

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Creación de Manuales de Back of the House del Hotel Sabet
Análisis de Caso

Doménica Alejandra Nieto Monteros

Administración de Empresas de Hospitalidad

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 10 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO HOSPITALIDAD, ARTE CULINARIO Y TURISMO

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Creación de Manuales de Back of the House del Hotel Sabet

Doménica Alejandra Nieto Monteros

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Mauricio Cepeda, MMH

Firma del profesor

Quito, 10 de mayo de 2019

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Doménica Alejandra Nieto Monteros

Código: 00134402

Cédula de Identidad: 1725051062

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi fortaleza y guía durante estos años de estudio, por no permitirme desmayar y llenarme de fe.

A mis papás, Diego y Araceli, por confiar en mi y apoyarme en cada meta; por su dedicación y amor incondicional que me han formado en la persona quien hoy en día soy.

A mis hermanos, Diego y Mauricio, quienes han sido mi ejemplo a seguir y me han enseñado a luchar por todo lo que me propongo.

A todas las personas que me acompañaron durante estos cuatro años de carrera, por alentarme y motivarme para conseguir este sueño.

RESUMEN

La siguiente consultoría tiene como objetivo analizar la operación del Hotel Sabet y crear manuales de back of the house de los departamentos de recepción, ama de llaves y mantenimiento, con el fin de otorgar una guía a los empleados y determinar sus funciones a realizar en el cargo establecido. Por otra parte, se pretende estandarizar los procesos de operación, garantizar la entrega del servicio a los huéspedes para así posicionarse en lo más alto respecto al set competitivo. Como resultado final, se propone un nuevo organigrama. Cada manual consta de: un análisis de cargo, descripción de funciones y flujogramas de procedimientos.

Palabras clave: consultoría, manuales, análisis de cargo, descripción de funciones

ABSTRACT

The following consultancy aims to analyze the operation of Sabet Hotel and create back-of-the-house manuals for the reception, housekeeping and maintenance departments. In order to grant a guide to employees and determine their duties to perform in the established position. On the other hand, it aims to standardize the operational processes, guarantee delivery services to the guests and position the hotel in a better position regarding the competitive set. As a final result, a new organization chart is proposed. Each manual consists of a workstation analysis, functions description and procedures flowcharts.

Key words: consultancy, manuals, job analysis, job description

TABLA DE CONTENIDO

1. Análisis Macroeconómico	11
1.1 Leyes y reglamentos	12
1.2 Estudio de mercado	14
1.3 Análisis de competencias	16
2. Datos generales de la empresa	17
2.1 Infraestructura	17
2.2 Ubicación	18
2.3 Nómina	19
2.4 Historia	19
2.5 Cloudbeds	20
2.6 Año 2018 vs. Año 2017	21
3. Área de enfoque para consultoría	23
4. Definición del problema	23
4.1 Recolección de información preliminar	24
4.2 Decisión administrativa o decisión de investigación de mercados	27
5. Enfoque del problema	27
5.1 Marco teórico	27
5.2 Modelo analítico	37
5.3 Hipótesis	39
5.4 Objetivos	39
5.5 Información requerida	40
5.6 Metodología utilizada	40
6. Diseño de manuales	45
6.1 Propuesta de organigrama	46
6.2 Propuesta de manuales	47
Conclusiones.....	75
Referencias bibliográficas	77
Anexos	80
1. PIB COUNTRY DATA	80
2. Habitación Doble Estándar	80
3. Habitación Doble Deluxe	81
4. Habitación Twin Estándar.....	81
5. Habitación Cuádruple Estándar	81
6. Ubicación Sabet Hotel	82
7. Organigrama Sabet Hotel	82
8. Sabet Hotel	83
9. Panel Cloudbeds	83
10. Calendario Cloudbeds	83
11. Hoja Diaria de Control para Mucamas	84
12. Indicadores Hoteleros 2018 vs. 2017	85
13. Ingresos 2018 vs. 2017	85
14. Habitaciones Vendidas 2018 vs. 2017	86
15. Average Daily Rate 2018 vs. 2017	86
16. Porcentaje de Ocupación 2018 vs. 2017	87
17. Revenue per Available Room 2018 vs. 2017	87
18. Carta de Aceptación	88

19. Cronograma de Actividades	89
20. Formato de Encuesta	89

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tipo y cantidad de habitaciones</i>	18
<i>Tabla 2: Simbología para elaboración de organigrama</i>	28
<i>Tabla 3: Competencias genéricas y calificación</i>	32
<i>Tabla 4: Competencias específicas y calificación</i>	34
<i>Tabla 5: Uso de químicos e implementos</i>	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Análisis FODA de Sabet Hotel</i>	26
<i>Gráfico 2: Esquema simplificado de factores de análisis</i>	31
<i>Gráfico 3: Pregunta 1</i>	41
<i>Gráfico 4: Pregunta 2</i>	41
<i>Gráfico 5: Pregunta 3</i>	42
<i>Gráfico 6: Pregunta 4</i>	42
<i>Gráfico 7: Pregunta 5</i>	43
<i>Gráfico 8: Pregunta 6</i>	43
<i>Gráfico 9: Pregunta 7</i>	44
<i>Gráfico 10: Propuesta de organigrama</i>	46
<i>Gráfico 11: Reservas individuales</i>	51
<i>Gráfico 12: Reservas corporativas</i>	53
<i>Gráfico 13: Reservas por canales electrónicos</i>	54
<i>Gráfico 14: Inicio de turno</i>	55
<i>Gráfico 15: Fin de turno</i>	56
<i>Gráfico 16: Limpieza de un servicio</i>	62
<i>Gráfico 17: Limpieza de “check-out”</i>	64
<i>Gráfico 18: Limpieza de áreas públicas y oficinas</i>	66
<i>Gráfico 19: Lavandería</i>	67

1. Análisis macroeconómico

En el año 2018, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el Ecuador tuvo un crecimiento en el PIB de 1.1%, se posicionó por encima del PIB promedio de los países de Sudamérica que alcanzó únicamente el 0.6% (Ver anexo 1). Cabe mencionar que la participación de servicios de viajes en el crecimiento del PIB ha sido alta, en el año 2017 aportó con 20 809 dólares. En este monto se cubren los bienes y servicios adquiridos por los viajeros para el uso personal en visitas de menos de un año de duración (Banco Mundial, 2019). En base al último boletín de datos de hospedaje en Quito, la tasa de ocupación fue del 49.8% donde los hoteles de lujo ocuparon el primer lugar con el 64%, seguido por los hoteles de primera con el 50.4% y por último los hoteles de segunda con un 37.7%. En cuanto a los viajeros de lujo que visitaron la ciudad, llegaron alrededor de 24 812, los viajeros de primera con 20 263 y los de segunda con 19 855. Las pernoctaciones encontradas tuvieron el mismo orden, donde los pasajeros de lujo tuvieron 36 830, los pasajeros de primera 29 553 y los pasajeros de segunda 16 290; sin embargo, las habitaciones que se ocuparon fueron 28 786 de lujo, 23.944 de primera y 20.817 de segunda (Quito Turismo, 2017).

El origen de los visitantes a la ciudad predomina por los denominados no residentes con un 53.71% y con los viajeros residentes con un 46.29%. En los hoteles de lujo y de primera, la afluencia de huéspedes no residentes sobrepasa a los residentes, únicamente en los hoteles de segunda, los huéspedes que demandan más son los residentes. La estancia media hotelera indica que los visitantes permanecen 1.42 noches por llegada, la tarifa promedio por habitación ocupada fue de 71.7 dólares y la tarifa promedio por habitación disponible fue de 35.7 dólares (Quito Turismo, 2017).

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico afirmó que en el 2018 hubo un crecimiento de 6% de llegadas de turistas a Quito, donde los mercados destacados fueron Estados Unidos, Colombia, Ecuador (no residentes), España, Canadá,

Alemania, Perú, Reino Unido, Francia, México, Chile, Brasil e Italia. Los lugares turísticos más visitados fueron: Mitad del Mundo, Centro Histórico, Teleférico, La Mariscal, El Panecillo, La Ronda y las distintas iglesias. Las diferentes actividades económicas que se ofrecieron a los turistas fueron: agencias de viajes y turismo, alojamiento, recreación y esparcimiento, transporte turístico, alimentos y bebidas. Las actividades antes mencionadas aportaron al PIB de la ciudad en un 4.07% (Quito Turismo, 2019).

1.1 Leyes y reglamentos

En el país todos los establecimientos y actividades con fines turísticos son regidos por el Ministerio de Turismo y por medio de emisiones de leyes que controla a las mismas. Entre las leyes expedidas están:

- **Ley de Turismo.-** Fue publicada el 19 de febrero de 2003 y la última modificación se realizó el 20 de diciembre de 2018, con el fin de establecer instrumentos y procedimientos para aplicar la ley. Menciona las funciones y atribuciones que posee el Ministerio de turismo, los procedimientos a seguir para la prestación de servicios, comités y consejos de turismo, actividades turísticas y su categorización, registro único de turismo, permisos temporales, licencia única anual de funcionamiento, actividades turísticas en patrimonio nacional y áreas protegidas, principios y procedimientos administrativos sancionatorios (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2018).
- **Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas.-** Se registró el 19 de enero de 2016 y aplica a todas las actividades turísticas y operaciones derivadas que se llevan a cabo dentro del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE). Entre las competencias otorgadas están: programar, autorizar, manejar, controlar y supervisar los usos turísticos y culturales. De igual manera, menciona todos los permisos ambientales para dichas áreas, modalidades de

turismo que son permitidas en áreas patrimoniales, turismo en la provincia de Galápagos para fortalecer la cadena de valor local y sostenibilidad (Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, 2016).

- **Reglamento General de Actividades Turísticas.-** Su registro oficial fue el 17 de diciembre de 2002 y su última modificación se realizó el 16 de septiembre de 2011. Tiene como objetivo clasificar a los alojamientos, agencias de viajes, casinos y salas de juegos, guías profesionales de turismo y brinda una explicación acerca de la bolsa internacional de turismo. Asimismo, se decreta la obligación de registro y obtención de licencia anual de funcionamiento para todas las actividades turísticas, políticas de ecoturismo y sostenibilidad, pautas para el turismo social y promoción turística a nivel nacional e internacional. Además, asesoramiento en la capacitación, formación y profesionalización turística, proceso de control, obligaciones, sanciones y trámites de juzgamiento de infracciones (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2011).
- **Leyes conexas.-** Aquí aparecen la Ley Orgánica del Régimen Especial de la Provincia de Galápagos (LOREG), Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley Orgánica de Incentivos a Producción y Prevención Fraude Fiscal, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Ley de Defensa del Consumidor, Código Orgánico de Organización Territorial (Ministerio de Turismo, s.f.).
- **Decretos Establecidos.-** Aquí se presentan la Recaudación de Propinas en Hoteles, Bares y Restaurantes y la designación al Cantón Puerto López como Área Turística Protegida (ATP) (Ministerio de Turismo, s.f.).
- **Acuerdos Ministeriales.-** Tarifario para la obtención de LUAF (Licencia Única Anual de Funcionamiento), Reglamento para la Jurisdicción Coactiva del

Ministerio de Turismo, Registro de Turismo Tarifa cero, Procedimiento para Clausura y Multas a Establecimientos Turísticos, Horarios de Atención al Público por parte de Establecimientos Turísticos, Estatuto Orgánico por Procesos Mintur, ECO DELTA (emisión pasaje aéreo para viajar de Ecuador hacia el extranjero), Disposiciones a Establecimientos que realizan Actividades Turísticas, Contribución PT por Emisión de Pasaje Aéreo para viajar hacia Ecuador, Acuerdo Ministerial 038 (Sitios de interés – Ruta Spondylus) y el Acuerdo 021 (Sitios de interés turístico) (Ministerio de Turismo, s.f.).

- **Acuerdos Interministeriales.-** Se encuentran las Tasas por Establecimientos Turísticos y Permisos de Funcionamiento, Regulación de Venta de Bebidas Alcohólicas, Regulación de Beneficiarios de Propinas en bares y restaurantes, Reglamento de Señalización Turística, Reglamento para el Control de Baterías Sanitarias en Establecimientos Turísticos (Ministerio de Turismo, s.f.).
- **Herramientas para la Gestión de Calidad de Turismo.-** Están el Manual para Correcto Uso de las Herramientas para la Gestión de Calidad Turística, Gestión Administrativa, Gestión Ambiental y Gestión Socio-cultural, Manual y Guías de Cultura Turística (Ministerio de Turismo, s.f.).

1.2 Estudio de mercado

En base al último estudio de comportamiento de demanda turística que visitó la ciudad de Quito, en el segmento de turistas nacionales, se tuvo como muestra a 151 personas de Guayaquil y 100 de Cuenca, donde la principal razón del viaje fue por turismo con un 93,3% y por negocios apenas un 2,6%. La duración del viaje fue de seis días. El 45% viajó en familia, un 15,5% viajó solo y el 1,2% con colegas de trabajo. Para los turistas nacionales, Quito no solo es una ciudad de destino; por el contrario, el 54.1% son visitantes de paso que tienen como fin visitar otras provincias. El boca a boca es una de las maneras de información

más utilizadas para que los turistas se animen a visitar la ciudad y el promedio de los gastos realizados son de 724 dólares. Los atributos mejor evaluados de la ciudad fueron cultura, gastronomía, vida nocturna, infraestructura hotelera, comercial y servicios financieros. Por otro lado, los aspectos peor evaluados fueron limpieza, orden, seguridad y transporte público. En conclusión, los turistas recomendaron mejorar la ciudad en los aspectos peor evaluados y emplear un sistema de promoción a nivel nacional e internacional (Quito Turismo, 2017).

De acuerdo con el estudio de comportamiento de la demanda turística enfocado a los turistas extranjeros, se tomó como muestra 1070 turistas extranjeros que hayan visitado la ciudad de Quito al menos una noche. Aparte de la capital, los lugares más visitados fueron Baños, Galápagos, Guayaquil, Cuenca, la Amazonía, entre otros, por lo que se confirma que Quito es una ciudad de paso. El principal motivo de viaje fue turismo con un 55.5%, seguido de negocios por un 17.8%. El boca a boca fue una de las maneras más utilizadas para que los extranjeros se enteren de la ciudad. Los viajeros manifestaron una alta satisfacción y buena experiencia en su visita a la ciudad y los indicadores de satisfacción y experiencia fueron altos, lo que evidencia que la experiencia de los visitantes puede generar vínculos emocionales. El tiempo promedio de la estadía fue de 15 días en el país donde se visitaron varias provincias y con un gasto promedio de 849 dólares. Los visitantes recomiendan implementar una promoción turística masiva para dar a conocer las atracciones turísticas; por otra parte, el 51% de los encuestados mencionaron que su visita generó un efecto 'wow' en el Centro Histórico, Mitad del Mundo, Basílica del Voto Nacional; además de la amabilidad y cordialidad de la gente. No obstante, las peores experiencias que tuvieron fueron relacionadas con transporte público, contaminación, inseguridad y tráfico. La evaluación a infraestructura fue un 91% al aeropuerto, 83% en aspecto hotelero y 42% a transporte público. La señalética representa un problema de comprensión, ya que no tienen traducción al inglés para los extranjeros (Quito Turismo, 2017).

En cuanto al estudio de comportamiento de la demanda turística internacional, el segmento de hoteles y restaurantes tuvo una muestra de 10 establecimientos. De cada uno, con un intervalo de confianza del 95% y 5% de error. La calificación que Quito tuvo como destino turístico de negocios fue de 55%. Cabe destacar que lo que lo diferencia de otras ciudades del país es la conservación del Centro Histórico relacionado con el patrimonio de la cultura. En el segmento de hoteles, los servicios adicionales aparte del hospedaje son de alimentación, áreas húmedas y servicio de eventos y buffet. Mientras que, en el segmento de restaurantes, los servicios adicionales son información de la ciudad, presentaciones artísticas y visitas a casas patrimoniales. Los aspectos mejor valorados del entorno son: la gastronomía de la ciudad, cultura y amabilidad de la gente; no obstante, los aspectos con peor valoración fueron la seguridad, vida nocturna, limpieza, orden y ambiente para negocios (Quito Turismo, 2017).

1.3 Análisis de competencia

De acuerdo con Sancho (2008), la oferta turística es “el conjunto de productos y servicios turísticos que se encuentran disponibles para los usuarios turísticos en un destino determinado para su consumo”. En el caso de Hotel Sabet, se tiene como set competitivo a:

- **Altura Rooms and Suites Hotel:** Está ubicado en el centro del Quito moderno. Es ideal para todos los huéspedes, ya que se encuentra cerca de lugares turísticos, de entretenimiento y negocios. Cuenta con cuatro tipos de habitaciones: ejecutiva, suite junior, suite senior y mini apartamento. Todos cuentan con amenities similares y servicios exclusivos para una mejor experiencia (Altura Rooms and Suites Hotel).
- **Stanford Suites Hotel:** Se ubica estratégicamente en la zona centro moderna de Quito: Ofrece a sus huéspedes 26 suites con amenities y servicios exclusivos.

Cuenta con ocho suites ejecutivas, cinco estándar, seis familiares, seis premium, dos stanford y una presidencial (Stanford Suites Hotel).

- **Sandmelis Hotel:** Está localizado cerca de la Plaza de Toros. Los servicios que ofrece son: bar-restaurante y patio exterior. Los tipos de habitaciones que se ofrecen son: single, honeymoon suite, double, triple y familiar. Los precios varían conforme los servicios y amenidades provistas (Hotel Sandmelis).

2. Datos generales de la empresa

El Hotel Sabet se encuentra en el sector terciario, el mismo que comprende actividades comerciales, hoteles, bares, restaurantes, establecimientos financieros, seguros, servicios comunales, sociales y personales (Barrera, A., 1999). En tipo de empresa está como persona natural, que son las personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas y están obligadas a inscribirse en el registro único de contribuyentes. De igual manera, el Servicio de Rentas Internas (SRI) les obliga a llevar contabilidad si es que se opera con capital propio al inicio de la actividad económica, sus ingresos brutos anuales superan 15 fracciones básicas desgravadas y si sus costos y gastos anuales son superiores a 12 fracciones básicas desgravadas (SMS ECUADOR, s.f.).

2.1 Infraestructura

El Hotel Sabet cuenta con un edificio de 7 pisos. En la planta baja se encuentra la recepción, el centro de negocios, estaciones de trabajo y el restaurante. En el séptimo piso se localiza el área de lavandería y planchado y actualmente se está trabajando en la construcción de centro de negocios más amplio. Del segundo al sexto piso tiene 28 habitaciones, con las siguientes características:

Tipo de Habitación	Cantidad
Doble estándar	8
Doble deluxe	8
Twin estándar	8
Cuádruple estándar	4
Total	28

- **Doble estándar:** Hasta para dos personas, una cama de dos plazas, televisión satelital, silla y escritorio, armario, secadora de cabello, teléfono, agua caliente, wifi y desayuno incluido. Todo por 51 dólares la noche (Ver anexo 2).
- **Doble deluxe:** Hasta para dos personas, una cama de dos plazas y media, minibar, televisión satelital, silla y escritorio, armario, plancha y planchador, secador de cabello, teléfono, caja fuerte, agua caliente, wifi y desayuno incluido. Todo por 60 dólares la noche (Ver anexo 3).
- **Twin estándar:** Hasta para 4 personas, dos camas de dos plazas, televisión satelital, silla y escritorio, armario, secadora de cabello, teléfono, agua caliente, wifi y desayuno incluido. Todo por 95 dólares la noche (Ver anexo 4).
- **Cuádruple estándar:** Hasta para 6 personas, cuatro camas de dos plazas, televisión satelital, silla y escritorio, armario, secadora de cabello, teléfono, agua caliente, wifi y desayuno incluido. Todo por 165 dólares la noche (Ver anexo 5).

2.2 Ubicación

Tiene alianzas con OTA's como Booking.com y Tripadvisor, al igual que la plataforma Trustyou, la cual es utilizada por los huéspedes para dar retroalimentaciones acerca del servicio en su estadía (Sabet Hotel, s.f.). Se localiza en el norte de la ciudad de Quito, en las calles El Comercio E10-113 y El Día (esquina), detrás del centro comercial Quicentro. Entre los establecimientos más cercanos se tiene el Estadio Olímpico Atahualpa,

Parque La Carolina, Centro Comercial Quicentro, Centro Comercial Iñaquito, Centro Comercial Naciones Unidas, entre otros (Ver anexo 6).

2.3 Nómina

Para la operación del hotel se ha contratado 9 empleados que se desempeñan en el departamento de mantenimiento, ama de llaves, recepción, contabilidad, restaurante, ventas, contabilidad, bodega e inventario y gerencia. Los responsables de cada departamento son:

- Gerencia y Administración: David Ganchala
- Contabilidad y Archivo: Diego Carrera
- Recepción: Estefanía Torres y Fernanda Carvajal.
- Ventas: Jorge Zapata
- Bodega e Inventario: Luis Manguia
- Ama de llaves: Monserrate Mendoza y Jaqueline Matos
- Mantenimiento: Luis Manguia y Jaime Merchán

Dependiendo de la ocupación diaria del hotel, se llama a personal extra que son pagados por el día. Las áreas donde se demanda más personal son: ama de llaves, restaurante y lavandería (Ver anexo 7). El tipo de contrato que se establece con el personal extra es por prestación de servicios, donde se ejecutan labores basadas en la experiencia, capacitación y formación del personal contratado. Este se caracteriza y se diferencia del resto de contratos ya que el contratista posee autonomía e independencia, no se reconocen derechos derivados de la subordinación laboral o dependencia y solo se imparten órdenes en la ejecución de la labor contratada (Consultorio Contable, s.f.).

2.4 Historia

A inicios de los años 90, Hotel Sabet abrió sus puertas al público bajo el nombre de Hotel Saint, con el fin de ofrecer estadía a los turistas nacionales e internacionales que visitaban la ciudad. En el año 1993 se llevó a cabo la Copa América en el Estadio Olímpico

Atahualpa, lo que ocasionó que el hotel tuviera una ocupación total y su ingreso económico fuera el mejor de todos sus años operativos. Con el paso del tiempo, en el año 2013, la mala administración y mal funcionamiento operacional del establecimiento provocó el cierre y cambio de directiva, quienes entraron con nuevas alternativas para darle un cambio total de restauración al establecimiento. En marzo del 2016, Hotel Sabet entró al mercado con una propuesta distinta, con un concepto elegante y sencillos acabados en sus instalaciones llegando al segmento de negocios y turistas nacionales que visitan la ciudad (Ver anexo 8). Los servicios que ofrecen a sus huéspedes son: alojamiento, restaurante-cafetería y lavandería (Hotel Sabet, s.f.).

2.5 Cloudbeds

Para una mejor gestión hotelera, se implementó el sistema de Cloudbeds, que es una recepción completa en línea. Entre los beneficios de uso se tiene el envío de la disponibilidad actualizada al motor de reservas y gestor de canales. Esto permite que los precios e inventarios sean los mismos en el hotel, página web y OTAs (Expedia y Booking). El panel sirve para organizar operaciones diarias, por ejemplo:

- Proceso de check-ins y check-outs
- Impresión de tarjetas de registro
- Toma de nuevas reservas
- Ver demanda y disponibilidad actual
- Pronóstico de ocupación futura (Cloudbeds) (Ver anexo 9).

En cuanto al calendario, permite una representación del hotel en tiempo real y visualización de disponibilidad actualizada. Esto, con el fin de optimizar el espacio del hotel, ya que ubica a los huéspedes en cuartos y fechas para maximizar eficiencia y eliminar sobreventas. Entre otros beneficios se tiene:

- Modificación de precios por día

- Extensión o reducción de estadía de los huéspedes
- Reservas temporales
- Bloqueo de habitaciones o días
- Fácil asignación de habitaciones (Cloudbeds) (Ver anexo 10).

Por último, otras funciones que ofrece el sistema son:

- Administración de reservas que permite descargar y filtrar reservas pasadas o presentes.
- Rastrear otras fuentes de ingresos que no vienen de los huéspedes; por ejemplo, del restaurante que ofrece servicio a huéspedes y personas de otros lugares.
- Control total de los precios. En base al BAR (Best Available Rate o mejor tarifa disponible), se crean ofertas y paquetes con tarifas de empleados, huéspedes frecuentes y otros. En caso de cambiar el BAR, automáticamente todas las tarifas se cambian con el fin de actualizar el sistema por completo.
- Guarda a los clientes en una base de datos que permite filtrar, descargar y administrar los datos deseados. Por medio de correo electrónico, envía campañas publicitarias y promociones. Adicionalmente, cada perfil del huésped permite añadir notas que sirvan de apoyo para el siguiente servicio.
- Crea reportes generales y específicos de las ventas generadas por OTAs, resúmenes con indicadores como RevPar, ADR (Average Daily Rate o Tarifa Promedio). Estos reportes pueden ser visualizados en el buscador, exportados como PDF o Excel (Cloudbeds).

2.6 Año 2018 vs. Año 2017

El sistema Cloudbeds, mencionado en el punto anterior, se implementó al hotel desde marzo de 2017. Con los datos registrados se despejaron los siguientes indicadores (Ver anexo 12):

- **Ingresos:**

De acuerdo con los ingresos registrados en los años 2017 y 2018, se denota una gran diferencia entre ambos años. Se obtuvo un total de ingresos de \$336,787.35 en el 2018; no obstante, en el 2017 tan solo se obtuvo \$163,805.04 tomando en cuenta que en los dos primeros meses no se tienen registros guardados. El gráfico muestra como en el mes de diciembre ambos años tienen la misma tendencia, esto se debe a que es un hotel corporativo y los viajes por negocios son muy bajos en dicha época, la cual es festiva (Ver anexo 13).

- **Habitaciones vendidas:**

En el año 2018, se vendieron 6 564 habitaciones, siendo noviembre el mes con más ventas y enero el mes más bajo en ventas. Por otra parte, en el año 2017 se vendieron apenas 3 132 habitaciones, donde el mes de noviembre también fue el que más ventas registró y el mes de mayo fue el que menos ventas tuvo durante el año. Tomando en cuenta que es un hotel corporativo, el mes de noviembre se lo utiliza para reuniones de cierre de año y últimos negocios del año (Ver anexo 14).

- **Average Daily Rate (ADR):**

La tarifa promedio es el valor cobrado por todas las habitaciones del hotel vendidas en un periodo determinado (Enz, 2001). La tarifa promedio del año 2018 fue de \$51.28; en cambio, en el 2017 fue de \$44.80. El gráfico muestra que, si bien los datos cambian de mes a mes, estas diferencias no son tan bruscas, pero si afectan a los ingresos registrados anualmente (Ver anexo 15).

- **Porcentaje de ocupación:**

Tras la implementación de Cloudbeds, se comenzó a trabajar con OTAs como Booking y Expedia, lo cual ayudó a vender más habitaciones y que el hotel tenga una mayor ocupación. El gráfico nos indica una mejora entre el año 2017 y 2018,

donde la ocupación muestra un aumento en todos los meses; no obstante, existen descensos muy pronunciados en los que se deben poner más atención (Ver anexo 16).

- **Revenue per available room (RevPar):**

Este indicador es considerado como una de las mejores métricas en la industria hotelera en relación con el ADR y el porcentaje de ocupación, dado que involucra a ambos indicadores (Enz, 2010). El ingreso promedio por habitación disponible en el 2018 fue de \$32.99; mientras que, en el 2017 fue apenas de \$15.95. Las mejoras se denotan en el año 2018 y para el presente año se esperan mejores resultados (Ver anexo 17).

3. Área de enfoque para la consultoría

El área de enfoque de esta consultoría es la creación de manuales de back of the house en los departamentos de ama de llaves, mantenimiento y recepción. Con el fin de garantizar la entrega del servicio a los huéspedes, los empleados deben estar capacitados desde que se realiza 'check-in' hasta el 'check-out', con el fin de que todas las acciones fluyan para que la experiencia sea inolvidable. Se realizará la descripción y análisis de los puestos y análisis de competencias. Por medio de entrevistas, se analizará la situación actual de los empleados en sus puestos de trabajo, reestructuración de organigrama y elaboración de manuales de funciones para los distintos puestos de las áreas mencionadas.

4. Definición del problema

Con el fin de fortalecer el sistema operativo del Hotel Sabet, esta investigación se basará en la creación de manuales de back of the house del departamento de ama de llaves, mantenimiento y recepción. Se presenta la siguiente formulación de problema, ¿de qué manera la ausencia de manuales de back of the house del departamento de ama de llaves,

mantenimiento y recepción afectan en el desempeño laboral de los empleados en el Hotel Sabet?

4.1 Recolección de información preliminar

En base a conversaciones llevadas con los administrativos del hotel, se destacó que la creación de manuales ha sido una meta puesta para cada año desde su nueva apertura. Sin embargo, por todas las actividades llevadas a cabo día a día e imprevistos, esta meta siempre a quedado en un segundo plano; no obstante, se tiene en claro que las falencias y desconocimiento de todas las funciones se ven reflejadas en la entrega del servicio y donde la experiencia del huésped se ve afectada. Como manera de prever dichas falencias al momento de contratar un miembro nuevo, se le da una breve inducción al hotel, área de trabajo y puesto donde se le describe sus funciones a desempeñar. Cabe recalcar que toda esta inducción es verbal y no se le entrega nada escrito al personal, lo que a largo plazo hace que sus actividades sean una rutina y no se tenga una base para recordar todo lo establecido.

Expertos señalan que “los manuales son herramientas de apoyo para el funcionamiento de la empresa. De igual manera es un instrumento de medición que permite asegurar la calidad de los procesos y técnicas para la entrega del servicio” (Entrepreneur en Español, 2019). Tomando en cuenta que la calidad del servicio se está viendo afectada en el Hotel Sabet, se han analizado las retroalimentaciones tanto online como físicas de los huéspedes acerca de su estadía, se destacaron los siguientes inconvenientes:

- **Infraestructura:** Mal diseño del baño, ya que la puerta choca con el lavabo, impidiendo tener un uso cómodo del mismo. Los closets no son tan grandes por lo que impide guardar las maletas. No todas las habitaciones cuentan con buena vista a la ciudad.
- **Insonorización:** Las habitaciones se ven perjudicadas por el ruido ocasionado por el ascensor, en los pasillos y en la calle.

- **Iluminación:** La luz es muy baja y escasa en algunas partes de la habitación.
- **Implementos de habitación:** La textura de las toallas es muy tosca al momento de ser usada por los huéspedes, las almohadas son duras y altas y no existen cobijas extras en el closet para uso inmediato.
- **Personal:** Carecen de hospitalidad al momento de tratar con los huéspedes.
- **Restaurante:** En los desayunos no se ofrece variedad, todos los días se establece el mismo menú.
- **Parqueadero:** No existen suficientes espacios para parquear.

Si bien es cierto, las retroalimentaciones con buenos comentarios se destacan por la experiencia única que los huéspedes tuvieron. Se destacan los siguientes puntos:

- **Limpieza:** En buena manera, tanto en las habitaciones como en sus alrededores.
- **Wifi:** El servicio es muy rápido e ideal para negocios.
- **Restaurante:** El servicio de los trabajadores en dicha área es muy buena. El menú presentado en los almuerzos es muy variado para el cliente.
- **Personal:** Se muestran atentos a las necesidades de los huéspedes.

El concepto de clima laboral tiene varias definiciones. Sin duda alguna, todas llegan al mismo punto de destacar su importancia sobre la motivación y el rendimiento profesional. El Manual de Recursos Humanos menciona que existen dos tendencias: el primero se orienta en factores organizacionales, su visión es completamente objetiva. Este tipo de clima es externo al individuo, lo rodea, pero es distinto a sus percepciones y existe en la realidad organizacional. El segundo se orienta a factores individuales, su visión es completamente subjetiva. Este tipo de clima se forma de las percepciones, actitudes e interacciones que se dan entre los individuos de la organización (Bustos, 2007).

Partiendo de esta breve explicación, en las entrevistas llevadas a cabo con el personal del hotel, se constata que clima laboral pertenece a la segunda tendencia, ya que esta va

cambiando conforme a las actitudes e interacciones que se dan entre los individuos. Si bien es cierto que se califica como bueno al ambiente laboral del hotel, algunos colaboradores mencionan que al no tener una buena relación con sus superiores existen momentos de tensión que empeora el clima laboral. Estas malas relaciones se han ocasionado por la falta de comunicación entre jefes y empleados. Se destaca que el no resolver conflictos de manera definitiva empeora el clima laboral. En cuanto a la relación entre empleados, todos destacan que es muy buena, existe mucha confianza, sinceridad y honestidad; sin embargo, en algunos momentos existen malentendidos, exponiendo que siempre se buscan formas de arreglar estas situaciones para que el ambiente laboral sea lo más ameno y pacífico posible.

Con el fin de entender más al hotel y su situación se realizó un análisis FODA:



4.2 Decisión administrativa o decisión de investigación de mercados

El problema de decisión gerencial o administrativa pregunta qué tiene que hacer quien toma las decisiones, mientras que el problema de decisión de investigación de mercados formula la información requerida y cual es la mejor manera para obtenerla. El problema formulado en la primera parte destaca que es una decisión administrativa, dado que se dirige a la acción que es la creación de manuales. Por otra parte, se enfoca en los síntomas que el problema ha ocasionado; es decir, la ausencia de los manuales ha causado que no exista un control de calidad, que el servicio se vea afectado al momento de entregarlo al huésped, desconocimiento de funciones por parte del empleado, experiencias que no superan expectativas del huésped, entre otras (Malhotra, 2004). Todos estos síntomas se reflejan en retroalimentaciones dadas por los clientes y debería tomarse como una pauta de cambio para mejorar.

5. Enfoque del problema

5.1 Marco teórico

En base a la recopilación de información, se va dando una imagen de la situación por la que atraviesa el establecimiento. Es crucial saber que cada dato ayudará a la elaboración final de los manuales, ya que se debe tener en claro que, para su elaboración, toda la información que se entrega al empleado debe ser clara y concisa. Se tiene información general que poco a poco va siendo más específica, por ejemplo, hablamos de un organigrama hasta una descripción de un puesto.

La palabra organigrama viene del prefijo *organi*, que significa organización y *grama* que es gráfico; por ende, es un gráfico de organización. Los organigramas son herramientas que se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Estos sirven para diagnosticar y analizar las estructuras para así replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. De igual manera, es un instrumento de información para los

funcionarios, empleados y cliente. El conocimiento del organigrama de la empresa transmite seguridad y motiva a los empleados y, en consecuencia, transmite confianza de los servicios que se ofrecen (Hernández, 2007). Según Hernández (2007), las formas en las que se desarrollan pueden ser:

- **Vertical:** Forma de pirámide regular. Es el más utilizado por las organizaciones, donde el máximo puesto jerárquico se coloca en la parte superior y desde ahí descienden las otras jerarquías.
- **Horizontal:** Forma de pirámide acostada. El máximo puesto jerárquico se lo coloca en la parte izquierda y la jerarquía desciende hacia la derecha.
- **Sectorial o radial:** Forma de círculo compuesto por varios anillos que segmenta los niveles de jerarquía. El máximo puesto jerárquico se lo coloca en el centro y los otros puestos van de mayor a menor en los anillos, es decir de adentro hacia afuera.

De igual manera, la simbología utilizada en la elaboración de este gráfico se resume en lo siguiente:

Símbolo	Significado
	Línea de autoridad formal
	Línea de asesoría
	Unidad organizativa
	Línea de desconcentración administrativa

	Autoridad formal
	Autoridad política
	Unidad informal

Simbología para elaboración de organigrama. (Hernández, 2007)

Cada empleado cumple una función específica y primordial en el hotel. Cada uno aporta a la operación de este y se enfoca en brindar el mejor servicio a sus huéspedes. Desde el puesto gerencial hasta el puesto de mucamas, la operación y las funciones deben fluir sin parar con el fin de que la entrega del producto o servicio final no se vea afectada. Los cargos se crean y se establecen buscando efectividad en la empresa. Varios autores mencionan que el cargo es la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador en una posición determinada y formal en la estructura organizacional de la empresa. J. Torres, en su libro de Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo, menciona que “un cargo es el conjunto de responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados que distingue de los otros cargos”. La posición que se establece en el organigrama es lo que señala el nivel jerárquico y de subordinación de los cargos. El diseño de cargos tiene 3 enfoques principales:

- **Modelo Clásico:** Hace énfasis en la tarea y en su maximización de eficiencia. Se otorgan incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo. Considera a la persona como apéndice de la máquina y como un recurso productivo. Como ventajas se tiene reducción de costos, facilita proceso de selección y entrenamiento, estandarización de actividades y mejor control de rendimiento. Como limitaciones se presenta cargos repetitivos y monótonos, provocando desmotivación laboral.

- **Modelo de Relaciones Humanas:** Recalca sobre la interacción entre personas y grupos sociales. El ambiente de trabajo se considera agradable y se realizan intervalos de tiempo libre. Como ventajas se enfatiza en la realización personal sin modificar la esencia de la tarea y el entorno donde se ejecuta.
- **Modelo Situacional:** Tiene un enfoque sistemático, compuesto de entradas de información, materia prima y recursos con lo que el sistema funciona. El resultado son las salidas como las operaciones o procesos de transformación. La retroalimentación que se da en el seguimiento de los resultados es lo que permite comparar los estándares de desempeño. Engloba tres elementos a saber: personas, tareas y estructuras de organización. Como ventaja se tiene la flexibilidad de adaptarse de manera efectiva y creativa a los cambios del ambiente (Torres, 2014).

Chiavenato (2007) dice que “el análisis de puestos consta de la revisión comparativa de los requisitos que cada tarea demanda, estos requisitos pueden ser físicos o intelectuales”. Normalmente, el análisis de puestos toma cuatro requisitos:



Esquema simplificado de factores de análisis

Todo este análisis permite indagar en los puntos de referencia que se dan. Como resultado, el estudio de este llega a ser más objetivo. Conforme vaya cambiando la naturaleza del puesto analizado, también cambiarán las características y puntos de referencia con el fin de que se adapte al mismo (Chiavenato, 2007).

Para comprender de mejor manera la operación del hotel, se elabora un flujograma como una guía para dar a conocer a los trabajadores. Al observar el proceso, que conlleva símbolos, hace que la comprensión sea más rápida. Las empresas usan esa guía para mejorar, identificar problemas, coordinar acciones, delimitar tiempos de acciones, entre otros, y permite establecer bien las responsabilidades y funciones de cada una de las personas que

interviene. Existen dos tipos de flujogramas: matricial, donde personas intervienen en los procesos. Por lo general, aparecen en la parte superior del dibujo y en el inferior se describe la actividad. Se recomienda construir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha. El tipo de flujograma lineal se caracteriza por presentar las actividades de forma secuencial, es decir, una bajo la otra. Es de fácil diseño y se recomienda cuando las actividades toman más de seis personas para ser desempeñadas. Aporta menos información, por lo que se requiere que esta sea clara y específica para dar el mensaje deseado (Guía Metodológica para la Elaboración de un Flujograma, s.f.).

El objetivo de brindar el mejor servicio y distinguirse de la competencia es importante, pero llegar a hacerlo es muy complejo. El cuidar de detalles mínimos muchas veces hará que se llegue a la meta. Un punto importante para brindar lo mejor a los huéspedes se lo obtendrá teniendo lo mejor como equipo; por ende, el personal que se contrata deberá contar con todas las competencias necesarias para desempeñar la función requerida. Cada empleado es diferente haciendo que se destaquen el uno del otro. Algunas competencias se llevan a flote y otras necesitan ser indagadas más a fondo para su evaluación. De acuerdo con Denegri y Rosero (2018), para calificar a las mismas, se utiliza la siguiente rúbrica:

- A: Alto o superior
- B: Estándar regular
- C: Puntaje necesario para el perfil
- D: Deficiente o insatisfactorio

COMPETENCIAS GENÉRICAS			
CALIFICACIÓN	A	B	C
1. Adaptación al cambio			
Capacidad de enfrentarse con facilidad a situaciones nuevas	Posee la capacidad en un nivel alto para enfrentar situaciones de cambio e	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas a lo cotidiano.	Se presenta dificultad para enfrentar este tipo de situaciones que lo

de manera constructiva y positiva.	innovadoras, combinando estabilidad y versatilidad.		llevan a lo desconocido. Se adapta de manera lenta y no muestra seguridad.
2. Creatividad e innovación			
Habilidad de los colaboradores para presentar recursos, ideas, métodos innovadores para poner en práctica en la operación.	Propone y encuentra maneras de innovar de manera eficiente, distintas a lo cotidiano. Es recursivo, innovador y práctico. Rompe esquemas tradicionales y se arriesga por solucionar problemas.	Propone ideas creativas cuando lo tradicional no se adapta a sus puestos de trabajo. No rompe por completo los esquemas tradicionales.	Utiliza soluciones que anteriormente le dieron resultado en situaciones distinta, no toma en cuenta el resultado. No toma riesgos y se rige a lo tradicional en todas sus acciones.
3. Lealtad y sentido de pertenencia			
El colaborador se siente identificado con la organización. Conoce valores y los promulga como si fueran propios, se adapta al clima laboral. Defiende los intereses de la empresa cuando estos se ven en riesgo.	Colaborador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: valores, símbolos, lenguaje y los hace propios. Defiende intereses organizacionales dentro y fuera de la misma. Se prioriza en metas finales y se empeña en cumplirlas a toda costa.	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. No demuestra una fuerte identificación con la empresa. Tiene noción de las metas finales, pero no es muy partícipe de las mismas.	Su conocimiento acerca de la cultura empresarial es escasa. No defiende intereses organizacionales, e interpone sus intereses personales antes que los empresariales.
4. Orientación al cliente			
Disposición para trabajar en base a las necesidades y expectativas de clientes. Preocupación por entender las necesidades de los	Acciones dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente, brinda un servicio	Explora necesidades e inquietudes de los clientes para realizar sus tareas. Establece criterios de evaluación de satisfacción de los clientes, pero no se	Explora necesidades e inquietudes de manera leve, solo si el cliente se lo pide. Evalúa niveles de satisfacción con criterios mínimos para realizar tareas.

clientes y proponer soluciones a los problemas. Exceder expectativas de los clientes.	personalizado. Tiene como fin satisfacer al cliente y realiza esfuerzos por mejorar la calidad del producto.	involucra tanto en un servicio personalizado.	
5. Trabajo en equipo			
Capacidad del colaborador en establecer relaciones con sus compañeros con el fin de realizar actividades de manera conjunta. El cumplimiento de metas compete a todos los individuos, la responsabilidad grupal es llevada por todos con un objetivo común.	Posee un alto nivel de desempeño en funciones grupales. Demuestra preocupación colectiva y colaboración con sus compañeros.	Eventualmente se involucra en trabajos grupales, pone en prioridad sus objetivos personales. Si se presiona de alguna manera toma iniciativa para colaborar en una meta grupal.	Poca colaboración en trabajos grupales, solo lo hace cuando se encuentra obligado. Tiene preferencia en trabajos individuales.

Competencias genéricas y calificación. (Denegri y Rosero, 2018).

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
CALIFICACIÓN	A	B	C
1. Compromiso			
Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir un trabajo en un tiempo establecido. El trabajo debe ser asumido con responsabilidad, desarrollado con un alto estándar de calidad que satisfaga y exceda la expectativa del cliente.	Alto compromiso en el desarrollo de trabajo, caracterizado por su alta calidad de actividades y supera expectativas del cliente. El tiempo establecido para la ejecución es respetado.	El desempeño alcanza los estándares de calidad establecidos. No siempre se respetan los tiempos de entrega, pero se termina las actividades después.	Es consiente de todas las actividades que tiene a cargo, encuentra dificultad en algunas actividades por lo que no cumple con estándares de calidad establecidos.
2. Credibilidad técnica			

Acción de generar credibilidad teniendo como base a conocimientos técnicos de su especialidad.	Se lo considera como técnico clave en relación de las actividades llevadas a cabo normalmente, se lo consulta antes de tomar decisiones.	Es partícipe de discusiones que se relacionan a sus actividades. Posee credibilidad y lo convierte en un referente técnico de la empresa.	Posee cierto dominio de conocimientos técnicos que se relacionan con sus actividades cotidianas. Tiene credibilidad en menor nivel, pero no es considerado para toma de decisiones.
3. Dinamismo			
Habilidad de trabajar arduamente en situaciones cambiantes y alternativas, en el corto plazo, en jornadas prolongadas sin que se vea afectado su nivel de actividad.	Alta capacidad de adaptarse a cambios en el trabajo. Responde de manera positiva a dichos cambios, comprende ventajas y desventajas de las modificaciones.	Demuestra capacidad de adaptarse a cambios, responde de manera positiva a las variaciones del entorno. Su rendimiento no es afectado ante los cambios.	Baja disposición de adaptarse a los cambios, su rendimiento se ve afectado ante dichas situaciones
4. Don de mando			
Capacidad de organizar al equipo de trabajo que tiene a cargo. Brinda pautas y lineamientos en las que se deben realizar las actividades. Todas las instrucciones son acatadas y entendidas claramente por el personal.	Alta capacidad para organizar su grupo de trabajo, su comunicación para dar a conocer las reglas y pautas es clara y eficiente. Lo que permite un rápido entendimiento y logro eficiente de metas.	Capacidad de organización y planificación de trabajo. Presenta cierta dificultad para comunicarse claramente con el grupo que lleva a cabo.	Demuestra dificultad para organizar personal a cargo. No transmite de manera clara las pautas y lineamientos, por lo que no se entiende el objetivo de las actividades.
5. Liderazgo			
Capacidad para ejercer influencia sobre un equipo, promueve alta motivación para conseguir objetivos.	Ejerce mucha influencia en todos los miembros de la empresa, tiene habilidad para persuadir y	El trabajador es persuasivo y no logra la motivación de manera completa. No logra influir en los trabajadores que	De vez en cuando logra influir sobre el grupo a cargo, no logra motivar y posee problemas de comunicación.

Habilidad para comunicar de manera que los receptores se sienten comprometidos genuinamente.	promover la motivación. Comunica de manera eficaz, eficiente y consistente con trabajadores	se encuentran en distinto nivel funcional.	
6. Pensamiento estratégico			
Habilidad de asimilar rápidamente los cambios, oportunidades, amenazas del entorno. Traduce dichos cambios y características en planes de desarrollo de la empresa.	Comprende rápidamente los cambios del entorno. Alta capacidad para adaptarse a los cambios se anticipa y responde de manera positiva a las variaciones presentadas.	Comprende los cambios del entorno, detecta oportunidades y crea alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.	Tiene dificultad en acoplarse a los cambios del entorno, no se encuentra en capacidades para proponer acciones para organizar su medio laboral.
7. Relaciones públicas			
Establecer redes complejas de personas, entre: clientes, líderes del mercado, proveedores y línea de valor. Implica esfuerzo planificado para comprensión mutua de organización y clientes internos/externos. Permite al trabajador realizar publicidad institucional, promoviendo aspectos determinados.	Posee amplios recursos para consolidar la imagen empresarial, comunicando distintas facetas a los clientes, proveedores y comunidad. Alta capacidad de realizar publicidad de la empresa por medio de dichas relaciones.	Trabajador posee recursos para dar a conocer distintas facetas de la empresa a sus receptores. Presenta dificultad para publicitar a la empresa por medio de las relaciones establecidas.	Baja llegada del trabajador a los receptores del mercado, al no poseer habilidades suficientes no se establecen las relaciones interpersonales requeridas.
8. Tolerancia a la presión			
Capacidad de actuar eficazmente en situaciones de presión de tiempo,	Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión. Su	Alcanza objetivos, aunque se sienta presionado por el tiempo, su	Desempeño se ve afectado por la presión, es bajo en situaciones de

oposición y diversidad. Fácil respuesta y trabajo con alto desempeño en situaciones de alta exigencia.	desempeño es alto y cumple con todas las exigencias, prioriza demandas con facilidad en dichas situaciones.	desempeño cumple con las exigencias situacionales.	mucha exigencia. No le es posible priorizar las demandas en estas situaciones.
--	---	--	--

Competencias específicas y calificación. (Denegri y Rosero, 2018).

5.2 Modelo analítico

Para la siguiente investigación se ha tomado en cuenta los distintos métodos que existen para recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa y analizarla más a fondo. Chiavenato (2007) divide a los métodos en cuatro:

- **Método de Observación Directa:** Es el más utilizado, tanto por su eficiencia como la antigüedad en la que se a desempeñado. En su empleo eficaz de estudios de micro movimientos, tiempos y métodos de las operaciones. El análisis se lo hace directamente en los puntos a observar. Se recomienda para trabajadores con operaciones manuales o acciones repetitivas. Se debe considerar que la observación no aclara todas las dudas, ni examina todos los problemas por lo que se recomienda entrevistar a ocupantes o jefes. Como ventajas de este método se tiene la veracidad de datos obtenidos en virtud del analista, no requiere paralización de actividades, es ideal para problemas sencillos, se da correspondencia adecuada entre datos obtenidos y formulación básica de análisis. En otro punto se tiene las desventajas como el costo elevado, ya que el analista requiere de un tiempo prolongado para recaudar datos verdaderos, se da simple observación sin tener contacto directo ni verbal con los colaboradores del sitio. Finalmente, se recomienda combinar con otros métodos para resultados más verídicos (Chiavenato, 2007).
- **Método de Cuestionario:** Análisis que requiere que el personal responda un cuestionario con datos a ser analizados. Se lo debe desarrollar en medida que se

obtenga respuestas correctas. Se lo llevará a cabo primero por dos participantes para eliminar datos innecesarios y corregir dudas sobre las preguntas. Como ventajas sobresalen que se la puede efectuar en el mismo tiempo a todos los colaboradores o ir por niveles de jerarquía, considerado como el método más económico, es más completo, ya que el cuestionario se entrega relativamente rápido y se pone en análisis directamente. Como desventajas posee la exigencia de planeación y redacción cuidadosa, ya que puede llegar a ser superficial y distorsionado (Chiavenato, 2007).

- **Método de Entrevista:** Es muy flexible y productivo entre el entrevistador y entrevistado. Si la entrevista está bien estructurada se obtiene toda la información requerida para el análisis. Dependiendo el punto de análisis, la entrevista tomará y se centrará en dichos puntos, se puede verificar y validar la información obtenida por los puestos superiores. Se da un contacto directo entre analista y entrevistado, esclareciendo que las entrevistas se pueden desarrollar de manera individual o grupal. Las ventajas que presenta este método son la posibilidad de discusión y aclaración de dudas, proporciona mayor resultado en el análisis, no tiene contraindicaciones y se aplica ante cualquier situación. Como desventajas presenta que, si la entrevista está mal dirigida, se puede dar reacciones negativas con datos no validos, posible confusión entre opiniones vertidas y hechos suscitados, además, será una pérdida de tiempo. Si el analista no se encuentra preparado, los costos operacionales serán altos debido a que el entrevistado debe parar sus actividades hasta que el analista termine (Chiavenato, 2007).
- **Métodos Mixtos:** Como se evidencia, cada uno de los métodos descritos anteriormente poseen sus pros y contras. Para disminuir desventajas y aumentar ventajas se recomienda métodos mixtos. La combinación que se elija hacer

dependerá del tipo de análisis y la mejora que se busca con la misma. Se presentan las siguientes opciones:

- Cuestionario y Entrevista, donde se llena el cuestionario primero para tener la información como referencia.
- Cuestionario con un empleado y entrevista con su superior para aclarar dudas y verificar datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista a puestos gerenciales.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa a los empleados.
- Cuestionario con el superior y observación directa al empleado
(Chiavenato, 2007).

5.3 Hipótesis

La creación de manuales de back of the house de los departamentos de ama de llaves, mantenimiento y recepción optimizará la operación del Hotel Sabet.

5.4 Objetivos

- **General:** Crear los manuales operativos de los departamentos de ama de llaves, mantenimiento y recepción del Hotel Sabet.
- **Específicos:**
 - Detallar funciones y procedimientos de cada departamento con el fin de lograr un mejor desempeño por parte de los empleados.
 - Creación de manuales en base a perfiles de competencias y análisis de cargos, con el fin de reclutar a personal apto y capaz para cada uno de los puestos.
 - Adaptar procedimientos existentes en el Hotel Sabet a los estándares sugeridos por la norma para un mejor control de calidad.

5.5 Información requerida

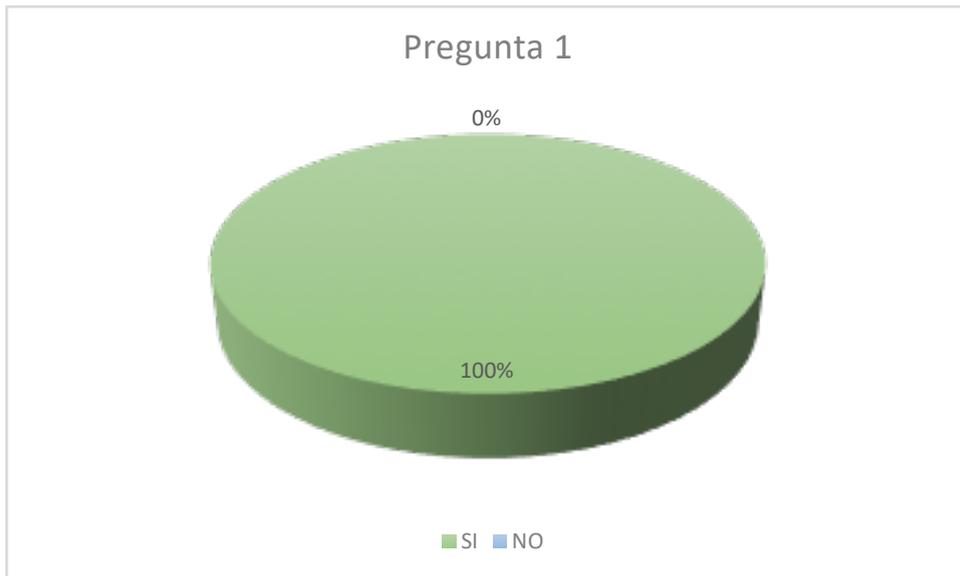
La información que se quiere recaudar es cualitativa y cuantitativa, mediante la cual se quiere indagar el nivel de conocimiento de los cargos de trabajo que cada colaborador desempeña, conocimiento acerca de las funciones de cada cargo y nivel de predisposición ante cambios de puestos.

5.6 Metodología utilizada

Se optó por emplear el método mixto entre entrevista (cualitativo) y encuesta (cuantitativo). Ambas se las realizó el mismo día. Las razones por las que se escogió fueron: la recolección de datos en entrevista se las realizó en ambientes cotidianos, la encuesta se la ejecutó primero para tener una base para la entrevista y tener una perspectiva más amplia de la situación, la credibilidad de los datos y procedimientos se apoyan entre ambos métodos, se aclararon dudas y se amplió información con indagación mixta.

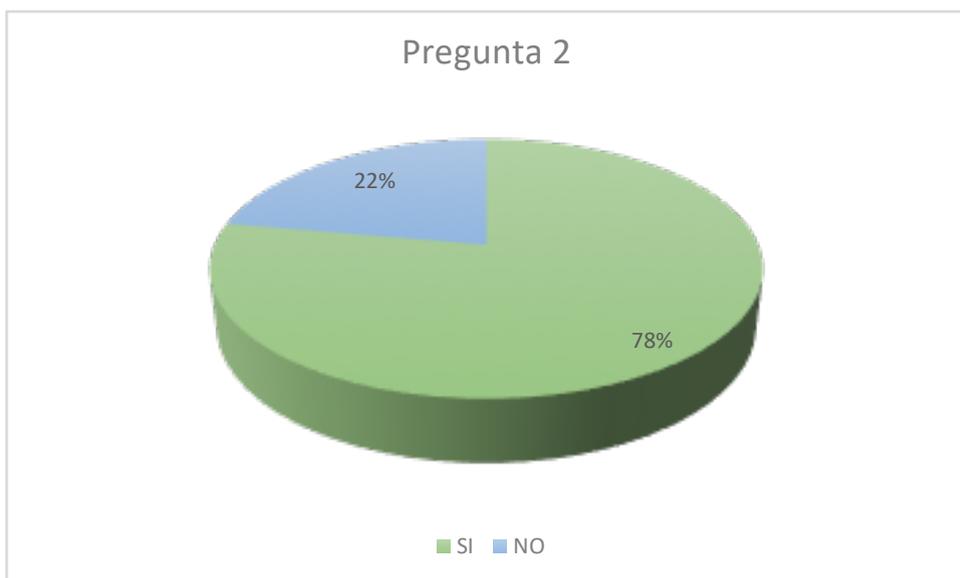
Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta la población de nómina que se tiene en el hotel, que es de nueve personas, con un 99% de nivel de confianza y un margen de error de 1%, tomando en cuenta que es indispensable la implementación de manuales en el hotel. Como resultado se tuvo un tamaño de muestra de 9 quienes respondieron las encuestas y se dieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Conoce usted el cargo que desempeña?



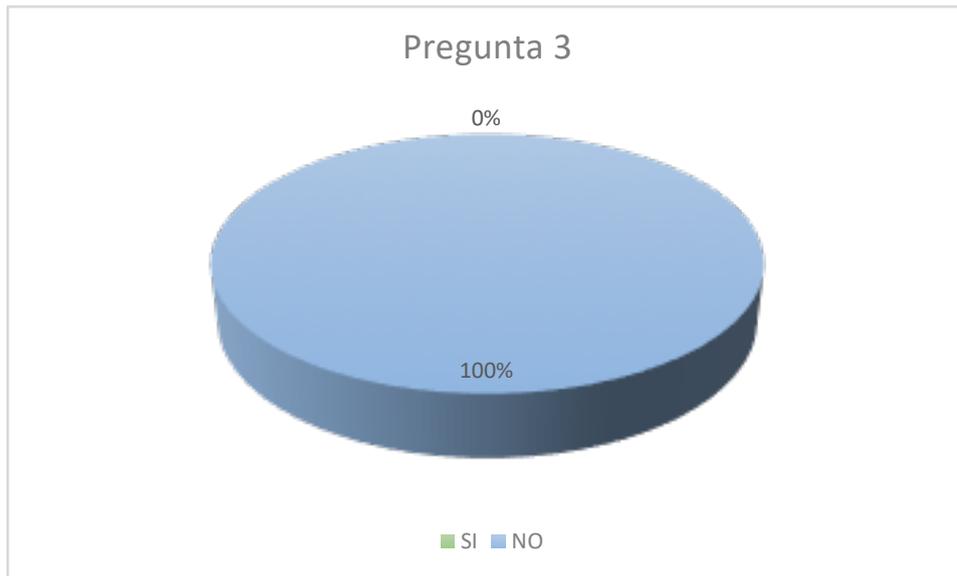
Análisis: De acuerdo al gráfico, todos los empleados respondieron que si conocen el cargo que desempeñan en el Hotel Sabet. Algunos de ellos son polifuncionales, tanto en cargos gerenciales como en cargos operacionales.

Pregunta 2: ¿Sabe todas las funciones que desempeña en su cargo?



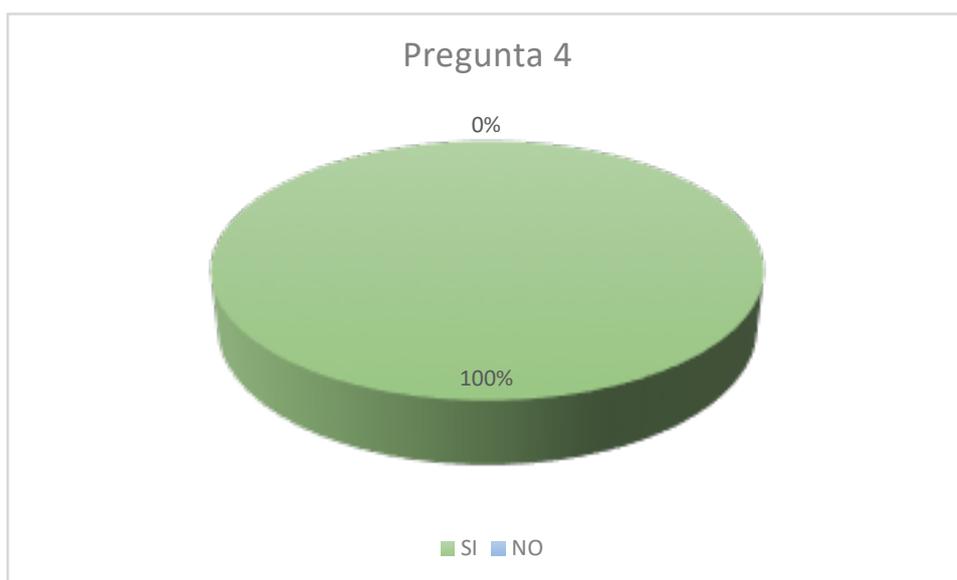
Análisis: Únicamente el 78% de los empleados conoce todas las funciones que debe desempeñar en su cargo. El otro 22% posee cierto grado de incertidumbre en todas las funciones que componen su cargo.

Pregunta 3: ¿Se le ha entregado un manual con su cargo y funciones descritas?



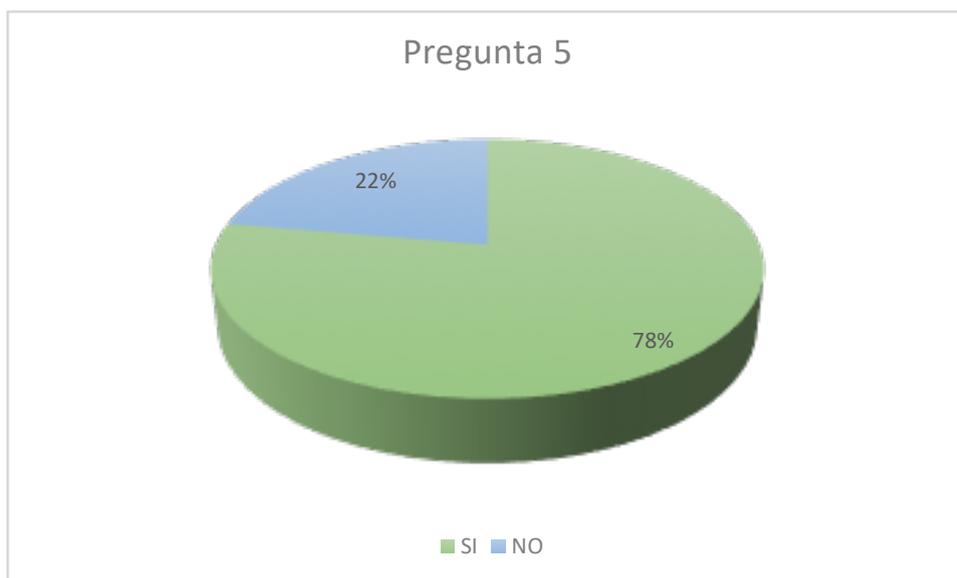
Análisis: En base a los resultados, ningún empleado ha recibido un manual de su cargo con funciones descritas. Toda la información se ha dado verbalmente en el proceso de contratación.

Pregunta 4: ¿Considera usted que si tuviese un manual con cargo y funciones descritas podría desempeñarse mejor en su trabajo?



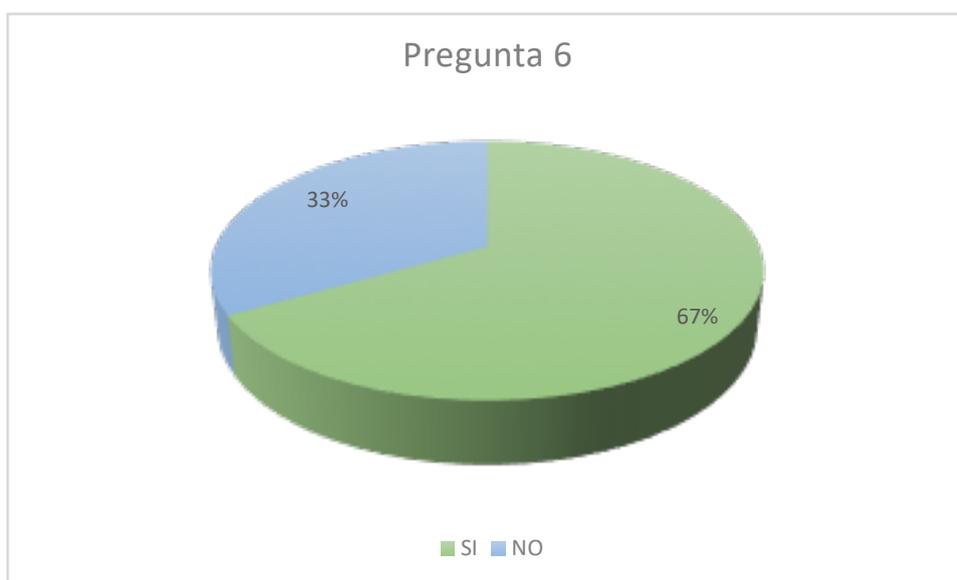
Análisis: De acuerdo con los resultados, todos los empleados consideran que podrían desempeñar mejor su trabajo con un manual con cargo y funciones descritas.

Pregunta 5: ¿Considera importante tener un manual que indique detalladamente su cargo y funciones?



Análisis: Tan solo el 78% de los empleados considera que es importante tener un manual con cargo y funciones descritas; por otra parte, el 22% restante cree que es irrelevante tener un manual para desempeñar sus funciones.

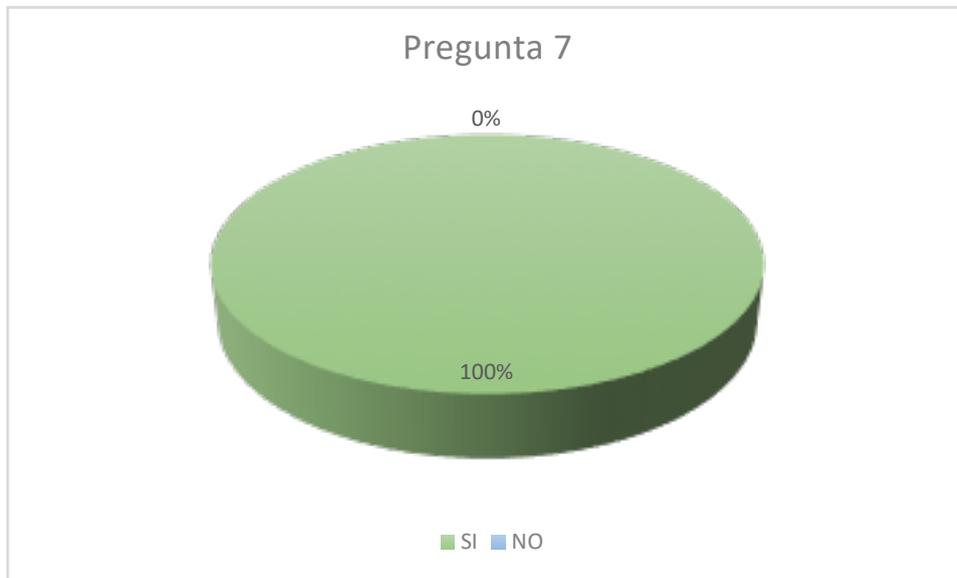
Pregunta 6: ¿Si le pidieran realizar tareas de un distinto cargo al que desempeña diariamente, pero dentro de su misma área, cree poder hacerlo?



Análisis: En base a las respuestas, tan solo el 67% de los empleados creen poder desempeñar tareas diferentes a las que realizan diariamente, mientras que el otro 33% no creen poder hacerlo. Existen ocasiones que por ausencia de los empleados se deben hacer

rotación de puestos para cubrir todos los departamentos; no obstante, no todos se sienten preparados y tienen la misma predisposición para dichos cambios.

Pregunta 7: ¿Si le dieran un manual con funciones de un cargo distinto al que desempeña diariamente, cree poder desempeñarlo?



Análisis: Todos los empleados consideran que teniendo un manual con descripción de cargo facilitará el desempeño de tareas en puestos de trabajo distintos al que realiza diariamente.

En cuanto al segundo método, la entrevista, se lo realizó a las mismas personas y se utilizaron las encuestas como base de información. Se determinó que el ambiente laboral del Hotel Sabet es bueno y ameno. Esto se debe a los valores a los que se rigen como: respeto, honestidad, lealtad, sinceridad, constancia y disciplina. La relación entre empleados y jefes se ve afectada muchas veces por malentendidos debido a la mala comunicación e intereses personales. En cuanto a la relación entre empleados, todos destacan que es muy buena y siempre existe apoyo entre todos; las diferencias siempre son manifestadas con el fin de mantener una buena relación.

Tanto jefes como colaboradores creen que es indispensable la implementación de manuales para una óptima operación del hotel. La creación de estos ha sido una meta año tras

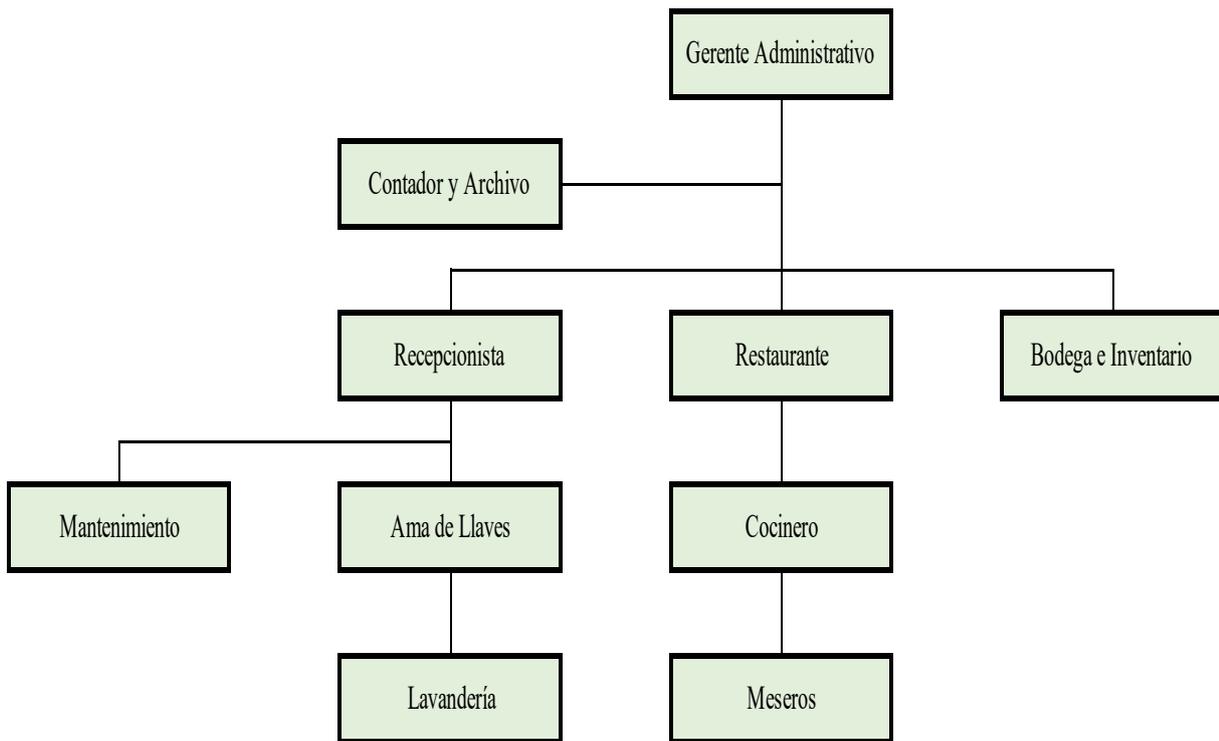
año que se le ha dado largas por otras actividades e imprevistos. Colaboradores indican que, si bien es cierto que se da un proceso de introducción al hotel y puesto de trabajo al momento de ser contratados, la memoria es muy frágil ante toda la información recibida en dicho proceso, pero si se tuviese un manual sería más fácil refrescar dicha información y aclarar dudas.

Para cubrir puestos de trabajo por periodos cortos, los jefes mencionaron que podrían hacerlo, ya que si conocen las principales funciones de cada departamento y puesto de trabajo. En cuanto a los empleados, se mostraron dispuestos si fuese en su misma área, pero si fuese en otras áreas, la mayoría desconoce las tareas que deberían realizar. Por último, se le pidió a cada uno mencionar las tareas que deben desempeñar en su cargo. Si bien es cierto que todos pudieron hacerlo, gran parte manifestó que puede ser que existan más funciones que no conocen o simplemente se han olvidado de otras no tan importantes.

6. Diseño de manuales

De acuerdo con los resultados determinados por las encuestas y entrevistas, se propone la creación de manuales de back of the house del Hotel Sabet de los departamentos de ama de llaves, mantenimiento y recepción.

6.1 Propuesta de organigrama



6.2 Propuesta de manuales

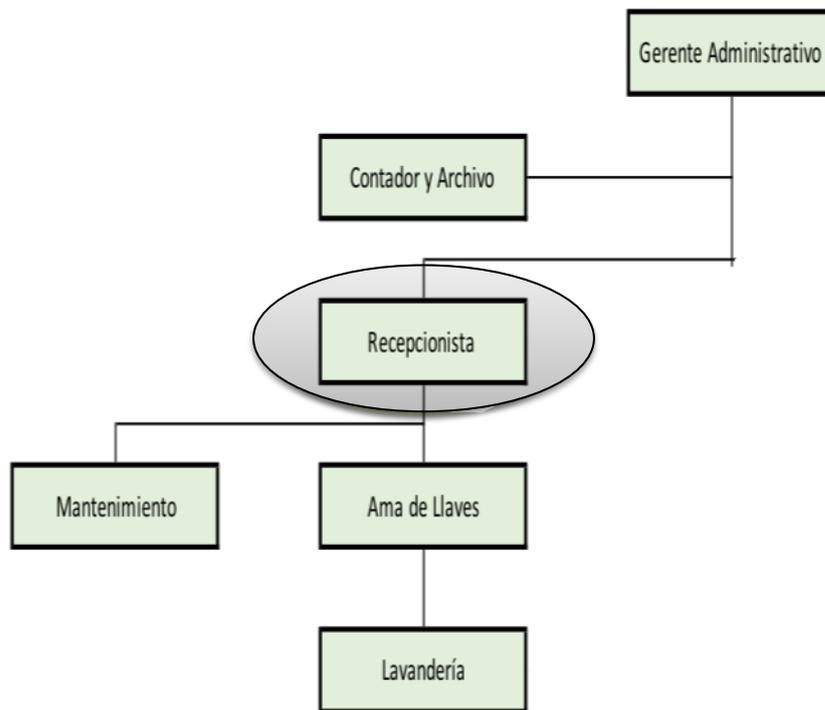
ANÁLISIS DE CARGO				
DEPARTAMENTO:	RECEPCIÓN	CARGO:	RECEPCIONISTA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Requisitos Intelectuales				
Nivel de Instrucción: Superior en Hotelería		Idioma: Ingles Intermedio		
Experiencia Laboral: 2 años en la misma función		Disponibilidad: 8 horas (7:00 - 14:00 ó 14:00 - 21:00)		
Requisitos Físicos				
Edad: 24 años en adelante	Género: Indistinto		Estado Civil: Indistinto	
Esfuerzo Físico Requerido: Medio		Concentración Visual: Alto		
Condiciones de Trabajo				
Ambiente Laboral: Interno		Horario: 8 horas rotativo		
Riesgos Laborales: No aplica		Accidentes laborales: Mínimos		
Competencias				
Competencias Genéricas				
1. Adaptación al cambio		Nivel Alto	80% - 95%	
2. Creatividad e innovación		Nivel Alto	80% - 95%	
3. Lealtad y sentido de pertenencia		Nivel Alto	80% - 95%	
4. Orientación al cliente		Nivel Alto	80% - 95%	
5. Trabajo en equipo		Nivel Alto	80% - 95%	
Competencias Específicas				
1. Compromiso		Nivel Alto	80% - 95%	
2. Credibilidad técnica		Nivel Alto	80% - 95%	
3. Dinamismo		Nivel Alto	80% - 95%	
4. Don de mando		Nivel Alto	80% - 95%	
5. Liderazgo		Nivel Alto	80% - 95%	
6. Pensamiento estratégico		Nivel Alto	80% - 95%	
7. Relaciones públicas		Nivel Alto	80% - 95%	
8. Tolerancia a la presión		Nivel Alto	80% - 95%	

FUNCIONES				
DEPARTAMENTO:	RECEPCIÓN	CARGO:	RECEPCIONISTA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Descripción de cargo				

- **Misión**

Dirigir, planificar y ejecutar actividades del área de recepción, con el fin de dar un servicio de calidad a sus huéspedes.

- **Reporte de acuerdo con el organigrama**



- Reporta a: Gerente Administrativo
- Supervisa a: Mantenimiento, Ama de llaves y Lavandería.

- **Descripción de funciones**

- Revisar correo electrónico y dar el seguimiento adecuado a cada uno de ellos.
- Controlar reservaciones presentes y futuras.
- Acoger y dar bienvenida a huéspedes de manera cordial.
- Asignar habitaciones adecuadas para reservas (online y vía telefónica).

- Revisar y controlar cuentas de los huéspedes para un cobro oportuno.
- Realizar 'check-in' de los huéspedes. Ingresar datos personales al sistema, entregar llaves e indicar número de habitación.
- Realizar 'check-out' de los huéspedes y verificar con ama de llaves costos extras de la habitación y realizar cobro.
- Asignar limpieza de habitaciones a amas de llaves y dar seguimiento durante el día.
- Asignar mantenimiento de habitaciones a personal de mantenimiento y dar seguimiento durante el día.
- Enviar reportes diarios a gerente administrativo y contador sobre situación del turno.
- Receptar y dar solución a requerimientos e inconvenientes por parte de huéspedes.
- Dar seguimiento a los 'no-shows' y realizar cobro de ser necesario.
- Revisar y enviar correspondencia con mensajero asignado.
- Encargar y entregar maletas guardadas en el cuarto de custodia.
- Mantener una buena comunicación con mandos superiores y mandos inferiores.
- Dirigirse a huéspedes por su nombre registrado en el sistema.
- Cumplir con actividades asignadas por el jefe a cargo.
- Receptar llamadas telefónicas y dar seguimiento correspondiente.
- Ofrecer información del hotel: horas de 'check-in' y 'check-out', horario de restaurante, reglas para un uso adecuado de áreas públicas y habitaciones.
- Ofrecer información turística del área y lugares de interés.
- Brindar servicios extras para mejorar la estadía de huéspedes, por ejemplo: servicio de movilización, guardar objetos de valor, entregar mensajes, entre otros.
- Dar seguimiento a cuentas por cobrar pendientes a otras empresas y proveedores.

- Recetar pagos con tarjeta o efectivo por parte de huéspedes.
- Llevar control de llaves de habitaciones y áreas únicas para personal.
- **Responsabilidades**
 - Mantener información confidencial tanto de huéspedes como proveedores.
 - Reportes diarios a mandos superiores.
 - Cuadrar cuentas y caja chica al recibir y entregar turno.
 - Mantener en orden y organizado su lugar de trabajo.
 - Cuidar y dar un buen uso a los equipos, herramientas y materiales de su puesto de trabajo.
 - Cuidar su imagen e higiene personal.
 - Hacer uso correcto del uniforme.

PROCEDIMIENTOS				
DEPARTAMENTO:	RECEPCIÓN	CARGO:	RECEPCIONISTA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Procedimientos de cargo				

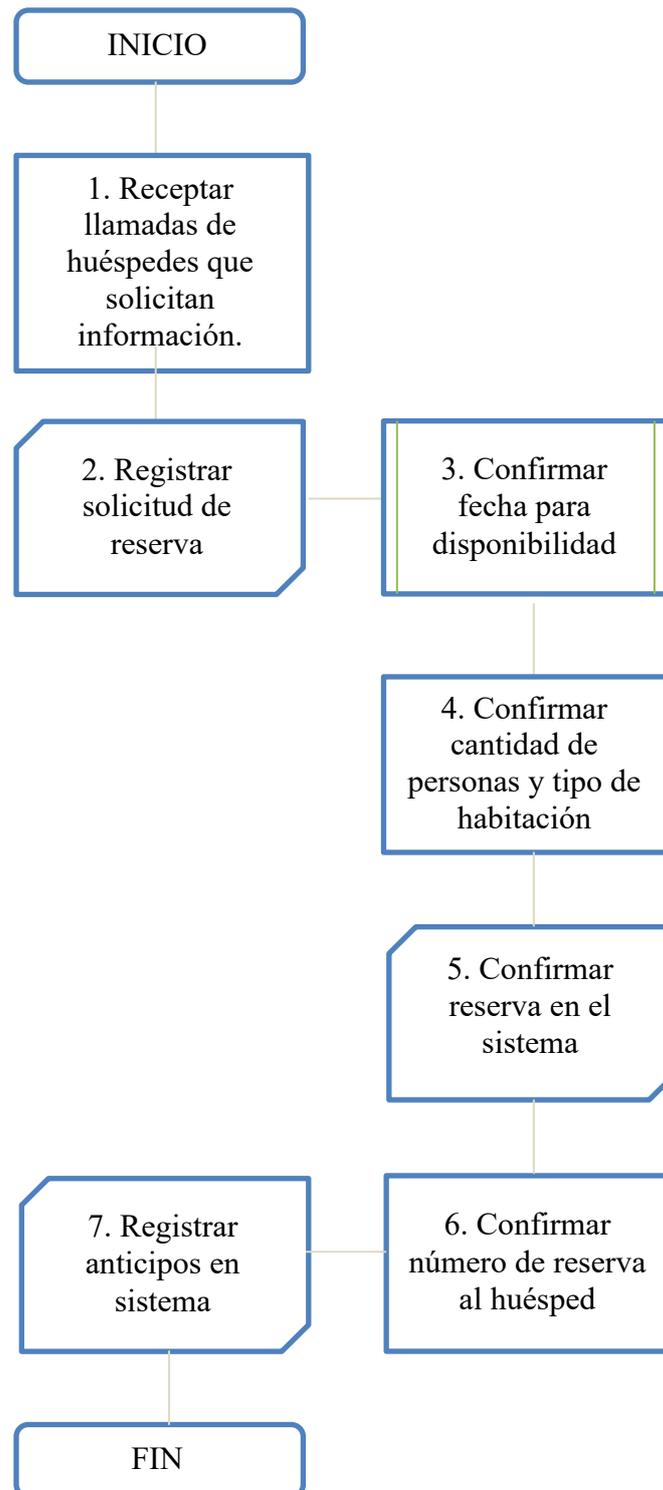
- **Objetivo**

Determinar procedimientos para una óptima entrega de servicio en el Hotel Sabet.

- **Participantes**

- **Gerente Administrador:** Controlar y supervisar el correcto uso de los procedimientos establecidos.
- **Recepcionista:** Hacer uso apropiado de los procedimientos para garantizar la calidad del servicio.

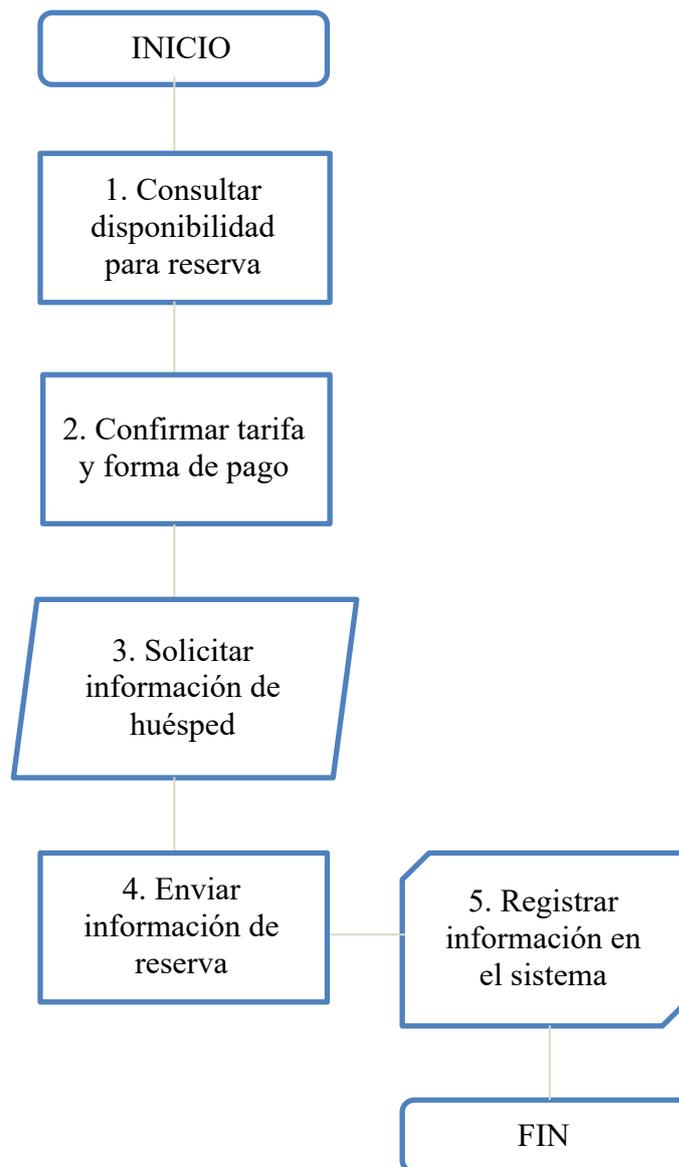
- Reservas individuales



- **Descripción de procedimiento**

1. Recepcionista de turno recepta las llamadas de los huéspedes que solicitan información.
2. Se registra solicitud de nueva reserva en el sistema Cloudbeds.
3. Se pregunta la fecha para verificar la disponibilidad de las habitaciones en el sistema.
4. Se confirma la cantidad de personas y se ofrece los tipos de habitaciones disponibles a la fecha.
5. Se pide información básica para realizar la reserva como: nombre, apellido, número telefónico y mail para crear un número de reservación en el sistema Cloudbeds. Se explica políticas de cancelación y depósito al huésped.
6. Se confirma el número de reserva al huésped.
7. Se envía proforma a huéspedes que deciden pagar con anticipación.
8. Explica políticas del hotel y horas establecidas para 'check-in' y 'check-out'.
9. Consulta acerca de requerimientos especiales para la estadía.
10. Confirma datos y fechas con el huésped y se confirma la reserva.

- **Reservas Corporativas**

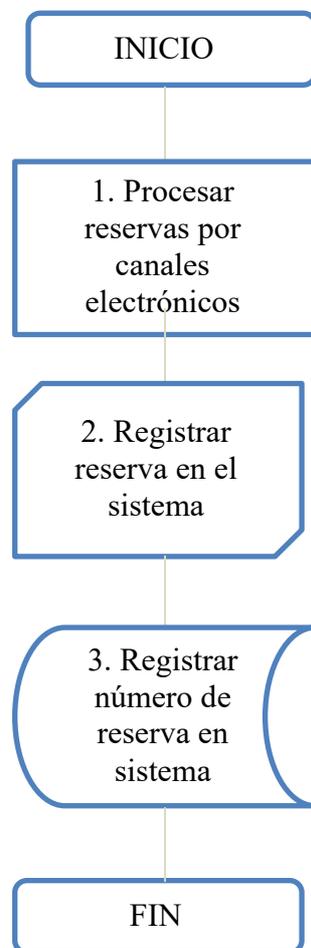


- **Descripción de procedimiento**

1. Recepcionista de turno verifica disponibilidad de habitación en el sistema Cloudbeds.
2. Se confirma la tarifa de acuerdo con las políticas del hotel y forma de pago establecido.
3. Se solicita información básica del huésped para ingresar en el sistema Cloudbeds y crear número de reserva.

4. Enviar información adjuntando proforma a la empresa que realiza la reserva para confirmar la solicitud de reserva.
5. Registrar toda la información en el sistema.

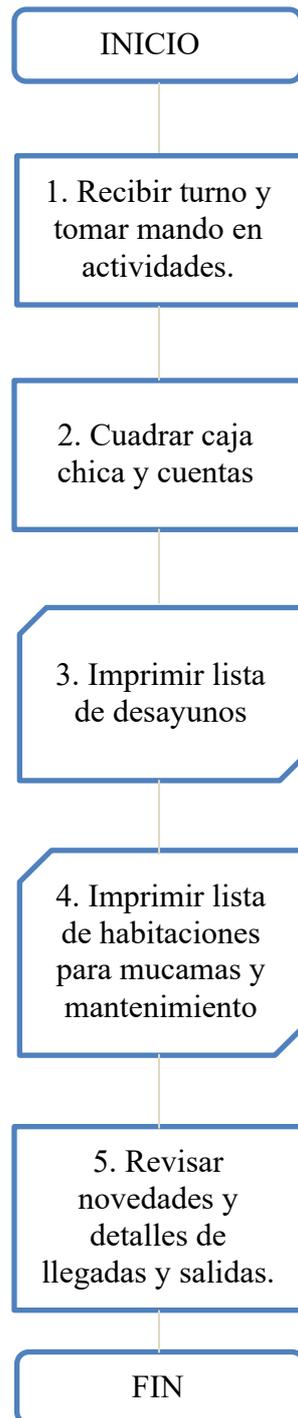
- **Reservas por canales electrónicos**



- **Descripción de procedimiento**

1. Recepcionista de turno procesa reservas recibidas por OTA`s, recibe emails de confirmación de reservas y las realizadas en página web.
2. Se guarda información de huéspedes solicitada por el canal electrónico, creando perfiles de nuevos huéspedes o actualizando información de huéspedes frecuentes.
3. Registra el número de reserva otorgado por el sistema.

- **Inicio de turno**

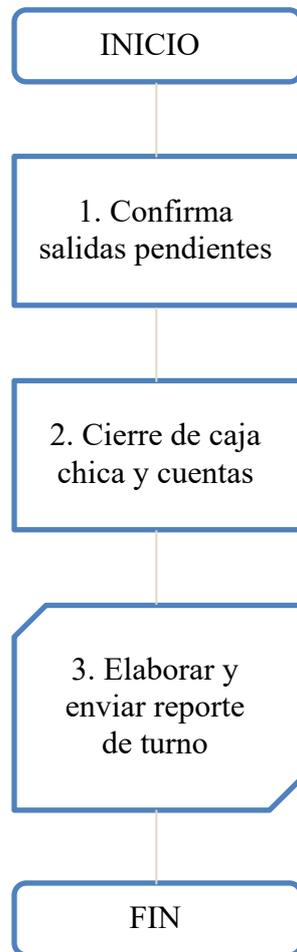


- **Descripción de procedimiento**

1. Recepcionista recibe el turno tomando el mando de funciones.
2. Cuadra caja chica y cuentas con todas las transacciones realizadas el turno anterior.

3. En los turnos de la mañana se procede a imprimir la lista de desayunos y se entrega al restaurante.
4. Se imprime lista de habitaciones asignadas a mucamas y personal de mantenimiento de ser necesario.
5. Revisar novedades, detalles de llegadas y salidas de los huéspedes.
6. Revisar ocupación, tarifa del día y disponibilidad en el sistema.
7. Verificar comentarios de las reservas que ya entraron y las que están por entrar.
8. Registra cobros extras a huéspedes por uso de minibares.

- **Fin de turno**



- **Descripción de procedimiento**

1. Confirmar las salidas pendientes e informar a siguiente turno.

2. Cuadre y cierre de caja chica y cuentas en base a transacciones realizadas en el día.
3. Elaboración de reporte de turno describiendo transacciones, novedades y actividades realizadas durante las horas de trabajo.
4. Entrega de turno a la otra persona.

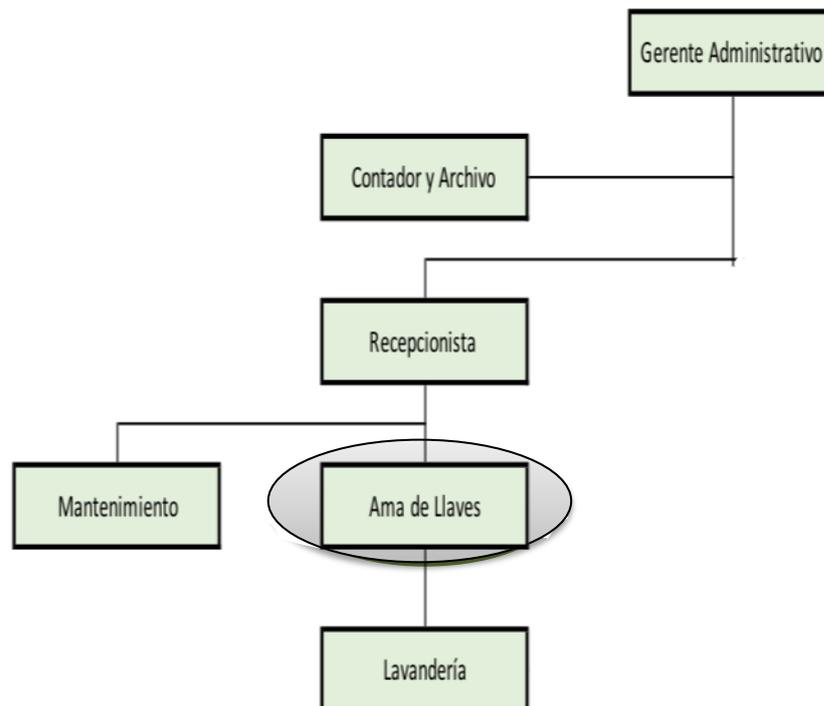
ANÁLISIS DE CARGO				
DEPARTAMENTO:	HABITACIONES	CARGO:	MUCAMA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Requisitos Intelectuales				
Nivel de Instrucción: Bachillerato		Idioma: No aplica		
Experiencia Laboral: No aplica		Disponibilidad: 8 horas (7:00 - 14:00 ó 12:00 - 19:00)		
Requisitos Físicos				
Edad: 20 años en adelante	Género: Femenino		Estado Civil: Indistinto	
Esfuerzo Físico Requerido: Alto		Concentración Visual: Alto		
Condiciones de Trabajo				
Ambiente Laboral: Interior y Exterior		Horario: 8 horas rotativo		
Riesgos Laborales: Altos		Accidentes laborales: Altos		
Competencias				
Competencias Genéricas				
1. Adaptación al cambio		Nivel Alto	80% - 95%	
2. Creatividad e innovación		Nivel Medio Alto	70% - 85%	
3. Lealtad y sentido de pertenencia		Nivel Alto	80% - 95%	
4. Orientación al cliente		Nivel Alto	80% - 95%	
5. Trabajo en equipo		Nivel Alto	80% - 95%	
Competencias Específicas				
1. Compromiso		Nivel Alto	80% - 95%	
2. Credibilidad técnica		Nivel Medio Alto	70% - 85%	
3. Dinamismo		Nivel Alto	80% - 95%	
4. Don de mando		Nivel Medio Alto	70% - 85%	
5. Liderazgo		Nivel Alto	80% - 95%	
6. Pensamiento estratégico		Nivel Medio Alto	70% - 85%	
7. Relaciones públicas		Nivel Alto	80% - 95%	
8. Tolerancia a la presión		Nivel Alto	80% - 95%	

FUNCIONES				
DEPARTAMENTO:	HABITACIONES	CARGO:	MUCAMA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Descripción de cargo				

- **Misión**

Mantener siempre limpias las áreas públicas y privadas del hotel con el fin de garantizar la calidad del servicio.

- **Reporte de acuerdo con organigrama**



- Reporta a: Recepcionista y Gerente Administrativo.

- **Descripción de funciones**

- Acondicionar pisos, áreas públicas y habitaciones.
- Realizar limpieza, preparación y mantenimiento higiénico de las áreas establecidas.

- Hacer uso apropiado de los materiales, herramientas y químicos aplicando técnicas y normas correspondientes.
 - Preparar y limpiar áreas de trabajo.
 - Lavar, secar y planchar lencería del hotel.
 - Almacenar y organizar lencería en áreas asignadas.
 - Limpiar área de lavandería y máquinas pertenecientes al mismo.
 - Realizar servicio de lavandería para huéspedes y reportar a recepción.
 - Llenar carro de limpieza con todos los amenities y productos necesarios antes de comenzar su jornada laboral.
 - Al culminar la jornada se debe vaciar el carro de limpieza y almacenar los amenities y productos en áreas establecidas.
 - Llenar hoja de amenities y servicio otorgado por recepcionista y entregarlo al final del turno.
 - Reportar consumos de minibares, daños o novedades a recepción para futuro procedimiento.
 - Tomar en cuenta peticiones de limpieza y amenities extras por parte de los huéspedes.
 - Limpiar bodegas y áreas de almacenamiento.
 - Comunicar anomalías o actitudes extrañas de los huéspedes a recepción.
 - Colocar lencería sucia en lavandería y clasificar para lavar.
 - Clasificar basura y colocar en contenedores correspondientes.
- **Responsabilidades**
 - Cuidar su imagen e higiene personal.
 - Hacer uso correcto del uniforme.
 - Reporte de habitaciones con estado real de las mismas.

- Revisar stock de amenities y productos de limpieza.
- Dar de baja lencería en malas condiciones: manchadas, con huecos o percutidas.

PROCEDIMIENTOS				
DEPARTAMENTO:	HABITACIONES	CARGO:	MUCAMA	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Procedimientos de cargo				

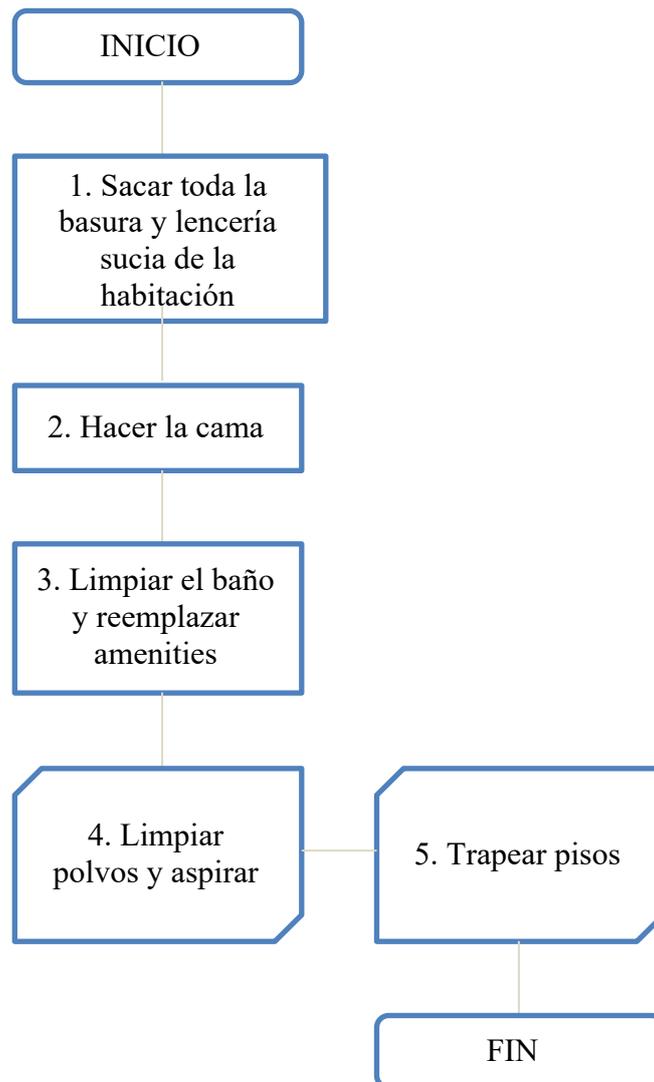
- **Objetivo**

Determinar y establecer procedimientos para una óptima entrega de servicio.

- **Partícipes**

- Gerente administrador: supervisar y verificar que los procedimientos establecidos se sigan en las actividades de mucamas.
- Recepcionista: ser medio de comunicación entre mucama y gerente administrador.
- Mucamas: seguir procedimientos establecidos.

- **Limpieza de un servicio**

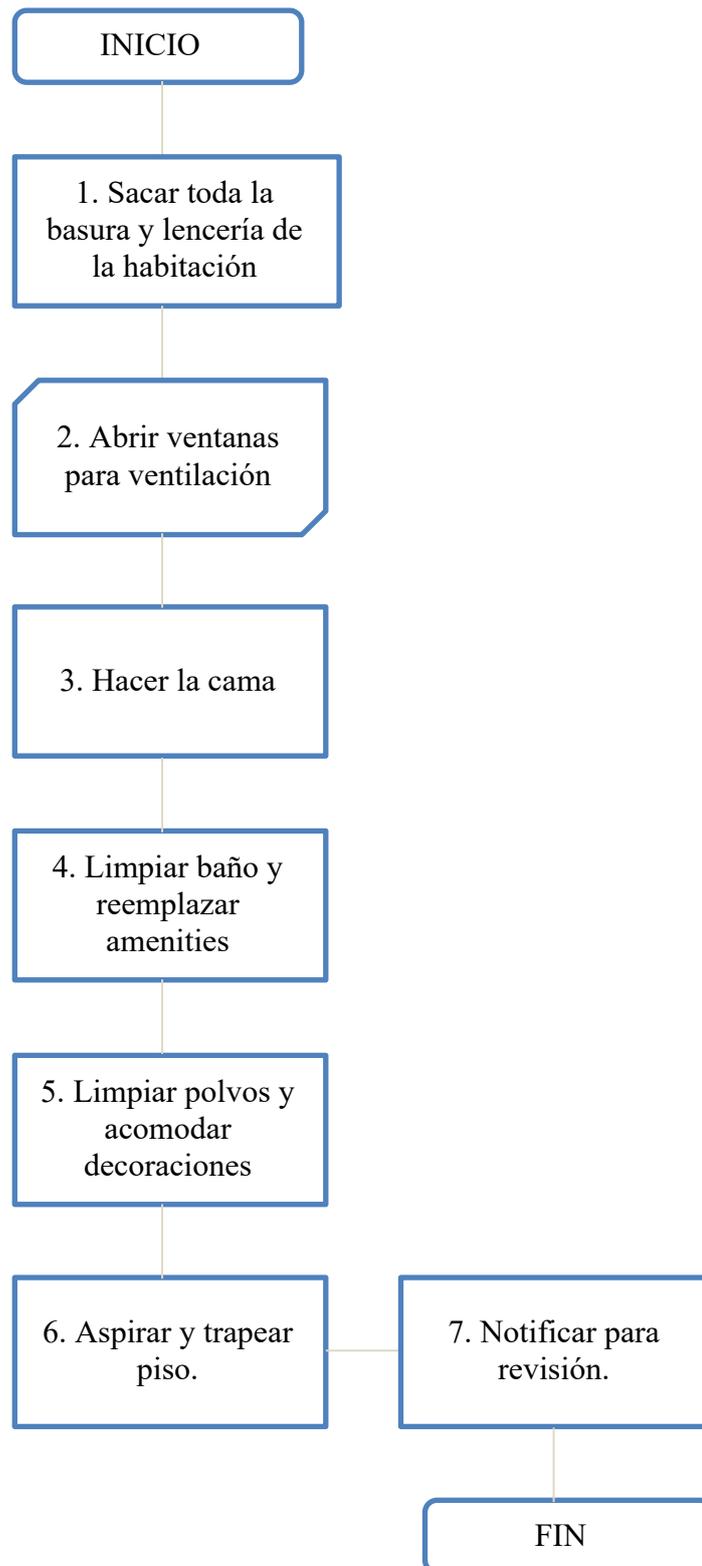


- **Descripción de procedimiento**

1. Mucama recibe notificación de recepción de salida del huésped para limpieza de habitación.
2. Toca la puerta y entra verificando que no haya nadie en la habitación.
3. Saca la basura de la habitación y reemplaza por fundas nuevas plásticas de basura (1 – 2 minutos).
4. Hace la cama, verificando que las sábanas y cobijas no estén manchadas, caso contrario se cambia por unas limpias (5 – 6 minutos).

5. Limpia el baño, con uso de químicos se procede a limpiar el inodoro, ducha y lavabo (5 minutos).
6. Se reemplaza con amenities nuevos en toda la habitación de ser necesarios, incluyendo minibar (1 – 2 minutos).
7. Limpiar polvos del mobiliario y aspirar el piso (2 minutos).
8. Trapear el piso para dar un aroma agradable y asegurar la limpieza de la habitación (2 – 3 minutos).
9. Hacer anotaciones en hoja de control sobre consumo de minibar o daños vistos en la habitación.
10. Tiempo total estimado del servicio de 15 a 20 minutos.

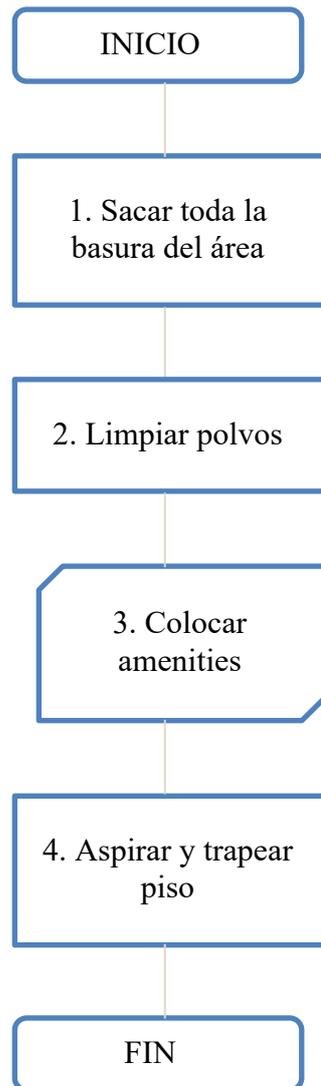
- Limpieza de 'Check-out'



- **Descripción de procedimientos**

1. La recepcionista notifica a la mucama sobre la salida del huésped.
2. Revisa si no existen pertenencias olvidadas, daños evidentes en la habitación o consumo del minibar, en caso de que sea así se notifica a recepción.
3. Saca toda la basura y reemplaza con fundas nuevas de basura, saca la lencería de la habitación y la lleva a la lavandería (4 – 6 minutos).
4. Abre ventanas y puertas para ventilar la habitación si es necesario (1 minuto).
5. Tiende la cama con nuevas sábanas y cobijas, si el duvet se encuentra sucio se lo cambia por uno limpio al igual que las almohadas (5 – 6 minutos).
6. Limpia el baño a profundidad, con uso de químicos se limpia la ducha, inodoro y lavabo (6 – 8 minutos).
7. Se limpian los polvos de toda la habitación, incluyendo: closet, veladores, escritorio, balcón, y decoraciones (4 – 5 minutos).
8. Se colocan amenities de toda la habitación, se verifica que los productos del mini bar estén en buen estado y no se hayan caducado (3 – 4 minutos).
9. Aspira el cuarto y trapea el piso con químicos para aromatizar el ambiente (4 – 5 minutos).
10. Apunta en hoja de control la cantidad de amenities utilizados y el reemplazo de objetos realizados.
11. Notifica a recepción para revisión de habitación.
12. Tiempo total estimado de limpieza de check out de 30 a 35 minutos.

- **Limpieza de áreas públicas y oficinas**

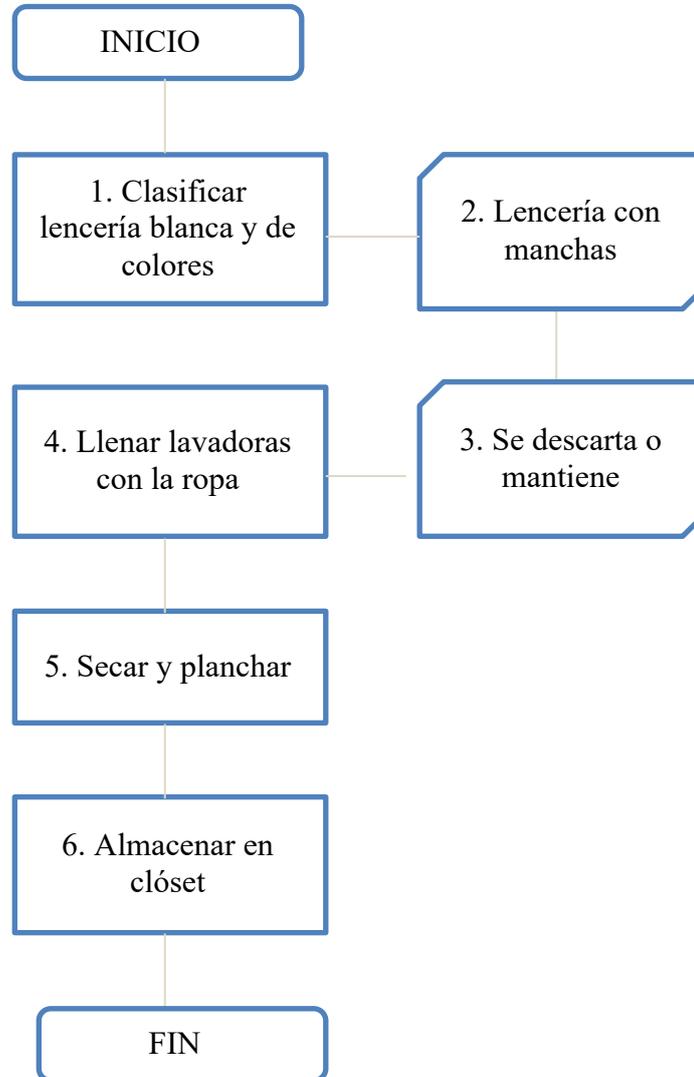


- **Descripción de procedimientos**

1. Saca basura de toda el área y se reemplaza con fundas nuevas de basura (1 – 2 minutos).
2. Limpia polvos de los mobiliarios, sillones, escritorios, máquinas y equipos del área (3 – 4 minutos).
3. Coloca amenities de ser necesario (2 – 3 minutos).
4. Aspira y trapea el piso del área (3 – 5 minutos).
5. Escribe en hoja de control la cantidad de amenities utilizados.

6. Tiempo total estimado de limpieza de áreas públicas y oficinas de 10 a 25 minutos.

- **Lavandería**



- **Descripción de procedimientos**

- Mucama encargada clasifica lencería de colores y blanca.
- En caso de encontrar manchas o huecos, se decide mantener o descartar para el uso.
- Coloca en lavadoras, dos máquinas con lencería blanca y una con lencería de colores, si la carga lo amerita.
- Utiliza detergentes, blanqueadores y suavizantes en cantidades adecuadas.

- Seca las sábanas, cobijas y toallas en las máquinas, los duvet y almohadas se los seca en tendederos.
- Se procede a planchar en máquinas industriales lo que es grande y en planchador estándar lo que es pequeño como fundas de almohadas y toallas pequeñas.
- Se almacena en el closet de manera ordenada y para el alcance de todos.

- **Uso de químicos e implementos**

Nombre	Descripción de uso
<p>Cloro</p>  <p><small>Imagen de Referencia</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Blanqueador, quita manchas, desinfecta y remueve moho, bacterias y hongos. - Usar en un limpión o esponja. - No entrar en contacto con la piel.
<p>Limpiador de vidrios</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpia espejos, vidrios y adornos de materiales similares. - Usar en un limpión o almohadilla de superficie lisa para evitar raspones.
<p>Limpiador de madera</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Abrillanta y remueve impurezas de muebles de madera y superficies de dicho material. - Usar un limpión para aplicar y no dejar rastros. - No aplicar en otros materiales ya que contiene aceite.
<p>Desinfectante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desinfecta, remueve manchas y aromatiza. - Usar un limpión o esponja.

	
<p>Guantes de látex</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Colocarse antes de usar los químicos antes descritos. - Cambiarse frecuentemente para evitar alergias. - Desecharlos después de su uso y no reutilizarlos.
<p>Esponja</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar una esponja distinta para cada químico. - Cambiar frecuentemente para evitar proliferación de bacterias. - Hacer uso adecuado de superficie dura y lisa, dependiendo del lugar a limpiar.
<p>Aspiradora, escoba y trapeador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Usar cada una dependiendo de la superficie a limpiar.



- Para una mejor limpieza, primero usar escoba, después aspirar y finalmente trapear con líquido asignado para pisos.

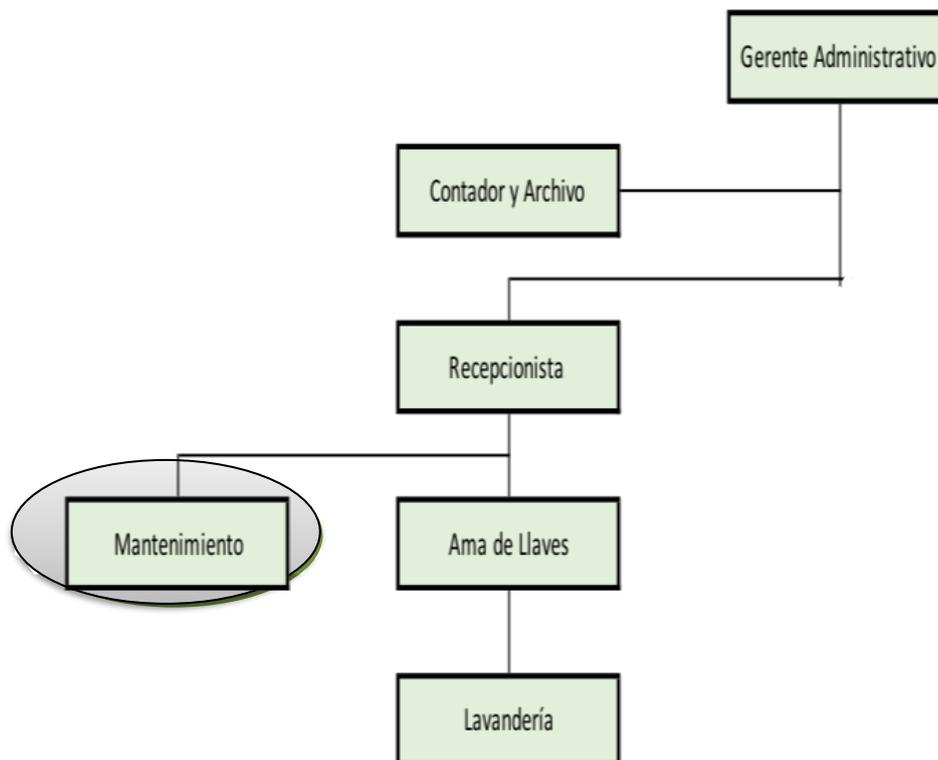
ANÁLISIS DE CARGO				
DEPARTAMENTO:	HABITACIONES	CARGO:	MANTENIMIENTO	 SABET HOTEL
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Requisitos Intelectuales				
Nivel de Instrucción: Bachillerato			Idioma: No aplica	
Experiencia Laboral: 2 años en la misma función			Disponibilidad: 8 horas (8:30 - 16:30)	
Requisitos Físicos				
Edad: 25 años en adelante		Género: Indistinto		Estado Civil: Indistinto
Esfuerzo Físico Requerido: Alto			Concentración Visual: Alto	
Condiciones de Trabajo				
Ambiente Laboral: Interior y Exterior			Horario: 8 horas	
Riesgos Laborales: Altos			Accidentes laborales: Altos	
Competencias				
Competencias Genéricas				
1. Adaptación al cambio			Nivel Medio Alto	70% - 85%
2. Creatividad e innovación			Nivel Medio Alto	70% - 85%
3. Lealtad y sentido de pertenencia			Nivel Medio Alto	70% - 85%
4. Orientación al cliente			Nivel Medio Alto	70% - 85%
5. Trabajo en equipo			Nivel Medio Alto	70% - 85%
Competencias Específicas				
1. Compromiso			Nivel Medio Alto	70% - 85%
2. Credibilidad técnica			Nivel Alto	80% - 95%
3. Dinamismo			Nivel Alto	80% - 95%
4. Don de mando			Nivel Medio Alto	70% - 85%
5. Liderazgo			Nivel Medio Alto	70% - 85%
6. Pensamiento estratégico			Nivel Alto	80% - 95%
7. Relaciones públicas			Nivel Medio Alto	70% - 85%
8. Tolerancia a la presión			Nivel Alto	80% - 95%

FUNCIONES				
DEPARTAMENTO:	HABITACIONES	CARGO:	MANTENIMIENTO	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
Descripción de cargo				

- **Misión**

Garantizar el funcionamiento correcto de las instalaciones, máquinas y equipos del hotel.

- **Reporte de acuerdo con organigrama**



- Reporta a: Recepcionista y Gerente Administrativo

- **Descripción de funciones**

- Controlar el funcionamiento correcto de máquinas, equipos e instalaciones del hotel.
- Coordinar reparaciones y provisión de repuestos con proveedores externos.

- Elaborar plan de mantenimiento con aprobación de gerente administrativo.
 - Coordinar con ama de llaves para reparaciones a realizar en habitaciones.
 - Establecer un orden por importancia de las reparaciones del hotel.
 - Coordinar con departamento de recepción la disponibilidad de habitaciones para realizar mantenimiento.
 - Mantener y controlar condiciones de temperatura y agua para todo el hotel.
 - Realizar lista de materiales e implementos a utilizar para realizar adquisición y compra de las mismas.
 - Estandarizar tiempos para tareas diarias o semanales en cada área.
 - Justificar presupuesto destinado para mantenimiento y regirse al mismo.
 - Evaluar futuras compras para óptimo mantenimiento.
 - Estar actualizado sobre nuevas tecnologías utilizadas en el hotel.
 - Mantener buena comunicación con todas las áreas conjuntas.
 - Reemplazar, arreglar o desechar equipos y máquinas en mantenimiento.
 - Reportar bajas al gerente para procedimientos futuros.
- **Responsabilidades**
 - Cuidar imagen e higiene personal.
 - Hacer uso correcto del uniforme.
 - Elaborar y enviar reportes diarios a recepción y gerente administrador sobre actividades realizadas.
 - Elaborar y esperar aprobación de inventario de herramientas y elementos para mantenimiento de hotel.
 - Mantener su inventario dentro del presupuesto establecido por gerencia.

CONCLUSIONES

- El presente análisis toma en cuenta la obtención de información del Hotel Sabet. Se determinan puntos críticos en la entrega de servicio y problemas que afectan la experiencia del huésped. La inconformidad de los huéspedes en su estadía se refleja en continuas quejas y malas puntuaciones al establecimiento en redes sociales.
- La falta de manuales que contengan análisis de cargos, descripción de funciones y procedimientos son evidenciados en la incertidumbre del personal. El mal uso del organigrama afecta a la comunicación y relación entre áreas, causando malentendidos y problemas.
- Se propone un tipo de organigrama que se ajusta al tamaño del hotel, determina los departamentos esenciales, establece rangos y divide responsabilidades al personal.
- Los manuales propuestos constan de análisis de cargos, reportes de acuerdo con el organigrama, descripción de funciones, procedimientos representados en flujos y descritos para un garantizar la calidad del servicio.
- El lenguaje implementado, gráficas y cuadros en los manuales se han realizado para un fácil entendimiento y rápida comprensión de los futuros usuarios.
- Es de gran vitalidad difundir los manuales con el personal y actualizarlos frecuentemente para su uso correcto, lo cual facilitará las actividades de los colaboradores.
- El estudio de caso y la consultoría con enfoque en creación de manuales de procedimientos abarca información básica del establecimiento e industria a la que

pertenece, determina puntos críticos y soluciones que se pueden implementar para una mejor operación del hotel, para así, ver mejoras a corto y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altura Rooms and Suites Hotel. (s.f.). *Acerca de Altura Rooms and Suites*. Extraído el 28 de febrero de 2019 desde <http://alturaroomsuites.com/?lang=es>
- Banco Mundial. (2019). *Servicios de viaje (% de las importaciones de servicios, balanza de pagos)*. Extraído el 1 de febrero de 2019 desde <https://datos.bancomundial.org/indicador/BM.GSR.TRVL.ZS?end=2017&locations=EC&start=2000&view=chart>
- Barrera, A. (1999). *Ecuador un modelo para desarmar descentralización, disparidades regionales y modo de desarrollo*. Bolívar, Ecuador: Producciones Digitales UPS.
- Bustos, F. (2007). *Manual de Recursos humanos*. Editorial UOC. Extraído el 9 de marzo de 2019 desde https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA133&dq=flujogramas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAq9Owz_jgAhUipFkKHVHrBwIQ6AEILjAB#v=onepage&q=flujogramas&f=false
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Interamericana Editores S.A. Extraído el 9 de marzo de 2019 desde <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Cloudbeds. (s.f.). *Sistema Cloudbeds*. Extraído el 28 de febrero de 2019 desde <https://www.cloudbeds.com/es/myfrontdesk/>
- Consultorio Contable. (s.f.). *Contrato por prestación de servicios para independientes*. Extraído el 11 de abril de 2019 desde <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2044%20Contrato%20por%20prestacion%20de%20servicios%20para%20independientes.pdf>
- Denegri, M., Rosero, S. (2018). *Diseño del Manual de funciones y procedimientos para hotel Oro Verde*. Extraído el 9 de marzo de 2019 desde <http://repositorio.ug.edu.ec>
- Enz, C. A., Canina, L., & Walsh, K. (2001). Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 22–32. Extraído el 1 de marzo de 2019 desde <https://doi.org/10.1177/0010880401426002>
- Enz, C. (2010). *Handbook of Applied Hospitality Strategy*. United States of America: SAGE Publication, Inc. Extraído el 3 de marzo de 2019 desde <https://books.google.com.ec/books?id=1Hg21wFzvrAC&pg=PA531&dq=revpar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnurTezvDgAhVKZawKHQmOBxEQ6AEIODAC#v=onepage&q=revpar&f=false>
- Entrepreneur en Español. (2019). *Cómo diseñar un manual de procedimientos*. Extraído el 3 de marzo de 2019 desde <https://books.google.com.ec/books?id=1Hg21wFzvrAC&pg=PA531&dq=revpar&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjnrTezvDgAhVKZawKHQmOBxEQ6AEIODAC#v=onepage&q=revpar&f=false

Google Maps. (s.f.). *Ubicación Sabet Hotel*. Extraído el 13 de febrero de 2019 desde <https://www.google.com/maps/place/SABET+HOTEL/@-0.1761394,-78.4829975,16.55z/data=!4m8!1m2!2m1!1sHoteles!3m4!1s0x91d59a83049f8671:0xcfd273b305ff374d!8m2!3d-0.1758098!4d-78.4784001>

Guía Metodológica para la elaboración de un flujograma. (s.f.). *Guía Metodológica para la elaboración de un flujograma*. Extraído el 8 de marzo de 2019 desde <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/12095/5/GUIA%20METODOLÓGICA%20PARA%20LA%20ELABORACIÓN%20DE%20UN%20FLUJOGRAMA.pdf>

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia. Extraído el 5 de marzo de 2019 desde https://books.google.com.ec/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA92&dq=importancia+de+organigramas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiHjqbd3_bgAhVNUt8KHQy7A0oQ6AEIKDAA#v=onepage&q=importancia%20de%20organigramas&f=false

Hotel Sandmelis. (s.f.). *Acerca de Hotel Sandmelis*. Extraído el 28 de febrero de 2019 desde <https://sandmelis.com/our-rooms/?lang=en>

International Monetary Fund. (2019). *Country Data*. Extraído el 1 de febrero de 2019 desde <https://www.imf.org/en/countries/ecu?selectedfilters=Article%20IV%20Staff%20Reports#whatsnew>

Malhotra, K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación. Extraído el 4 de marzo de 2019 desde <https://books.google.com.ec/books?id=SLmEbIVK2OQC&pg=PA43&dq=decision+administrativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwit49ip2PbgAhUBMt8KHcZiDIQQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Turismo. (s.f.). *Biblioteca*. Extraído el 10 de febrero de 2019 desde <https://www.turismo.gob.ec/biblioteca/>

Quito Turismo. (2017). *Estudio de Comportamiento de la Demanda Turística Internacional que Visita la Ciudad de Quito, Segmento: Turistas Nacionales*. Extraído el 9 de febrero de 2019 desde <https://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/estudio-de-mercado/turistas-nacionales>

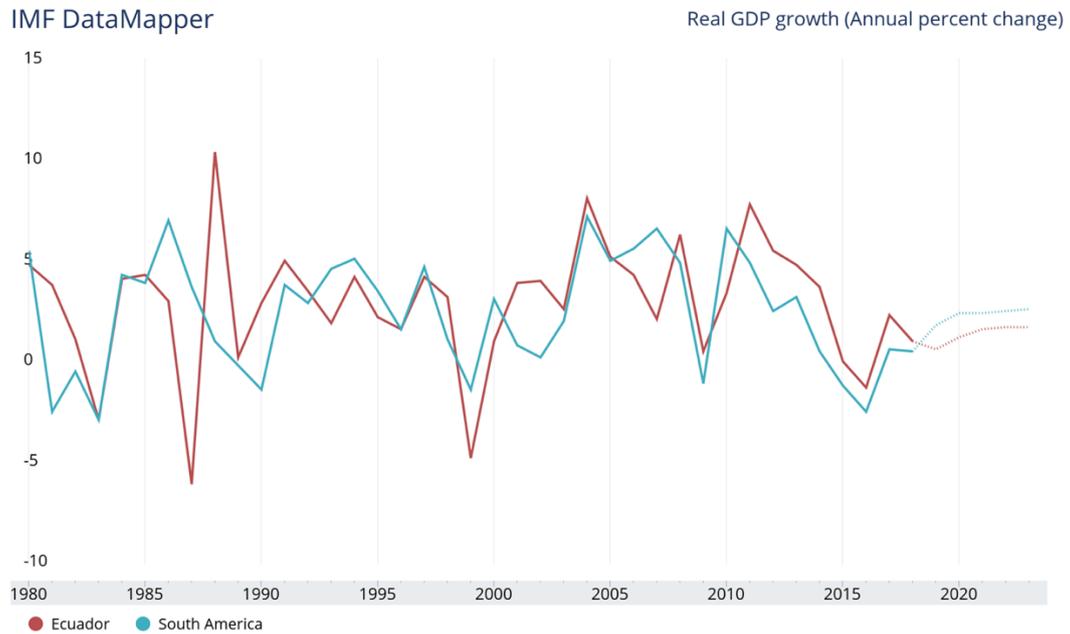
Quito Turismo. (2017). *Estudio de Comportamiento de la Demanda Turística Internacional que Visita la Ciudad de Quito, Segmento: Turistas Internacionales*. Extraído el 9 de febrero de 2019 desde <https://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/estudio-de-mercado/turistas-internacionales>

Quito Turismo. (2017). *Estudio de Comportamiento de la Demanda Turística Internacional que Visita la Ciudad de Quito, Segmento: Hoteles y Restaurantes*. Extraído el 9 de febrero de 2019 desde <https://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/estudio-de-mercado/hoteles-restaurantes>

- Quito Turismo. (2017). *Datos de hospedaje en la ciudad de Quito*. Extraído el 5 de febrero de 2019 desde https://infogram.com/datos_de_hospedaje_serie_anual
- Quito Turismo. (2019). *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos*. Extraído el 5 de febrero de 2019 desde <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Reglamento General de Actividades Turísticas. (2011). *Sección I disposiciones generales*. Extraído el 10 de febrero de 2019 desde <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/3.Reglamento-de-Actividades-Turisticas.pdf>
- Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas. (2016). *Capítulo I ámbito y principios*. Extraído el 10 de febrero de 2019 desde <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/5.RETANP-19-01-2016.pdf>
- Reglamento General a la Ley de Turismo. (2018). *Título Preliminar, Objeto, Ámbito, Principios y Políticas*. Extraído el 10 de febrero de 2019 desde <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/1Reglamento-a-la-Ley-de-turismo-reforma-2018.pdf>
- Sabet Hotel. (s.f.). *Acerca de SABET*. Extraído el 12 de febrero de 2019 desde <https://www.sabehotel.com/#el-hotel>
- Sancho, A. (2008). Oferta Turística. *Introducción al Turismo*. (pp. 87-88). Extraído el 5 de marzo de 2019 desde <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Standford Suites Hotel. (s.f.). *Acerca de Standford Suites Hotel*. Extraído el 28 de febrero de 2019 desde <http://www.stanfordsuiteshotel.com.ec>
- SMS Ecuador. (s.f.). *¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS NATURALES?* Extraído el 11 de febrero de 2019 desde <https://smsecuador.ec/quienes-son-las-personas-naturales/>
- Torres, J. (2014). *Diseño y Análisis del puesto de trabajo herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte. Extraído el 7 de marzo de 2019 desde <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Gr6QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=puesto+de+trabajo&ots=7BYQKPwEgV&sig=UVEvFEgEDPeb8RuyouJs6QDN3FE#v=onepage&q=puesto%20de%20trabajo&f=false>

ANEXOS

1. PIB COUNTRY DATA (International Monetary Fund, 2019).



2. Habitación Doble Estándar (Sabet Hotel, s.f.)



3. Habitación Doble Deluxe (Sabet Hotel, s.f.)



4. Habitación Twin Estándar (Sabet Hotel, s.f.)



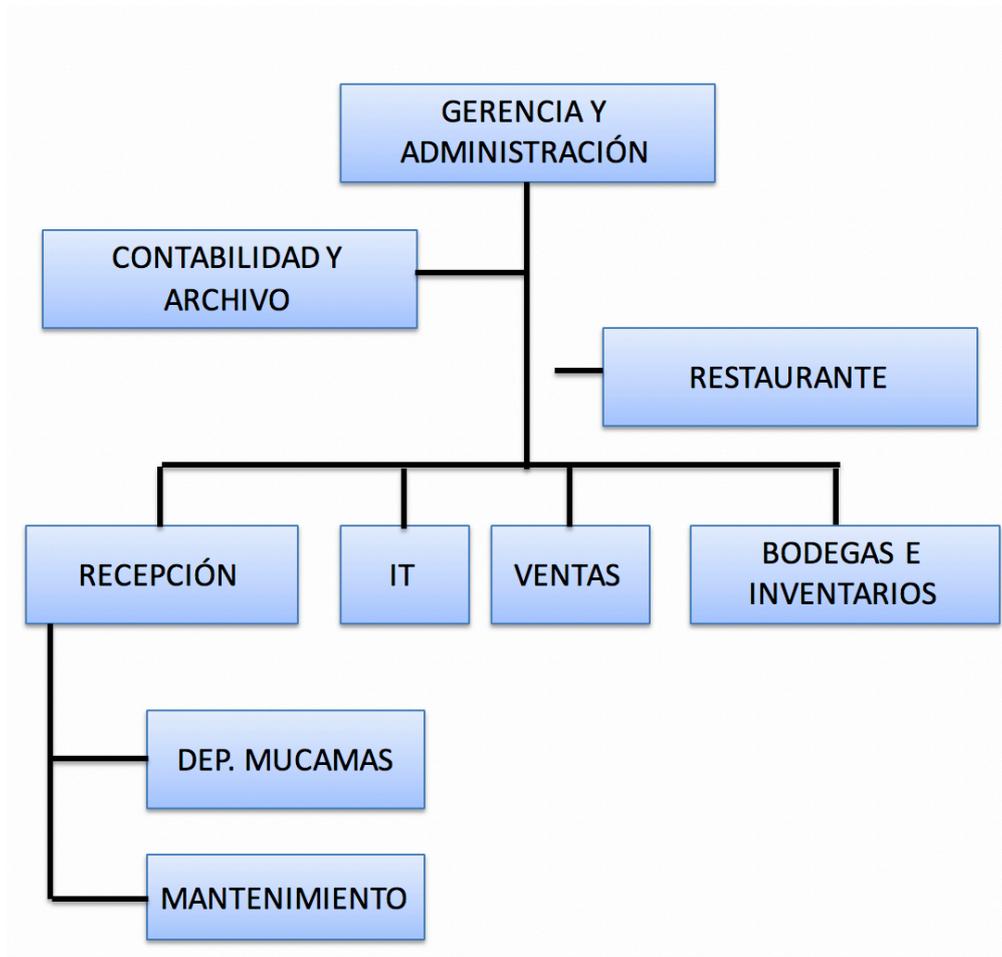
5. Habitación Cuádruple Estándar (Sabet Hotel, s.f.)



6. Ubicación Sabet Hotel (Google Maps, s.f.)



7. Organigrama Sabet Hotel



8. Sabet Hotel (Sabet Hotel, s.f.)



9. Panel Cloudbeds (Cloudbeds, s.f.)

12 ARRIVALS

10 DEPARTURES

18 ROOMS OCCUPIED (58%)

RESERVATIONS					TODAY'S ACTIVITY																																																					
Arrivals	Departures	Stayovers	In-House Guests		Sales	Cancellations	Overbookings																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GUEST</th> <th>CONF #</th> <th>ROOM</th> <th>STATUS</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ned Stark</td> <td>3163784342</td> <td>N/A</td> <td>Confirmed</td> <td>CHECK-IN</td> </tr> <tr> <td>Jon Snow</td> <td>3163784344</td> <td>102</td> <td>Confirmed</td> <td>CHECK-IN</td> </tr> <tr> <td>Robert Baratheon</td> <td>3163784343</td> <td>103</td> <td>Confirmed</td> <td>CHECK-IN</td> </tr> <tr> <td>Sansa Stark</td> <td>3163784345</td> <td>104</td> <td>Pending</td> <td>CHECK-IN</td> </tr> </tbody> </table>					GUEST	CONF #	ROOM	STATUS		Ned Stark	3163784342	N/A	Confirmed	CHECK-IN	Jon Snow	3163784344	102	Confirmed	CHECK-IN	Robert Baratheon	3163784343	103	Confirmed	CHECK-IN	Sansa Stark	3163784345	104	Pending	CHECK-IN	<table border="1"> <thead> <tr> <th>3 BOOKED TODAY</th> <th>6 ROOM NIGHTS</th> <th>\$979.00 REVENUE</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GUEST</td> <td>REVENUE</td> <td>CHECK-IN</td> <td>NIGHTS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cersei Lannister</td> <td>\$379.00</td> <td>6/14/15</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sam Tarley</td> <td>\$233.00</td> <td>7/12/15</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jorah Mormont</td> <td>\$367.00</td> <td>11/12/15</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				3 BOOKED TODAY	6 ROOM NIGHTS	\$979.00 REVENUE			GUEST	REVENUE	CHECK-IN	NIGHTS		Cersei Lannister	\$379.00	6/14/15	2		Sam Tarley	\$233.00	7/12/15	3		Jorah Mormont	\$367.00	11/12/15	1	
GUEST	CONF #	ROOM	STATUS																																																							
Ned Stark	3163784342	N/A	Confirmed	CHECK-IN																																																						
Jon Snow	3163784344	102	Confirmed	CHECK-IN																																																						
Robert Baratheon	3163784343	103	Confirmed	CHECK-IN																																																						
Sansa Stark	3163784345	104	Pending	CHECK-IN																																																						
3 BOOKED TODAY	6 ROOM NIGHTS	\$979.00 REVENUE																																																								
GUEST	REVENUE	CHECK-IN	NIGHTS																																																							
Cersei Lannister	\$379.00	6/14/15	2																																																							
Sam Tarley	\$233.00	7/12/15	3																																																							
Jorah Mormont	\$367.00	11/12/15	1																																																							

10. Calendario Cloudbeds (Cloudbeds, s.f.)

JUN 2016

	THU 17	FRI 18	SAT 19	SUN 20	MON 21	TUE 22
	0	4	1	0	6	6
	85%	46%	85%	35%	60%	60%
▼ Ocean Tide	4 149.00	2 159.00				
OT(1)						
OT(2)						
OT(3)						
OT(4)						
OT(5)						
OT(6)						
▼ Villa Vista	3 149.00	2 159.00				
WV(1)						
WV(2)						

Jon Snow - Confirmed
682349544

Check-in / Out
8/9/2016 - 8/12/2016

Guests
2

Arrival Time
11:00 AM

Total
\$299.00

Balance Due
\$99.00

Reservation Notes

- Check-In Guest
- Check-In & go to Reservation
- Go to Reservation
- Show split
- Unassign

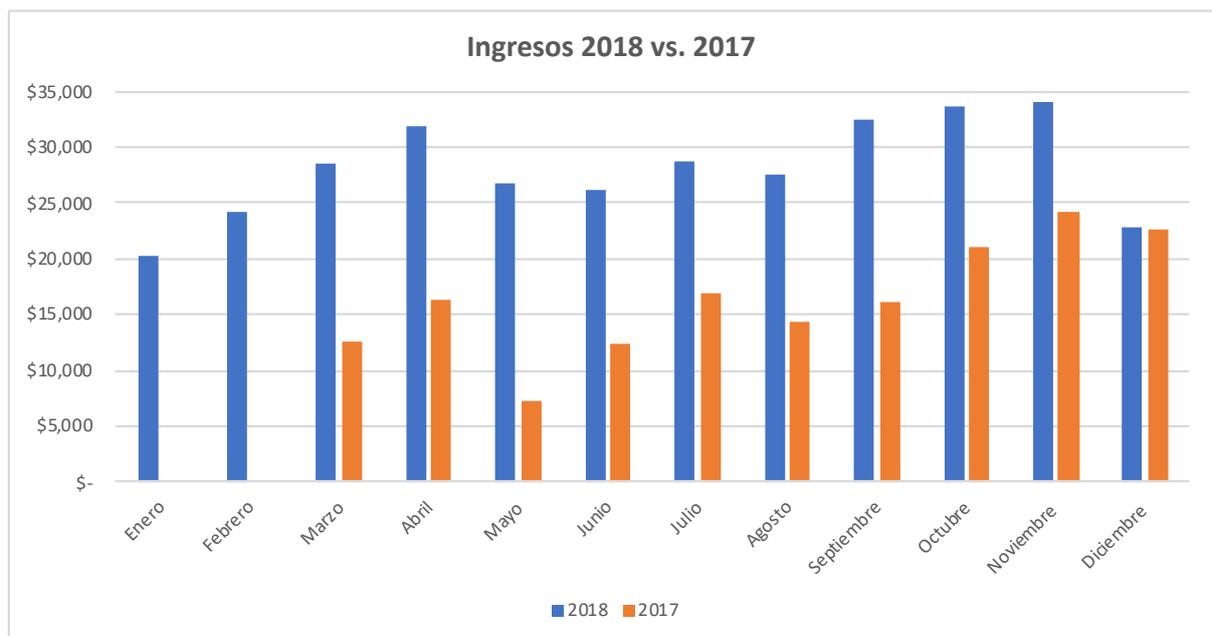
11.Hoja Diaria de Control Para Mucamas

		FEB 2019			MAR 2019							
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Todas las habitaciones		MAR 26	MIÉ 27	JUE 28	VIE 1	SÁB 2	DOM 3	LUN 4	MAR 5	MIÉ 6	JUE 7	VIE 8
		46,43%	75,00%	71,43%	50,00%	28,57%	14,29%	17,86%	17,86%	28,57%	28,57%	21,43%
▼ Cuarto Doble Estandar		2	0	0	5	7	6	6	5	3	3	5
		\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00	\$ 51,00
106	* Ana Lor... + Victor ... + Edgar Daniel Lleren...						Paola El...		+ Rafael García Ramírez			
107	* Vicente ... + Angel... + Ivan Isidro Moreno Ma...								+ Rafael García Ramírez			
206	Mantenimiento							HUMBERTO PEÑALOZA		FRANCESC R		
207	+ Faust... + Carol I... + Edison Limber Camino...											
306	* Richard ... + He zh...						Josue Aguilera			+ Claudia Carolina Álv...		
307	* Oswald... + Wang ...									+ Erick Renato Falconi ...		
406	+ José Luis Castro Ronquillo											
407	+ Enrique Alexander Solis Torres											
▼ Cuarto Doble Deluxe		3	1	0	1	2	8	7	7	6	6	6
		\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
103	* ... + Faust... Carlos A... + Nora Alexandra Nar...							Luz Adriana Ortiz				
104	* ... + Rosa Gissella Balón Escalante											
203	* Eduardo Alexts Lobo Alcayaga											
204B	* Andrea Alejan... + Irving Fabian Cevallos Granda											
303	* Luis Alberto B... + José Manuel Franco Quiroz											
304B	Roxana Paola Robalin... + Alexand...											
403	* + LADY... + Rusia... + Mantenimiento											
404B	* J... + Carlos F... + mantenimiento										Hernan Alberto Manjarrez	
▼ Cuarto Twin Estandar		6	2	5	5	7	7	7	8	8	8	8
		\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
101	* Arturo ... + Denis Shabalin											
105	* Victor Efrén Jaraba Vilardoy											
201	* Rita Ver... + Danill ...											
205	+ Norm...											
301	Luisa Sandy Cabanilla ... + Adriana...											
305												
401								Lisseth Catherine Gevara Novoa				
405	Francisc...											
▼ Cuarto Cuadruple Confort		4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
		\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00
102												
202												
302												
402												
Conectado		MAR 26	MIÉ 27	JUE 28	VIE 1	SÁB 2	DOM 3	LUN 4	MAR 5	MIÉ 6	JUE 7	VIE 8
		46,43%	75,00%	71,43%	50,00%	28,57%	14,29%	17,86%	17,86%	28,57%	28,57%	21,43%

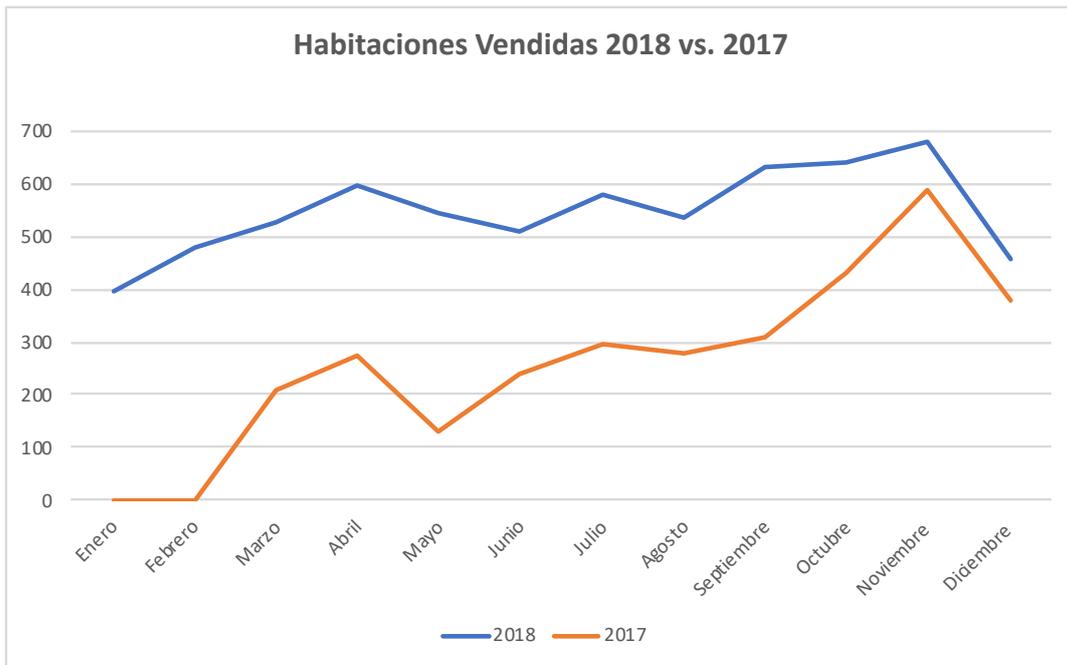
12.Indicadores Hoteleros 2018 vs. 2017

Mes	AÑO 2018					AÑO 2017				
	Ingresos	Habitaciones Vendidas	ADR	% Ocupación	RevPar	Ingresos	Habitaciones Vendidas	ADR	% Ocupación	RevPar
Enero	\$ 20,176.60	396	\$ 50.95	45.62%	\$ 23.36	\$ -	0	\$ -	0.00%	\$ -
Febrero	\$ 24,163.91	477	\$ 50.66	60.84%	\$ 30.82	\$ -	0	\$ -	0.00%	\$ -
Marzo	\$ 28,439.28	526	\$ 54.07	60.60%	\$ 32.76	\$ 12,520.85	209	\$ 59.91	24.08%	\$ 14.42
Abril	\$ 31,806.77	597	\$ 53.28	71.07%	\$ 37.87	\$ 16,361.56	276	\$ 59.28	32.86%	\$ 19.48
Mayo	\$ 26,801.37	542	\$ 49.45	62.44%	\$ 30.88	\$ 7,263.25	131	\$ 55.44	15.09%	\$ 8.37
Junio	\$ 26,098.22	508	\$ 51.37	60.48%	\$ 31.07	\$ 12,371.92	238	\$ 51.98	28.33%	\$ 14.73
Julio	\$ 28,653.94	578	\$ 49.57	66.59%	\$ 33.01	\$ 16,816.22	294	\$ 57.20	33.87%	\$ 19.37
Agosto	\$ 27,550.71	537	\$ 51.30	61.87%	\$ 31.74	\$ 14,411.40	278	\$ 51.84	32.03%	\$ 16.60
Septiembre	\$ 32,550.41	631	\$ 51.59	75.12%	\$ 38.75	\$ 16,057.14	309	\$ 51.96	36.79%	\$ 19.12
Octubre	\$ 33,690.74	638	\$ 52.81	73.50%	\$ 38.81	\$ 21,133.91	429	\$ 49.26	49.42%	\$ 24.35
Noviembre	\$ 34,012.93	679	\$ 50.09	80.83%	\$ 40.49	\$ 24,280.88	588	\$ 41.29	70.00%	\$ 28.91
Diciembre	\$ 22,842.47	455	\$ 50.20	52.42%	\$ 26.32	\$ 22,587.91	380	\$ 59.44	43.78%	\$ 26.06
Promedio	\$ 28,065.61	547	\$ 51.28	64.28%	\$ 32.99	\$ 13,650.42	261	\$ 44.80	30.52%	\$ 15.95
Total	\$ 336,787.35	6564				\$ 163,805.04	3132			

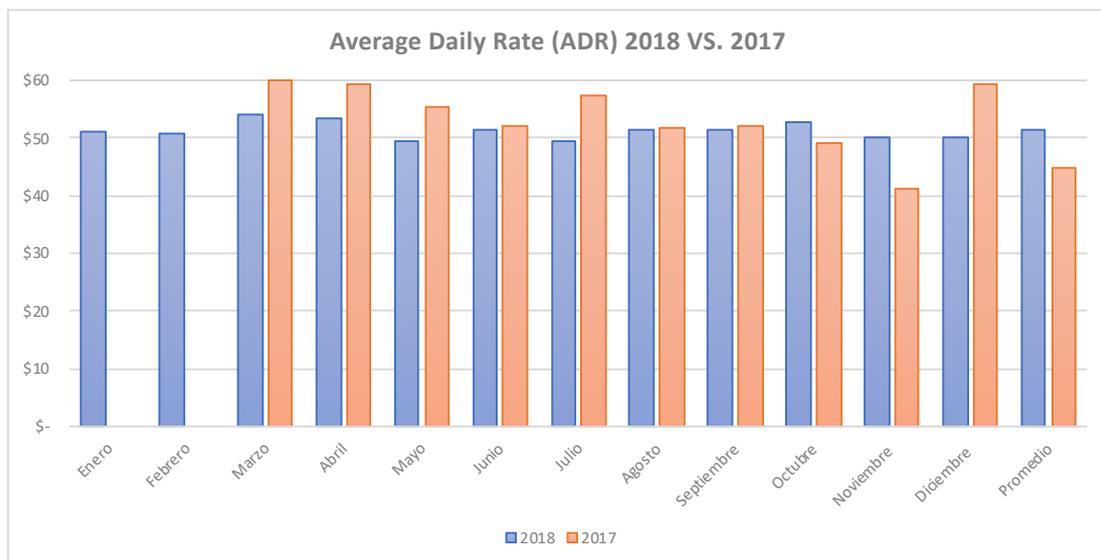
13.Ingresos 2018 vs. 2017



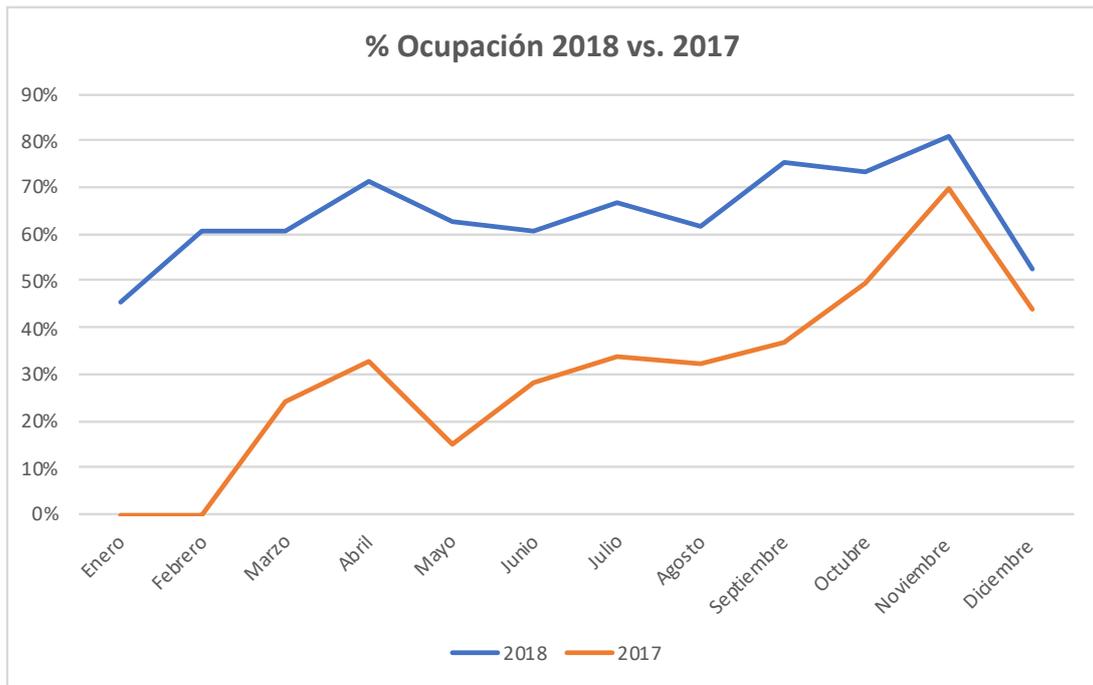
14.Habitaciones Vendidas 2018 vs. 2017



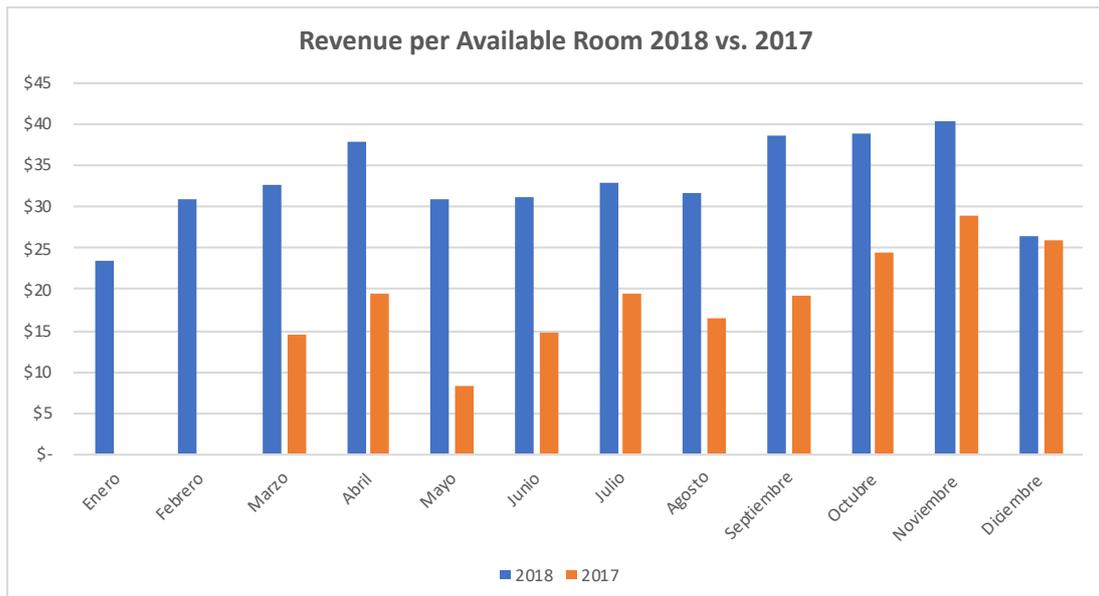
15.Average Daily Rate 2018 vs. 2017



16. Porcentaje de Ocupación 2018 vs. 2017



17. Revenue per Available Room 2018 vs 2017



18. Carta de Aceptación



SABET HOTEL
QUITO - ECUADOR

Quito, 25 de Enero de 2019

Señores

COLEGIO DE HOSPITALIDAD ARTE CULINARIO Y TURISMO

Presente.

De mis consideraciones:

Expresándoles un cordial saludo de quienes conformamos el Hotel Sabet, queremos mencionar que la Señorita Doménica Alejandra Nieto Monteros, realizará trabajos de Titulación, en el Hotel Sabet, para lo cual se compromete a cumplir con el Capítulo VI del Reglamento de Interno, que habla sobre la Confidencialidad de la Información del mismo, el Hotel podrá hacer uso del trabajo realizado como estime conveniente.

Atentamente.,

LUIS DAVID GANCHALA GUTIERREZ

GERENTE GENERAL



El Comercio E10-113 y El Día (esq.)

(593) 2437-202 / 2434-994

 @sabethotel

recepcion@sabethotel.com

www.sabethotel.com

19. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO				MARZO				ACTIVIDADES PLANIFICADAS	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
	SEMANA	SEMANAS				SEMANAS					
	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Entrevista con el gerente del Hotel Sabet										1	1
Entrevista con los empleados del Hotel Sabet										1	1
Encuesta a los empleados del Hotel Sabet										1	1
Obtención de información histórica										1	1
Diseño de formatos para manuales										1	1
Elaboración de manuales de análisis de cargo										1	1
Elaboración de manuales de funciones										1	1
Elaboración de manuales de procedimientos										1	1
Elaboración de diagramas de flujo										1	1

20. Formato de Encuesta



ENCUESTA

Con el fin de mejorar la eficiencia operacional del hotel, contestar las siguientes preguntas:

Cargo:

1. ¿Conoce usted el cargo que desempeña?
 - a. SI
 - b. NO
2. ¿Sabe todas las funciones que desempeña en su cargo?
 - a. SI
 - b. NO
3. ¿Se le ha entregado un manual con su cargo y funciones descritas?
 - a. SI
 - b. NO
4. ¿Considera usted que si tuviese un manual con cargo y funciones descritas podría desempeñarse mejor en su trabajo?
 - a. SI
 - b. NO
5. ¿Considera importante tener un manual que indique detalladamente su cargo y funciones?
 - a. SI
 - b. NO
6. ¿Si le pidieran realizar tareas de un distinto cargo al que desempeña diariamente, pero dentro de su misma área, cree poder hacerlo?
 - a. SI
 - b. NO
7. ¿Si le dieran un manual con funciones de un cargo distinto al que desempeña diariamente, cree poder desempeñarlo?
 - a. SI
 - b. NO