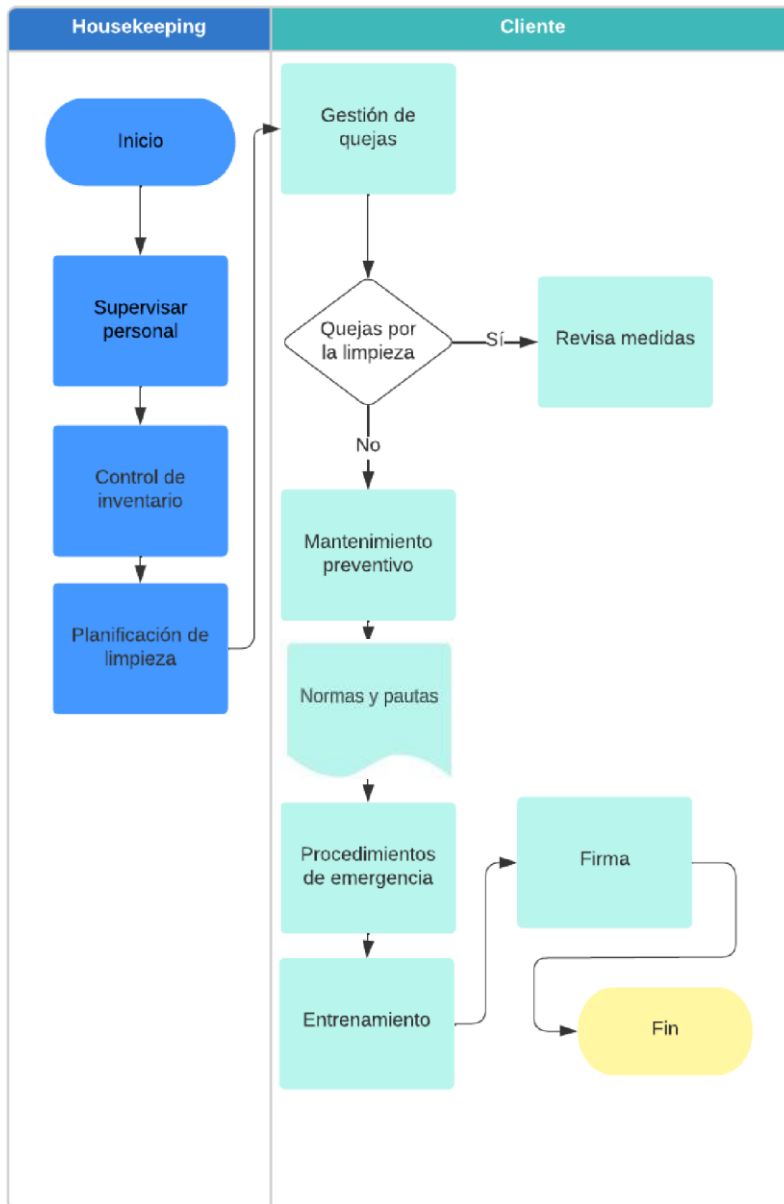
El flujograma del proceso de trabajo de housekeeping deberá seguir el siguiente esquema:

1. **Inicio:** El proceso comienza cuando la Ama de Llaves inicia su turno de trabajo.
2. **Supervisar Personal:** La Ama de Llaves supervisa al personal de limpieza, asignando tareas y horarios.
3. **Control de inventario:** La Ama de Llaves se encarga de mantener un inventario adecuado de suministros de limpieza y gestionar su reposición cuando sea necesario.
4. **Control de calidad:** La Ama de Llaves realiza inspecciones regulares de las habitaciones y áreas públicas para garantizar que se cumplan los estándares de limpieza y presentación.
5. **Planificación de limpieza:** La Ama de Llaves coordina el cronograma de limpieza de las habitaciones de acuerdo con las llegadas y salidas de los huéspedes, priorizando las tareas de limpieza según la ocupación del hotel.
6. **Gestión de quejas:** Si surgen quejas de huéspedes relacionadas con la limpieza de las habitaciones, la Ama de Llaves las maneja de manera profesional y efectiva, tomando medidas para resolver problemas y prevenir futuras quejas.
7. **Mantenimiento preventivo:** La Ama de Llaves identifica y reporta cualquier necesidad de mantenimiento o reparación en las habitaciones o áreas públicas y coordina con el departamento de mantenimiento para abordarlas.
8. **Normas y pautas:** La Ama de Llaves asegura que se cumplan las normas y pautas establecidas, como la presentación personal y la confidencialidad.
9. **Procedimientos de emergencia:** La Ama de Llaves está familiarizada con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y está preparada para actuar en caso de emergencia.
10. **Recursos de apoyo:** La Ama de Llaves conoce los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.
11. **Entrenamiento:** La Ama de Llaves participa en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizada en sus funciones y responsabilidades.
12. **Firma del empleado:** El empleado firma el plan de operaciones como reconocimiento de su comprensión y compromiso con las políticas y procedimientos.
13. **Fin:** El proceso de trabajo de la Ama de Llaves se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura #

28 Flujograma del Proceso de Trabajo de housekeeping del Hotel Selina.



Realizado por: Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.6) Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones vacías del Hotel Selina.

El flujograma del proceso de rutina de limpieza de habitaciones vacías del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

- 1. Inicio:** El proceso de rutina de limpieza de habitaciones vacías comienza cuando se recibe una solicitud de limpieza.

2.

3.

Recepción de la solicitud de limpieza: El personal de limpieza recibe una solicitud para limpiar una habitación vacía.

Asignación de la habitación: Se asigna un miembro del personal de limpieza para que limpie la habitación específica.

4. **Preparación de carrito de limpieza:** El miembro del personal de limpieza prepara un carrito de limpieza con todos los suministros necesarios.

5. **Verificación de suministros:** El miembro del personal de limpieza verifica que todos los suministros necesarios estén disponibles en el carrito.

6. **Ingreso a la habitación:** El miembro del personal de limpieza ingresa a la habitación que se va a limpiar.

7. **Recoger ropa de cama y toallas:** Se retiran las sábanas, fundas de almohadas y toallas usadas de la habitación.

8. **Limpieza general de la habitación:** Se realiza una limpieza general de la habitación, incluyendo la limpieza de superficies, aspirado, barrido y trapeado según sea necesario.

9. **Cambio de ropa de cama y toallas:** Se cambian las sábanas y se colocan toallas limpias y frescas en la habitación.

10. **Reposición de amenities:** Se reponen los amenities, como jabón, champú y papel higiénico, según sea necesario.

11. **Inspección final:** Se realiza una inspección final para asegurarse de que la habitación esté limpia y ordenada.

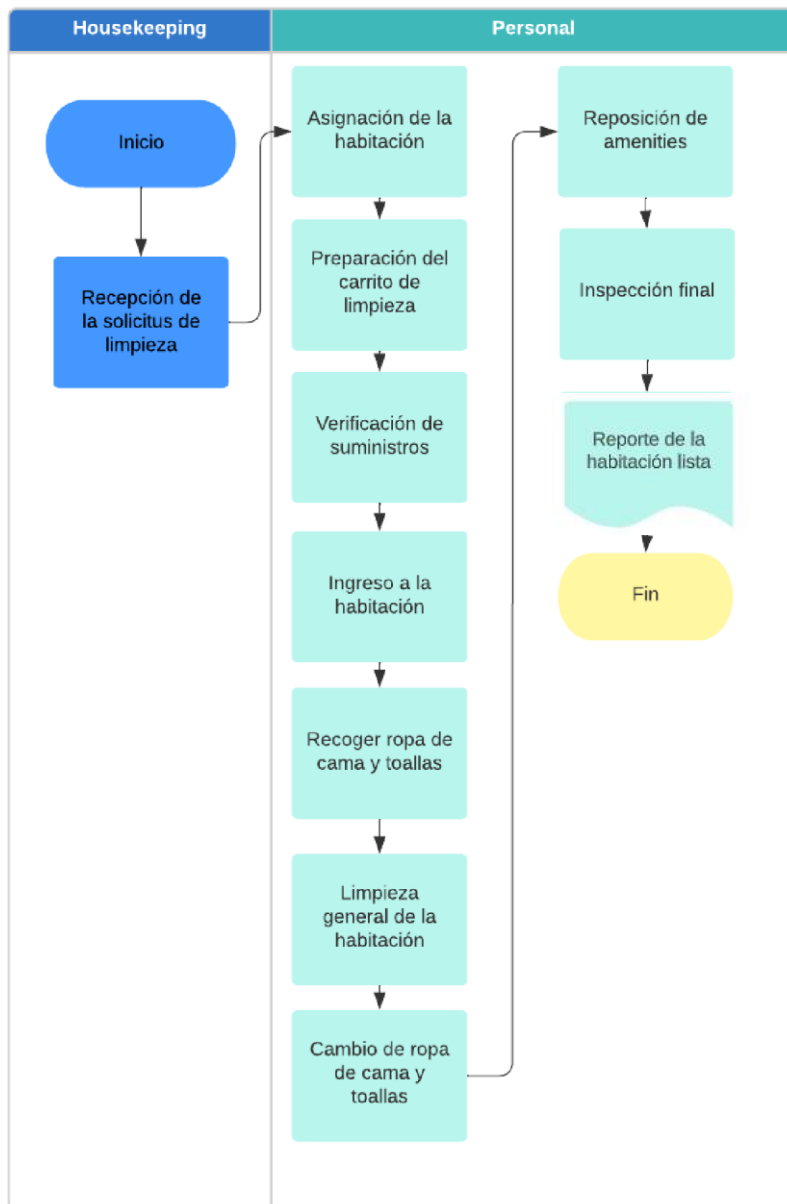
12. **Reporte de habitación lista:** Se informa a la recepción que la habitación está lista para su ocupación.

13. **Fin:** El proceso de rutina de limpieza de habitaciones vacías se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura #

29 Flujograma de rutina de limpieza de habitaciones vacías del Hotel Selina.



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.7) Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias del Hotel Selina.

2.

3.

El flujograma del proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

1. Inicio: El proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias comienza cuando se recibe una solicitud de limpieza.

Recepción de solicitud de limpieza: El personal de limpieza recibe una solicitud para limpiar una habitación que ha sido desocupada por un huésped.

Asignación de la habitación: Se asigna un miembro del personal de limpieza para que limpie la habitación específica.

4. Preparación de carrito de limpieza: El miembro del personal de limpieza prepara un carrito de limpieza con todos los suministros necesarios.

5. Verificación de suministros: El miembro del personal de limpieza verifica que todos los suministros necesarios estén disponibles en el carrito.

6. Ingreso a la habitación: El miembro del personal de limpieza ingresa a la habitación que se va a limpiar.

7. Recoger ropa de cama y toallas usadas: Se retiran las sábanas, fundas de almohadas y toallas usadas de la habitación.

8. Limpieza general de la habitación: Se realiza una limpieza general de la habitación, incluyendo la limpieza de superficies, aspirado, barrido y trapeado según sea necesario. Además, se limpian y desinfectan las áreas de contacto frecuente, como pomos de puertas e interruptores de luz.

9. Cambio de ropa de cama y toallas: Se cambian las sábanas y se colocan toallas limpias y frescas en la habitación.

10. Reposición de amenities: Se reponen los amenities, como jabón, champú y papel higiénico, según sea necesario.

11. Inspección final: Se realiza una inspección final para asegurarse de que la habitación esté limpia y ordenada.

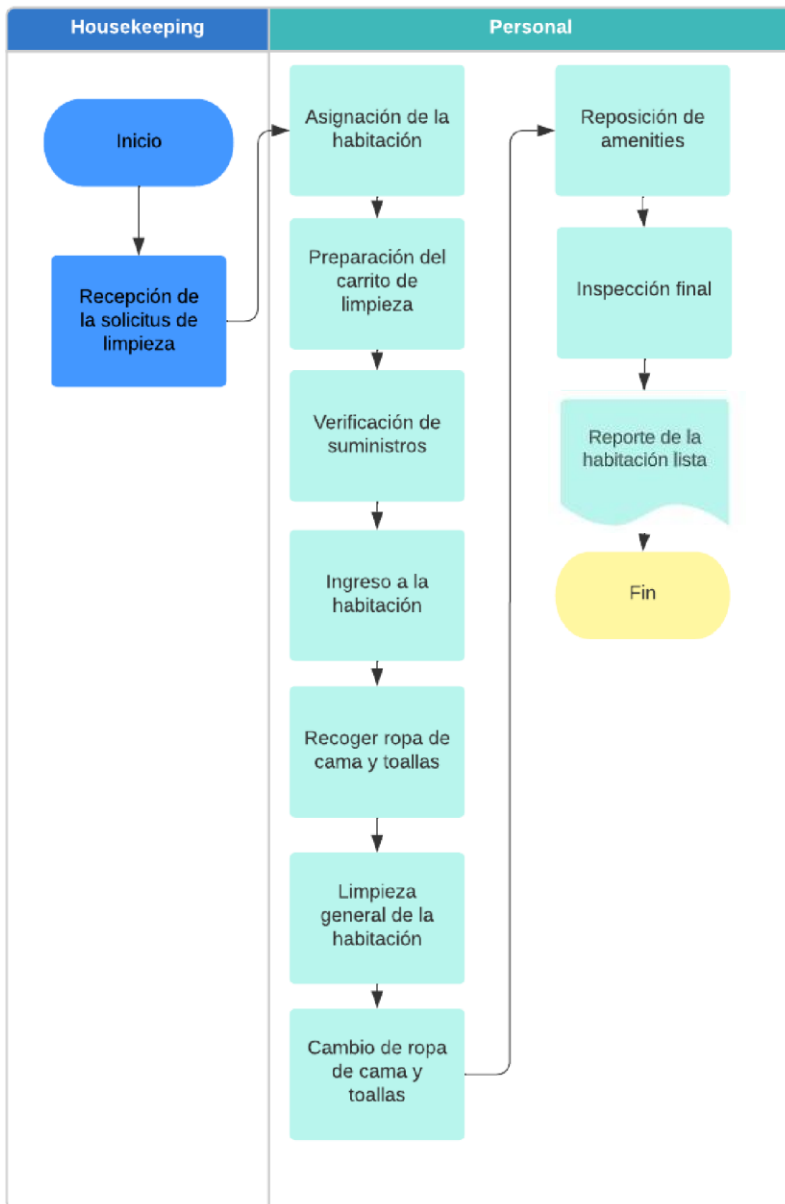
Figura #

12. Reporte de habitación lista: Se informa a la recepción que la habitación está lista para ser ocupada por un nuevo huésped.

13. Fin: El proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

30 Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones sucias del Hotel Selina.



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.

3.

2.8) Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones check out del Hotel Selina.

El flujograma del proceso de rutina de limpieza de habitaciones check out del hotel, deberá seguir el siguiente esquema:

- 1. Inicio:** El proceso de rutina de limpieza de habitaciones check-out comienza cuando se recibe una notificación de que una habitación ha sido desocupada por un huésped que realizó el check-out.
Recepción de notificación de check-out: El personal de limpieza recibe una notificación de check-out desde la recepción.
Asignación de la habitación: Se asigna un miembro del personal de limpieza para que limpie la habitación específica que ha sido desocupada.
- 4. Preparación de carrito de limpieza:** El miembro del personal de limpieza prepara un carrito de limpieza con todos los suministros necesarios.
- 5. Verificación de suministros:** El miembro del personal de limpieza verifica que todos los suministros necesarios estén disponibles en el carrito.
- 6. Ingreso a la habitación:** El miembro del personal de limpieza ingresa a la habitación que se va a limpiar.
- 7. Recoger ropa de cama y toallas usadas:** Se retiran las sábanas, fundas de almohadas y toallas usadas de la habitación.
- 8. Limpieza general de la habitación:** Se realiza una limpieza general de la habitación, incluyendo la limpieza de superficies, aspirado, barrido y trapeado según sea necesario. Además, se limpian y desinfectan las áreas de contacto frecuente, como pomos de puertas e interruptores de luz.
- 9. Cambio de ropa de cama y toallas:** Se cambian las sábanas y se colocan toallas limpias y frescas en la habitación.

Figura #

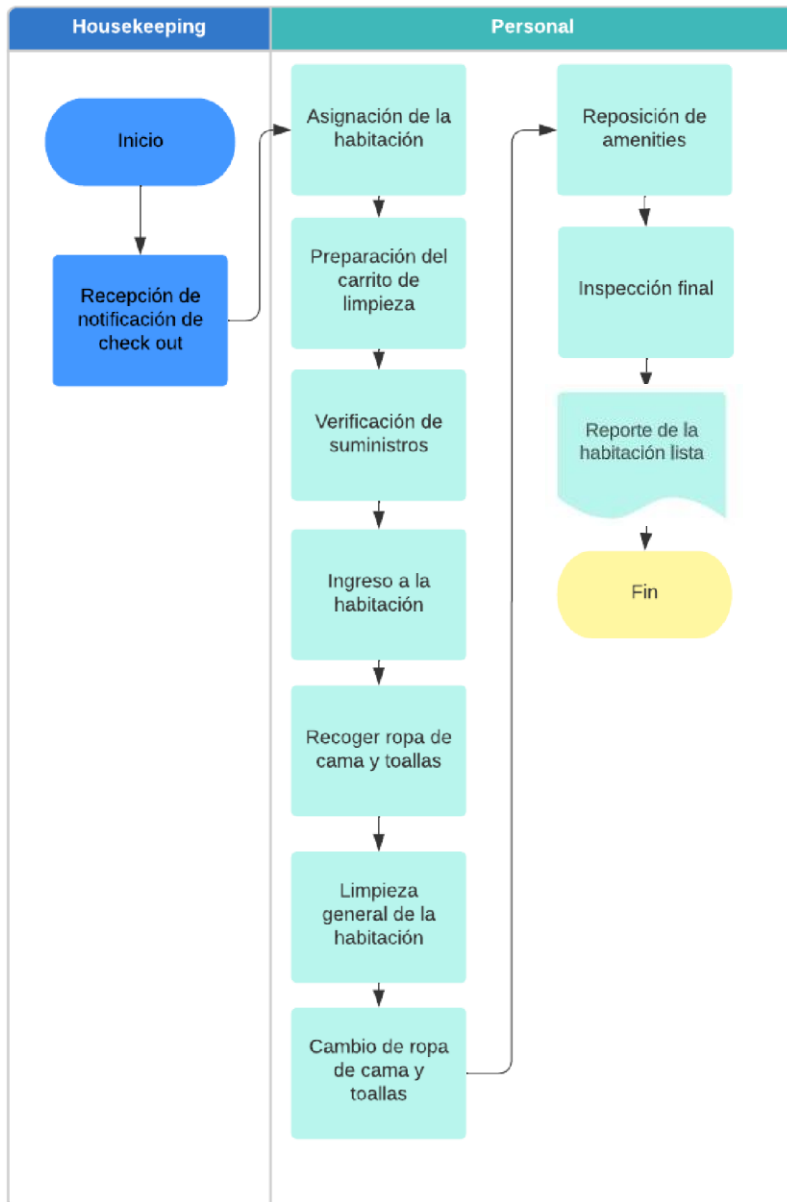
- 10. Reposición de amenities:** Se reponen los amenities, como jabón, champú y papel higiénico, según sea necesario.
- 11. Inspección final:** Se realiza una inspección final para asegurarse de que la habitación esté limpia y ordenada.
- 12. Reporte de habitación lista:** Se informa a la recepción que la habitación está lista para ser ocupada por un nuevo huésped.
- 13. Fin:** El proceso de rutina de limpieza de habitaciones check-out se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

31 Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones check out del Hotel Selina.

2.

3.



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

2.9) Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones ocupadas del Hotel Selina.

El flujograma del proceso de rutina de limpieza de habitaciones ocupadas del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

Figura #

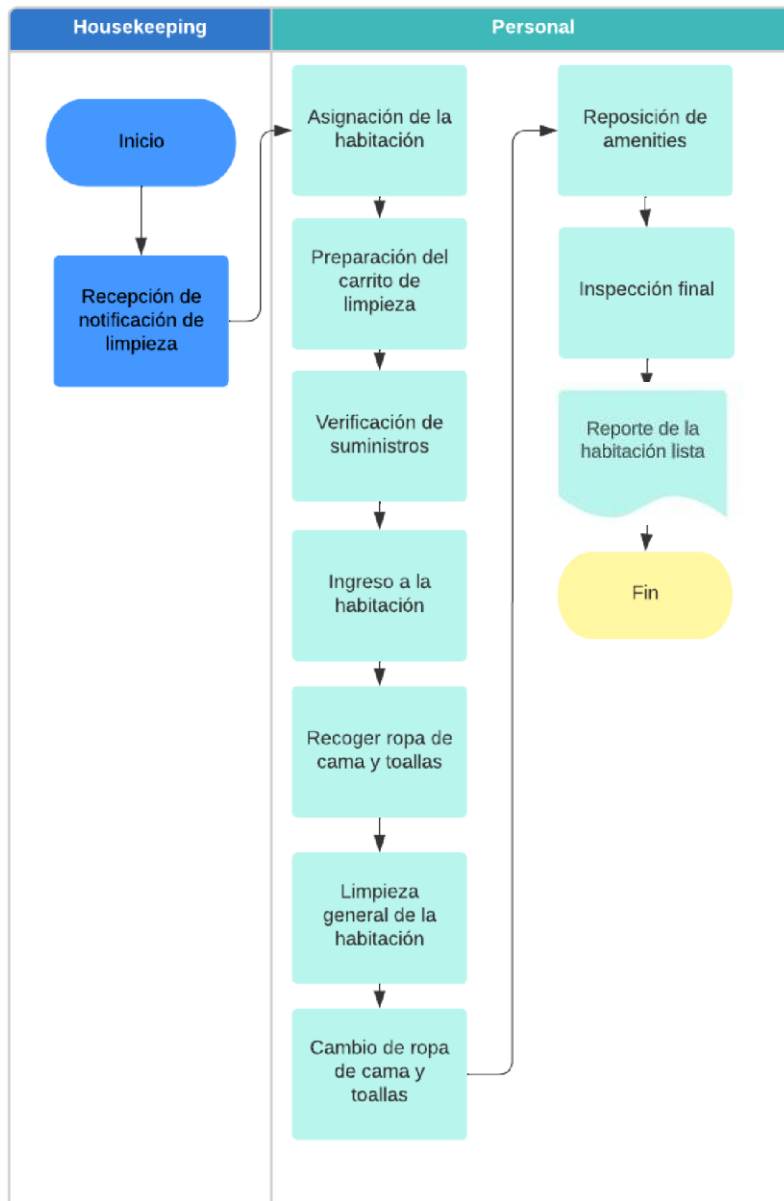
1. **Inicio:** El proceso de limpieza de habitaciones ocupadas comienza cuando se recibe una notificación de que una habitación ocupada necesita ser limpiada.
Recepción de notificación de limpieza: El personal de limpieza recibe una notificación de limpieza desde la recepción.
Asignación de la habitación: Se asigna un miembro del personal de limpieza para que limpie la habitación ocupada.
4. **Preparación de carrito de limpieza:** El miembro del personal de limpieza prepara un carrito de limpieza con todos los suministros necesarios.
5. **Verificación de suministros:** El miembro del personal de limpieza verifica que todos los suministros necesarios estén disponibles en el carrito.
6. **Ingreso a la habitación:** El miembro del personal de limpieza ingresa a la habitación ocupada para llevar a cabo la limpieza.
7. **Recoger ropa de cama y toallas usadas:** Se retiran las sábanas, fundas de almohadas y toallas usadas de la habitación.
8. **Limpieza general de la habitación:** Se realiza una limpieza general de la habitación ocupada, incluyendo la limpieza de superficies, aspirado, barrido y trapeado según sea necesario. Además, se limpian y desinfectan las áreas de contacto frecuente, como pomos de puertas y interruptores de luz.
9. **Cambio de ropa de cama y toallas:** Se cambian las sábanas y se colocan toallas limpias y frescas en la habitación.
10. **Reposición de amenities:** Se reponen los amenities, como jabón, champú y papel higiénico, según sea necesario.
11. **Inspección final:** Se realiza una inspección final para asegurarse de que la habitación esté limpia y en óptimas condiciones.
12. **Reporte de habitación lista:** Se informa a la recepción que la habitación está lista para la ocupación del huésped.
13. **Fin:** El proceso de limpieza de habitaciones ocupadas se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

2.

3.

32 *Flujograma de proceso de rutina de limpieza de habitaciones ocupadas del Hotel Selina.*



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

3. Operaciones del departamento de mantenimiento del Hotel Selina.

3.1) Introducción.

Figura #

Este plan tiene como objetivo proporcionar al personal de mantenimiento del hotel las pautas y procedimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y efectiva. El departamento de mantenimiento es esencial para garantizar que las instalaciones del hotel estén en óptimas condiciones para la comodidad y seguridad de los huéspedes.

3.2) Misión del departamento de mantenimiento.

La misión del departamento de mantenimiento es cuidar y mejorar constantemente las instalaciones del hotel para garantizar una experiencia positiva para los huéspedes y el funcionamiento eficiente de las operaciones del hotel. Esto incluye la reparación de equipos, el mantenimiento de sistemas y la respuesta a solicitudes de servicio de manera oportuna.

3.3) Responsabilidades y deberes.

Para lograr brindar instalaciones en buenas condiciones y reparaciones sin demora, el departamento de mantenimiento del hotel debe:

a) Mantenimiento preventivo.

El personal de mantenimiento debe realizar inspecciones regulares de las instalaciones para identificar problemas potenciales. Desarrollando un calendario de mantenimiento preventivo para todos los equipos e instalaciones. Seguir el calendario establecido, asegurando que se realicen inspecciones y servicios de manera regular y documentando cada tarea. Mantener registros detallados de todas las actividades de mantenimiento preventivo. Revisar regularmente los registros para detectar patrones y ajustar los calendarios de mantenimiento según sea necesario.

Mantener un inventario adecuado de repuestos críticos. Revisar y actualizar regularmente el inventario, reordenando repuestos según sea necesario. Evaluar regularmente el estado y el rendimiento de los equipos. Reemplazar o reparar equipos que no cumplan con los estándares de rendimiento o seguridad.

Identificar y priorizar áreas y equipos críticos que requieren atención inmediata. Asegurarse de que el mantenimiento de áreas y equipos prioritarios se realice en tiempo y forma.

Tener canales de comunicación efectivos entre el departamento de mantenimiento y otros departamentos. Facilitar la comunicación regular sobre el estado del mantenimiento y cualquier impacto en las operaciones del hotel.

Revisar y actualizar regularmente los procedimientos de mantenimiento preventivo para reflejar cambios en los equipos, la tecnología y las normativas. Realizar auditorías periódicas de los procedimientos de mantenimiento preventivo y hacer ajustes según sea necesario.

b) Reparaciones y solución de problemas.

El personal de mantenimiento debe atender solicitudes de reparación en habitaciones, áreas públicas y equipos del hotel. Así como solucionar problemas de fontanería, electricidad, climatización y otros sistemas. Registrar detalladamente cada solicitud, incluyendo la ubicación exacta, la descripción del problema y el nombre del solicitante, desarrollando criterios para priorizar solicitudes basadas en la urgencia y la importancia. Clasificar cada solicitud según los criterios establecidos y asignar recursos para atenderla de acuerdo a su prioridad.

Documentar todas las reparaciones realizadas, incluyendo la descripción del problema, la solución implementada y cualquier repuesto utilizado. Mantener registros actualizados de todas las reparaciones para referencia futura y para análisis de tendencias y planificación de mantenimiento preventivo.

Obtener feedback de los huéspedes o solicitantes sobre la calidad y rapidez del servicio de reparación. Enviar encuestas de satisfacción post-servicio y utilizar los resultados para mejorar continuamente el servicio de mantenimiento.

c) Seguridad y cumplimiento normativo.

Mantener las instalaciones en cumplimiento con las normativas locales de seguridad y salud. Realizar inspecciones de seguridad y tomar medidas correctivas según sea necesario.

d) Gestión de inventarios.

Mantener un inventario de piezas y suministros de repuesto para garantizar reparaciones rápidas. Además de gestionar eficientemente los recursos y el presupuesto del departamento, para aquello debe identificar y listar todos los repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento preventivo. Mantener un registro detallado y actualizado de todos los items en el inventario, con especificaciones, proveedores y precios. Estableciendo niveles mínimos y máximos de inventario para cada item. Monitorizando regularmente los niveles de inventario y realizar pedidos de reposición cuando sea necesario.

Designar áreas de almacenamiento específicas y condiciones óptimas para cada tipo de material o repuesto. Almacenar los items de acuerdo a las especificaciones y asegurar que las condiciones de almacenamiento se mantengan constantemente.

Implementar un sistema de información de inventarios que permita el seguimiento en tiempo real de las existencias. Mantener el sistema de inventario actualizado, registrando todas las entradas y salidas de manera inmediata y precisa.

Establecer procedimientos para verificar la calidad y condiciones de los items recibidos. Inspeccionar todos los nuevos inventarios recibidos y rechazar aquellos que no cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Realizar auditorías regulares del inventario para verificar la precisión del sistema de información. Comparar físicamente los niveles de inventario con los registros del sistema y ajustar cualquier discrepancia encontrada. Mantener documentación detallada y precisa de todas las transacciones de inventario. Archivar todas las facturas, recibos, notas de entrega y cualquier otro documento relacionado con transacciones de inventario.

e) Colaboración con otros departamentos.

Trabajar en estrecha colaboración con el personal de recepción y el personal de limpieza para abordar las necesidades de los huéspedes y el mantenimiento de las habitaciones.

3.4) Normas y pautas.

a) Presentación personal.

El personal de mantenimiento debe vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada, en el caso de los hombres y las mujeres llevar siempre la camiseta blanca con el logo de la empresa, pantalón oscuro y zapatos deportivos blancos, esto les permitirá realizar su trabajo con libertad de movimiento.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres), y los tatuajes deben estar cubiertos, así también, no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel.

Vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada.

b) Confidencialidad.

El personal de mantenimiento debe mantener la confidencialidad de la información del hotel y los huéspedes.

c) Puntualidad.

El personal de mantenimiento debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El personal de mantenimiento debe comunicarse de manera clara y efectiva con otros departamentos y el personal de mantenimiento.

e) Procedimientos de emergencia.

Familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

f) Recursos de apoyo.

Conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

Participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades del departamento de mantenimiento.

h) Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para el personal del departamento de mantenimiento del Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos. Como se puede observar en el documento de compromiso (ANEXO 5).

3.5) *Flujograma del proceso de trabajo del departamento de mantenimiento del Hotel Selina*

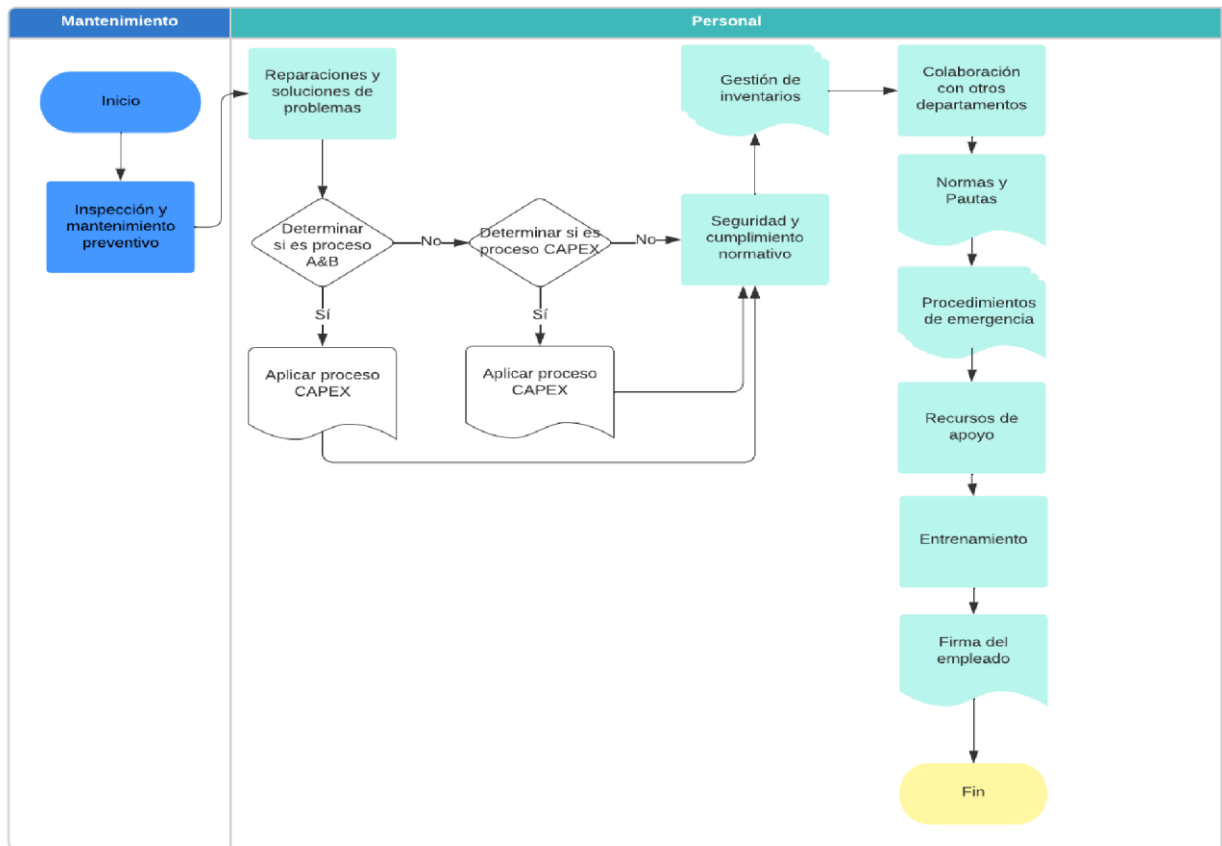
El flujograma del proceso de trabajo del departamento de mantenimiento del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

- 1. Inicio:** El proceso comienza cuando el personal de mantenimiento inicia su turno de trabajo.

2. **Inspección y mantenimiento preventivo:** El personal de mantenimiento realiza inspecciones regulares de las instalaciones del hotel para identificar problemas potenciales y llevar a cabo mantenimiento preventivo en sistemas y equipos.
3. **Reparaciones y solución de problemas:** Cuando surgen solicitudes de reparación en habitaciones, áreas públicas o equipos del hotel, el personal de mantenimiento se encarga de solucionar los problemas determinando si debería utilizar el proceso A&P (gastos de mantenimientos, que se encuentran en un rango mayor a los \$4.000), o por el proceso CAPEX (reparaciones o adquisiciones que requiere realizar el hotel bajo montos menores de \$4.000).
4. **Seguridad y cumplimiento normativo:** El personal de mantenimiento se asegura de que las instalaciones cumplan con las normativas locales de seguridad y salud, realizando inspecciones de seguridad y tomando medidas correctivas según sea necesario.
5. **Gestión de Inventarios:** El departamento de mantenimiento gestiona un inventario de piezas y suministros de repuesto para garantizar reparaciones rápidas y eficientes, además de administrar los recursos y el presupuesto del departamento.
6. **Colaboración con otros departamentos:** El personal de mantenimiento trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos, como recepción y limpieza, para abordar las necesidades de los huéspedes y mantener las instalaciones en óptimas condiciones.
7. **Normas y pautas:** Se siguen las normas y pautas establecidas, como las relacionadas con la presentación personal y la confidencialidad.
8. **Procedimientos de emergencia:** El personal de mantenimiento está familiarizado con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y está preparado para actuar en caso de emergencia.
9. **Recursos de apoyo:** Se conocen los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.
10. **Entrenamiento:** El personal de mantenimiento participa en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en sus funciones y responsabilidades.
11. **Firma del empleado:** El empleado firma el manual de operaciones como reconocimiento de su comprensión y compromiso con las políticas y procedimientos.
12. **Fin:** El proceso de trabajo del departamento de mantenimiento se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 33 Flujograma del proceso de trabajo del departamento de mantenimiento del Hotel Selina



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

3.6) Flujograma del proceso A&P (Gastos mayores a los \$4.000) de trabajo del departamento de mantenimiento del Hotel Selina

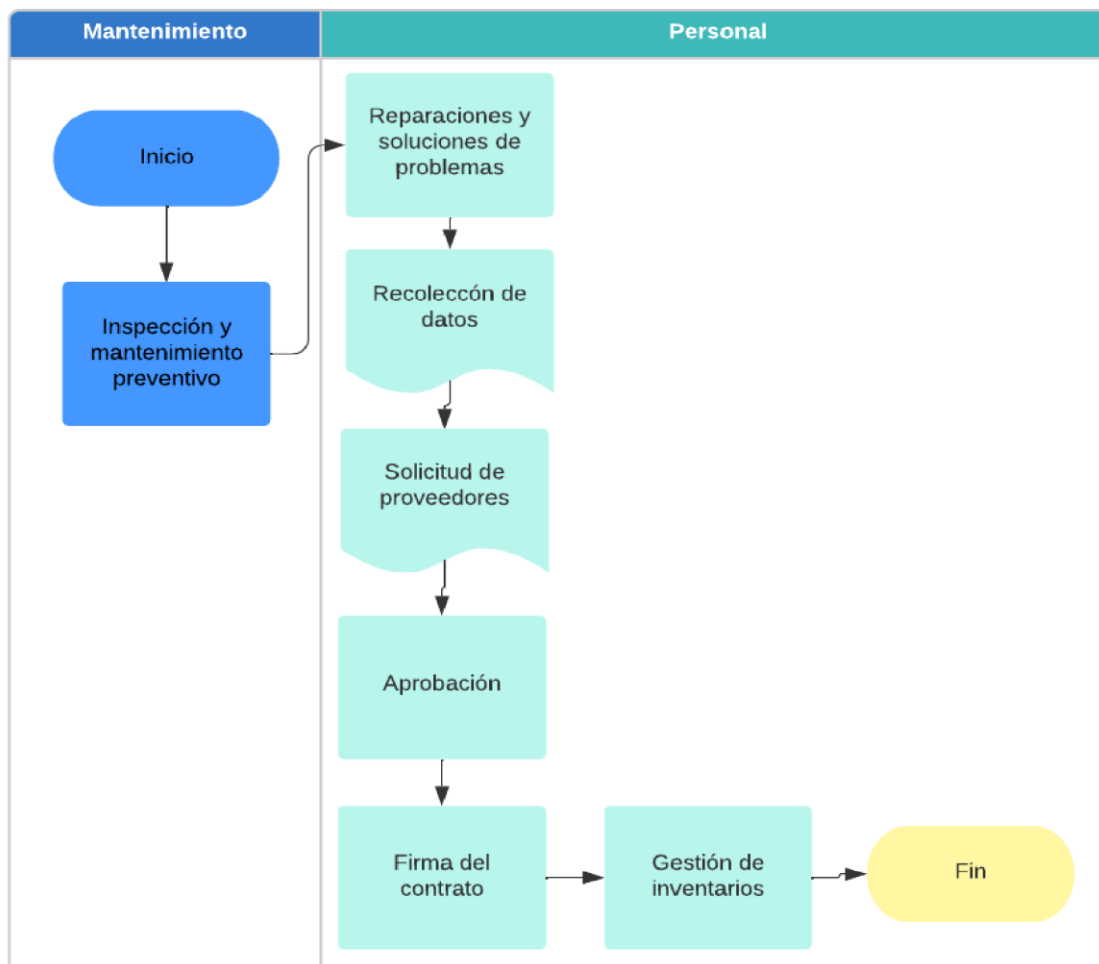
El flujograma del proceso de trabajo del departamento de mantenimiento del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

1. **Inicio:** El proceso comienza cuando el personal de mantenimiento inicia su turno de trabajo.
2. **Inspección y mantenimiento preventivo:** El personal de mantenimiento realiza inspecciones regulares de las instalaciones del hotel para identificar problemas potenciales y llevar a cabo mantenimiento preventivo en sistemas y equipos.
3. **Reparaciones y solución de problemas:** Cuando surgen solicitudes de reparación en habitaciones, áreas públicas o equipos del hotel, el personal de mantenimiento se encarga de solucionar los problemas determinando si debería utilizar el proceso A&P (gastos de mantenimientos, que se encuentran en un rango mayor a los \$4.000).
4. **Recolección de datos:** Realización del estudio fotográfico del objeto a comprar, cambiar o reparar.

5. **Solicitud de proveedores:** Se realizan tres cotizaciones y se presenta los beneficios y los aspectos que este gasto puede afectar en ese año.
6. **Aprobación:** De pago por parte de marca global.
7. **Firma del contrato:** Se firma el contrato con el proveedor y se hace la respectiva compra o instalación.
8. **Gestión de inventarios:** El departamento de mantenimiento gestiona un inventario de piezas y suministros de repuesto adquiridas para garantizar reparaciones rápidas y eficientes.
9. **Fin:** El proceso de trabajo del departamento de mantenimiento se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 34 Flujograma del proceso A&P



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

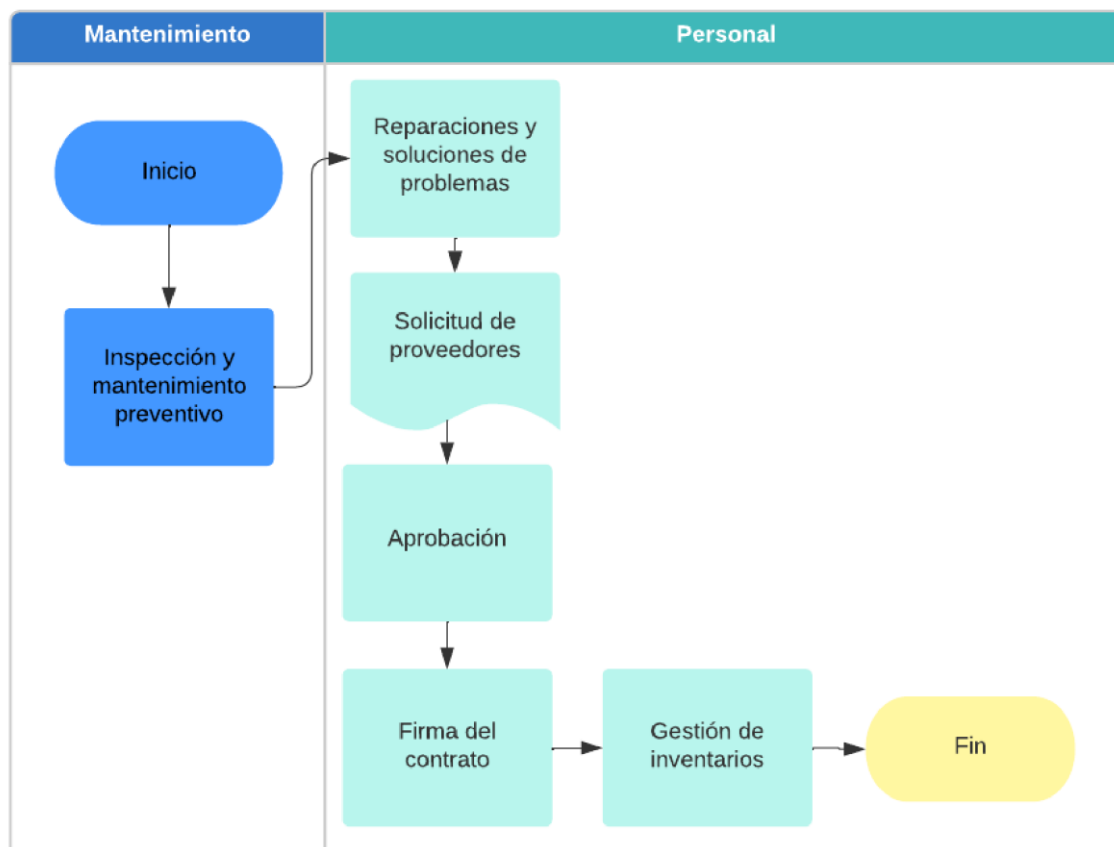
3.7) Flujograma del proceso CAPEX (Gastos menores a los \$4.000) del departamento de mantenimiento del Hotel Selina.

El flujograma del proceso CAPEX del departamento de mantenimiento del hotel deberá seguir el siguiente esquema:

1. **Inicio:** El proceso comienza cuando el personal de mantenimiento inicia su turno de trabajo.
2. **Inspección y mantenimiento preventivo:** El personal de mantenimiento realiza inspecciones regulares de las instalaciones del hotel para identificar problemas potenciales y llevar a cabo mantenimiento preventivo en sistemas y equipos.
3. **Reparaciones y solución de problemas:** Cuando surgen solicitudes de reparación en habitaciones, áreas públicas o equipos del hotel, el personal de mantenimiento se encarga de solucionar los problemas determinando si debería utilizar el proceso A&P (gastos de mantenimientos, que se encuentran en un rango mayor a los \$4.000).
4. **Solicitud de proveedores:** Se realizan tres cotizaciones estableciendo un rango de precio.
5. **Aprobación:** se escoge el producto valorando su precio y calidad, una vez aprobado se efectúa el pago.
6. **Firma del contrato:** Se firma el contrato con el proveedor y se hace la respectiva compra o instalación.
7. **Gestión de inventarios:** El departamento de mantenimiento gestiona un inventario de piezas y suministros de repuesto adquiridas para garantizar reparaciones rápidas y eficientes.
8. **Fin:** El proceso de trabajo del departamento de mantenimiento se da por concluido.

Como se puede observar en el siguiente flujograma:

Figura # 35 Flujograma del proceso CAPEX



Realizado por Gustavo Adrián Astudillo Álvarez.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la presente investigación se puede concluir que:

- La situación externa que presenta el Hotel Selina se caracteriza por ser una marca reconocida como una Cadena Hotelera distribuida por cuatro continentes llegando a más de 20 países, teniendo una totalidad de 115 hoteles, contando con excelentes estrategias de crecimiento.

El mercado hotelero cuencano no ha representado un obstáculo para el hotel, más bien se ha determinado como proveedor de alojamiento y de productos únicos agregadores de valor (espacios de coworking, sala de cine, cocina comunitaria, clases de bienestar, librería, entre otros), diferenciadores ante la competencia, obteniendo de tal manera una gran acogida por los turistas.

- De acuerdo al análisis comparativo entre el Hotel Selina y el Hotel Ramipampa (hotel de la misma categoría) se encontraron conflictos como son la falta de perfiles del personal, así como la aplicación de procesos y de flujogramas entre las áreas consideradas de valor, en este caso reservación, housekeeping y mantenimiento.

- La situación interna del Hotel Selina aplicando el benchmarking (proceso continuo de medir productos, servicio y prácticas contra los competidores) con los procesos del área de reservas se determinó las siguientes debilidades: falta de determinación de los perfiles que debe tener el personal, falta de procesos de reserva por medio de las Otas (Booking, Walking, Expedia, Allcuencahotels, Etrip, Airbnb, agentes de ventas y en la página propia del hotel Selina) y falta de ciertos pasos en los procesos de reserva de forma directa.

- En cuanto al área de housekeeping se determinó las siguientes debilidades como son: la falta de perfiles del personal, así como la falta de determinación de funciones y procesos para las rutinas de limpieza de las habitaciones vacías, sucias, de check out, u ocupadas.

Y, por último, en el área de mantenimiento se encontró la inexistencia de perfiles para el personal, así como la falta de un mantenimiento preventivo y no se encuentra como prioridad en el establecimiento, se podría maximizar las interrupciones a los huéspedes.

- Se ha diseñado un plan de mejoras, el mismo que se ha elaborado a través de las fases del proceso de benchmarking (planificación, análisis, integración y de acción),

determinadas por la metodología de Robert Camp en la cual se ha podido profundizar los aspectos a mejorar en relación con la competencia, desarrollándose de tal forma un plan de operaciones para las áreas de recepción, housekeeping y mantenimiento.

RECOMENDACIONES

Como autor de la presente investigación se recomienda que se consideren los siguientes aspectos:

- Se recomienda a los dirigentes del Hotel Selina tomar en cuenta la aplicación del presente plan de operaciones, el cual, se basa en la estructuración de estrategias para la solución de las debilidades encontradas en su sistema de operaciones en el área de recepción, housekeeping y mantenimiento, soluciones que se han plasmado por medio de los flujogramas propuestos.
- Se recomienda considerar el análisis del hotel desde las perspectivas de los huéspedes, información que se ha podido obtener de las redes sociales ya que estos comparten sus experiencias en las páginas de la empresa como Facebook, Instagram, Tiktok y Google, lugares en los que hacen que sus comentarios tengan mayor valor para los visitantes que están planificando un viaje a la ciudad y que por falta de soluciones tempranas estos comentarios afecten a la reputación del hotel.
- Se recomienda aprovechar las fortalezas y oportunidades tales como son: la mejora continua en la aplicación de procesos estandarizados de marca, realización de análisis de aspectos positivos o negativos, brindar capacitaciones constantes del equipo de trabajo, además de tener como prioridad la entrega de un excelente servicio al cliente, teniendo siempre una buena comunicación entre departamentos, aprovechamiento de su ubicación céntrica, alojamiento bellamente diseñado con coworking, recreación, wellness y experiencias locales, talleres de bienestar como yoga y siendo Pet Friendly de estar ubicado en una zona estratégica, ya que el hotel al poseer características esenciales puede abarcar tanto al mercado nacional como internacional, entre otros, los cuales han sido registrados en el presente análisis.

Referencias

- Adriazén. (2011). *Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde*. Piura: Universidad de Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1249/ING_500.pdf;jsessionid=EC A2AF2FDEF3C072F374373310B0DB8B?sequence=1
- CEUPE. (2019). El alojamiento turístico. *CEUPE MAGAZINE*. Recuperado el 26 de noviembre de 2023, de <https://www.ceupe.com/blog/el-alojamiento-turistico.html>
- CEUPE. (s.f.). Clasificación de las empresas hoteleras. *Ceupe magazine*. Recuperado el 26 de noviembre de 2023, de <https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-de-lasempresas-hoteleras.html>
- Fisher, & Navarro. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (Vol. 3ra ed).
- Florián, Lozada, & Zavaleta. (2021). Gestión por procesos para la Competitividad de una Mype del Sector Hotelero Frente al Covid-19. *Iaccei.org*, 1-9. Recuperado el 20 de 08 de 2022, de https://iaccei.org/LEIRD2021-VirtualEdition/full_papers/FP9.pdf
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2020). *Plan de Turismo para Cuenca*. Cuenca: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca. Recuperado el 15 de julio de 2022, de <http://cuencaecuador.com.ec/sites/default/files/2%20Actualizacion%20Plan%20de%20Turismo%202020%20-%202024%20Libro%202.pdf>
- Fundación Pública Andaluza. (2019). *Cadena de Valor*. Andalucía: Andalucía Emprende. Recuperado el 28 de 09 de 2022, de <https://www.andaluciaemprende.es/wpcontent/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Gualoto, & Tepán. (2021). *Implementación de un manual de procesos operativos para el Hotel Raymipampa con la aplicación de los protocolos de bioseguridad*. Cuenca: Universidad de Cuenca. Recuperado el 26 de noviembre de 2023, de https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/37577/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n_.pdf
- Hernández, & Cano. (2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Instituto de Investigadores y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 31-42. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- ISO 9001:2015. (2015). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad*. sigug.uniguajira.edu.co. Recuperado el 19 de 08 de 2022, de

<http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf> Kotler. (1997). *Mercadotécnica*. México: Prentice Hall Inc.

Loreto Hotel. (2022). *Análisis cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://loretohotel.wordpress.com/analisis-cinco-fuerzas-de-porter/>

Manene. (15 de abril de 2011). *BENCHMARKING: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso*. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefinicionesaplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Manene. (2014). *actualidad empresa*. Recuperado el 20 de 08 de 2022, de BENCHMARKING: HISTORIAL, DEFINICIONES, APLICACIONES Y BENEFICIOS (1ª PARTE): <https://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>

Marcet. (12 de julio de 2020). Artículo de opinión: Maldito 'benchmarking'. *Fundació factor humá*. Recuperado el 07 de 09 de 2022, de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/14695-articulo-de-opinion-malditobenchmarking>

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2010). *Cuenca*. Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/cuenca/>

Ministerio de Fomento de España. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid.

Monsalve, & Hernández. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 162-173. Recuperado el 20 de 08 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20640430011.pdf>

Normann, & Ramirez. (1998). *Designng Interactive Strategy*. Wiley.

Politécnico de Colombia. (s.f). *Gestión por procesos*. Medellín: Politécnico de Colombia.

Porter, M. (1982). *Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Rodríguez, & Iñiguez. (2017). Departamento de recepción. En Calle, Lazo, & Granados, *Gestión del Sector Hotelero*. Recuperado el 06 de agosto de 2022, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>

Sánchez. (s.f). *Sector hotelera*. Recuperado el 01 de agosto de 2022, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf>

Selina. (2014). *¿Qué es Selina?* Obtenido de <https://whatis.selina.com/es/>

Selina. (2021). *Reporte de estrategias*. Obtenido de <https://welcome.selina.com/es/impactpage/>

Turismo, M. d. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Quito: Acuerdo Ministerial.

UNACH. (2022). *Sistema de gestión de la calidad* . Obtenido de <https://sgc.unach.edu.ec/terminos-y-definiciones/>

Anexos

Anexo A: Diseño aprobado del Proyecto de Intervención

Cuenca, 05 de mayo de 2022

Sres. Universidad De Cuenca,

Asunto: Carta de consentimiento de uso de datos

Por medio de la presente, yo, Juan Andrés Espinel, en calidad de Gerente General del Hotel Selina de Cuenca, otorgo la presente carta de consentimiento para el uso de datos, acceso a las instalaciones y encuestas al personal de la institución en la investigación: "Plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina Cuenca" del Sr. Gustavo Astudillo Alvarez, así como su posterior aplicación.

Este tipo de datos únicamente serán utilizados para dicho trabajo y pueden ser utilizados hasta el momento de su aplicación.

Sin más por el momento, agradezco la atención prestada la presente carta, quedando a sus órdenes para cualquier, duda, aclaración o comentario que pudiese surgir de la información aquí presentada.

Reciba un cordial saludo,

Acordemente,

06 MAY 2022

Juan Andrés Espinel

Gerente General Hotel Selina Cuenca

Calle Larga 7-93

Tel: 097 871 0916

Anexo B: Entrevista

La presente entrevista es netamente con fines investigativos, por lo que la información recopilada será utilizada para el PLAN DE MEJORA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR Y PROTOCOLOS DE OPERACIÓN DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL SELINA DE CUENCA.

Agradecemos su cordial atención.

1. ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en el hotel Selina?

En junio del 2023 cumpla dos años como gerente (es decir que su contrato empezó en junio del 2021) y antes trabaja como community supervisor.

2. ¿Cuál es la temática del Hotel Selina?

Cada hotel dependiendo donde se encuentre este se basa en la comunidad y sus habitantes, por lo que el Hotel Selina en Cuenca se enfoca en lo contemporáneo y tradicional.

3. ¿Cómo se maneja la administración de la Cadena Hotelera Selina Cuenca? ¿Con cuántos procesos definidos cuenta el área de alojamiento?

El hotel cuenta con 2 procesos estandarizados definidos, 1 marca, check in check out, pedida de data, toma de datos, formas de pago por medio de tarjeta. Otro es el de la comunicación interna entre housekeeping, operaciones con recepción y mantenimiento.

Contactarse directamente con la persona si hay algún cobro extra.

4. ¿El Hotel cuenta con algún flujograma, de cómo deben llevarse los procesos en el área de alojamiento?

Si, en la parte de alojamiento cuenta con dos flujogramas, en el curso de lego, todos los están ahí. Y vamos controlando todas las actividades realizadas sean bajo los estándares establecidos.

¿En caso negativo podría ayudarme con información más amplia para levantar flujogramas? (ver desde la pregunta 22)

5. ¿El Hotel ha realizado el benchmarking, en caso afirmativo con que hotel se ha realizado la comparación?

Tenemos agentes externos, pero no tenemos un estudio como tal realizado en la ciudad sino más bien uno realizado a nivel internacional.

6. ¿Cómo es la comunicación interna del Hotel

Tenemos estandarizados los procesos como, por ejemplo

Los días lunes se envía un mensaje con las cosas positivas, las neutras, y las malas. Además, tenemos una reunión con los líderes de cada área una vez por mes con los líderes de las diferentes áreas para conocer cuales los temas que están repetitivos, o para encontrar soluciones, operación, y me mantienen al tanto, y si hay eventos próximos para prepararnos.

7. ¿El hotel cuenta con algún organigrama?

Lideres de grupo por área (que son 4) Son

3 niveles:

Gerente (rinde cuentas a nivel región)

Supervisor de mantenimiento-recepción-fyb- operaciones

Los empleados de cada departamento. (Ayudante de mantenimiento, recepcionistas, cocinero, y todo el personal que tiene que ver con limpieza, habitaciones y operaciones del hotel en general)

8. ¿Cuál es la capacidad con la que cuenta el hotel y con cuantas personas forman el organigrama de la empresa?

Capacidad de alojamiento 50 habitaciones, 49 funcionales con 135 camas entre estándar, dobles, triples y cuádruples.

El número de empleados que tiene el hotel es de 16 empleados, 11 bajo nómina y el resto trabaja bajo facturas.

9. ¿Cómo determinan los precios de las habitaciones?

Los precios se determinan por medio de la utilización de la herramienta informática de Google analítica, tarifas que se calculan de acuerdo a la ciudad, oferta demanda, en comparación con el precio de otros hoteles de la ciudad como es el Hotel Valgus o Victoria.

Este sistema filtra toda la información de las tarifas del sector basado en características como servicios, ubicación, fecha, etc., y muestra la tarifa media a la que se pueden vender cada tipo de habitación.

10. ¿Cuáles son los métodos por los que, los huéspedes realizan sus reservaciones?

La reservación de las habitaciones se puede realizar por medio de las Otas (online travel agency) es decir por medio de booking, Walking, expedia, allcuencahotels, etrip, airbnb, agentes de ventas número de contacto y en la página propia del hotel Selina.com, las personas que llagan directamente al hotel.

11. ¿El hotel cuenta con algún Manual de Calidad?

Si, tenemos un manual de calidad en cada área como es en el operativo, mantenimiento, recepción y F&B, todos tienen estandarización cooperativa, por ejemplo, housekeeping aparte de mantenimiento y operaciones desde la marca que se tiene que utilizar para limpiar y ahora tenemos hasta controles de colores para que sepan para qué es cada cosa bastante específico.

12. ¿El hotel tiene algún documento que utilice como herramienta de calidad para la recolección y análisis de documentos de calidad?

Si, se llama SOP (procedimiento standard operativo) standard operating procedures cada mes se da un seguimiento, estas son creadas por los lideres de cada país.

13. ¿En qué departamento toman esos registros?

Cada departamento es el encargado de llevar un registro.

14. ¿El hotel cuenta con algún sistema de calidad o han tratado de implementarlo? El hotel no cuenta con un reconocimiento como la iso, solo se manejan con sistemas estandarizados.

Si su respuesta es afirmativa, que sistemas utilizan para determinar indicadores que relacionan la calidad con otros. Estos son: procesos, calidad y producto, Además, contamos con el reglamento SSO, el cual se basa en brindar capacitaciones cada 6 meses, con recursos humanos, ellos son los encargados en presentar si los lineamientos o procesos cambian se comunica al personal y se los capacita.

15. ¿Estos resultados se dan a conocer?

Los resultados son netamente de análisis internos, y solo los líderes de cada de país pueden conocerlos y realizar los respectivos procedimientos de mejora.

16. ¿Se evalúa las necesidades reales de los huéspedes con los servicios consumidos de la empresa?

Si, total, para nosotros al ser una compañía global nos miden por medio de los siguientes sistemas que utilizamos para evaluar las necesidades:

Para revenue (dinero): GOP (Gross Operating profit- beneficio brutooperativo)

EBITDA (earnings before interest Taxes Depreciation and Amortization-ganancias antes de impuestos, depreciación y amortización), Reviews (reseñas): KePSLA, aquí se analizan las habitaciones, su limpieza, ruido, atención, presentación de los platos, relación precio y producto. P&L (profit and loss - perdida y ganancia)

17. ¿Existe algún registro de las no conformidades para evaluar los servicios prestados por el hotel?

Por medio de los reviews que dividen en tres categorías como es el promotor (súper feliz), el neutral (que no necesariamente habla bien de nosotros, pero tampoco) y el retractor (que él si no va a regresar más)

18. *Podría explicarme el proceso que se lleva a cabo cuando un cliente necesita información sobre el alojamiento

Dependiendo si el contacto es por medio por donde se comunica si es por medio de una ota o si es un agente o por medio directo del hotel, lo primordial primero es entregar información sobre la categorización de las habitaciones, el rango de precios, se informa sobre las áreas comunes del hotel que todos pueden hacer uso, servicio de check in – check out y el horario de desayunos y en casos especiales si es que hay alguna fiesta los fines de semana

19. *Podría explicarme el proceso que se lleva a cabo cuando un cliente necesita realizar la reservación de la habitación, vía telefónica, online, y de forma presencial.

Es exactamente lo mismo, ahora si o si, necesitamos que el pago sea por medio de tarjeta de crédito o débito.

20. *Podría explicarme el proceso que se lleva a cabo cuando un cliente desea hacer el check in y check out de la habitación.

En el check in hay una norma regulatoria en el país tenemos que tener escaneado la cedula o pasaporte del huésped, para tener un registro en el hotel, también se les hace firmar un acta de responsabilidad del hotel, con las normativas del hotel, no fumar no beber, no ingresar a más personas y realizar el pago. El ingreso es a las 3 de la tarde, el desayuno se sirve de 7:30 am a 11:00 am, y se les informa sobre las áreas comunes, y de actividades que se realizan en el hotel como es el Yoga, danza, salsa, el cowork que es el área de trabajo, pero con un costo adicional, la biblioteca y el cinema que no tienen costo alguno, pero lo tienen que reservar, y la terraza como áreas comunes que no tiene costo extra. En el proceso de check, out se entregan las llaves, y con housekeeping, chequeamos las habitaciones si es que hubo algún accidente o algo y sino si la deuda esta en cero se marca al check out y se puede hacer o cancelar la deuda y salir

21. *Podría explicarme el proceso que tienen para realizar un mantenimiento en el hotel?

Tenemos dos procesos el A&P (son gastos de mantenimientos costosos que pasan de los 4000\$ y eso si se necesita aprobación de marca global, es decir se tiene que hacer un estudio fotográfico, hacer tres cotizaciones y pasar lo que se desea arreglar, y mencionando en que puede afectar ese gasto de reparación o mantenimiento en ese año y nos aprueban y ellos dicen en que tiempo nos llega el pago, luego se firma el contrato con el proveedor y se hace la instalación y CAPEX (montos menores de 4000\$ son gastos que salen del hotel) se tienen que realizar tres cotizaciones estableciendo un rango de precio y se escoge el más económico o el de mejor calidad, necesariamente no tiene que ser el rango más barato, luego de ahí se pasa y se difiere a los años de consumo.

Anexo C: Documento de Compromiso del Recepcionista

Cuenca,,2023.

Hotel Selina

Calle Larga 7-93 entre Luis Cordero y Borrero, Cuenca, 010150, Ecuador

A quien corresponda,

YO, (nombres y apellidos del recepcionista), con numero de identidad, acepto el siguiente documento de compromiso con el Hotel Selina Cuenca, en el cual se describe lo siguiente:

1.1) Introducción

Este manual tiene como objetivo proporcionar al recepcionista de hotel las pautas y procedimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. El recepcionista de hotel desempeña un papel crucial en la experiencia de los huéspedes y en la operación general del hotel.

1.2) Perfil del recepcionista de Hotel.

La misión del recepcionista del hotel es ofrecer un servicio excepcional a los huéspedes, asegurándose de que tengan una estadía agradable y memorable. Esto incluye la atención a las necesidades de los huéspedes, el registro, la salida de forma eficiente, además de proporcionar información sobre el hotel y sus servicios.

1.3) Responsabilidades y Deberes.

Para lograr la calidad en el registro a los huéspedes, el recepcionista del hotel debe:

a) Registro de huéspedes.

El recepcionista debe dar la bienvenida al huésped, brindando un saludo cálido y profesional a los huéspedes, brindando una primera impresión positiva, siendo siempre claro y conciso, amable en todo momento, como, por ejemplo:

- Sonreír y establecer contacto visual con el huésped.

- “¡Buenos días/tardes/noches [nombre del cliente, si es conocido]!
- Bienvenido Sr./Sra./ Srta. a [nombre del hotel].
- Mi nombre es [nombre del empleado], y será un placer atenderlo ¿en qué puedo asistirle el día de hoy?” Ofrece asistencia:
- ¿Tiene una reserva con nosotros o necesita información para realizar una nueva reserva?

Después de la bienvenida, el recepcionista debe dar información sobre los tipos de habitación que desearía el huésped como puede ser habitación estándar, suites, triples o cuádruples, después debe realizar un registro rápido y eficiente, solicitando la información necesaria nombres y apellidos, número de identidad, correo electrónico, numero de contacto, procediendo a confirmar las noches de alojamiento, la forma de pago y entregar las respectivas llaves.

b) Manejo de llamadas telefónicas.

En cuanto al manejo de llamadas el recepcionista debe contestar todas las llamadas telefónicas de manera cortés y profesional, brindando siempre un saludo cálido y profesional, ofreciendo una primera impresión positiva, siendo claro y conciso, amable en todo momento, y hablar de forma pausada, como, por ejemplo:

“¡Buenos días/tardes/noches! Gracias por llamar al hotel Selina, mi nombre es (nombre del recepcionista) ¿en qué puedo asistirle el día de hoy?” ¿Tiene una reserva con nosotros o necesita información para realizar una nueva reserva?

Como siguiente paso el recepcionista debe brindar información sobre los tipos de habitación que desearía el huésped como puede ser habitación estándar, suites, triples o cuádruples, después debe realizar un registro rápido y eficiente, solicitando la información necesaria nombres y apellidos, número de identidad, correo electrónico, numero de contacto, procediendo a confirmar las noches de alojamiento, la forma de pago.

Y para culminar, antes de finalizar la llamada el recepcionista debe realizar una confirmación final, asegurándose de que se haya atendido todas las consultas del cliente y ofrecerle asistencia adicional si es necesario.

c) Información sobre el Hotel.

El recepcionista debe proporcionar información completa y precisa sobre las instalaciones del hotel, servicios, horarios de restaurantes y áreas de interés cercanas.

d) Gestión de pagos.

El recepcionista debe procesar el pago de las estadías de los huéspedes de manera precisa y segura. Así también, debe manejar cuentas pendientes y garantías de tarjeta de crédito según las políticas del hotel.

e) Asistencia a huéspedes.

El recepcionista debe atender las necesidades especiales de los huéspedes, como solicitudes de servicio a la habitación, transporte o reservas en restaurantes locales. Además, de resolver problemas y quejas de los huéspedes de manera profesional y eficaz.

f) Manejo de llaves y seguridad.

En cuanto al manejo de llaves, el recepcionista debe mantener un control riguroso de las llaves, además de conocer y seguir los procedimientos de seguridad y emergencia del hotel.

1.4) Normas y pautas.

a) Presentación Personal

El recepcionista debe vestir con el uniforme de la empresa manteniendo una apariencia limpia y ordenada, en caso de hombres llevar traje oscuro, camisa blanca, corbata con colores del hotel, zapatos negros pulidos, en el caso de las mujeres vestir de traje o vestido oscuro, blusa blanca, pañuelo con colores del hotel, zapatos negros bajos.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, un anillo por mano, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres). Los tatuajes deben estar cubiertos y no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel. **b)**

Confidencialidad.

El recepcionista debe mantener la confidencialidad de la información de los huéspedes y del hotel. Como se describe, en los siguientes aspectos:

- **Manejo de información del huésped:** Solo el personal autorizado deberá tener acceso a la información del huésped. Los empleados no deben discutir detalles del huésped o su estancia en áreas públicas ni con personas no autorizadas.

- **Registro del huésped:** Utilizar sistemas seguros para registrar y almacenar datos del huésped. Los datos del huésped deben ser introducidos y consultados únicamente en sistemas protegidos por contraseña y encriptados.
- **Llamadas y mensajes:** No proporcionar información sobre los huéspedes a terceros ni confirmar su estancia sin consentimiento. Verificar la identidad de las personas que llaman antes de proporcionar cualquier información.

c) Puntualidad.

El recepcionista debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El recepcionista debe comunicarse de manera clara y efectiva con los huéspedes y otros miembros del equipo.

e) Procedimientos de emergencia.

El recepcionista debe familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

f) Recursos de apoyo.

El recepcionista debe conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

El recepcionista debe participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades de la recepcionista de hotel.

14. Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para Recepcionista de Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos.

Atentamente,

Firma

Nombres y apellidos.

Anexo D: Documento de Compromiso del Housekeeping

Cuenca,,2023.

Hotel Selina

Calle Larga 7-93 entre Luis Cordero y Borrero, Cuenca, 010150, Ecuador

A quien corresponda,

YO, (nombres y apellidos del recepcionista), con numero de identidad, acepto el siguiente documento de compromiso con el Hotel Selina Cuenca, en el cual se describe lo siguiente:

Introducción.

Este manual tiene como objetivo proporcionar a housekeeping (o jefa de Limpieza) las pautas y procedimientos necesarios para supervisar y coordinar eficazmente las operaciones de limpieza y mantenimiento de habitaciones en un hotel.

La Ama de llaves desempeña un papel esencial en la experiencia del huésped y en el funcionamiento general del hotel.

Misión de housekeeping.

La misión de housekeeping es garantizar que todas las habitaciones y áreas públicas del hotel estén limpias, ordenadas y en óptimas condiciones para los huéspedes. Esto incluye supervisar al personal de limpieza, mantener altos estándares de limpieza y gestionar los recursos de manera eficiente.

Responsabilidades y deberes.

Para lograr una óptima limpieza de las habitaciones, el housekeeping del hotel debe:

a) Supervisión del personal de limpieza.

Housekeeping debe coordinar y supervisar al personal de limpieza, asignando tareas y horarios. Así como también, proporcionar capacitación y orientación para garantizar un alto nivel de limpieza y servicio.

b) Control de Inventario.

Housekeeping debe mantener un inventario adecuado de suministros de limpieza y solicitar reposiciones cuando sea necesario. Así como, gestionar el uso eficiente de productos de limpieza y consumibles.

c) Control de Calidad.

Housekeeping debe realizar inspecciones regulares de las habitaciones y de las áreas públicas para garantizar que se cumplan los estándares de limpieza y presentación, tomando medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar la satisfacción del huésped. **d)**

Planificación de limpieza.

Housekeeping debe coordinar el cronograma de limpieza de las habitaciones de acuerdo con las llegadas y salidas de los huéspedes, priorizando las tareas de limpieza y asignar recursos según la ocupación del hotel.

e) Gestión de quejas.

Housekeeping debe manejar las quejas que tengan los huéspedes, relacionadas con la limpieza de habitaciones de manera profesional y efectiva. Es decir, en el momento de recibir la queja debe escuchar atentamente al cliente, sin interrumpir. Mantener el contacto visual y mostrar empatía. Para después tomar notas detalladas sobre la queja.

Después, debe ofrecer una disculpa sincera, sin importar la naturaleza de la queja. Empatizar con el cliente: “Entiendo que esto es frustrante para usted, y lamento los inconvenientes que ha experimentado”. Aplicando una acción inmediata es decir informando al Gerente sobre la queja de inmediato, el Gerente puede ofrecer cambiar al cliente a otra habitación, si está disponible. Si no hay otras habitaciones disponibles, priorizar la limpieza de la habitación del cliente.

Una vez resuelto el problema, seguir con el cliente para asegurarse de que está satisfecho con la solución. El Gerente puede ofrecer algún tipo de compensación si se considera necesario, como un descuento o un servicio complementario, siguiendo las políticas del hotel. Housekeeping debe registrar detalladamente la queja y la acción tomada en el sistema de gestión de quejas del hotel.

Revisando las quejas regularmente para identificar áreas de mejora en la limpieza y otros servicios del hotel. Implementar acciones correctivas y preventivas para evitar quejas similares en el futuro. Debe proporcionar capacitación regular al personal de limpieza sobre

estándares de limpieza y expectativas del hotel. Realizar auditorías de limpieza regularmente para asegurarse de que se mantengan los estándares.

f) Mantenimiento preventivo.

El Housekeeping debe identificar y reportar cualquier necesidad de mantenimiento o reparación en las habitaciones o áreas públicas. Así como también, debe coordinar con el departamento de mantenimiento para abordar las necesidades de manera oportuna.

Normas y pautas.

a) Presentación personal.

Housekeeping debe vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada, en el caso de los hombres y las mujeres llevar siempre la camiseta blanca con el logo de la empresa, pantalón oscuro y zapatos deportivos blancos, esto les permitirá realzar su trabajo con libertad de movimiento.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres), y los tatuajes deben estar cubiertos, así también, no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel. **b)**

Confidencialidad.

Housekeeping debe mantener la confidencialidad de la información de los huéspedes y del hotel. Además de limitar el acceso a las habitaciones, únicamente el personal de limpieza asignado podrá accederlas. Así también, no debe permitir el acceso a la habitación a personas no autorizadas mientras se realiza la limpieza.

En cuanto al manejo de objetos personales no debe tocar ni manipular objetos personales de los huéspedes a menos que sea absolutamente necesario. Instruir al personal de limpieza para que no abran cajones, maletas o bolsos personales de los huéspedes.

Así también, debe reportar de inmediato cualquier incidente o anomalía encontrada en las habitaciones. Informar a la gerencia o al departamento de seguridad sobre situaciones sospechosas o artículos peligrosos encontrados en las habitaciones.

Proporcionar capacitación regular a todo el personal sobre la importancia de la confidencialidad y los procedimientos a seguir. Evaluar periódicamente al personal para asegurarse de que comprenden y aplican correctamente los procedimientos de confidencialidad.

c) Puntualidad.

El personal de housekeeping debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El personal de housekeeping debe comunicarse de manera clara y efectiva con el personal de limpieza, el personal de recepción y los huéspedes.

e) Procedimientos de emergencia.

El personal de housekeeping debe familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

Debe utilizar sistemas de llaves electrónicas codificadas y asegurar que solo el huésped y el personal autorizado tengan acceso. Cambiar las codificaciones de las llaves después de cada check-out y en caso de pérdida.

Debe monitorear las cámaras regularmente y guardar las grabaciones por un periodo determinado. Así también debe capacitar al personal en procedimientos de seguridad, primeros auxilios, y evacuación en caso de emergencia. Realizar entrenamientos periódicos y simulacros de emergencia.

En cuanto al manejo de datos del huésped debe proteger la información personal y utilizar sistemas seguros para almacenar datos. Debe establecer políticas de privacidad y manejar la información del huésped de forma confidencial y segura.

f) Recursos de apoyo.

Debe conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

Participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades de la Ama de Llaves.

h) Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para Housekeeping de Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos.

Atentamente,

Firma

Nombres y apellidos.

Anexo E: Documento de Compromiso del Mantenimiento

Cuenca,,2023.

Hotel Selina

Calle Larga 7-93 entre Luis Cordero y Borrero, Cuenca, 010150, Ecuador

A quien corresponda,

YO, (nombres y apellidos del recepcionista), con numero de identidad, acepto el siguiente documento de compromiso con el Hotel Selina Cuenca, en el cual se describe lo siguiente:

Introducción.

Este plan tiene como objetivo proporcionar al personal de mantenimiento del hotel las pautas y procedimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y efectiva. El departamento de mantenimiento es esencial para garantizar que las instalaciones del hotel estén en óptimas condiciones para la comodidad y seguridad de los huéspedes.

Misión del departamento de mantenimiento.

La misión del departamento de mantenimiento es cuidar y mejorar constantemente las instalaciones del hotel para garantizar una experiencia positiva para los huéspedes y el funcionamiento eficiente de las operaciones del hotel. Esto incluye la reparación de equipos, el mantenimiento de sistemas y la respuesta a solicitudes de servicio de manera oportuna.

Responsabilidades y deberes.

Para lograr brindar instalaciones en buenas condiciones y reparaciones sin demora, el departamento de mantenimiento del hotel debe:

a) Mantenimiento preventivo.

El personal de mantenimiento debe realizar inspecciones regulares de las instalaciones para identificar problemas potenciales. Desarrollando un calendario de mantenimiento preventivo para todos los equipos e instalaciones. Seguir el calendario establecido, asegurando que se realicen inspecciones y servicios de manera regular y documentando cada tarea. Mantener registros detallados de todas las actividades de mantenimiento preventivo. Revisar

regularmente los registros para detectar patrones y ajustar los calendarios de mantenimiento según sea necesario.

Mantener un inventario adecuado de repuestos críticos. Revisar y actualizar regularmente el inventario, reordenando repuestos según sea necesario. Evaluar regularmente el estado y el rendimiento de los equipos. Reemplazar o reparar equipos que no cumplan con los estándares de rendimiento o seguridad.

Identificar y priorizar áreas y equipos críticos que requieren atención inmediata. Asegurarse de que el mantenimiento de áreas y equipos prioritarios se realice en tiempo y forma.

Tener canales de comunicación efectivos entre el departamento de mantenimiento y otros departamentos. Facilitar la comunicación regular sobre el estado del mantenimiento y cualquier impacto en las operaciones del hotel.

Revisar y actualizar regularmente los procedimientos de mantenimiento preventivo para reflejar cambios en los equipos, la tecnología y las normativas. Realizar auditorías periódicas de los procedimientos de mantenimiento preventivo y hacer ajustes según sea necesario.

b) Reparaciones y solución de problemas.

El personal de mantenimiento debe atender solicitudes de reparación en habitaciones, áreas públicas y equipos del hotel. Así como solucionar problemas de fontanería, electricidad, climatización y otros sistemas. Registrar detalladamente cada solicitud, incluyendo la ubicación exacta, la descripción del problema y el nombre del solicitante, desarrollando criterios para priorizar solicitudes basadas en la urgencia y la importancia. Clasificar cada solicitud según los criterios establecidos y asignar recursos para atenderla de acuerdo a su prioridad.

Documentar todas las reparaciones realizadas, incluyendo la descripción del problema, la solución implementada y cualquier repuesto utilizado. Mantener registros actualizados de todas las reparaciones para referencia futura y para análisis de tendencias y planificación de mantenimiento preventivo.

Obtener feedback de los huéspedes o solicitantes sobre la calidad y rapidez del servicio de reparación. Enviar encuestas de satisfacción post-servicio y utilizar los resultados para mejorar continuamente el servicio de mantenimiento.

c) Seguridad y cumplimiento normativo.

Mantener las instalaciones en cumplimiento con las normativas locales de seguridad y salud. Realizar inspecciones de seguridad y tomar medidas correctivas según sea necesario.

d) Gestión de inventarios.

Mantener un inventario de piezas y suministros de repuesto para garantizar reparaciones rápidas. Además de gestionar eficientemente los recursos y el presupuesto del departamento, para aquello debe identificar y listar todos los repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento preventivo. Mantener un registro detallado y actualizado de todos los items en el inventario, con especificaciones, proveedores y precios. Estableciendo niveles mínimos y máximos de inventario para cada item. Monitorizando regularmente los niveles de inventario y realizar pedidos de reposición cuando sea necesario.

Designar áreas de almacenamiento específicas y condiciones óptimas para cada tipo de material o repuesto. Almacenar los items de acuerdo a las especificaciones y asegurar que las condiciones de almacenamiento se mantengan constantemente.

Implementar un sistema de información de inventarios que permita el seguimiento en tiempo real de las existencias. Mantener el sistema de inventario actualizado, registrando todas las entradas y salidas de manera inmediata y precisa.

Establecer procedimientos para verificar la calidad y condiciones de los items recibidos. Inspeccionar todos los nuevos inventarios recibidos y rechazar aquellos que no cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Realizar auditorías regulares del inventario para verificar la precisión del sistema de información. Comparar físicamente los niveles de inventario con los registros del sistema y ajustar cualquier discrepancia encontrada. Mantener documentación detallada y precisa de todas las transacciones de inventario. Archivar todas las facturas, recibos, notas de entrega y cualquier otro documento relacionado con transacciones de inventario.

e) Colaboración con otros departamentos.

Trabajar en estrecha colaboración con el personal de recepción y el personal de limpieza para abordar las necesidades de los huéspedes y el mantenimiento de las habitaciones.

Normas y pautas.

a) Presentación personal.

El personal de mantenimiento debe vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada, en el caso de los hombres y las mujeres llevar siempre la camiseta blanca con el logo de la empresa, pantalón oscuro y zapatos deportivos blancos, esto les permitirá realizar su trabajo con libertad de movimiento.

En cuanto al aseo personal, el cabello siempre limpio en el caso de los hombres bien cortado y peinado, en cuanto a las mujeres bien arreglado, recogido o trenzado, las uñas siempre limpias y cortas, la barba bien arreglada, o afeitada.

Los accesorios limitados a un reloj, aretes pequeños y discretos (en el caso de mujeres), y los tatuajes deben estar cubiertos, así también, no se permiten piercings visibles.

Todos los empleados deben llevar un gafete con una identificación brindada por el hotel.

Vestir de manera profesional y mantener una apariencia limpia y ordenada.

b) Confidencialidad.

El personal de mantenimiento debe mantener la confidencialidad de la información del hotel y los huéspedes.

c) Puntualidad.

El personal de mantenimiento debe llegar a tiempo y estar preparado para el turno de trabajo.

d) Comunicación.

El personal de mantenimiento debe comunicarse de manera clara y efectiva con otros departamentos y el personal de mantenimiento.

e) Procedimientos de emergencia.

Familiarizarse con los procedimientos de seguridad y evacuación del hotel y estar preparado para actuar en caso de emergencia.

f) Recursos de apoyo.

Conocer a los contactos de emergencia y las personas de referencia para resolver problemas o dudas.

g) Entrenamiento.

Participar en sesiones de entrenamiento para mantenerse actualizado en las funciones y responsabilidades del departamento de mantenimiento.

h) Firma del empleado.

El empleado reconoce que ha leído y comprendido este Plan de Operaciones para el personal del departamento de mantenimiento del Hotel y se compromete a cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos

Atentamente,

Firma
Nombres y apellidos.