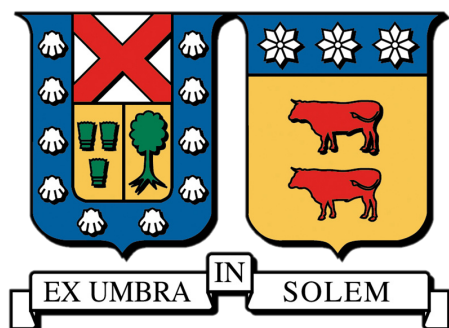




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

Estrategias de Estandarización y Desarrollo para Hostales Familiares: Un Caso de Estudio en Hostal Maygus

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

Esteban Alexis Martínez Ossandón

PROFESOR GUÍA

Raúl Stegmaier Bravo

PROFESOR CO-REFERENTE

Mónica López Campos

VALPARAÍSO DE CHILE, 7 DE Octubre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Estrategias de Estandarización y Desarrollo para Hostales Familiares: Un Caso de Estudio en Hostal Maygus

Nombre del candidato(a): Esteban Martínez Ossandón

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Casa Central Valparaíso; **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Raúl Stegmaier Bravo, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite **confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

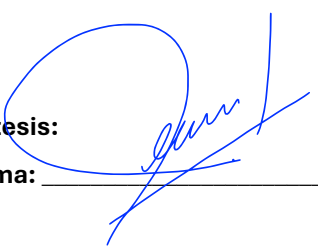
☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 7-10-25; **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 07/10/25 ; **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Tabla de Contenidos

1. Problema de Investigación	7
2. Objetivos	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	9
3. Marco Teórico	10
3.1. Problemas en negocios familiares	10
3.2. Profesionalizar sin perder público objetivo	10
3.3. ¿Qué es importante para el cliente?	11
3.4. ¿Cómo estandarizar un negocio?	13
3.5. Análisis estratégico	14
3.6. Conceptos clave	15
3.6.1. Gestión de procesos	15
3.6.2. Indicadores de desempeño (KPI)	15
3.7. Modelos aplicables	15
3.7.1. Lean Management	15
3.7.2. Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT)	16
3.8. Síntesis del marco teórico	16
4. Metodología	18
4.1. Tipo de investigación	18
4.2. Contexto general	18

4.2.1.	Contexto Hotelero	18
4.2.2.	Contexto Hostal Maygus	19
4.3.	Diseño del modelo	21
4.3.1.	Modelo Canvas	21
4.3.2.	Modelo de Kano	23
4.3.3.	Mapeo proceso General	24
4.3.4.	Organigrama organizacional	26
4.3.5.	Inventario de Actividades y participantes	27
4.3.6.	Matriz de Responsabilidades (RECI)	28
4.3.7.	Tabla de flujograma	30
4.3.8.	Controles de procesos esenciales	32
4.4.	Aplicación Hostal Maygus	33
4.4.1.	Mapeo Canvas Hostal Maygus	35
4.4.2.	Conexión entre Propuesta de Valor y Procesos Críticos	38
4.4.3.	Modelo de Kano Hostal Maygus	40
4.4.4.	Mapeo de Procesos del Hostal Maygus	42
4.4.5.	Organigrama Maygus	43
4.4.6.	Inventario de Procesos y Participantes – Hostal Maygus	44
4.4.7.	Matriz RECI Hostal Maygus	47
4.4.8.	Flujograma Hostal Maygus	49
4.4.9.	Controles de procesos esenciales	51
5.	Discusión	55



5.1. Hallazgos positivos	55
5.2. Limitaciones encontradas	56
5.3. Conservación de la identidad familiar	56
5.4. Síntesis	57
6. Conclusión	58

Agradecimiento

Es curioso que el último paso haya sido el más difícil. Al parecer, asistir a clases y cumplir con horarios impuestos se me da mucho mejor que autoorganizarme, por lejos. Al mirar hacia atrás y pensar en cómo llegué hasta aquí, reconozco que hubo personas que hicieron esto posible, y otras que lo hicieron mucho más llevadero.

En el primer grupo está Dios, quien me dio las condiciones para estudiar y me acompañó en los momentos más difíciles durante estos seis años. También están mis padres, quienes fueron el sostén económico y emocional, haciendo todo lo posible para que yo pudiera avanzar. Y por supuesto, el CEEIND (Clan de Estudiantes Industriales), que hicieron este viaje mil veces más llevadero y agradable.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación aborda la profesionalización de negocios familiares en el sector hotelero en Chile, tomando como caso de estudio al Hostal Maygus, ubicado en la ciudad de La Serena. Estos establecimientos cumplen un rol relevante en la oferta turística nacional, pero suelen enfrentar limitaciones derivadas de la falta de capacitación, la informalidad en la gestión y la ausencia de procesos estandarizados, lo que dificulta su competitividad frente a cadenas hoteleras.

El objetivo general del estudio fue analizar y diseñar estrategias de estandarización y desarrollo que permitan mejorar la gestión operativa del Hostal Maygus, fortalecer su propuesta de valor y aumentar su sostenibilidad en el mercado. Para ello, se establecieron objetivos específicos orientados al diagnóstico de la situación actual, la revisión de estrategias de marketing y fidelización, la evaluación de la adopción tecnológica y la propuesta de herramientas de gestión aplicables a este tipo de negocios.

La investigación se desarrolló como un estudio de caso con enfoque cualitativo, complementado con elementos cuantitativos. Se emplearon metodologías como el Modelo Canvas, el Modelo de Kano, la Matriz RECI, flujogramas simplificados, Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT), listas de verificación e indicadores de desempeño (KPI). Estas herramientas fueron adaptadas al contexto de un negocio familiar con baja capacitación técnica, privilegiando la simplicidad y la facilidad de implementación.

Los principales resultados permitieron identificar procesos críticos, tales como el check-in,

la gestión de reservas y el servicio de limpieza, que requieren estandarización para asegurar la satisfacción de los clientes. Asimismo, se distinguieron atributos diferenciadores, como la atención personalizada y el ambiente familiar, que deben conservarse para mantener la esencia del hostel. La propuesta presentada sugiere una estandarización progresiva y de bajo costo, orientada a mejorar la eficiencia, reducir errores y favorecer la fidelización de huéspedes.

Se concluye que la profesionalización de hostales familiares no requiere transformaciones radicales, sino una evolución gradual que equilibre la eficiencia operativa con la preservación del carácter cercano y auténtico del servicio. El modelo desarrollado constituye una propuesta replicable en otros hostales familiares, ajustándose a sus particularidades y contribuyendo al fortalecimiento del turismo local y al desarrollo económico de las comunidades.

1. Problema de Investigación

Chile cuenta con una industria turística en constante crecimiento, caracterizada por su diversidad de destinos, desde el desierto de Atacama hasta la Patagonia. Dentro de este ecosistema, los hostales familiares desempeñan un rol clave en la oferta de hospedaje, especialmente en ciudades intermedias y destinos con una fuerte identidad cultural. Estos negocios no solo aportan al desarrollo económico local, sino que también ofrecen experiencias auténticas y personalizadas a los visitantes, diferenciándose de las grandes cadenas hoteleras.

El turismo en Chile ha mostrado signos de recuperación tras la pandemia del COVID-19. Según datos de la Subsecretaría de Turismo, durante febrero de 2023 se registraron 351.802 llegadas de turistas extranjeros, lo que representa un aumento de 400,6 % respecto a febrero de 2022, aunque aún con una contracción de 19,5 % en comparación con febrero de 2019. Subsecretaría de (2023). Estas cifras destacan la necesidad de fortalecer la profesionalización del sector para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los alojamientos familiares.

Uno de los principales retos que enfrentan estos negocios es la implementación de estrategias de desarrollo que les permitan optimizar su gestión y mejorar la calidad del servicio. Programas gubernamentales como “Ruta Digital” y “Crece” han sido impulsados por entidades como SERCOTEC para fomentar la modernización y digitalización de los emprendimientos turísticos, facilitando su adaptación a las nuevas tendencias del mercado. SERCOTEC (2023a) y SERCOTEC (2023b). Además, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo ha desarrollado iniciativas de capacitación en gestión hotelera para fortalecer la operación de estos establecimientos y su inte-

gración en redes de colaboración con otros actores del sector. Ministerio de Economía (2022).

En este contexto, el Hostal Maygus representa un caso de estudio relevante para analizar las estrategias de profesionalización y desarrollo de los hostales familiares en Chile. La investigación abordará aspectos clave como la gestión operativa, las estrategias de marketing y fidelización de clientes, y la participación en iniciativas de apoyo al turismo. Asimismo, se explorará cómo la implementación de herramientas tecnológicas y la mejora en estándares de servicio pueden impactar la sostenibilidad y competitividad de estos negocios en el largo plazo.

Este estudio busca aportar información valiosa para la profesionalización del sector, identificando buenas prácticas que puedan ser replicadas en otros hostales familiares, contribuyendo al fortalecimiento del turismo en Chile y al desarrollo económico de las comunidades donde operan.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de estandarización y desarrollo aplicables específicamente al Hostal Maygus, con el fin de mejorar su gestión operativa, fortalecer su propuesta de valor y aumentar su competitividad en el mercado local.

2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión y situación actual del Hostal Maygus, evaluando su administración, calidad del servicio e infraestructura en comparación con la competencia.
- Analizar las estrategias de marketing y fidelización, revisando su efectividad en la atracción y retención de clientes.
- Evaluar la adopción de tecnologías, identificando su impacto en la gestión, eficiencia operativa y experiencia del cliente.
- Examinar la participación en iniciativas de apoyo al turismo, evaluando su influencia en la competitividad y desarrollo del hostal.
- Proponer estrategias para robustecer la propuesta de valor del hostal mediante buenas prácticas de gestión.

3. Marco Teórico

3.1. Problemas en negocios familiares

Los negocios familiares, especialmente en el sector de la hospitalidad, suelen enfrentar desafíos estructurales derivados de su origen informal y de la falta de estandarización de procesos. Muchas veces surgen del deseo de emprender de familias que carecen de formación en gestión administrativa y planificación estratégica, lo que se traduce en operaciones desorganizadas, escasa formalización y roles poco definidos. La pregunta que surge a partir de esta carencia es cómo solucionarla. De acuerdo con Polat (2020), la profesionalización en empresas familiares no se limita a mejorar la gestión administrativa, sino que implica un proceso integral que abarca la formalización de las relaciones familiares dentro de la organización, el establecimiento de una cultura organizacional alineada con estándares profesionales y la profesionalización de todos los colaboradores, tanto familiares como no familiares. Este enfoque integral es clave para garantizar la sostenibilidad del negocio y facilitar su continuidad generacional.

3.2. Profesionalizar sin perder público objetivo

En el contexto de los servicios de hospitalidad, profesionalizar un negocio familiar implica estandarizar procesos y elevar la calidad del servicio, pero sin perder de vista las expectativas y preferencias del público objetivo. Cada propiedad hotelera debe comprender en profundidad las necesidades de sus huéspedes para satisfacer sus demandas y adaptarse a sus preferencias, incluso aquellas que no se manifiestan explícitamente Praporski (2008). Investigaciones recientes han demostrado que el grado de personalización varía significativamente entre hoteles, y que aquellos

establecimientos que logran equilibrar adecuadamente la profesionalización y la estandarización con un servicio personalizado suelen generar mayor valor para sus clientes y, por ende, son percibidos como más rentables Ivanova (2022). Estos hallazgos reflejan que no existe una única fórmula aplicable a todos los casos, sino que cada hotel debe desarrollar estrategias de mejora ajustadas a su mercado y entorno particular para conservar su identidad y fidelizar a su público objetivo.

3.3. ¿Qué es importante para el cliente?

En el proceso de profesionalización de un negocio familiar en la industria de la hospitalidad, es esencial comprender en profundidad qué es realmente importante para el cliente. Según ?, el éxito de una estrategia de marketing radica en alinear la organización con las necesidades y deseos del cliente, priorizando aquellos que la empresa está en condiciones de satisfacer eficazmente.

Dawes (2015) identifica ocho preguntas clave que toda organización debe responder para diseñar estrategias centradas en el cliente:

1. ¿Quiénes son los compradores de este producto o servicio?
2. ¿Qué es lo que realmente compran los clientes?
3. ¿Dónde compran?
4. ¿Cuándo compran?
5. ¿Cómo eligen entre alternativas?
6. ¿Por qué prefieren un producto o marca específica?

7. ¿Cómo responden a los distintos elementos de la mezcla de marketing en esta categoría?
8. ¿Volverán a comprar este producto o servicio?

Estas preguntas funcionan como una guía para identificar patrones de comportamiento, expectativas y factores de fidelización. En el caso de hostales familiares como el Hostal Maygus, respondiendo a estas preguntas se pueden definir estrategias de personalización del servicio, segmentación de clientes, diseño de experiencias y comunicación efectiva, garantizando que la profesionalización de la gestión no signifique perder la esencia que atrae a su público objetivo.

Además, Ferrer (2004) realiza un análisis sistemático de los procesos de apoyo en hoteles de alta categoría, proponiendo un sistema de indicadores que trasciende los tradicionales KPIs financieros para incorporar medidas de eficiencia, calidad y oportunidad, tanto en unidades físicas como monetarias. El estudio destaca la importancia de adaptar los indicadores a la naturaleza y contexto de cada organización, promoviendo la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios internos y del entorno. Entre los procesos evaluados se incluyen las gerencias de mantenimiento, seguridad, recursos humanos, sistemas y control financiero, donde la información generada por los KPIs sirve de apoyo a la toma de decisiones operativas y estratégicas, orientadas a la satisfacción de las expectativas de los clientes y a la optimización de recursos. Así, el control de gestión basado en KPIs no solo mide el desempeño financiero, sino que también integra aspectos de eficiencia operativa, calidad del servicio y oportunidad en la respuesta a las demandas del huésped, lo que resulta fundamental para la mejora continua y la competitividad del sector hotelero.

3.4. ¿Cómo estandarizar un negocio?

Una vez que se tiene claridad sobre las áreas más relevantes del negocio, es necesario analizar qué herramientas serán las más costo-efectivas para el contexto de negocios familiares que buscan auto-organizarse y avanzar hacia una gestión más profesional. Este proceso debe realizarse sin perder de vista lo que es importante para el cliente, a fin de conservar los elementos que han sostenido el negocio hasta ahora.

Una estrategia accesible y eficaz es el moldeamiento de procesos de forma básica y sencilla. Según el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016), el levantamiento y modelamiento de procesos puede estructurarse en fases como preparación, recopilación de información, comprensión del proceso y documentación. Estas fases permiten identificar actividades clave, establecer responsables, estimar tiempos y costos, y representar gráficamente los flujos de trabajo mediante herramientas como mapas de procesos, matrices RECI y flujogramas.

Complementariamente, el uso de listas de verificación o *checklists* ha demostrado ser una herramienta poderosa para estandarizar tareas en entornos complejos. Gawande (2009) propone su uso como una forma de reducir errores, mejorar la coordinación y aumentar la disciplina operativa. En negocios familiares, implementar *checklists* simples (de cinco a nueve elementos) en tareas críticas como la atención al cliente, limpieza, recepción o gestión de reservas puede facilitar la capacitación del personal, asegurar la calidad del servicio y reducir la dependencia de conocimientos tácitos.

Estas herramientas permiten que la profesionalización sea extremadamente sencilla y al alcance de cualquier negocio familiar, sin requerir grandes inversiones ni conocimientos técnicos avanzados.

3.5. Análisis estratégico

El Modelo Canvas por Osterwalder and Pigneur (2010), es una herramienta visual que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio de manera estructurada. Está compuesto por nueve bloques que representan los elementos clave para comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

En el contexto de negocios familiares en el sector de la hospitalidad, el Canvas permite identificar de forma clara el valor diferencial que ofrece el establecimiento, así como las áreas que requieren mejoras o estandarización. Por ejemplo, en el caso de un hostel, esta herramienta puede ayudar a visualizar la relación entre la propuesta de valor (hospitalidad personalizada, ambiente familiar) y los procesos internos (gestión de reservas, atención al cliente) que deben estandarizarse o robustecer para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Su uso previo a la implementación de herramientas operativas, como los Procedimientos Normalizados de Trabajo o las listas de verificación, asegura que la profesionalización se oriente hacia el mantenimiento y fortalecimiento de la propuesta de valor que atrae al público objetivo.

3.6. Conceptos clave

3.6.1. Gestión de procesos

Definición, importancia y aplicación de la gestión de procesos en la ingeniería industrial, destacando su rol en la eficiencia organizacional y la mejora continua.

3.6.2. Indicadores de desempeño (KPI)

Análisis de los principales indicadores clave de desempeño (KPI) utilizados para medir la eficiencia y eficacia en procesos industriales, su diseño e interpretación.

3.7. Modelos aplicables

3.7.1. Lean Management

El Lean Management es una metodología que se centra en la eliminación de desperdicios y en la mejora continua de los procesos. En el sector hotelero, esta metodología se aplica para optimizar diversas actividades, tales como la limpieza de habitaciones, la gestión de inventarios y la atención al cliente. Su implementación contribuye a la reducción de costos operativos y a la mejora de la satisfacción de los huéspedes, favoreciendo la eficiencia y calidad del servicio prestado.

3.7.2. Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT)

Los Procedimientos Normalizados de Trabajo son documentos que describen detalladamente los pasos que deben seguirse en cada tarea o proceso, garantizando la uniformidad y calidad del servicio. En un hotel, los PNT pueden incluir protocolos para la gestión del check-in y check-out, la atención telefónica, la administración de quejas, entre otros. La adopción de PNT permite estandarizar las operaciones, mejorar la capacitación del personal y asegurar la consistencia en la experiencia del cliente.

3.8. Síntesis del marco teórico

El marco teórico aborda la profesionalización de negocios familiares en el sector hotelero, destacando su importancia para la sostenibilidad organizacional Polat (2020). Se enfatiza la necesidad de estandarizar procesos sin perder la esencia del servicio personalizado que valoran los clientes.

Se incorporan herramientas prácticas como el levantamiento de procesos Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016) y el uso de checklists Gawande (2009), que facilitan la gestión eficiente en contextos familiares. Además, se consideran modelos como Lean Management y PNT, junto con indicadores de desempeño (KPI), que permiten mejorar la calidad del servicio y apoyar la toma de decisiones estratégicas Ferrer (2004).

Estos elementos fundamentan el enfoque metodológico del estudio y orientan las propues-



tas de mejora para el caso del Hostal Maygus.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de caso. Su objetivo es diseñar un modelo de profesionalización para negocios familiares en el sector hotelero, utilizando como referencia el Hostal Maygus. El enfoque es cualitativo, complementado con elementos cuantitativos para el análisis de indicadores de gestión.

4.2. Contexto general

4.2.1. Contexto Hotelero

Dentro del contexto nacional, la existencia de opciones económicas en el rubro hotelero ha sido siempre relevante, especialmente en los últimos años marcados por la inflación. Este tipo de oferta cobra aún más importancia en centros turísticos consolidados, donde los hostales familiares representan una alternativa accesible y cercana para satisfacer las necesidades de diversos perfiles de turistas.

A pesar de cubrir una demanda significativa en el turismo chileno, se observa una falta de capacitación en quienes emprenden en el rubro hotelero, así como una escasa formación en gestión económica. Esto dificulta que los negocios familiares puedan competir con empresas establecidas o cadenas internacionales, limitando su capacidad para obtener mejores utilidades sin perder de vista a su público objetivo.

En este escenario, es importante destacar que la ciudad de La Serena presenta una fuerte inversión y difusión en el sector turístico regional. Se promueven tours, se publicitan diversas opciones de alojamiento y se genera una exposición constante de la región como destino turístico, lo que refuerza la necesidad de que los negocios familiares se profesionalicen para aprovechar estas oportunidades.

Este entorno competitivo y en constante evolución evidencia la necesidad de que los hostales familiares, como el Hostal Maygus, adopten estrategias de profesionalización que les permitan mejorar su gestión, diferenciarse y sostener su propuesta de valor. A pesar de los esfuerzos institucionales, como los programas de apoyo al emprendimiento turístico impulsados por SERCOTEC, aún persiste una brecha entre la oferta de herramientas disponibles y su implementación efectiva en negocios familiares.

Este diagnóstico contextual servirá como base para el diseño de un modelo de profesionalización adaptado a las características y necesidades de los hostales familiares, con especial énfasis en la estandarización de procesos y la mejora continua.

4.2.2. Contexto Hostal Maygus

El Hostal Maygus cuenta con más de 20 años de trayectoria recibiendo pasajeros de distintas regiones de Chile y de diversas nacionalidades. Se trata de un negocio familiar inspirado en una larga tradición de hospitalidad, en la que varios miembros de la familia Rodríguez crecieron rodeados de pensionistas y viajeros. Actualmente, el hostel es dirigido por Magda Rodríguez y Gustavo Cornejo, de cuyos nombres proviene la denominación “Maygus” (Ma y Gus).

Además de los propietarios, participan activamente en la operación del hostel otros miembros de la familia, como América Rodríguez y Ana María Rodríguez, quienes cumplen funciones de confianza. En temporadas de alta demanda, también colaboran nietos de la familia y se contrata entre una y dos mucamas para apoyar en las labores de limpieza.

El Hostel Maygus cuenta con 24 habitaciones, distribuidas en categorías Single, Double y Familiar. Adicionalmente, posee una segunda filial denominada “Palmas de Mayorca”, que ofrece otras 6 habitaciones. Los servicios incluyen alojamiento con desayuno, lavandería, y coordinación de tours con proveedores locales, además de otros servicios complementarios relacionados con la alimentación.

Entre las principales fortalezas identificadas por los clientes fidelizados destacan la atención cercana y personalizada de los dueños, el ambiente acogedor, la ubicación céntrica en La Serena y los precios accesibles. Estas características han contribuido a mantener una reputación positiva en plataformas de reserva y redes sociales.

No obstante, también se han señalado algunas debilidades, como la falta de estacionamiento en el mismo recinto (ubicado a algunas cuadras), la antigüedad en la decoración de las habitaciones y la percepción de espacios cerrados. Cabe señalar que algunas de estas limitaciones responden a normativas municipales sobre conservación de fachadas en edificios históricos de La Serena, lo que restringe las posibilidades de remodelación estructural.

A pesar de estas observaciones, la mayoría de los comentarios de los huéspedes son positivos, lo que evidencia el valor de la experiencia familiar y personalizada que ofrece el Hostal Maygus. Este contexto lo convierte en un caso representativo para el diseño de un modelo de profesionalización orientado a negocios familiares en el sector turístico.

4.3. Diseño del modelo

4.3.1. Modelo Canvas

Para comenzar, es fundamental identificar aquello que hace destacar al Hostal Maygus frente a su competencia. Con este fin, se desarrollará un Modelo Canvas para clarificar la propuesta de valor y los procesos clave a reforzar, con miras a estandarizar el servicio sin perder la esencia del negocio familiar. Siguiendo el modelo canvas, este se completa en el siguiente orden:

1. **Segmentos de clientes:** Representan los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa busca atender y servir. Identificar correctamente los segmentos permite enfocar recursos en quienes realmente generan valor.
2. **Propuesta de valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que satisfacen las necesidades de un segmento específico de clientes. Es el motivo por el cual los clientes eligen una empresa sobre otra.
3. **Canales:** Explican cómo la empresa se comunica con sus segmentos de clientes y cómo les entrega la propuesta de valor. Incluye canales de comunicación, distribución y ventas.
4. **Relación con clientes:** Define el tipo de vínculo que la organización establece con cada

segmento (personal, automatizada, autoservicio, comunidades, etc.). Este bloque asegura coherencia entre la promesa de valor y la experiencia que vive el cliente.

5. **Fuentes de ingresos:** Indican el flujo de dinero que genera cada segmento de clientes a través de la venta de productos o servicios. Permiten comprender cómo se monetiza la propuesta de valor.
6. **Actividades clave:** Son las acciones fundamentales que debe realizar la empresa para que el modelo funcione correctamente y se cumpla la propuesta de valor (operaciones, gestión, producción, marketing).
7. **Recursos clave:** Son los activos más importantes que necesita la empresa para que su modelo de negocio funcione (humanos, físicos, intelectuales, financieros).
8. **Socios clave:** Se refiere a la red de proveedores y aliados estratégicos que facilitan la ejecución del modelo, reducen riesgos o complementan recursos y actividades.
9. **Estructura de costos:** Incluye todos los gastos asociados al funcionamiento del modelo de negocio, derivados de recursos, actividades y socios.

El proceso comienza con los clientes (segmentos), porque todo negocio existe para atender una necesidad externa. En segundo lugar, se define la propuesta de valor, que es la razón por la que esos clientes eligen al negocio. Una vez aclarado qué se ofrece y a quién, se pasa a la entrega de valor, explicada en términos de canales, relaciones y fuentes de ingresos. Posteriormente, se identifican los elementos internos que permiten sostener esta entrega: actividades, recursos y socios clave. Finalmente, se analiza la estructura de costos, que depende de todas las decisiones anteriores.

Este orden asegura coherencia entre lo que se promete al cliente y lo que la organización realmente puede ejecutar de manera rentable.

4.3.2. Modelo de Kano

Con el objetivo de reconocer qué elementos deben estar presentes como mínimo en los procesos del Hostal Maygus para evitar insatisfacción por parte del cliente, se incorpora el Modelo de Kano como herramienta metodológica. Este modelo permite clasificar los atributos del servicio según el tipo de expectativa que generan en el consumidor, lo que facilita distinguir entre lo esencial y lo complementario.

Las categorías del modelo son las siguientes:

- **Factores básicos (higiénicos):** Son los atributos mínimos esperados por el cliente. Su ausencia genera insatisfacción inmediata, mientras que su presencia no necesariamente genera entusiasmo, pero sí evita quejas.
- **Factores de desempeño:** Son atributos cuya satisfacción está directamente relacionada con el nivel de cumplimiento. Cuanto mejor se ejecutan, mayor es la satisfacción del cliente.
- **Factores motivadores (delighters):** Son atributos no esperados por el cliente, pero que al estar presentes generan sorpresa positiva y fidelización.

Los procesos clasificados como “básicos” y “de desempeño” son aquellos que deben ser estandarizados mediante Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) y checklists operativas, ya que su falla genera insatisfacción directa o afecta la eficiencia del servicio. En cambio, los procesos con atributos “motivadores” deben mantenerse flexibles, ya que representan el sello distintivo del hostel y contribuyen a la fidelización del cliente.

En esta tesis, el modelo se utiliza para determinar qué debe contener cada proceso como mínimo para cumplir con las expectativas básicas del cliente. Esta clasificación permite orientar la estandarización hacia los elementos higiénicos, asegurando que los procesos operativos no fallen en lo esencial, sin intervenir en los factores motivadores que forman parte de la identidad familiar del hostel.

4.3.3. Mapeo proceso General

Como siguiente paso, es recomendable elaborar un esquema que represente los procesos de manera sencilla y comprensible, como se puede ver en 1. Una buena estrategia es iniciar con un mapeo macro de los procesos, en el cual se visualice cómo las necesidades del cliente se transforman en su satisfacción, mediante la diferenciación de tres tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos del negocio y procesos de apoyo.

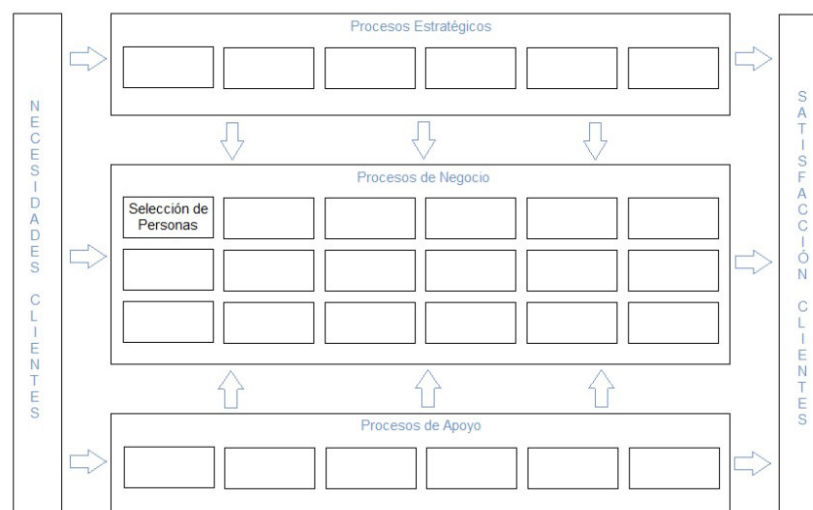


Figura 1: Procesos Marco

Proceso Estratégico o de Dirección Estratégica: Procesos que soportan la estrategia ins-

titucional y afectan a la organización en su totalidad. Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. También se puede considerar como un solo proceso que dirige a todos los demás y que orienta sobre la dirección de la organización.

Procesos del negocio: Estos procesos están directamente relacionados con la propuesta de valor del negocio y son esenciales para cumplir con los objetivos comerciales. Se caracterizan por ser medibles, repetitivos y orientados a resultados concretos que impactan directamente en la experiencia del cliente. Además, los procesos del negocio permiten articular la operación diaria del servicio, desde la recepción de huéspedes hasta la entrega de servicios complementarios. Su correcta gestión influye en la percepción de calidad, la fidelización de clientes y la eficiencia operativa. Por ello, su estandarización y mejora continua son fundamentales para lograr una operación sostenible y competitiva en el tiempo.

Procesos de soporte o apoyo: Los procesos de apoyo son aquellos que permiten el funcionamiento eficiente de los procesos principales del negocio, aunque no están directamente relacionados con la atención al huésped. Su objetivo es facilitar la operación diaria, asegurar la disponibilidad de recursos y mantener la calidad del servicio.

Todos los procesos mencionados anteriormente —estratégicos, del negocio y de apoyo— deben poder ser desglosados en subprocesos o etapas específicas. Este desglose permite detallar cómo se ejecutan las actividades dentro del hotel y facilita la comprensión de cómo se transforman las necesidades de los clientes en servicios que generan satisfacción.

En el contexto del Hostal Maygus, este enfoque es especialmente relevante, ya que muchas funciones son asumidas por miembros de la familia sin una estructura formal definida. Al identificar y documentar cada etapa de los procesos, es posible establecer procedimientos estandarizados, asignar responsabilidades claras y aplicar herramientas como checklists, KPIs o PNT, lo que contribuye a una gestión más profesional y eficiente.

Este nivel de detalle no solo permite visualizar el flujo operativo completo, sino que también sirve como base para implementar mejoras continuas, optimizar recursos y asegurar una experiencia consistente para los huéspedes.

4.3.4. Organigrama organizacional

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o institución. Permite visualizar de manera clara y jerárquica los distintos roles, cargos y relaciones entre los participantes que conforman la organización. Su utilidad radica en facilitar la comprensión de cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo fluye la comunicación interna y cómo se articulan los procesos operativos.

En el contexto del Hostal Maygus, el organigrama cumple un rol fundamental para formalizar una estructura que, hasta ahora, ha funcionado de manera informal y familiar. Dado que muchas funciones son asumidas por miembros de la familia sin una delimitación clara de roles, el organigrama permite establecer una base visual para la asignación de responsabilidades, la imple-

mentación de procedimientos estandarizados y la mejora de la eficiencia operativa.

Este instrumento ayuda a elaborar el inventario de actividades y participantes, identificando los cargos que intervienen en los procesos críticos del hostel, tales como la recepción de huéspedes, el aseo de habitaciones, la gestión de reservas y la atención personalizada. La elaboración del organigrama no solo contribuye a la profesionalización del hostel, sino que también sirve como base para aplicar herramientas de gestión como la Matriz RECI y los flujogramas operativos, todos orientados a mejorar la calidad del servicio sin perder la identidad familiar que caracteriza al Hostel Maygus.

4.3.5. Inventario de Actividades y participantes

El primer paso para generar un flujo de proceso básico y eficaz, con el objetivo de construirlo de forma progresiva de menos a más, consiste en elaborar un inventario de actividades y participantes. Este inventario parte de un listado preliminar de los procesos a realizar y de las personas involucradas en cada uno de ellos.

Al tratarse de un primer boceto, este documento funcionará como la plantilla inicial para desarrollar posteriormente el flujograma definitivo. Dado su carácter preliminar, es natural que presente imprecisiones, las cuales serán corregidas y perfeccionadas a medida que se avance, ajustando y depurando tanto las actividades como los participantes que conforman cada proceso. Dentro de esta fase, la identificación de participantes juega un papel fundamental, ya que permite realizar un análisis más completo del funcionamiento de la organización. Este ejercicio facilita la delegación y asignación de funciones, ayuda a establecer líneas claras de responsabilidad y contribuye a

detectar de manera más rápida y precisa las posibles falencias o cuellos de botella en el desarrollo de un proceso.

Adicionalmente, contar con un registro claro de quién participa en cada actividad permite ordenar la información, optimizar la comunicación interna y asegurar que las tareas se realicen de forma coordinada. Una correcta identificación de roles y responsabilidades no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce la duplicidad de esfuerzos y los riesgos asociados a la falta de claridad en las funciones.

Como complemento de esta identificación, resulta útil elaborar herramientas que representen gráficamente la asignación de responsabilidades y roles como la Matriz RECI que se presentara mas adelante, lo que facilitará una visión más ordenada y comprensible de la estructura de trabajo de la organización.

4.3.6. Matriz de Responsabilidades (RECI)

Previo a una diagramación más visual de los procesos a levantar, es fundamental realizar una Matriz de Responsabilidades (RECI). Esta herramienta permite identificar a todos los participantes involucrados en cada proceso y definir claramente los roles que desempeñan. Su aplicación es especialmente útil en negocios familiares como el Hostal Maygus, donde muchas funciones se distribuyen informalmente entre miembros de la familia, lo que puede generar ambigüedad o duplicidad de tareas.

Actividades/Roles	Participante 1	Participante 2	Participante "n"
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Actividad "n"			

Figura 2: Matriz RECI

Tal como se observa, cada proceso se estructura a partir de las actividades que lo integran, incorporando la identificación de todos los participantes involucrados. Esto permite asignar de forma precisa el rol que corresponde a cada participante en cada actividad, asegurando una delimitación clara de responsabilidades y una gestión más eficiente de los procesos.

Los roles pueden clasificarse en cuatro categorías, mencionadas previamente responsable, ejecutor, consultado e informado.

Responsable: Persona que asume la autoridad y el compromiso final sobre la correcta ejecución de la actividad o proceso. Define lineamientos, toma decisiones y responde por los resultados, por lo que es esencial que todos los procesos tengan un responsable.

Encargado: Persona que lleva a cabo las tareas necesarias para cumplir la actividad. Su labor se centra en la ejecución operativa según las indicaciones del responsable por lo que es esencial que todos los procesos tengan un responsable.

Consultado: Persona que aporta conocimientos, experiencia o información relevante para la actividad. Su participación es requerida antes o durante la ejecución para garantizar calidad y pertinencia. Debido a que no siempre es necesario recibir información para la ejecución de los proyectos no es necesario contar siempre con un consultado

Informado: Persona que aporta conocimientos, experiencia o información relevante para la actividad. Su participación es requerida antes o durante la ejecución para garantizar calidad y pertinencia. Hay procesos que no requieren levantamiento de información, por lo que no es necesario contar con un informado.

4.3.7. Tabla de flujograma

Debido a que todo lo anterior se desarrolla en un contexto de empresas familiares sin experiencia ni capacitaciones formales, el siguiente paso de elaborar un flujograma en Bizagi u otros programas que cumplen esta función queda descartado. Esto con el fin de no generar una carga innecesaria para las familias, quienes tendrían que invertir tiempo y esfuerzo en familiarizarse con una herramienta que, en este caso, no aportaría un valor proporcional al costo de aprendizaje que implicaría.

Por esta razón, se optó por un formato de flujograma simplificado, presentado en forma de tabla, cuyo objetivo es el mismo, pero eliminando varias herramientas y elementos que no serían utilizados. El propósito es simplificar al máximo su elaboración, manteniendo únicamente los componentes esenciales, como: el evento que da inicio a la actividad, el orden en que estas ocurren, quién ejecuta cada actividad, la información necesaria para llevarla a cabo, la información

que se genera a partir de ella, la etapa a la que pertenece (si corresponde) y, finalmente, el momento en que el proceso concluye.

Nombre proceso:	Recepción clientes				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
INICIO:	Llegada cliente				
Recepción clientes	Encargado mesa recepción	Disponibilidad actual	Precios servicios solicitados	Baja: Que no esté el encargado y se vaya el cliente	Alta: Perdida cliente
.....					
Salida:	Información pieza y servicios extra				

Figura 3: Flujograma procesos

Como podemos ver en 3, contamos con las partes fundamentales que se utilizan en Bizagi. Los elementos que conforman esta simplificación son: nombre del proceso, inicio de la actividad, las actividades, quién las ejecuta, qué entra, qué sale, la probabilidad de falla, la falla que esta implica, la criticidad de incurrir en cualquiera de ellas y la salida que conduce al fin del proceso. A continuación, se detalla el significado de cada parte:

Inicio: Evento o condición que detona el comienzo del proceso. Puede ser una acción externa (por ejemplo, la llegada de un cliente) o interna (activación de una tarea programada) que da paso a la primera actividad del flujo.

Actividad: Tarea o conjunto de acciones específicas que forman parte del proceso. Cada actividad tiene un propósito definido y se ejecuta siguiendo un orden lógico hasta alcanzar un resultado concreto.

Ejecutor: Persona, cargo o rol responsable de realizar la actividad. En el contexto de un negocio familiar, puede ser un miembro de la familia o un trabajador contratado, identificado para

asegurar claridad en la asignación de responsabilidades.

Que entra: Información, documento, material o recurso necesario para llevar a cabo la actividad de forma correcta. Constituye la materia prima o insumo del trabajo.

Que sale: Producto, información o resultado generado una vez completada la actividad. Puede ser tangible (documento emitido, producto entregado) o intangible (confirmación verbal, registro en sistema).

Probabilidad falla(P): Estimación de la frecuencia con la que podría presentarse un error o incidencia en la actividad, clasificada normalmente como Alta, Media o Baja según antecedentes, controles existentes y complejidad de la tarea. Criterio numérico: 5 = Casi certeza (90–100 %), 4 = Probable (66–89 %), 3 = Moderado (31–65 %), 2 = Improbable (11–30 %), 1 = Muy improbable (1–10 %).

Criticidad fallo(C): Nivel de impacto que tendría la ocurrencia de una falla en la actividad. Considera efectos sobre la satisfacción del cliente, la operación y los costos; se clasifica también como Alta, Media o Baja. Criterio numérico: 5 = Catastrófico (afecta totalmente objetivos o imagen), 4 = Mayor (impacto importante), 3 = Moderado (retrasos o afectación parcial), 2 = Menor (bajo daño), 1 = Insignificante (sin impacto relevante).

Salida: Estado, documento o condición final que marca el término del proceso o el paso al siguiente. Representa el cierre del flujo y, en muchos casos, la entrega del servicio o producto esperado.

4.3.8. Controles de procesos esenciales

Existen procesos esenciales dentro del viaje del consumidor cuyo propósito es garantizar que la experiencia sea satisfactoria y fomentar la fidelización de los clientes. Estos procesos se

determinan en función de dos factores clave:

- **Probabilidad de fallo (P):** estimación de la frecuencia con que podría producirse un error en la actividad, evaluada en una escala del 1 al 5.
- **Criticidad del fallo (C):** grado de impacto que tendría dicho error en la satisfacción del cliente, en la operación o en los objetivos estratégicos, también valorado en una escala del 1 al 5.

La Severidad de Riesgo se calcula como:

$$S = P \times C$$

donde el valor de S puede variar entre 1 (riesgo muy bajo) y 25 (riesgo máximo).

Todas las actividades que presenten una severidad de riesgo igual o superior a 7 serán monitoreadas de forma prioritaria, y su ejecución estará vinculada obligatoriamente a una checklist operativa para asegurar la correcta ejecución del proceso. Este enfoque busca minimizar fallos, estandarizar pasos críticos y mantener la calidad del servicio.

4.4. Aplicación Hostal Maygus

La aplicación del modelo propuesto al Hostal Maygus se plantea como un ejercicio teórico que integra las herramientas y conceptos desarrollados en el marco teórico y la metodología. Su objetivo es mostrar cómo la profesionalización puede implementarse de manera gradual, manteniendo la esencia del negocio familiar y mejorando la eficiencia operativa.

En primer lugar, Se construye el Modelo Canvas para entender la lógica del negocio, comenzando por identificar los segmentos de clientes y la propuesta de valor que explica por qué prefieren el Hostal Maygus. Luego se analizan los canales de reserva y entrega del servicio, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos. Finalmente, se describen las actividades, recursos y socios que sostienen la operación, junto con la estructura de costos.

Una vez identificado el valor entregado, se realiza un mapeo general de procesos, identificando y clasificando las actividades en procesos estratégicos, del negocio y de apoyo. Este mapeo permite visualizar cómo las necesidades del huésped se transforman en servicios entregados, y sirve como base para estandarizar operaciones críticas.

Posteriormente, se construye un inventario de actividades y participantes, detallando quién ejecuta cada tarea, con el fin de clarificar responsabilidades y evitar duplicidades. Este inventario se complementa con la Matriz RECI, que asigna de forma precisa los roles de Responsable, Ejecutor, Consultado e Informado en cada actividad, reforzando la estructura interna. Para facilitar la gestión en un entorno familiar sin capacitación técnica avanzada, se emplea un flujograma simplificado en formato de tabla, en lugar de diagramas complejos. Este documento especifica entradas, salidas, responsables, probabilidad y criticidad de fallos, permitiendo priorizar mejoras.

Con base en el análisis de severidad de riesgo ($S = P \times C$), se identifican las actividades críticas que requieren la implementación obligatoria de checklists operativas. El modelo incorpora, además, Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) para las tareas recurrentes, junto con KPIs diseñados específicamente para el contexto del hostal, tales como la tasa de cumplimiento de

la totalidad de los PNT, el grado de mejora en la organización interna y el ahorro en costos de personal. Asimismo, se integran principios de Lean Management orientados a reducir desperdicios y optimizar recursos, con especial énfasis en la gestión de inventarios y en la prestación de servicios complementarios.

Finalmente, la propuesta se alinea con las fortalezas del Hostal Maygus —atención personalizada, ubicación céntrica y precios accesibles—, buscando potenciar su competitividad sin perder su carácter familiar. Este enfoque garantiza una experiencia consistente para el huésped, favoreciendo la fidelización y la sostenibilidad a largo plazo.

4.4.1. Mapeo Canvas Hostal Maygus

Como se mencionó anteriormente, el primer paso consiste en la implementación de un Modelo Canvas aplicado al Hostal Maygus, con el objetivo de obtener una visión clara de la propuesta de valor ofrecida y fortalecer aquellos procesos que contribuyen directamente a la generación de valor para el cliente.

■ Segmentos de clientes

- Viajeros nacionales que buscan una opción económica de estadía.
- Mochileros y turistas jóvenes que valoran un ambiente familiar y cercano.
- Trabajadores temporales de otras regiones que necesitan alojamiento prolongado.
- Turistas extranjeros interesados en conocer la Cuarta Región.
- Familias que priorizan un hospedaje seguro, central y con trato personal.

■ Propuesta de valor

- Estadía económica sin sacrificar comodidad.
- Ambiente cálido y familiar, trato directo con los dueños.
- Ubicación céntrica en La Serena, cerca de atractivos turísticos.
- Conexión con tours locales y servicios confiables de la región.

■ Canales

- Recomendaciones boca a boca (alto valor en negocios familiares).
- Plataformas digitales: TripAdvisor, Booking, Airbnb.
- Página web propia y redes sociales (Facebook).
- Contacto telefónico para reservas directas.
- Convenios con empresas locales (para trabajadores temporales).

■ Relación con clientes

- Atención personalizada, estilo familiar y cercano.
- Comunicación cara a cara en todo momento.
- Generación de confianza con huéspedes recurrentes.
- Disponibilidad de los dueños para resolver dudas y dar recomendaciones locales.

■ Fuentes de ingresos

- Arriendo de habitaciones (principal).
- Servicios adicionales: lavandería, alimentación complementaria.

- Convenios con empresas para estadías prolongada.

■ Actividades clave

- Servicio de hospedaje cálido y familiar.
- Gestión de reservas (presencial y telefónica).
- Mantenimiento y limpieza de habitaciones.
- Conexión con operadores turísticos locales.
- Gestión administrativa (control de ingresos, proveedores, costos).

■ Recursos clave

- Personal familiar con experiencia en hospitalidad.
- Relación directa de confianza con turistas y empresas.
- Infraestructura: habitaciones, comedor, espacios comunes.
- Reputación online (reseñas en TripAdvisor y Booking).
- Contactos con operadores turísticos confiables.

■ Socios clave

- Operadores turísticos locales (tours astronómicos, Valle del Elqui, playas).
- Empresas locales y contratistas (para estadías largas de trabajadores).
- Plataformas digitales de reservas (TripAdvisor, Booking, Airbnb).
- Proveedores de alimentos y lavandería.
- Instituciones turísticas (SERNATUR, SERCOTEC, municipalidad).

■ Estructura de costos

- Costos fijos: mantenimiento del hostel, sueldos de mucamas en temporada alta, servicios básicos (agua, luz, internet).
- Costos variables: alimentación, lavandería, comisiones de plataformas digitales.
- Gastos de marketing digital (mínimos pero necesarios).
- Renovación de mobiliario y mejoras en habitaciones.

Una vez completado el canvas que puede verse de forma más gráfica en la figura 5, se puede analizar que el Hostal Maygus presenta una propuesta de valor clara y diferenciada, basada principalmente en la cercanía con el cliente, el ambiente familiar y la ubicación estratégica en la ciudad de La Serena. El análisis evidencia que los segmentos de clientes se encuentran bien definidos y diversificados, lo que permite sostener un flujo constante de ingresos a partir de turistas nacionales, extranjeros y trabajadores temporales.

En conclusión, las fortalezas actuales del Hostal Maygus como la atención personalizada y la confianza generada en huéspedes al mismo tiempo que pone en evidencia oportunidades de mejora en la diversificación de servicios, la optimización de canales digitales y la gestión de costos. Esto proporciona una hoja de ruta útil para orientar el crecimiento del hostel y consolidar su posicionamiento dentro del mercado local.

4.4.2. Conexión entre Propuesta de Valor y Procesos Críticos

La propuesta de valor del Hostal Maygus se fundamenta en atributos como la atención personalizada, el ambiente familiar, la ubicación céntrica y la comodidad a precios accesibles. Para

que estos atributos se sostengan en la experiencia real del cliente, es necesario que ciertos procesos operativos funcionen correctamente.

Para asegurar que estos atributos se mantengan en la experiencia real del cliente, es necesario que ciertos procesos operativos funcionen correctamente. Esta conexión se establece mediante el siguiente análisis:

- **Atención personalizada y ambiente familiar(Procesos:Recepción del huésped, Atención al huésped):** Estos procesos representan el primer contacto y el soporte continuo durante la estadía. Su correcta ejecución refuerza la cercanía y el trato directo con los dueños, elementos centrales de la propuesta de valor.
- **Comodidad y limpieza(Procesos:Servicio de limpieza diario y profundo):** La higiene y el orden son condiciones mínimas esperadas por los clientes. Si no se cumplen, generan insatisfacción. Por ello, se clasifican como factores de higiene según el Modelo de Kano, y su estandarización es prioritaria.
- **Confianza y organización(Procesos: Gestión de reservas, Check-In y Check-Out):** Estos procesos afectan directamente la percepción de profesionalismo y seguridad. Una gestión eficiente evita errores, sobreventas y demoras, lo que fortalece la confianza del cliente en el servicio.
- **Ubicación y conexión con servicios locales(Procesos: Presentación de instalaciones, coordinación de tours):** Aunque no son procesos críticos en términos operativos, su correcta ejecución complementa la propuesta de valor y puede generar factores motivadores (sorpresa positiva).

Estos procesos son los más valorados según la propuesta de valor del Hostal Maygus. Sin embargo, no se pretende enseñar al personal del hostel cómo realizar aquello que ya hacen bien: los factores motivadores, que son precisamente los que más contribuyen a la diferenciación del servicio.

El problema surge cuando, debido al desorden operativo, se descuidan los factores higiénicos, es decir, aquellos elementos básicos que el cliente espera como mínimo. Para poder identificar con claridad qué aspectos deben considerarse como higiénicos en cada proceso, en el siguiente apartado se aplicará el Modelo de Kano, el cual permite distinguir entre lo básico, lo esperado y lo sorprendente en la experiencia del cliente.

4.4.3. Modelo de Kano Hostal Maygus

La aplicación del Modelo de Kano se realizó sobre los procesos operativos que más contribuyen a la propuesta de valor del Hostal Maygus, con el objetivo de identificar qué atributos deben estar presentes como mínimo para evitar insatisfacción en los clientes.

Esta clasificación se basa en el análisis de los comentarios de huéspedes, el mapeo de procesos del negocio y la lógica de servicio descrita en el Modelo Canvas. Se priorizan aquellos atributos que, si no se cumplen, afectan directamente la percepción de calidad, confianza y organización.

Proceso	Atributo evaluado	Clasificación Kano
Recepción del huésped	Cordialidad, disponibilidad, claridad en la información	Básico + Motivador
Check-In / Check-Out	Rapidez, orden, ausencia de errores	Desempeño
Servicio de limpieza (diario y profundo)	Higiene, orden, reposición de amenities	Básico
Gestión de reservas	Confirmación clara, disponibilidad real	Desempeño
Presentación de instalaciones	Información sobre espacios comunes y servicios	Motivador
Coordinación de tours	Recomendaciones locales, conexión con operadores	Motivador

Tabla 1: Clasificación de atributos de procesos según el Modelo de Kano

Los procesos de **recepción del huésped, check-in/check-out, servicio de limpieza y gestión de reservas**, clasificados como básicos y de desempeño, serán gestionados mediante Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) y checklists operativas. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, su correcta ejecución es fundamental para evitar insatisfacción directa y asegurar la eficiencia del servicio.

Por otro lado, los procesos de **presentación de instalaciones y coordinación de tours**, que corresponden a atributos motivadores, no serán estandarizados de forma rígida. Estos procesos conservarán su flexibilidad, ya que representan el sello distintivo del Hostal Maygus y contribuyen directamente a la fidelización del cliente mediante una experiencia personalizada y auténtica.

Esta aplicación permite orientar la profesionalización del Hostal Maygus hacia lo esencial, sin intervenir en los elementos que conforman su identidad familiar y cercana.

4.4.4. Mapeo de Procesos del Hostal Maygus

Una vez definida la propuesta de valor del Hostal Maygus, se identifican los procesos que contribuyen directamente a su cumplimiento. Estos procesos se agrupan en tres categorías: estratégicos, de negocio y de apoyo, como se muestra en la figura 1. El objetivo es priorizar aquellos procesos que impactan directamente en la experiencia del cliente y que, según el Modelo de Kano, requieren estandarización para evitar insatisfacción o pérdida de eficiencia.

- **Procesos Estratégicos**

- **Gestión Estratégica:** Planificación y dirección general del hostel, definición de objetivos, políticas internas y alineación del modelo de negocio con la propuesta de valor.

- **Procesos de Negocio**

- **Reserva Previa:** Gestión de solicitudes y confirmaciones, incluyendo canales de reserva y disponibilidad de habitaciones.
- **Recepción del Huésped:** Primer contacto presencial, verificación de datos y orientación inicial. Clasificado como proceso básico y motivador.
- **Check-In / Check-Out:** Registro de entrada y salida, asignación de habitación, entrega de llave y cierre administrativo. Clasificado como proceso de desempeño.
- **Servicio de Limpieza (Diario y Profundo):** Mantenimiento de higiene y orden. Clasificado como proceso básico.
- **Gestión de Reservas:** Confirmación clara y disponibilidad real. Clasificado como proceso de desempeño.

- **Presentación de Instalaciones:** Información sobre espacios comunes y servicios. Clasificado como proceso motivador.
- **Coordinación de Tours:** Recomendaciones locales y conexión con operadores. Clasificado como proceso motivador.
- **Atención al Huésped:** Soporte continuo, resolución de dudas y gestión de solicitudes. Clasificado como proceso motivador.

■ **Procesos de Apoyo**

- **Gestión de Personal:** Reclutamiento, formación y evaluación del equipo.
- **Gestión Financiera:** Control presupuestario, análisis de costos e ingresos.
- **Gestión de Insumos:** Aprovechamiento y control de inventarios.

4.4.5. Organigrama Maygus

El organigrama del Hostal Maygus representa la estructura jerárquica básica del negocio. En la cúspide se encuentra el **dueño**, quien toma las decisiones estratégicas y mantiene la visión del negocio. Bajo su supervisión directa se ubica el **encargado general**, responsable de coordinar las operaciones diarias y supervisar al equipo operativo.



Figura 4: Organigrama Maygus

Esta representación gráfica permite visualizar de forma clara las relaciones de dependencia y facilita la asignación de responsabilidades en los procesos operativos. A partir de esta estructura organizacional se construye el inventario de actividades y participantes, que detalla las tareas específicas que realiza cada rol dentro de los procesos críticos del hostal.

4.4.6. Inventario de Procesos y Participantes – Hostal Maygus

A partir del análisis de la propuesta de valor y la clasificación de procesos según el Modelo de Kano, se identifican los procesos del negocio que requieren estandarización mediante Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) y checklists operativas. Se excluyen los procesos motivadores, ya que representan el sello distintivo del Hostal Maygus y actualmente se ejecutan de forma satisfactoria. Por lo tanto, el enfoque se centra exclusivamente en los procesos básicos y de desempeño:

- **Recepción del huésped:** Proceso mixto (básico + motivador). Se estandariza parcialmente

para asegurar claridad y disponibilidad, sin afectar la cercanía del trato.

- **Check-In y Check-Out:** Procesos de desempeño. Requieren estandarización completa para evitar errores y asegurar eficiencia.
- **Servicio de limpieza (diario y profundo):** Proceso básico. Se estandariza completamente para garantizar higiene y confort.
- **Gestión de reservas:** Proceso de desempeño. Se estandariza para evitar sobreventas y mejorar la organización interna.

Estos procesos serán desglosados en actividades específicas y participantes involucrados, con el objetivo de construir un inventario que permita elaborar flujogramas, matrices de responsabilidades (RECI) y controles operativos que contribuyan a la profesionalización del Hostal Maygus.

- **Recepción del Huésped**

Participantes: Recepcionista, Encargado

Actividades:

1. Contar con personal en recepción durante todo el horario operativo.
2. Informar disponibilidad de habitaciones en tiempo real.
3. Identificar necesidades y preferencias del huésped para ofrecer servicios adecuados.
4. Pasar al check-in o sugerir alternativas según disponibilidad y necesidades.
5. Entregar información básica sobre instalaciones y servicios.

- **Check-In**

Participantes: Recepcionista, Mucama, Encargado

Actividades:

1. Ubicar al huésped en una pieza previamente higienizada con aseo profundo.
2. Gestionar el pago o abono correspondiente.
3. Acompañar al huésped a la pieza asignada.
4. Mostrar instalaciones y explicar servicios adicionales disponibles.
5. Informar sobre pedidos previos o servicios agendados.
6. Registrar hora de salida y servicios solicitados.

■ **Check-Out**

Participantes: Recepcionista, Mucama, Encargado

Actividades:

1. Verificar que todas las cuentas estén pagadas, incluyendo servicios adicionales.
2. Recepción de llaves y cierre administrativo.
3. Agendar aseo profundo de la pieza.
4. Recopilar feedback básico sobre la estadía.
5. Invitar al huésped a regresar, entregando tarjeta de contacto o promoción.

■ **Servicio de Limpieza (Diario y Profundo)**

Participantes: Mucama, Encargado

Actividades Diarias:

1. Preguntar al huésped si desea aseo o coordinar horario.
2. Cambio de toallas.

3. Revisar y reponer jabón, papel higiénico y otros implementos básicos.
4. Cambio de sábanas cuando sea necesario.

Actividades Profundas:

1. Aseo completo de baño y habitación.
2. Cambio de sábanas y reposición de implementos básicos (jabón, rasuradora, peine).
3. Informar que la pieza está habilitada..

■ Gestión de Reservas

Participantes: Encargado, Recepcionista

Actividades:

1. Registrar llamadas de reserva inmediatamente.
2. Recopilar reservas online al finalizar el día.
3. Revisar disponibilidad para la fecha solicitada.
4. Confirmar reserva si hay disponibilidad.
5. Ofrecer fechas alternativas en caso de no disponibilidad.
6. Solicitar hora de llegada y abono de reserva.
7. Agendar aseo y recepción para la llegada del huésped, especialmente en horarios especiales (madrugada).

4.4.7. Matriz RECI Hostal Maygus

Luego de completar el inventario de proceso y de participantes, pasamos a la Matriz RECI, que nos permite visualizar las responsabilidades y roles de cada persona en cada actividad a fin de

delimitar y distribuir roles de forma que no se repitan actividades. Hay casos en los que la Matriz nos permite ver si es que nos falta alguien en el inventario o alguna actividad.

- **Recepción:** Como podemos ver en la figura 7 el Recepcionista es responsable y ejecutor de todas las actividades menos de contar con un recepcionista el responsable de ello en el encargo por obvias razones, el encargado es informado y consultado según sea necesario y se muestra en la matriz.
- **Check-in:** Respecto al check in, lo podemos ver en la figura 8 en este proceso el encargado y responsable de todos los procesos es el recepcionista, entregando información constantemente sobre el estado de las piezas al encargado y la mucama a fin de que ambos puedan hacer su trabajo.
- **Check-out:** En el Check-out las responsabilidades se reparten entre el recepcionista y el encargado como vemos en la figura 9 pero siendo el ejecutor de todo el recepcionista, informando la necesidad de aseo a la mucama y el feedback al encargado.
- **Aseo Diario:** Como se muestra en la figura 10, el aseo diario es ejecutado y responsabilidad de la mucama, el encargado cumple un rol informativo en la coordinación del aseo y el cambio de sábanas si es necesario.
- **Aseo Profundo:** En la figura 11 se puede observar que el aseo profundo también es responsabilidad y ejecución de la mucama. El encargado cumple un rol informativo para confirmar que la pieza esté habilitada.
- **Gestión de reserva:** Como se muestra en la figura 12, tanto el encargado como el recepcionista participan activamente, siendo el encargado el responsable y ejecutor principal, y el

repcionista apoyando con información y seguimiento.

4.4.8. Flujograma Hostal Maygus

Como parte del proceso de estandarización operativa del Hostal Maygus, se desarrollaron flujogramas simplificados que permiten visualizar de forma clara y estructurada las actividades críticas de los procesos clave. Estos flujogramas fueron diseñados considerando las limitaciones propias de un negocio familiar sin formación técnica formal, por lo que se optó por un formato tabular que facilita su comprensión y aplicación práctica.

Cada flujograma incluye los siguientes elementos: **actividad, ejecutor, ¿qué entra?, ¿qué sale?, probabilidad de falla y criticidad del fallo**. Esta estructura permite representar el flujo lógico de las operaciones, identificar puntos críticos que requieren control o mejora, y establecer responsabilidades claras.

A continuación, se describen los procesos representados:

Recepción del huésped: Este proceso inicia con la llegada del cliente y contempla actividades como la presencia del recepcionista, la entrega de información sobre disponibilidad de habitaciones y servicios, y la identificación de necesidades del huésped. El flujograma incluye cinco actividades principales, cada una con su respectivo ejecutor, entradas y salidas operativas, y análisis de riesgo. Las fallas más relevantes incluyen la ausencia del recepcionista, lo que puede derivar en la pérdida del cliente, y la falta de información en tiempo real sobre disponibilidad, que genera demoras innecesarias. Ver Figura 13

Check-in: Este proceso contempla la asignación de una habitación previamente higienizada, la gestión del pago, la presentación de las instalaciones y el registro de la hora de salida. El

flujograma incluye seis actividades, todas ejecutadas por el recepcionista, con apoyo informativo por parte del encargado y la mucama. Las fallas más críticas incluyen la entrega de una habitación no lista, lo que afecta la primera impresión del huésped, y errores en el registro de servicios solicitados. Ver Figura 14

Check-out: Este proceso incluye el cierre de cuentas, la recepción de llaves, la programación del aseo profundo y la recolección de feedback. El flujograma contempla cinco actividades, todas ejecutadas por el recepcionista, con participación del encargado y la mucama en roles de apoyo. Las fallas más relevantes son la omisión del cobro de servicios adicionales y la pérdida de llaves, lo que puede generar costos operativos y afectar la experiencia del cliente. Ver Figura 15

Aseo diario: Este proceso se realiza mientras el huésped está alojado. Incluye la coordinación del horario, el cambio de toallas, la reposición de insumos y el cambio de sábanas si es necesario. El flujograma contempla cuatro actividades, todas ejecutadas por la mucama, con el encargado como informado en el cambio de sábanas. Las fallas más comunes están asociadas a la disponibilidad del huésped o al olvido de reponer elementos básicos, lo que puede afectar la percepción de limpieza. Ver Figura 16

Aseo profundo: Este proceso se ejecuta tras la salida del huésped. Contempla el aseo completo de la habitación, la reposición de sábanas e insumos, y la confirmación de disponibilidad. El flujograma incluye tres actividades, todas ejecutadas por la mucama, con el encargado como informado en la habilitación de la pieza. Las fallas en este proceso pueden afectar directamente la experiencia del siguiente huésped, especialmente si hay una reserva inmediata. Ver Figura 17

Gestión de reservas: Este proceso inicia con la solicitud del cliente y abarca el registro de reservas (telefónicas y online), la verificación de disponibilidad, la confirmación, la solicitud de hora de llegada y la coordinación de aseo en caso de llegadas fuera de horario. El flujograma incluye siete actividades, todas ejecutadas por el encargado, con apoyo informativo del recepcionista. Las fallas más críticas incluyen errores de registro o falta de preparación para llegadas nocturnas, lo que puede derivar en pérdida de clientes y mala reputación. Ver Figura 18

Cada uno de estos flujogramas fue construido a partir del inventario de actividades y validado mediante el análisis de severidad de riesgo ($S = PXC$), lo que permitió priorizar aquellas actividades que requieren control mediante checklists operativas, especialmente en procesos con alta criticidad como el aseo profundo y la gestión de reservas.

4.4.9. Controles de procesos esenciales

A partir del análisis de severidad de riesgo ($S = P \times C$) aplicado a los flujogramas del Hostal Maygus, se identificaron las siguientes actividades críticas. Estas presentan una severidad igual o superior a 7, por lo que requieren la implementación obligatoria de **checklists operativas** para asegurar su correcta ejecución y minimizar fallos.

Proceso	Actividad	P	C	S
Recepción del huésped	Check-In	3	4	12
Check-In	Registro hora salida	3	4	12
Aseo diario	Reposición de implementos básicos	3	3	9
Gestión de reservas	Confirmar reserva	3	4	12
Gestión de reservas	Preparativos llegada madrugada	2	5	10

Tabla 2: Actividades con severidad de riesgo $S \geq 7$

Las actividades destacadas en la tabla anterior deben ser monitoreadas de forma prioritaria, ya que su falla puede comprometer la experiencia del huésped, la eficiencia operativa o los resultados económicos del hostal. La implementación de controles específicos permitirá estandarizar su ejecución y reducir la variabilidad en el servicio.

Además, se recomienda vincular estas actividades a Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) y listas de verificación simples, que permitan asegurar consistencia en la ejecución, facilitar la capacitación del personal y mantener la calidad del servicio en contextos familiares.

A continuación, se presentan las listas de verificación operativas para cada una de las actividades críticas identificadas:

Checklist Operativa: Check-In

- Verificar que la habitación asignada fue limpiada con aseo profundo.
- Confirmar que el huésped realizó el pago o abono correspondiente.
- Acompañar al huésped a la habitación asignada.
- Mostrar instalaciones comunes y explicar servicios adicionales.
- Registrar hora de salida y servicios solicitados.

Checklist Operativa: Registro hora de salida

- Confirmar hora de salida con el huésped.
- Verificar que todos los servicios solicitados estén registrados.

- Informar al huésped sobre el total a pagar.
- Registrar en sistema o libro de control.
- Confirmar que la habitación queda disponible para aseo profundo.

Checklist Operativa: Reposición de implementos básicos (Aseo diario)

- Revisar stock de jabón, papel higiénico y shampoo.
- Reponer cualquier insumo faltante.
- Verificar estado de la papelería y vaciar si es necesario.
- Confirmar que el huésped no tenga solicitudes adicionales.
- Registrar habitación atendida en hoja de control.

Checklist Operativa: Confirmar reserva

- Verificar disponibilidad real en el registro de habitaciones.
- Confirmar con el huésped la fecha de llegada y salida.
- Registrar nombre, contacto y número de personas.
- Solicitar abono si corresponde.
- Enviar confirmación por WhatsApp o correo.

Checklist Operativa: Preparativos llegada madrugada

- Confirmar hora estimada de llegada.
- Coordinar quién recibirá al huésped (turno noche o encargado).
- Dejar llave e instrucciones visibles si no hay recepción.
- Asegurar que la habitación esté lista y con luz encendida.
- Registrar en hoja de control de llegadas especiales.

5. Discusión

La implementación del modelo de profesionalización en el Hostal Maygus permite reflexionar sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los negocios familiares en el sector turístico chileno. A través del uso de herramientas como el Modelo Canvas, el Modelo de Kano, la Matriz RECI y flujogramas simplificados, se logró estructurar una propuesta que equilibra la estandarización operativa con la conservación de la identidad familiar del hostal.

5.1. Hallazgos positivos

Uno de los principales aciertos fue la identificación clara de los procesos críticos que afectan directamente la experiencia del cliente. La clasificación mediante el Modelo de Kano permitió distinguir entre atributos básicos, de desempeño y motivadores, lo que facilitó priorizar la estandarización sin intervenir en los elementos que conforman el sello distintivo del hostal.

La aplicación de flujogramas simplificados y listas de verificación operativas demostró ser una estrategia efectiva para negocios familiares con baja capacitación técnica. Estas herramientas permitieron visualizar los procesos, asignar responsabilidades y reducir la probabilidad de fallos en actividades clave como el *check-in*, la *gestión de reservas* y el *aseo profundo*.

Además, la propuesta logró mantener la esencia del servicio personalizado, evitando que la profesionalización se traduzca en una pérdida de cercanía con el cliente, lo cual es fundamental para la fidelización en este tipo de negocios.

5.2. Limitaciones encontradas

A pesar de los avances, se identificaron algunas limitaciones importantes. En primer lugar, la falta de datos históricos sobre indicadores de gestión dificultó la validación cuantitativa del modelo propuesto. Esto impidió realizar comparaciones antes y después de la implementación, limitando el análisis de impacto.

En segundo lugar, la informalidad en la distribución de roles dentro del hostel presentó desafíos para la aplicación de la Matriz RECI. Aunque se logró delimitar responsabilidades, la resistencia al cambio y la costumbre de operar de forma espontánea pueden dificultar la adopción sostenida de los procedimientos estandarizados.

Por último, el modelo fue aplicado de forma teórica, sin una implementación real en el hostel. Esto implica que los resultados deben considerarse como una propuesta inicial, sujeta a ajustes según la respuesta del equipo operativo y las condiciones del entorno.

5.3. Conservación de la identidad familiar

A lo largo del desarrollo del modelo de profesionalización, se puso especial énfasis en conservar los elementos que conforman la identidad familiar del Hostel Maygus. Esto se logró mediante la identificación de procesos motivadores —como la atención personalizada, la cercanía con los dueños y la flexibilidad en la coordinación de servicios— los cuales no fueron estandarizados de forma rígida. En cambio, se mantuvieron como espacios de expresión del sello distintivo del

hostal.

Asimismo, se evitó imponer herramientas complejas o ajenas al contexto familiar, optando por formatos simples como flujogramas tabulares y listas de verificación breves. Esta decisión buscó facilitar la adopción de buenas prácticas sin alterar la dinámica cotidiana del negocio.

De esta forma, la propuesta no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también protege los atributos que los huéspedes más valoran, como el trato directo, la calidez del ambiente y la autenticidad de la experiencia.

5.4. Síntesis

En conjunto, estos hallazgos sugieren que la profesionalización de negocios familiares no debe implicar una transformación radical, sino una evolución progresiva que preserve la esencia del servicio mientras se mejora la gestión operativa. El modelo propuesto puede ser replicado en otros hostales familiares, adaptándose a sus particularidades y contribuyendo al fortalecimiento del turismo local.

6. Conclusión

La presente investigación ha permitido desarrollar un modelo de profesionalización adaptado a las características de los hostales familiares, tomando como caso de estudio el Hostal Maygus. A través de un enfoque metodológico que combina herramientas de gestión estratégica, análisis de procesos y modelos de estandarización, se ha logrado construir una propuesta que busca mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la esencia del servicio personalizado que caracteriza a este tipo de negocios.

Uno de los principales aportes de esta tesis es la identificación y clasificación de los procesos críticos del hostel mediante el Modelo de Kano, lo que permitió distinguir entre atributos básicos, de desempeño y motivadores. Esta distinción fue clave para orientar la estandarización hacia aquellos procesos cuya falla genera insatisfacción directa en el cliente, como el *check-in*, la *gestión de reservas* y el *aseo profundo*, mientras se preserva la flexibilidad en los procesos que aportan valor emocional y diferenciación, como la *coordinación de tours* y la *atención personalizada*.

La aplicación de herramientas como el Modelo Canvas, la Matriz RECI y flujogramas simplificados permitió visualizar de forma clara la estructura operativa del hostel, asignar responsabilidades, y establecer controles que facilitan la mejora continua. Estas herramientas fueron adaptadas a un contexto familiar con baja capacitación técnica, lo que demuestra que la profesionalización no requiere necesariamente grandes inversiones, sino una estrategia progresiva y bien dirigida.

Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la organización interna, la gestión de recursos, la planificación de actividades críticas y el uso de canales digitales. La implementación de listas de verificación operativas y Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) contribuye a reducir errores, facilitar la capacitación del personal y asegurar una experiencia consistente para el huésped.

No obstante, también se reconocen limitaciones importantes, como la falta de datos históricos para validar cuantitativamente el impacto del modelo, y la informalidad en la distribución de roles, que puede dificultar la adopción sostenida de los procedimientos propuestos. Además, al tratarse de una aplicación teórica, será necesario realizar pruebas piloto y ajustes en terreno para evaluar su efectividad real.

En síntesis, esta tesis aporta una hoja de ruta práctica para avanzar hacia la profesionalización de hostales familiares, promoviendo su sostenibilidad, competitividad y contribución al desarrollo económico local. El modelo propuesto es replicable en otros negocios similares, siempre que se adapte a sus particularidades y contexto, y representa un paso significativo hacia la consolidación de una oferta turística más profesional, sin perder el valor humano y cultural que distingue a los emprendimientos familiares. Esta estrategia permitió profesionalizar sin despersonalizar, asegurando que la esencia familiar del hostel —su principal ventaja competitiva— se mantuviera intacta.

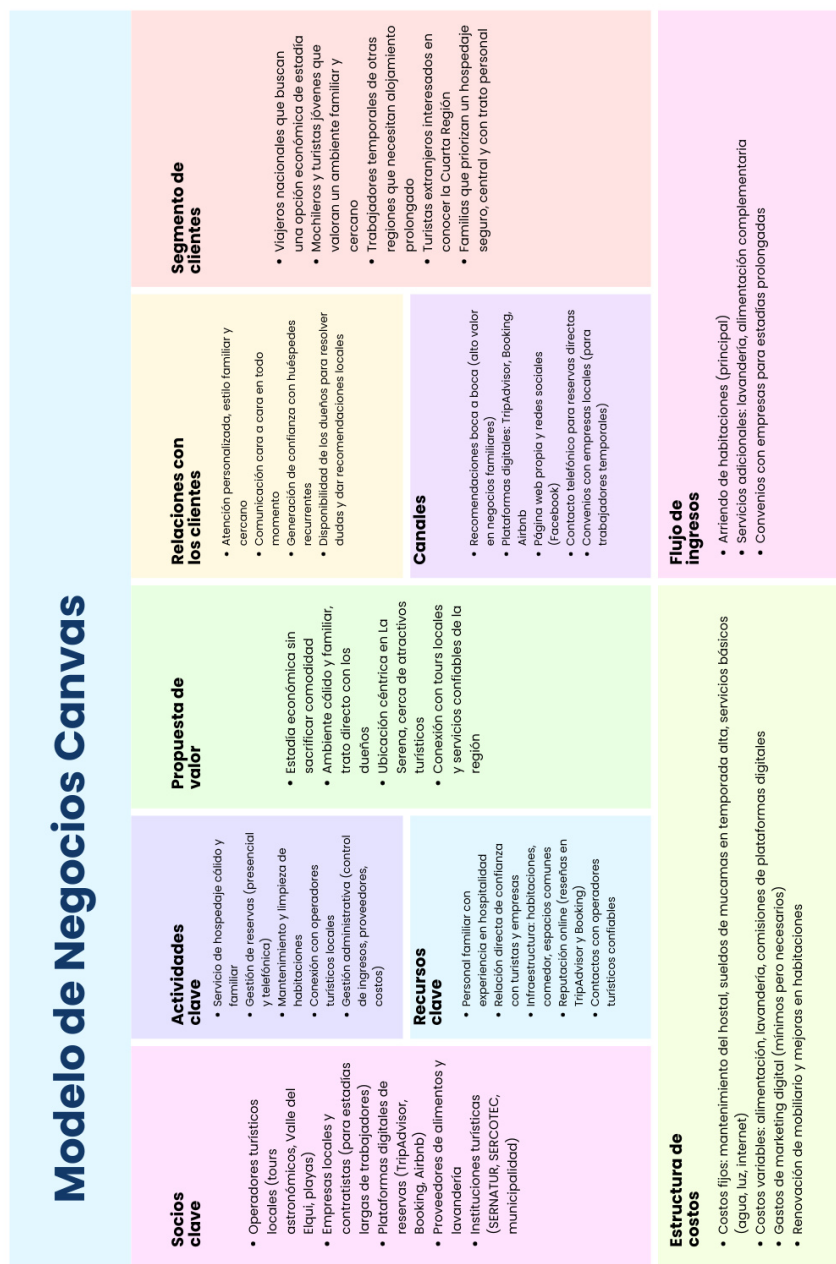


Figura 5: Modelo Canvas Hostel Maygus

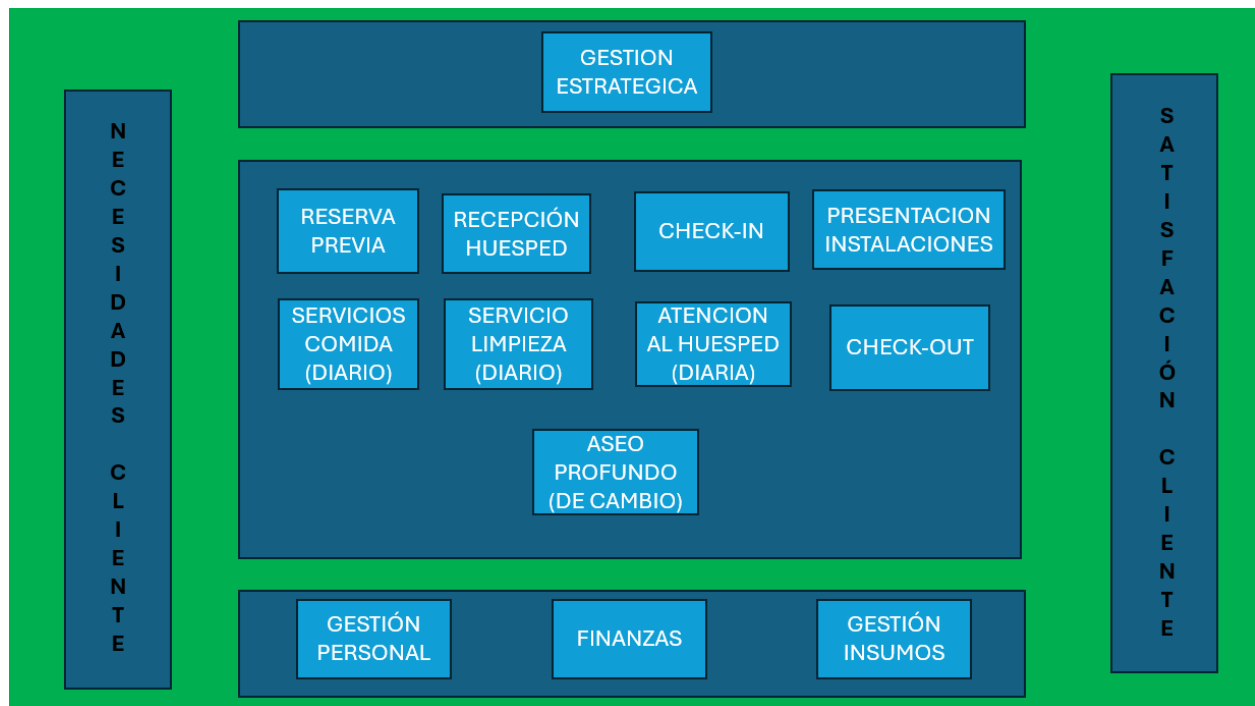


Figura 6: Mapeo Procesos Hostal Maygus

Actividades/Roles	Recepcionista	Encargado
1.-Contar con personal en recepción durante todo el horario operativo.	E	R
2.-Informar disponibilidad de habitaciones en tiempo real.	R/E	C
3.- Identificar necesidades y preferencias del huésped para ofrecer servicios adecuados.	R/E	
4.- Pasar al check-in o sugerir alternativas según disponibilidad y necesidades	R/E	I
5.- Entregar información básica sobre instalaciones y servicios.	R/E	

Figura 7: RECI Recepción

Actividades/Roles	Recepcionista	Mucama	Encargado
1.-Ubicar al huésped en una pieza previamente higienizada con aseo	R/E	C	
2.-Gestionar el pago o abono correspondiente	R/E		I
3.- Acompañar al huésped a la pieza asignada.	R/E		
4.- Mostrar instalaciones y explicar servicios adicionales disponibles	R/E		
5.- Informar sobre pedidos previos o servicios agendados.	R/E	I	I
6.- Registrar hora de salida y servicios solicitados.	R/E	I	I

Figura 8: RECI CHECK IN

Actividades/Roles	Recepcionista	Mucama	Encargado
1.-Verificar que todas las cuentas estén pagadas, incluyendo servicios adicionales	E		R/C
2.-Recepción de llaves y cierre administrativo	E		R/I
3.- Agendar aseo profundo de la pieza.	R/E	I	
4.- Recopilar feedback básico sobre la estadía.	R/E		I
5.- Invitar al huésped a regresar, entregando tarjeta de contacto o promoción	R/E		

Figura 9: RECI CHECK OUT

Actividades/Roles	Mucama	Encargado
1.-Preguntar al huésped si desea aseo o coordinar horario	R/E	I
2.-Cambio de toallas	R/E	
3.- . Revisar y reponer jabón, papel higiénico y otros implementos básicos.	R/E	
4.- Cambio de sábanas cuando sea necesario.	R/E	I

Figura 10: RECI Aseo Diario

Actividades/Roles	Mucama	Encargado
1.-Aseo completo de baño y habitación	R/E	I
2.-Cambio de sábanas y reposición de implementos básicos (jabón, rasuradora, peine).	R/E	
3.-Informar que la pieza está habilitada.	R/E	I

Figura 11: RECI Aseo profundo

Actividades/Roles	Encargado	Recepcionista
1.- Registrar llamadas de reserva inmediatamente	R/E	I
2.-Recopilar reservas online al finalizar el día.	R/E	I
3.- Revisar disponibilidad para la fecha solicitada.	R/E	
4.- Confirmar reserva si hay disponibilidad.	R/E	
5.- Ofrecer fechas alternativas en caso de no disponibilidad.	R/E	
6.- Solicitar hora de llegada y abono de reserva	R/E	I
7.- Agendar aseo y recepción para la llegada del huésped, especialmente en horarios especiales (madrugada).	R/E	I

Figura 12: RECI gestion reserva

Nombre proceso:	Recepción huésped				
INICIO:	Llegada cliente				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Estar en la recepción	Recepcionista	Hora de llegada, si es fuera de horario	La posibilidad de atender al huésped	Baja: Que no esté el recepcionista y se vaya el cliente	Alta: Perdida cliente
Informar disponibilidad	Recepcionista	La disponibilidad de las piezas		Media: No tener la información en tiempo real de la disponibilidad	Baja: Se pierde tiempo averiguando
Identificar necesidades	Recepcionista	Necesidades huésped	Recomendaciones acordes	Media: No identificar las necedades	Muy bajo: Dar una mala recomendación
Check-In	Recepcionista	Servicios solicitados	Fecha de salida Pieza asignada Servicios solicitados	Media: No traspasar la información correctamente	Media: Salida no clara. Alto: No avisar pieza. Media: No llegar con los servicios.
Entrega información básica	Recepcionista		Información de pieza y servicios	Baja: Que se pase por alto dar alguna información	Baja: Se dará más adelante
Salida:	Información pieza y servicios extra				

Figura 13: Flujograma Repeccion

Nombre proceso:	Check-In				
INICIO:	Huésped desea quedarse				
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Buscar habitación lista para huésped	Recepcionista	Las piezas que ya fueron limpiadas	La pieza que se le asignara al huésped	Baja: Que no haya piezas listas	Mediana: Da una mala primera impresión
Gestión pago	Recepcionista	Confirmación de pago	Servicios pagados/Servicios pendientes	Muy Baja: Que se caiga el sistema y no cuenten con efectivo, ni forma para hacer transferencia	Mediana: Confiar que pagaran a la salida
Mostrar pieza	Recepcionista		Huésped instalado	Baja: Que la pieza no este limpia	Mediana: Mala primera impresión
Mostrar instalaciones	Recepcionista	Dudas del huésped		Muy baja: Olvidar algún detalle	Muy Baja: Que tenga que preguntar <u>mas</u> adelante
Realizar pedido solicitados	Recepcionista	Servicios solicitados	Confirmación que el huésped será atendido	Muy baja: Que no se entiendan	Baja: Que el cliente tenga que recordar Alta: Que se le cobre un servicio no entregado
Registro hora salida	Recepcionista	Hora de salida	Hora de Salida <u>Servicios a pagar</u> de salida	Mediana: Mala comunicación	Alta: Posibilidad de no cobrar algo o no llegar a la hora de salida
Salida:	Hora de Salida y Servicios a pagar de salida				

Figura 14: Fluograma Check-in

Nombre proceso: <u>Check-out</u>					
INICIO: <u>Salida cliente</u>					
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Cerrar cuentas	Recepcionista	Cuentas pendientes	Comprobantes de pago	Muy Baja: Que se caiga el sistema y no cuenten con efectivo, ni forma para hacer transferencia	Alto: Tener que esperar hasta comprobar pago
Recepción llave	Recepcionista	Llave de habitación	Solicitud de aseo	Muy baja: Que no se pida la llave y olviden entregarla	Mediana: Tener que solicitar la que la devuelvan o mandar a hacer otra
Agendar Aseos	Recepcionista	Solicitud de Aseo	confirmación de aseo		
Feedback	Recepcionista	Solicitud de feedback	Feedback	Mediana: Falla en la comunicación Mediana: Olvidar el feedback	Muy baja: Tener una opinión menos
Invitarlo devuelta	Recepcionista		Invitación	Muy baja: Que no se le invite	Mediano: Que sienta falta de aprecio
Salida:	Invitación para que regrese				

Figura 15: FLujograma check out

Nombre proceso: <u>Aseo diario</u>					
INICIO: <u>Hay un huésped en la habitación</u>					
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Disponibilidad Aseo	Mucama	Disponibilidad del huésped	Horario definido para aseo	Media: Huésped no disponible	Baja: Realizar el Aseo después
Cambio de toallas	Mucama	Necesidad de toallas	Toallas limpias en habitación	Baja: olvido de cambio	Baja: incomodidad pasajera
Reposición implementos básicos.	Mucama	Stock de insumos básicos	Habitación con insumos completos	Media: falta de stock	Media: mala experiencia
Cambio sabanas	Mucama	Necesidad de cambio de sabanas	Sabanas limpias	Baja: No se cambia	Alta: percepción de suciedad
Salida:	Pieza aseada				

Figura 16: Flujograma aseo diario

Nombre proceso:		Aseo Profundo			
INICIO:		Salida del huésped			
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Aseo completo	Mucama	Habitación desocupada	Habitación disponible para próximo huésped	Baja: No cumplir con el aseo y huésped agendado	Muy Alto: Hacer esperar al huésped
Reposición sabanas y implementos básicos	Mucama	Stock de insumos básicos	Habitación con insumos completos	Baja: falta de stock y huésped agendado	Media: mala experiencia
Disponibilidad pieza	Mucama	Habitación aseada	Confirmación de disponibilidad	Baja: olvido de informar	Media: retraso en asignación
Salida:	Pieza disponible				

Figura 17: Flujograma aseo profundo

Nombre proceso:		Gestión de reserva			
INICIO:		Solicitud reserva			
ACTIVIDAD	EJECUTOR	¿QUE ENTRA?	¿QUE SALE?	PROBABILIAD FALLA	CRITICIDAD FALLO
Registro llamadas	Encargado	Solicitud de la reserva	Registro reserva	Baja: Error en registro	Alta: Pérdida de cliente
Registro reserva online	Encargado	Solicitud del cliente	Registro reserva	Baja: Error en registro	Alta: Pérdida de cliente
Revisar disponibilidad	Encargado	Fechas solicitadas	Fechas disponibles		
Confirmar reserva	Encargado	Solicitud del cliente	Reserva confirmada	Media: Error de Reserva	Alta: pérdida de cliente
Ofrecer fechas tentativas	Encargado	Fechas solicitadas	Fechas alternativas		
Solicitar hora llegada	Encargado	Solicitud del cliente	Hora de llegada	Baja: Mal registro de la hora de llegada	Mediana: Llegada no preparada
Preparativos llegada madrugada	Encargado	Hora de llegada	coordinación llegada	Baja: Mal registro de la llega y no estar disponibles cuando lleguen	Muy alto: Pérdida de cliente y pésima experiencia
Salida:	Confirmación reserva y todos sus detalles				

Figura 18: FLujograma reserva

Referencias

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016). Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos. Technical Report Documento Técnico N° 89, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, Chile.

Ferrer, M. A. (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros.

Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Henry Holt and Company, New York.

Ivanova, Jeliaskova, I. (2022). Customised vs. standardised hotel service: Are customers willing to pay more for a customised experience? *ResearchGate*.

Ministerio de Economía, F. y. T. (2022). Capacitación y formación empresarial – servicio de cooperación técnica. (Consultado el 3 de abril de 2025).

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*.

Praporski, N. (2008). Customization vs. standardization in global hotel expansion. <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/630/>. Consultado en junio de 2025.

SERCOTEC (2023a). Crece. (Consultado el 3 de abril de 2025).

SERCOTEC (2023b). Ruta digital. (Consultado el 3 de abril de 2025).

Subsecretaría de, T. (2023). Barómetro de turismo – marzo 2023. (Consultado el 3 de abril de 2025).