



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE A&B DEL PISO
EJECUTIVO DEL HOTEL WYNDHAM QUITO AIRPORT, UBICADO
EN LA PARROQUIA DE TABABELA.

Autora

Liseth Estefanía Carvajal Quisilema

Año
2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE A&B DEL PISO
EJECUTIVO DEL HOTEL WYNDHAM QUITO AIRPORT, UBICADO EN LA
PARROQUIA DE TABABELA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de
Empresas Hoteleras y Turísticas.

Profesor Guía

Patricio Alexander Velásquez Serrano

Autora

Liseth Estefanía Carvajal Quisilema

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de mejora de calidad en el servicio de A&B del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, ubicado en la parroquia de Tababela", a través de reuniones periódicas con el estudiante Liseth Estefanía Carvajal Quisilema, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Patricio Alexander Velásquez Serrano

Magister en Administración de Empresas, Mención Administración Estratégica

C.I. 0501639942

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de mejora de calidad en el servicio de A&B del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, ubicado en la parroquia de Tababela", de la estudiante Liseth Estefanía Carvajal Quisilema, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Agurtzane Goyarzu de la Serna

Magister en Dirección Hotelera

C.I. 1754521050

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Liseth Estefanía Carvajal Quisilema

C.I. 1724080518

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por siempre estar conmigo, por guiarme y bendecirme en cada paso de mi vida. A mis padres por su amor infinito, por su apoyo incondicional y su ayuda para poder cumplir con todas mis metas. A mi hermano Alex, por sacarme siempre una sonrisa y estar a mi lado en cualquier momento y a mi hermana, María José, por ser mi ejemplo a seguir y mi mejor amiga.

A mi tutor Patricio Velásquez por su paciencia y motivación para guiarme en cada paso de mi trabajo. Al Hotel Wyndham Quito Airport por su colaboración, especialmente a Jennyfer Serrano por ser una excelente persona y ayudarme en todo momento.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con mucho amor a mis padres, Patricio Carvajal y Mirian Quisilema, por jamás dejar que me dé por vencida y por hacer de mí una persona de bien. A mis hermanos, Alex y María José, por ser el pilar de mi vida y creer en mí siempre.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar una propuesta para mejorar la calidad en el servicio de alimentos y bebidas (AyB) del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, ubicado en la parroquia de Tababela.

En el primer capítulo, se realiza el marco teórico, en el cual se definen conceptos acerca de la calidad, su evolución y la importancia de la misma en restaurantes. Por último, se detallan las herramientas de medición a utilizar.

En el segundo capítulo, se desarrolla el contexto de la organización, es decir su ubicación, misión, visión, objetivos, estructura organizacional con sus respectivas funciones, productos o servicios ofertados, mapa de actores, *customer journey*, análisis de la competitividad y perfil del cliente. Adicionalmente, se realiza el análisis de las expectativas del cliente en base a los resultados de las encuestas realizadas.

En el tercer capítulo, se describe el área de AyB del piso ejecutivo y se identifican los errores en los procesos utilizando la herramienta del Blueprint. Además, se aplica el *check list* de la certificación Distintivo Q para determinar si el hotel está cumpliendo con los 92 criterios establecidos. Luego, se realiza el análisis FODA con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

En el capítulo cuatro, se presenta la propuesta de mejora mediante la matriz de priorización de estrategias. Posteriormente, se establecen nuevos procesos en el Blueprint optimizado con el fin de mejorar el área de AyB del piso ejecutivo.

En el capítulo quinto, se elabora el presupuesto para cada una de las estrategias y un cronograma de intervención de estas. Finalmente, se realiza una proyección de la recuperación de la inversión de la propuesta de calidad.

ABSTRACT

The objective of the present project is to develop a proposal to improve the quality of the Food and Beverage (F&B) services on the executive floor of the Wyndham Quito Airport Hotel, located in the parish of Tababela.

In the first chapter, the theoretical framework is developed, in which important concepts about quality are defined, its evolution, and the importance of it in restaurants. Finally, the measurement tools to be used are detailed.

In the second chapter, the context of the organization is developed, which includes its location, mission, vision, objectives, organizational structure with its respective functions, products or services offered, stakeholder mapping, customer journey, competitiveness analysis and customer profile. Additionally, the analysis of customer's expectations is performed based on the results of the surveys conducted.

In the third chapter, the F&B service area of the executive floor is described, and the errors in the processes are identified using the Blueprint tool. In addition, the checklist of the Distinctive Q certification is used to evaluate if the hotel is complying with the 92 criteria established. Then, the SWOT analysis is conducted with the objective of identifying the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the company.

In chapter four, the improvement proposal is presented through the strategy prioritization matrix. Later, new processes are established in the optimized Blueprint in order to improve the F&B service area of the executive floor.

In the fifth chapter, the budget for each of the strategies and a schedule is set up. Finally, a projection of the return on investment of the quality proposal is determined.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación	3
Métodos, técnicas e instrumentos	4
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
2.1 Descripción de la Organización.....	11
2.1.1 Localización	11
2.2 Misión, visión y objetivos.....	12
2.3 Estructura Organizacional	13
2.3.1 Organigrama Organizacional del hotel.....	13
2.3.2 Organigrama del área de alimentos y bebidas	14
2.3.3 Descripción de funciones.....	14
2.4 Producto/servicio ofertado y tarifas.....	16
2.5 Mapa de actores y breve descripción de su rol	18
2.6 Análisis de la cadena de valor	20
2.7 Análisis de competitividad	21
2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente.....	23
2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento	23
2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente	24
2.9 Conclusiones de los análisis realizados	28
CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS	29
3.1 Descripción del área de análisis.....	29
3.3 Descripción de los procesos del área	32

3.4 Auditoría interna	34
3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna	34
3.6 FODA	35
CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORA	36
4.1 Planteamiento de la política de calidad, objetivos de calidad, metas por objetivo y estrategias	36
4.2 Definición de roles y responsabilidades	41
4.2.1 Reestructuración del organigrama.....	41
4.2.1 Definición del roles y responsabilidades en torno a la calidad	42
4.3 Matriz CAME	43
4.4 Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que cumplan con el cumplimiento de la política de calidad.	44
CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	48
5.1 Programación de la intervención.....	48
5.1.1 Propuesta de inversión para propuesta de mejoramiento.....	48
5.1.2 Cronograma de intervención	50
5.2 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad	52
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6.1 Conclusiones	53
6.2. Recomendaciones.....	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Hotel Wyndham Quito Airport.....	12
Figura 2. Estructura Organizacional del Hotel.....	13
Figura 3. Estructura Organizacional del área de alimentos y bebidas.....	14
Figura 4. Mapa de actores	19
Figura 5. Tipos de segmento de mercado del Hotel Wyndham Quito Airport...	24
Figura 6. Elementos Tangibles.....	25
Figura 7. Confiabilidad	25
Figura 8. Capacidad de Respuesta	26
Figura 9. Seguridad.....	27
Figura 10. Empatía.....	27
Figura 11. Descripción de procesos del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo.....	31
Figura 12. Reestructuración del Organigrama del área de AyB.	41
Figura 13. Blueprint optimizado del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo.....	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo SERVQUAL	10
Tabla 2. Descripción de funciones	14
Tabla 3. Tarifas	17
Tabla 4. Horarios de atención	18
Tabla 5. Horarios de atención del restaurante del piso ejecutivo	18
Tabla 6. Actores	20
Tabla 7. Benchmarking	22
Tabla 8. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones.....	32
Tabla 9. Procesos del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo	32
Tabla 10. Resultados de la Norma de Calidad Turística Distintivo Q	34
Tabla 11. Matriz FODA.....	36
Tabla 12. Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias	38
Tabla 13. Descripción de funciones	41
Tabla 14. Responsabilidades en torno a la calidad	42
Tabla 15. Matriz CAME	43
Tabla 16. Matriz de medición de indicadores	47
Tabla 17. Propuesta de inversión.....	49
Tabla 18. Cronograma de intervención	51
Tabla 19. Proyección para la recuperación de la inversión	52

Introducción

La parroquia de Tababela se encuentra ubicada en el nororiente del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador. Nació como parte de los llanos o llanuras de Yaruquí y su nombre se traduce al castellano como "tabla bella". En el año de 1736, la Misión Geodésica Francesa visitó este lugar para realizar investigaciones acerca de la medición de la Tierra debido a que el lugar era ideal al ser una planicie (Quito Cultura, s.f.). Por esta razón, la ubicación geográfica de esta parroquia permitió que exista un gran progreso en diferentes actividades agrícolas, industriales y de servicios. Uno de los proyectos más importantes que permitieron estos avances fue la construcción del nuevo Aeropuerto de Quito, inaugurado en el año 2013, el cual ha generado un crecimiento económico significativo en la parroquia (Capservs Medios, 2015, p. 6). Además, esta obra promovió el incremento del comercio, la mejora de vías, el desarrollo de servicios de todo tipo y la construcción de importantes hoteles (El Comercio, 2016).

El Hotel Wyndham Quito Airport se encuentra ubicado en la parroquia de Tababela vía a Yaruquí (Wyndham, s.f.). Fue construido por la empresa Pronobis y actualmente es operado por Conprogra, con el objetivo de beneficiar a los usuarios, aerolíneas y pasajeros que requieran sus servicios cerca de esta terminal aeroportuaria (Quiport, 2016). Su fecha de inauguración fue el 14 de Julio del 2016. Cuenta con 150 habitaciones modernas, salones para eventos, gimnasio, spa, centro de negocios, restaurante con gastronomía nacional e internacional y bar. Estos servicios están dirigidos a viajeros ejecutivos y personas que buscan alojamiento exclusivo cerca del aeropuerto de Quito, puesto que el hotel no sólo se enfoca en ofrecer hospedaje, sino que busca diferenciarse de la competencia por la gran variedad de servicios complementarios que pone a disposición de sus huéspedes. El servicio que ofrecen es de primera categoría y su ubicación es estratégica puesto que se encuentra a 1km del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito (Wyndham, s.f.).

Wyndham Quito Airport tiene como objetivo brindar calidad en todos sus servicios. Sin embargo, de acuerdo a Jennyfer Serrano, jefa de calidad del hotel, en el piso ejecutivo se ha detectado que existen falencias en el cumplimiento del nivel de servicio que requieren los clientes. Entre los problemas principales se destacan la falta de organización del personal, la demora en la entrega del servicio y la mala interacción con el huésped. Todas estas fallas han provocado que tanto los servicios como los procesos se hayan vuelto ineficientes J. Serrano (comunicación personal, 29 de marzo, 2018). En respuesta a esta problemática, se realizará un plan de mejora de procesos enfocado al servicio de AyB del piso ejecutivo, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio de AyB del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, ubicado en la parroquia de Tababela del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los procesos del servicio de AyB del piso ejecutivo.
- Evaluar los procesos establecidos para el servicio de AyB del piso ejecutivo.
- Diseñar una propuesta de mejora de calidad para el servicio de AyB del piso ejecutivo.
- Plantear una propuesta de intervención para el plan de mejora de calidad.

Justificación

La clave para el éxito de cualquier establecimiento que se encargue de la prestación de servicios es la calidad (Navarro, 2016). Es así, que el Hotel Wyndham cuenta con un programa de cultura organizacional llamado "Cuenta Conmigo", cuyo objetivo es satisfacer los requerimientos de sus huéspedes con la mayor muestra de hospitalidad y servicio posible J. Serrano (comunicación personal, 29 de marzo, 2018). Por esta razón, el hotel tiene un departamento de calidad enfocado en la mejora de los procesos, para lo cual analiza las quejas o problemas existentes y genera soluciones que permiten el mejoramiento continuo de las operaciones J. Serrano (comunicación personal, 29 de marzo, 2018). A pesar de los esfuerzos realizados por cumplir con ambos objetivos mencionados, se han identificado varias falencias en el área de servicio de alimentos y bebidas del piso ejecutivo, por lo cual, la propuesta de mejora de calidad surge con el fin de proponer mejoras que ayuden a incrementar el índice de satisfacción del cliente, debido a que al mantener a un huésped satisfecho se puede lograr fidelizarlo con la marca, fortalecer la relación con los actuales clientes y lograr que los consumidores recomienden los servicios (Prieto, 2014).

Según lo mencionado anteriormente, el proyecto está vinculado al "Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021", con el eje 3 "Más sociedad, mejor Estado". Por lo que, se alinea con el objetivo 9, "Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo"; política 9.4, "Posicionar y potenciar a Ecuador como un país megadiverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales; fomentando al turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección de patrimonio natural y cultural" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017, pp. 104-106). Además, el trabajo cumple con las líneas de investigación de la Universidad de las Américas "Salud y Bienestar", y a la línea de investigación

de la Escuela de hospitalidad y Turismo "Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad" (Universidad de las Américas, 2015).

Métodos, técnicas e instrumentos

En el presente proyecto se utilizará la investigación descriptiva, que, según Bernal (2010, p. 113) es aquella que tiene como función seleccionar los aspectos fundamentales del objeto del estudio, por esta razón se ha convertido en una de las investigaciones más populares y utilizadas en trabajos de investigación. Dentro de esta investigación se emplean diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, observación y revisión documental. Además, el investigador debe tener claro qué se va a medir, por ejemplo, variables, componentes conceptos, entre otros. Del mismo modo, es fundamental determinar sobre qué o quiénes se recolectarán los datos, es decir, si se analizará a personas, comunidades, grupos u otros (Sampieri, 2014, p. 92). Por lo tanto, se utilizará esta modalidad de investigación, con el propósito de recopilar información relevante del área de análisis (servicio del piso ejecutivo) y se podrán utilizar técnicas como la observación, entrevistas y encuestas para el levantamiento de información, que permitirá construir la propuesta de mejora de calidad.

Además, se utilizará un enfoque mixto, el mismo que según Sampieri (2014, p. 534) implica un análisis de información cualitativa y cuantitativa, puesto que se evidencian datos numéricos, textuales, visuales, entre otros, para poder obtener un mayor entendimiento de la problemática del objeto de estudio. Por esta razón, se utilizará diferentes métodos cualitativos y cuantitativos para recolectar información a través de varias técnicas. Los métodos por utilizar son observación estructurada, metodología ISMI, muestreo y sondeo de opinión.

El método de observación estructurada es aquel en el que existe un extenso control sobre la situación objeto de estudio por parte del observador. Por lo tanto, el investigador tiene la posibilidad de definir los aspectos primordiales de

la situación, con el objetivo de disminuir las interferencias provocadas por factores que son externos al estudio y cumplir con los fines de la investigación (Bernal, 2010, p. 258). Tomando en cuenta este método, se utilizará una lista de chequeo con preguntas previamente estructuradas, la cual permitirá verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en el área de servicio del piso ejecutivo establecidos en el hotel.

Adicionalmente, se utilizará la metodología ISMI (International Service Marketing Institute), la cual se aplica para establecer los estándares de calidad en los procesos de entrega de un servicio (International Service Marketing Institute, 2002). Por lo que se utilizará la herramienta Blueprint, con el fin de evaluar el proceso utilizado en el servicio de AyB en el piso ejecutivo del hotel para así poder determinar las posibles causas de problemas y plantear soluciones para garantizar altos niveles de satisfacción de los clientes.

Otro método que se empleará es el sondeo de opinión, con el objetivo de conocer la percepción de los clientes acerca del servicio recibido (Montoya, 2006). Por lo cual se realizarán encuestas adaptadas a la herramienta SERVQUAL. La herramienta mencionada se basa en cinco diferentes dimensiones que son confiabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles, empatía y seguridad, para poder analizar las brechas o diferencias entre el servicio recibido y esperado con el propósito de encontrar medidas correctivas que permitan mejorar la calidad (Vargas & Luzángela , 2014).

Finalmente, se realizarán entrevistas semiestructuradas, dirigidas al jefe de Calidad Jennyfer Serrano y al jefe de AyB Byron Vallejo del Hotel Wyndham Quito Airport. El instrumento mencionado está compuesto por determinadas preguntas o asuntos y el entrevistador tiene la opción de incluir preguntas adicionales con el objetivo de determinar conceptos o conseguir más información (Sampieri, 2014, p. 403).

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

El presente proyecto tiene como fin realizar un plan de mejora de calidad en el servicio de AyB del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, ubicado en la parroquia de Tababela. En primer lugar, es importante definir los conceptos de calidad y servicio puesto que los mismos son clave para el adecuado desarrollo de la investigación.

Según Cantú (2011, p. 4) la calidad se define como “las cualidades que cuenta un producto o servicio, para ser de utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.”.

Por otro lado, de acuerdo a la definición que se encuentra en la Norma ISO 9000:2005, calidad es el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas, implícitas u obligatorias.”. Esto quiere decir que la calidad se mide dependiendo la satisfacción de las necesidades que llegan a expresar o no los clientes (Cortés, 2017, p. 10).

Adicionalmente, es fundamental comprender el rol de la calidad en la historia. Desde tiempos antiguos, la calidad se ha visto enlazada con la historia de la humanidad. El hombre primitivo al momento de realizar diferentes herramientas, alimentos, vestimenta, entre otros, tomaba en cuenta cada una de las características de su producto para poder mejorarlo y obtener una ventaja competitiva (Cortés, 2017, p. 3). Al finalizar la segunda guerra mundial, la calidad comenzó a tener impulso para buscar satisfacer las necesidades de los clientes. Por esta razón, varios países afectados por la guerra decidieron implementar esta filosofía en varias de sus empresas con el objetivo de mejorar la producción y economía, puesto que comprendieron que necesitaban sobrevivir en un mundo que se volvía cada vez más agresivo comercialmente (Vargas & Aldana, 2011, p. 7).

A partir de la década de 1980 se apreciaron varios cambios notables en cuanto a calidad por parte de organizaciones, consumidores y el gobierno. Se fue incrementando la competencia global con la aparición de varios productos, por lo que los consumidores comenzaron a tener mayor información y a ser más cuidadosos a la hora de comprar. Dichos consumidores sabían que tanto los bienes como los servicios debían tener un precio justo dependiendo de la calidad y confiabilidad de estos. Conforme avanzaba la tecnología, aumentaba la probabilidad de que los productos tuvieran problemas de calidad. Las regulaciones de seguridad por parte del gobierno cambiaron la perspectiva de la sociedad, debido a que la responsabilidad del producto dejó de ser de los consumidores y ahora recaía sobre los productores. Por lo tanto, las empresas entendieron que la calidad era imprescindible para su supervivencia (Evans & Lindsay, 2015, p. 14).

Además, es importante mencionar que existieron varios autores que aportaron con definiciones, técnicas, herramientas y métodos acerca de la calidad, con el propósito de mejorar la productividad en las organizaciones. Uno de los principales maestros de la calidad fue Edward Deming con su exitosa aportación de los 14 puntos para la gestión empresarial, el ciclo de Deming y su misión de la búsqueda del mejoramiento, las cuales tenían el propósito de reducir costos y optimizar recursos para que las empresas puedan ser pioneras en el mercado. Otro de los grandes autores fue Joseph Juran, quien propuso la trilogía de calidad. La misma consiste en la planificación, el control de la calidad y la mejora continua, cuyas etapas deben actuar conjuntamente para su correcto funcionamiento. Por último, Philip Crosby propuso su modelo de cero defectos con un programa de 14 pasos y cuatro principios. Lo que Crosby planteó para la calidad fue que es mejor "hacerlo bien desde la primera vez", y difundió su frase célebre "la calidad es gratis". Dicha filosofía tuvo una gran acogida debido a que en la década de 1980 los productos japoneses eran superiores y tenían mayor aceptación que los productos de Estados Unidos (Marcelino & Ramírez, 2014, p. 9).

En la actualidad, se emplean diferentes metodologías, herramientas y estrategias de calidad en las empresas, con el objetivo de lograr un impacto en su cultura y efectividad, cumplir con su misión y visión y obtener estándares de calidad de clase mundial (Gutiérrez, 2014, p. 16).

Una vez definido el concepto de calidad, es fundamental destacar el papel que desempeñan los servicios en la obtención de altos estándares de calidad y en el desarrollo de la economía. En primer lugar, ofrecer un buen servicio es primordial para satisfacer las necesidades de los consumidores. Por otro lado, los servicios actualmente forman parte de los sectores con más crecimiento económico y aportan en gran medida al Producto Interno Bruto (PIB) de varios países. Por esta razón, el sector de los servicios es un importante generador de empleos.

Adicionalmente, es esencial definir a los servicios. El concepto que Lovelock presenta es el siguiente:

Los servicios son actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de los servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualesquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 15).

Dado que se ha definido dos conceptos importantes que son la calidad y el servicio, se puede afirmar que es esencial que las empresas se enfoquen en ofrecer altos estándares de servicio al cliente, para de esta forma cumplir con las necesidades y expectativas del consumidor. Sin embargo, las exigencias de los clientes se han incrementado a través del tiempo puesto que actualmente no

solo buscan tener acceso a un servicio de calidad, sino que también desean recibir una mejor atención, un ambiente en el que se sientan cómodos, servicio rápido y por supuesto un servicio personalizado. De esta manera las organizaciones que logran cumplir con dichos requerimientos consiguen una ventaja competitiva que no se puede igualar de manera sencilla (Solórzano & Aceves, 2013).

Por otro lado, se conoce que el sector de los servicios está compuesto por diferentes actividades, por lo que se ha tomado una en particular, el cual es el servicio de alimentos y bebidas. El artículo 43 del Reglamento General a la Ley de Turismo define al servicio de alimentos y bebidas como " las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento" (Ministerio del Turismo, 2004).

Dentro de los hoteles se ofrecen diferentes servicios para que el huésped pueda disfrutar durante su estadía. Entre estos se encuentra el servicio de alimentos y bebidas, el cual se ofrece en restaurantes dentro de las instalaciones. Los restaurantes en hoteles deben contar con un alto nivel de calidad tanto en sus productos como en el servicio que se ofrece. Este tipo de establecimientos deben buscar la mejor eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos, con el fin de satisfacerlos y a su vez, superar las expectativas de los clientes (Artacho, 2015, p. 7).

Por último, las herramientas y metodologías con las que se puede medir la calidad de servicio son significativas para lograr la mejora de los procesos. En primera instancia, la medición es un instrumento valioso para las organizaciones debido a que permite tomar decisiones efectivas con las que se logre la mejora continua. Las empresas deben estar conscientes de que la medición conlleva un seguimiento continuo de los procesos que tienen falencias y que no cumplen con la calidad que los clientes exigen, por lo que se

deben tomar medidas preventivas para alcanzar el éxito (Vargas & Aldana, 2014, p. 187).

En primer lugar, una de las herramientas que se puede utilizar es el cuestionario SERVQUAL que fue desarrollado en el año de 1985 y 1994 por Zeithaml, Berry y Parasuraman, en el cual se evalúa la satisfacción de los clientes (Vargas & Aldana, 2014, p. 142). El instrumento contiene 22 ítems agrupados en cinco dimensiones, los cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Tabla 1. *Modelo SERVQUAL*

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.
Capacidad de respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

Tomado de Calidad y servicio: conceptos y herramientas (3a. ed.), 2014.

En segundo lugar, la metodología ISMI (International Service Marketing Institute) se encarga de medir la calidad del servicio mediante una herramienta llamada Blueprint, la cual se enfoca en realizar gráficos con la frecuencia de los procesos.

En dicha herramienta es posible identificar, describir, medir, evaluar, controlar con mayor claridad y garantizar niveles altos de satisfacción al cliente (International Service Marketing Institute, 2002)

CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Descripción de la Organización

Wyndham Hotel Group es una de las cadenas hoteleras que se ha convertido en marca líder de la industria hotelera a nivel mundial. Esta cadena tiene 8.400 hoteles y alrededor de 728.200 habitaciones en 80 países con diferentes tipos de marcas icónicas y dirigidas a diversos tipos de segmento de mercado (Wyndham Hotel Group, s.f.). La cadena en Ecuador cuenta con 3 hoteles, uno de ellos es el Hotel Wyndham Quito Airport que abrió las puertas a sus huéspedes el 1 de marzo del 2016. Su estructura arquitectónica representa al cóndor con sus alas desplegadas, el cual es un símbolo majestuoso del Ecuador. El hotel dispone de 150 habitaciones, salones para eventos, gimnasio, spa, centro de negocios, restaurantes y bar. Brindan un servicio de primera categoría y su ubicación es estratégica, puesto que se encuentra a 1 km del aeropuerto de Quito R. Galindo (comunicación personal, 1 de octubre, 2018).

2.1.1 Localización

El Hotel Wyndham Quito Airport se encuentra ubicado en la parroquia Tababela SN Vía a Yaruquí en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, Ecuador. (Wyndham, s.f.).

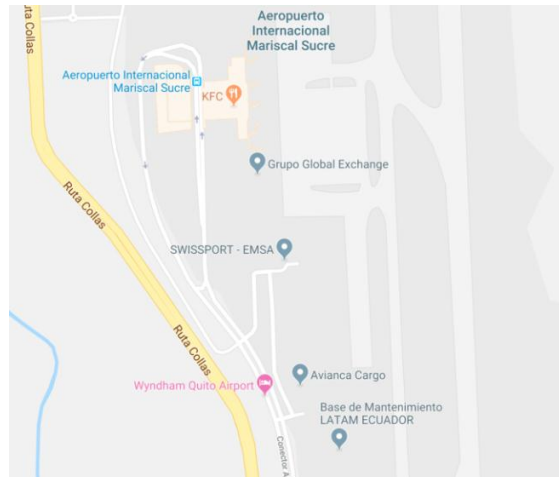


Figura 1. Ubicación Hotel Wyndham Quito Airport. Tomado de Google Maps, 2018.

2.2 Misión, visión y objetivos

Misión

Hacemos que viajar sea posible para todos. Dondequiera que la gente vaya, Wyndham estará allí para darles la bienvenida. Esta misión, junto con nuestros valores, guía la forma en que hacemos negocios cada día (Wyndham Hotels & Resorts, s.f.).

Visión

Ser la primera opción hotelera en Quito, siendo reconocidos por nuestros huéspedes por una constante innovación, brindando un producto diferenciado, servicio personalizado, compromiso social y responsabilidad ambiental J. Serrano (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018).

Objetivos

El hotel no cuenta con objetivos empresariales J. Serrano (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018).

2.3 Estructura Organizacional

2.3.1 Organigrama Organizacional del hotel

El organigrama del Hotel Wyndham Quito Airport está compuesto por una estructura amplia y jerárquica e incluye los departamentos de producción y administración. Es importante mencionar que dentro del organigrama no se incluye toda la estructura, puesto que se hace referencia solo al área de estudio específica que en este caso es alimentos y bebidas.

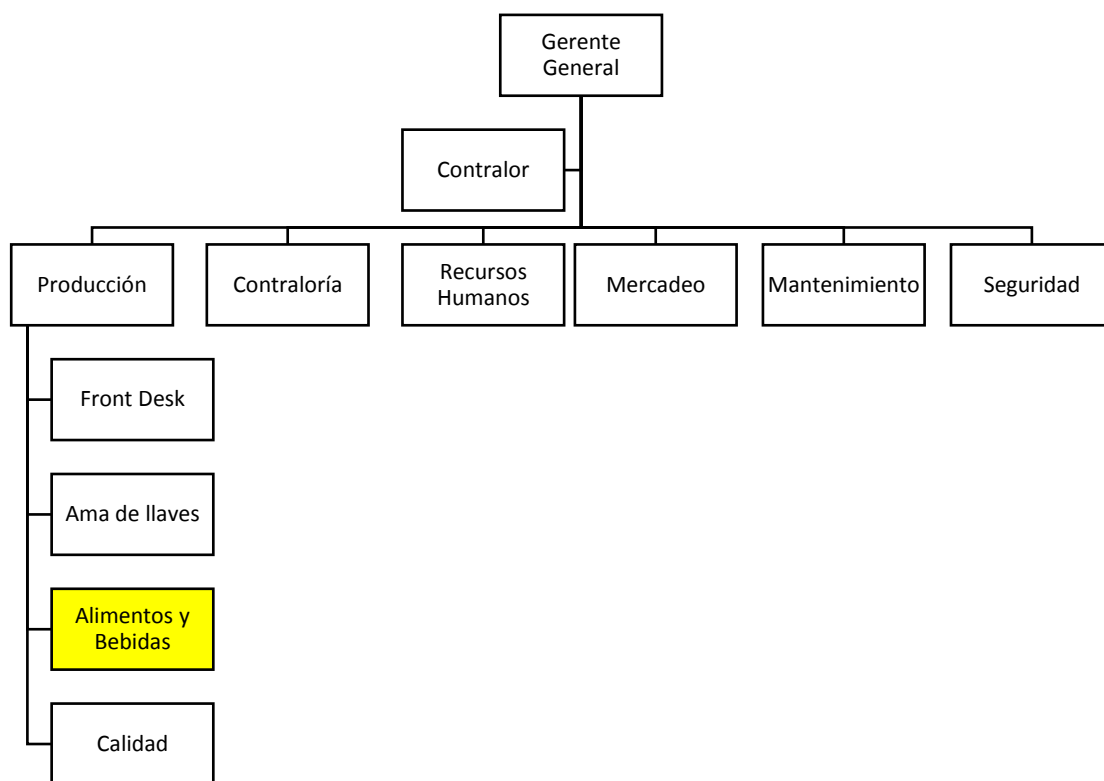


Figura 2. Estructura Organizacional del Hotel. Adaptado de J. Serrano (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

2.3.2 Organigrama del área de alimentos y bebidas

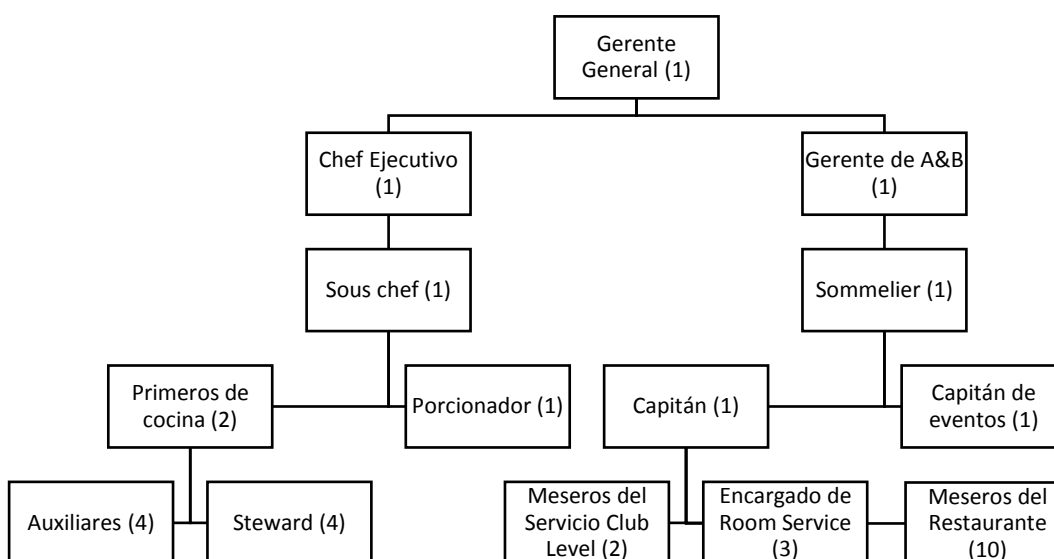


Figura 3. Estructura Organizacional del área de alimentos y bebidas. Adaptado de J. Serrano (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

El área de alimentos y bebidas está conformada por dos áreas específicas que son cocina y servicio. Dentro del área de cocina se maneja una estructura con un total de 13 personas y el encargo es el chef ejecutivo. En cuanto al área de servicio, se encuentra a cargo del gerente de alimentos y bebidas, con una estructura de 20 personas en total. Tanto el chef ejecutivo como el gerente de AyB trabajan conjuntamente en todas las actividades referentes al departamento de alimentos y bebidas.

2.3.3 Descripción de funciones

Las funciones de cada cargo relacionado de forma directa o indirecta con el área de estudio se detallan a continuación:

Tabla 2. Descripción de funciones

Cargo	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las áreas internas del hotel. • Garantizar que se cumplan los estándares de servicio y de la

	<p>marca Wyndham Hotel Group.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos de la empresa. • Representar al hotel y al propietario en todos los temas legales.
Contralor	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la parte financiera y control operacional. • Administrar el capital de trabajo que incluye desde cobrar hasta pagar proveedores. • Cumplir con las disposiciones de los organismos de control. • Controlar los suministros, la nómina y los recursos internos.
Chef Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el presupuesto. • Dirigir la producción de los alimentos. • Planificar los menús. • Conocer las nuevas tendencias y las necesidades en donde está trabajando. • Capacitar al personal de cocina.
Sous Chef	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al chef ejecutivo. • Supervisar al personal de cocina para que cumplan con las funciones que les fueron asignadas y con los estándares de calidad del establecimiento. • Mantener el orden del área de cocina en caso de que se encuentre ausente el chef ejecutivo.
Gerente AyB	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y manejar el presupuesto del área de servicio de alimentos y bebidas. • Adquirir los productos según el presupuesto. • Controlar el correcto funcionamiento del área de AyB. • Verificar que se cumplan las normas de calidad tanto para productos como para el servicio que se brinda en el área de AyB.
Sommelier	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes para que puedan elegir un vino correcto para acompañar su comida, basado en su extenso conocimiento en vinos.
Primeros de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el mise en place. • Manejar la rotación de productos (PEPS).
Porcionador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los productos para que tengan un proceso de lavado correcto y se lo puedan almacenar. • Verificar el stock de los productos que se utiliza en cocina. • Porcionar los alimentos.
Capitán	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar al personal y los horarios de estos. • Capacitar a su equipo. • Supervisar que el servicio que se brinda sea de calidad.

Capitán de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los eventos que se realizan dentro y fuera de hotel. • Controlar que el personal cumpla con sus funciones en el evento. • Solucionar cualquier inconveniente que se presente durante el evento.
Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al chef y a los cocineros en la elaboración de alimentos sencillos.
Steward	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la limpieza de toda la cocina.
Servicio Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las mesas antes de que lleguen los clientes. • Tomar pedidos. • Servir la comida. • Preparar la factura para cobrar la cuenta.
Servicio Club Level	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el buffet. • Preparar la vajilla antes de que lleguen los clientes.
Servicio Room Service	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el pedido del huésped este completo. • Servir o dejar el pedido en la habitación del huésped.

Nota. La información de la descripción de funciones se recopiló durante una entrevista al chef ejecutivo. Adaptado de G. Cadena (comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

2.4 Producto/servicio ofertado y tarifas

En lo que al alojamiento se refiere, el Hotel Wyndham Quito Airport cuenta con 150 habitaciones con una capacidad de 300 personas. Este establecimiento tiene diferentes tipos de habitaciones, entre las que se incluyen sencillas, dobles, suites y junior. Las habitaciones están equipadas con televisión, acceso a internet, caja fuerte digital, espacio de trabajo ergonómico y un minibar que contiene bebidas y snacks con un cargo adicional. El *check in* se lo puede realizar a partir de las 14h00 y *check out* desde las 12h00 J. Serrano (comunicación personal, 26 de septiembre, 2018).

En la siguiente tabla se muestran las tarifas dependiendo el tipo de habitación y los servicios que incluyen:

Tabla 3. Tarifas

TIPO DE HABITACION	TARIFA RACK	TARIFA INCLUIDA IMPUESTOS
Deluxe Sgl	\$170,00	\$211,65
Deluxe Dbl	\$180,00	\$223,85
Club level Sgl	\$190,00	\$236,05
Club level Dbl	\$200,00	\$248,25
Jr. Suite Sgl	\$210,00	\$260,45
Jr. Suite Dbl	\$230,00	\$284,85
Suite Sgl	\$230,00	\$284,85
Suite Dbl	\$250,00	\$309,25

Adaptado de K. Soledispa (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Las tarifas de las habitaciones dependen del tipo de habitación e incluyen desayuno buffet, wifi gratuito, transporte del aeropuerto al hotel, acceso al *fitness center*, periódico local, sauna, turco, y jacuzzi K. Soledispa (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Además, el hotel cuenta con un piso ejecutivo llamado Club Level, ubicado en el cuarto piso con habitaciones simples y dobles. Incluye diferentes servicios como desayuno buffet en *lounge* privado, *check in express*, wifi gratuito, 2 horas de cortesía en salas de reuniones, estación de bocaditos *premium* permanente, bebidas *soft* ilimitadas, vino y cerveza de la casa (2 vasos o copas), transporte del aeropuerto al hotel, acceso al *fitness center*, periódico local, sauna, turco, y jacuzzi K. Soledispa (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Los servicios generales con los que cuenta el hotel son restaurante, *room service*, *lobby bar*, *fitness center*, lavandería, eventos y transporte 24 horas desde y hacia el aeropuerto.

A continuación, se detalla el servicio de restaurante que ofrece el hotel con sus respectivos horarios de atención:

El restaurante del hotel llamado Gran Cóndor, tiene una capacidad de 82 comensales y brinda una gastronomía extensa con el fin de satisfacer a sus clientes J. Serrano (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

El horario de atención del restaurante es de 06h00 hasta las 23h00. En el mismo se ofrecen los siguientes servicios:

Tabla 4. *Horarios de atención*

Tipo de Servicio	Horarios
Desayuno buffet	06h00 – 10h30
Almuerzo buffet	12h00 – 15h00
Cena a la carta	17h00 – 23h00
Cena buffet	18h00 – 22h00

Adaptado de J. Serrano (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Además, el hotel cuenta con un restaurante exclusivo para los huéspedes del piso ejecutivo Club Level. El horario de atención es de 06h00 hasta 22h00 y se ofrecen los siguientes servicios:

Tabla 5. *Horarios de atención del restaurante del piso ejecutivo*

Tipo de Servicio	Horarios
Desayuno buffet	06h00 – 10h30
Bocaditos	11h00 – 16h00
Cena	17h00 – 22h00

Adaptado de J. Serrano (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

2.5 Mapa de actores y breve descripción de su rol

Según Hernández (2011, p. 20) Edward Freeman define a los *stakeholders* o partes interesadas como: “todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos”. Los actores se pueden clasificar en dos tipos que son primarios y secundarios. Los actores

primarios de la organización son aquellos que son directamente afectados por sus actividades y los actores secundarios tienen un impacto no relevante, es decir, son indirectamente afectados.

En el análisis realizado con el mapa de actores, la organización que en este caso es el Hotel Wyndham Quito Airport, es el núcleo. Se determinó que los actores primarios son: los accionistas (Pronobis y Familia Pachano), Quiport, marca Wyndham, gerente general, empleados, transporte, clientes directos y tripulación Copa y Latam. Por otro lado, entre los actores secundarios se encuentran los proveedores, competidores, ministerios, Quito Turismo, entidades reguladoras y comunidad.

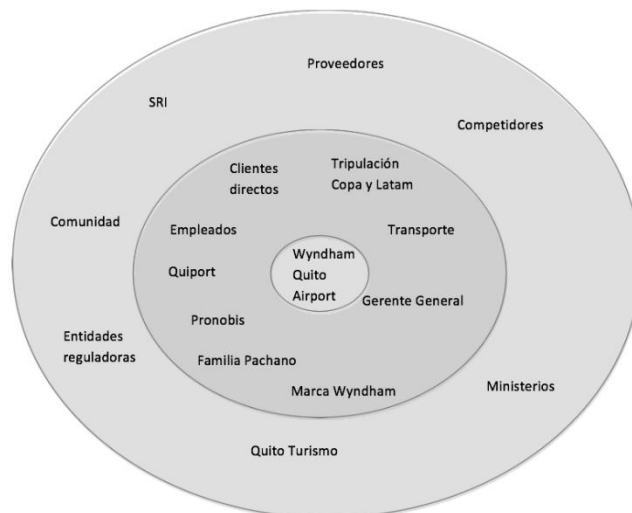


Figura 4. Mapa de actores. Adaptado de R. Galindo (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018)

Mediante la matriz para la evaluación de las partes involucradas (véase anexo 2), se analizó que los actores más relevantes son los de la columna A, debido a que tienen una alta influencia sobre y a través de la empresa. En cuanto a la columna B son actores que se los debe mantener informados acerca del funcionamiento del hotel. A los actores de la columna C se los debe mantener satisfechos y por último, la columna D son actores a los que se los debe monitorear constantemente.

Tabla 6. Actores

A	B	C	D
Pronobis	Ministerio de Trabajo	Transporte	Eurobuilding
Familia Pachano	Ministerio de Turismo		San José de Puenbo
Quiport	Quito Turismo		Rincón de Puenbo
Tripulación Copa y Latam	SRI		Comunidad
Clientes directos	Empleados		
Marca Wyndham	Proveedores		
	Entidades Reguladoras		

2.6 Análisis de la cadena de valor

Se realizó una reunión de trabajo con la jefa de calidad, Jennyfer Serrano, en la cual se utilizó las plantillas de *customer journey* de Tourcert (véase anexo 1). Mediante esta herramienta se identificaron diferentes fases del viaje de un huésped y se encontró varias falencias a las cuales se les estableció posibles soluciones.

En primer lugar, en la fase de antes de la estadía se identificó que el principal problema es que no se le informa al huésped acerca de los servicios de alimentos y bebidas que se incluye en la tarifa del piso ejecutivo. Se planteó como posible solución para dichas falencias que al momento en que el huésped realice una reserva se le informe que la tarifa del piso ejecutivo incluye el servicio de AyB.

En segundo lugar, en la fase durante la estadía se encontraron diferentes falencias en el servicio del restaurante del piso ejecutivo. Cuando los huéspedes ingresan al restaurante, el mesero/a no les da la bienvenida. Por lo que se sugiere contratar una *hostess* para que se pueda encargar de recibir y asignar una mesa a los huéspedes. En lo referente al servicio del restaurante del piso ejecutivo no es eficiente cuando hay afluencia de huéspedes. Debido a esto se debe evaluar si existe personal suficiente para que se pueda brindar un mejor servicio al cliente. Por último, no se registran de manera correcta los consumos extras de los huéspedes. La solución a esto sería que se



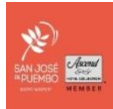

implementen recibos para que los huéspedes puedan firmar al momento de que se realice un consumo extra y de esta manera el mesero/a pueda ingresar al sistema de manera correcta.

Por último, en la fase después de la estadía se encontró que hay un bajo porcentaje de huéspedes que responden la encuesta de servicio del restaurante del piso ejecutivo. Una posible solución es que se implemente una nueva forma para evaluar el servicio recibido en el piso ejecutivo.

2.7 Análisis de competitividad

La tabla 7 muestra el Benchmarking tomando en cuenta al Hotel Wyndham Quito Airport y sus competidores directos. En este análisis se incluye la ubicación y la oferta de productos y servicios de cada hotel.

Tabla 7. Benchmarking

	Wyndham Quito Aiport	Eurobuilding Quito	San José de Puenbo	Rincón de Puenbo	
Información General	Logo				
	Ubicación	Parroquia Tababela SN via a Yaruqui, Quito.	Calle 24 de septiembre S2-389 Conector Alpachaca, Quito.	Puenbo, Manuel Burbano SN, Quito.	Manuel Burbano N6-66 y Francisco Ruiz, Quito.
	Distancia del aeropuerto al hotel	850 m	6,9 km	14 km	18 km
	Tiempo estimado del aeropuerto al hotel	1 minuto	6 minutos	15 minutos	26 minutos
	Tipo de Hospedaje	Hotel de 5 estrellas	Hotel de 5 estrellas	Hotel 4 estrellas	Hostería 3 estrellas
	Página Web	https://www.wyndhamhotels.com/wyndham/quito-ecuador/wyndham-quito-airport/overview	https://www.ebhotels.com/quito?lang=es_VE&gclid=EAlaQobChMljbjmybj3QIVhUSGCh2_jwAkeAAYASAAEgJk1PD_BwE&gclid=aw.ds	http://www.sanjosede-puenbo.com/es/home-3/	https://www.bestwestern.com/es_ES/book/hotels-in-quito/hotel-rincon-de-puenbo-bw-signature-collection/propertyCode.70209.html
	Número de habitaciones	150	144	72	45
	Tarifa	\$123 - \$185 (Tarifa promedio para una habitación estándar), \$236 - \$249 (tarifa del piso ejecutivo)	\$117 - \$166 (Tarifa promedio para una habitación estándar)	\$114 - \$122 (Tarifa promedio para una habitación estándar)	\$90 - \$129 (Tarifa promedio para una habitación estándar)
Servicios	Lobby	X	X	X	X
	Parqueadero	X	X	X	X
	Business Center	X	X		X
	Piso Ejecutivo	X			
	Resturante en el piso ejecutivo	X			
	Servicio tipo bufé	X			
	Servicio a la carta	Si es que el huésped lo requiere	X		
	Salón de eventos	X	X	X	X
	Resturante	X	X	X	X
	Servicio tipo bufé	X	Solo desayuno	Solo desayuno	Solo desayuno
	Servicio a la carta	X	X	X	X
	Room Service	X	X	X	X
	Bar	X	X	X	X
	Piscina		X	X	X
	Spa	X		X	X
	Actividades a través de terceros			X	
Servicio de traslado gratis desde y hacia el aeropuerto.	X	X	X	X	

Adaptado de páginas web de establecimientos y Tripadvisor.

Según el análisis realizado, la ubicación del Hotel Wyndham Quito Airport le da una ventaja a este establecimiento en comparación con la competencia directa, puesto que se encuentra a 1 minuto del Aeropuerto Mariscal Sucre. Además, es el único hotel de la zona que cuenta con un piso ejecutivo en el que tienen un restaurante exclusivo con servicio tipo buffet y servicio a la carta si es que los huéspedes lo requieren. Una de las desventajas del hotel es que no cuenta con piscina, mientras que todos los hoteles de la zona lo incluyen en sus instalaciones. Por otro lado, el hotel San José de Puembo y la hostería Rincón de Puembo tienen tarifas más bajas con servicios similares a sus competidores, por lo que son tarifas más accesibles para los huéspedes. Finalmente, el Hotel San José de Puembo es el único que ofrece actividades turísticas a través de terceros para sus huéspedes.

2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente

2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento

De acuerdo a la información estadística prevista por el Hotel Wyndham Quito Airport, éste recibe un promedio de 5.000 turistas el mes. La mayor parte de los turistas pertenece al segmento particular, el cual representa el 50% y se divide en dos tipos. El primero pertenece al turista que realiza una reserva por canales informáticos como Booking, Despegar, Expedia, entre otros. El segundo es el turista *walk in* (sin reserva) que va directamente al hotel. Por otro lado, el 20% pertenece al segmento corporativo, el otro 20% al segmento de aeropuerto y, por último, el THP (agencias de viajes) representa el 10%. La mayor parte de turistas son extranjeros y la estadía promedio es de una noche R. Galindo (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

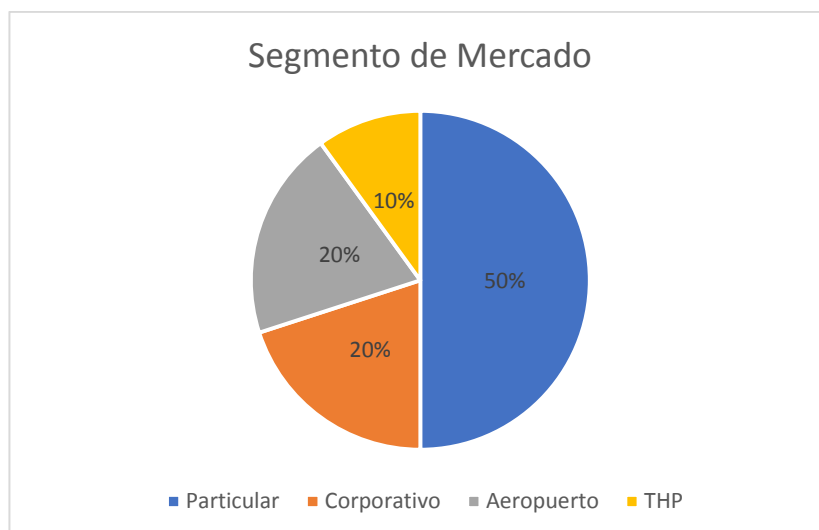


Figura 5. Tipos de segmento de mercado del Hotel Wyndham Quito Airport. Adaptado de R. Galindo (comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

Para realizar el análisis acerca de la percepción del cliente se realizó encuestas adaptadas a la herramienta SERVQUAL (véase anexo 3), la cual contiene 22 criterios agrupados en 5 dimensiones. Las dimensiones son: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las encuestas se realizaron a 36 huéspedes en el restaurante del piso ejecutivo en dos turnos, los cuales fueron de 6h30 a 10h00 y el segundo fue de 18h00 a 21h30. La escala de satisfacción que se utilizó en los criterios mencionados fue: (1) totalmente en desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) neutral, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Adicionalmente, la muestra se determinó con base al total de huéspedes del piso ejecutivo del hotel, que se alojaron durante el 2017. Del total de huéspedes del hotel en el 2017, que fueron 30.309 personas, 4.817 se alojaron en el piso ejecutivo. Se utilizó la fórmula estadística definida por el Departamento de Matemáticas de la UDLA, la cual nos generó un tamaño de muestra de 369. Sin embargo, se realizó únicamente 36 encuestas puesto que es un proyecto piloto (corresponde al 10% del tamaño de la muestra).

Los resultados obtenidos son los siguientes:

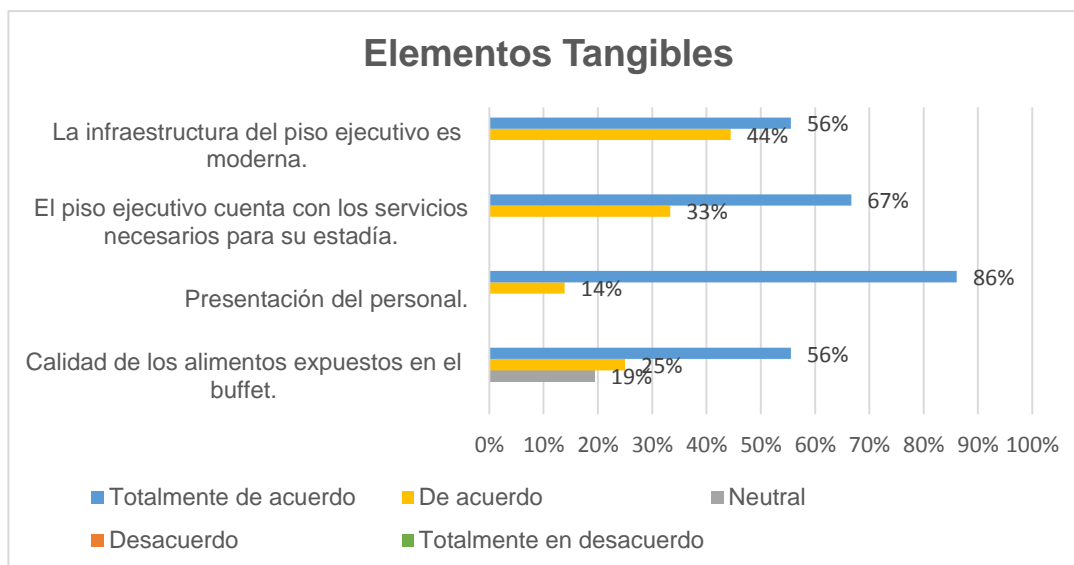


Figura 6. Elementos Tangibles

En la dimensión de elementos tangibles se puede observar que en cuanto a infraestructura, servicios necesarios, presentación personal y calidad de los alimentos la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo. Sin embargo, hay un 19% que se encuentra neutral acerca de la calidad de los alimentos expuestos en el buffet.

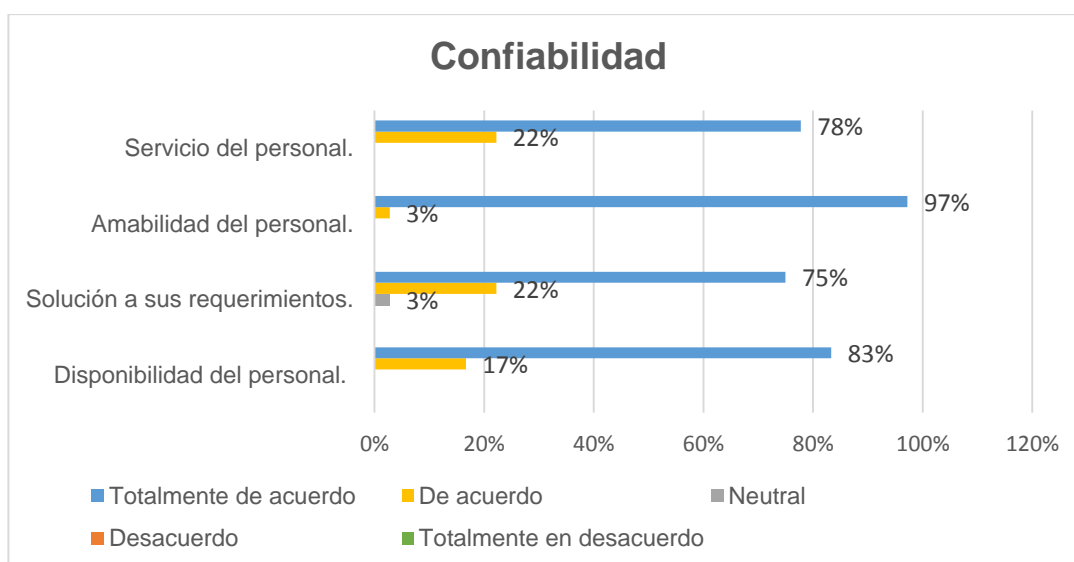


Figura 7. Confiabilidad

En cuanto a la dimensión denominada confiabilidad los resultados revelan que hay un porcentaje alto de huéspedes que están totalmente de acuerdo con el servicio del personal, amabilidad, solución a sus requerimientos y disponibilidad. Por otra parte, hay un 22% que se encuentra solo de acuerdo con el servicio del personal y solución a sus requerimientos. En disponibilidad del personal un 17% se encuentra de acuerdo. Por último, un 3% de los huéspedes tiene una posición neutral al respecto.

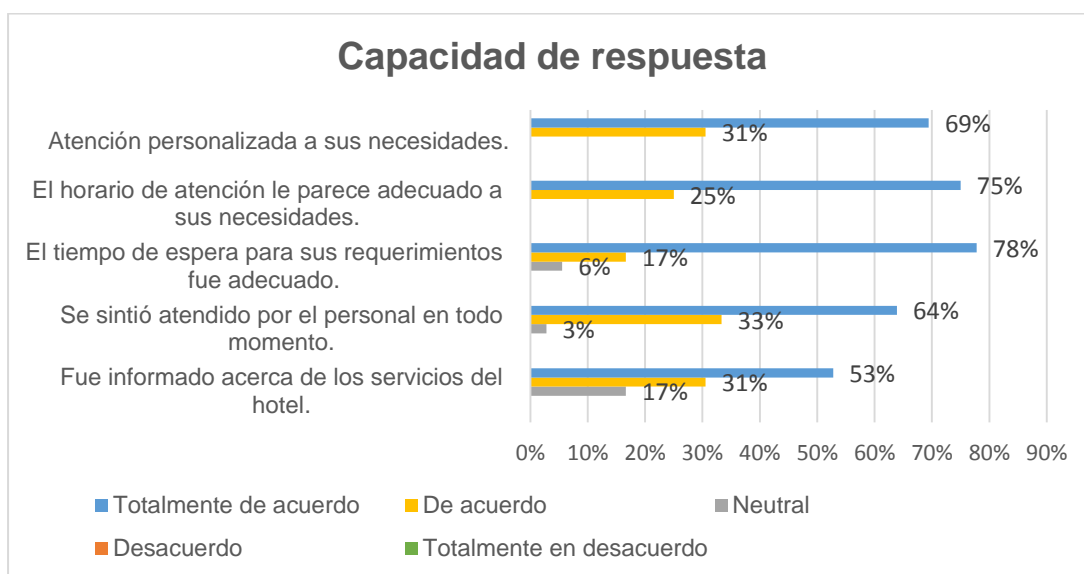


Figura 8. Capacidad de Respuesta

Referente a capacidad de respuesta se refleja un porcentaje alto de conformidad en los criterios para esta dimensión. Además, en promedio, el 27% de los encuestados está de acuerdo con la atención brindada por el personal del restaurante del piso ejecutivo. Por otro lado, la escala de satisfacción neutra tiene un promedio del 5% en los criterios del tiempo de espera por el servicio, atención por parte del personal en todo momento y acerca de la información de los servicios del hotel.

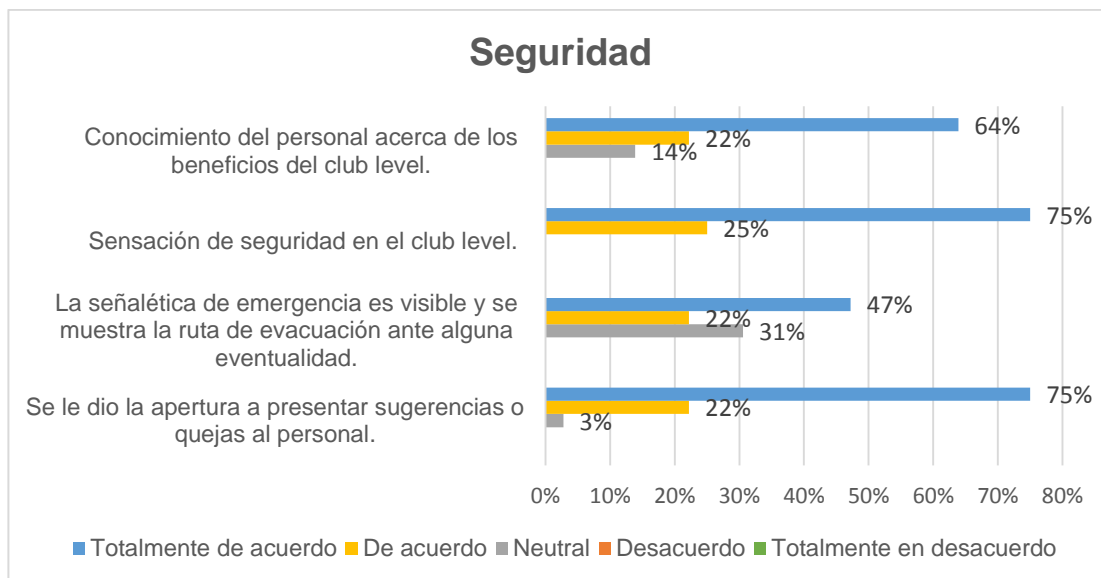


Figura 9. Seguridad

Con respecto a la dimensión de seguridad, refleja un porcentaje que los huéspedes que se encuentran totalmente de acuerdo (75%) supera a los que están de acuerdo (25%) con respecto al conocimiento de beneficios y seguridad del servicio que se brinda en el piso ejecutivo. Además, a lo referente a señalética se observa que un 31% se encuentra neutral puesto que la misma no es claramente visible para los huéspedes.

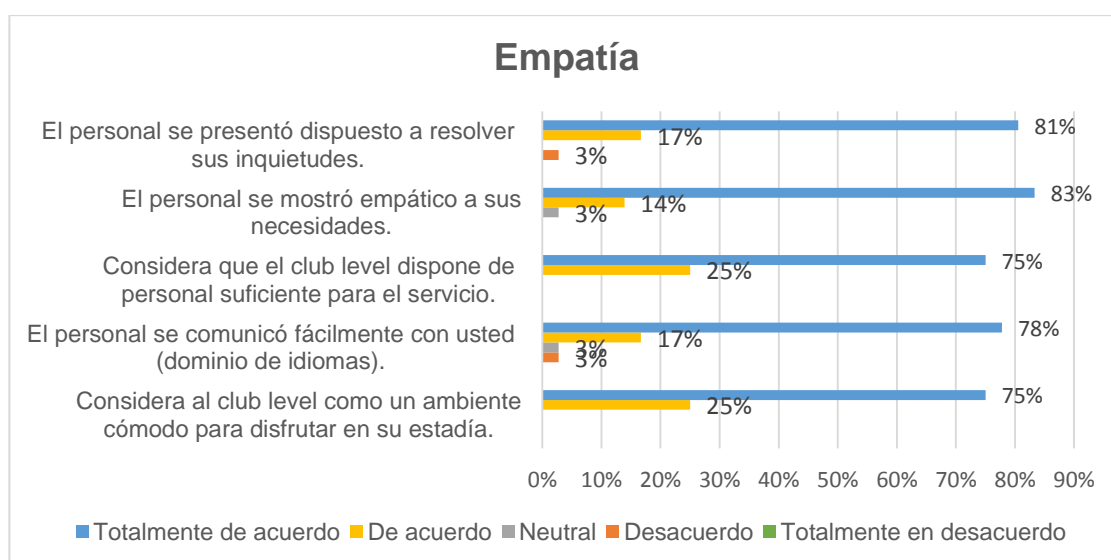


Figura 10. Empatía

Por último, en la dimensión de empatía se puede observar que el mayor porcentaje lo ocupa la escala de totalmente de acuerdo. En segundo lugar, la escala de acuerdo llega a un 25%. Finalmente, un 3% de los huéspedes están neutrales en cuanto a que fueron resueltas sus inquietudes, empatía y dominio de idiomas del personal.

2.9 Conclusiones de los análisis realizados

Dentro del capítulo II se analizó el contexto de la organización para entender de mejor manera el funcionamiento de la misma. Por lo que, se utilizaron varias herramientas que ayudaron a identificar a los principales actores, los competidores directos y la cadena de valor.

En primer lugar, con la matriz de actores se pudieron identificar tanto los actores primarios como secundarios y su nivel de influencia con la empresa. De este análisis se concluye que se debe prestar especial atención a ciertos actores como los clientes frecuentes del piso ejecutivo Club Level, que además de ejecutivos de empresas, incluyen a la tripulación de varias aerolíneas que utilizan los servicios del hotel.

Posteriormente, se pudo identificar mediante la herramienta de Benchmarking los competidores directos. En este caso son Eurobuilding, San José de Puembo y Rincón de Puembo, en donde el Hotel Wyndham Quito Airport tuvo una ventaja frente a sus competidores en cuanto a la ubicación y por el ser el único que cuenta con un piso ejecutivo. La desventaja más evidente del análisis, fue la falta de una piscina para huéspedes del hotel.

En lo referente a la cadena de valor se analizaron las diferentes etapas de la estadía del huésped en el hotel: antes, durante y después de llegar al mismo. Como principales conclusiones se evidenciaron ciertas falencias en el restaurante del piso ejecutivo, tales como la información que se proporciona del mismo, el mesero/a no da la bienvenida, el servicio es ineficiente en las horas

de mayor afluencia, los consumos extras no se registran de manera correcta y no se realiza una encuesta de servicio.

Por otro lado, es importante mencionar que para realizar el análisis del perfil del cliente se obtuvieron porcentajes generales, puesto que el hotel no procesa la información y por tanto no se generan mayores datos estadísticos.

Finalmente, se puede concluir que, según los resultados de las encuestas realizadas, la mayor parte de los huéspedes que utilizan el restaurante del piso ejecutivo están satisfechos con el servicio que reciben. Sin embargo, existe un porcentaje mínimo (3% aproximadamente) que se encuentra inconforme con el mismo. Por lo que, se identificaron ciertas falencias que se deben tomar en cuenta, entre las principales: la calidad de los alimentos, solución rápida a los requerimientos, tiempo de espera, señalética de emergencia, atención oportuna del personal e información de los servicios del hotel y del piso ejecutivo Club Level.

CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 Descripción del área de análisis

El proyecto se encuentra enfocado en el área de servicio de alimentos y bebidas del restaurante del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport, el cual cuenta con 8 mesas y 20 sillas y tiene una capacidad de 20 personas. En el restaurante se ofrece comida buffet y su horario de atención es de 06h00 a 22h00. El servicio de restaurante tiene 2 turnos, en el que una persona se encarga de cada turno J. Serrano (comunicación personal, 9 de noviembre, 2018).

Las principales funciones que realiza el personal en esta área son las siguientes:

- Recibir las llaves del piso ejecutivo.
- Recibir el mensaje.

- Dar la bienvenida al huésped.
- Preparar las bebidas.
- Limpiar el restaurante.
- Registrar los consumos extra del huésped.

A continuación, mediante la herramienta de Blueprint del ISMI se describen los procesos establecidos por el hotel, con el objetivo de poder identificar las falencias del restaurante del piso ejecutivo y así buscar posibles medidas correctivas.

3.2 Mapa de procesos/ diagrama (Blueprint actual)

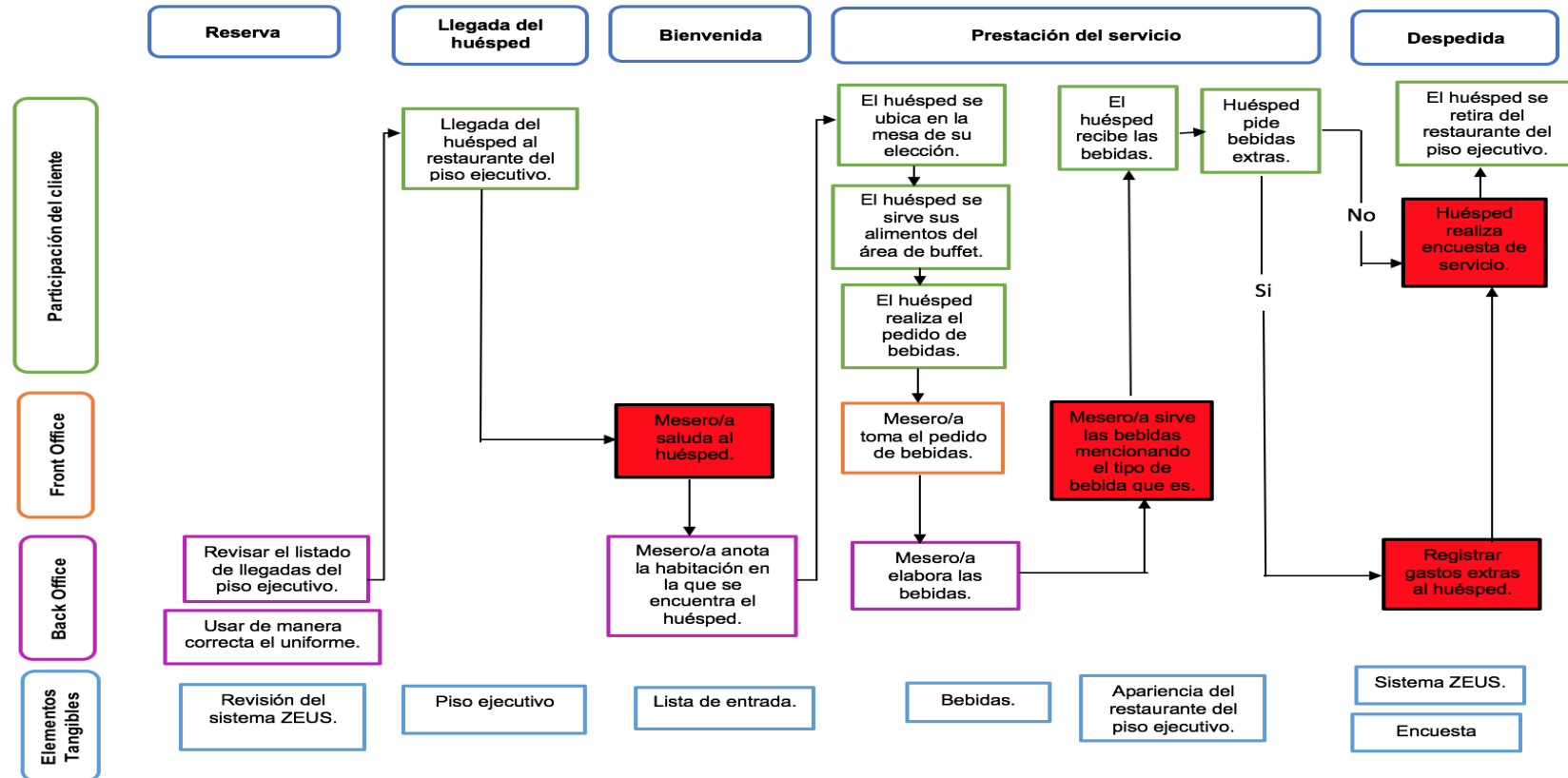


Figura 11. Descripción de procesos del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo.

Adaptado de ISMI, 2002.

Nota: Las áreas críticas se encuentran en los recuadros rojos.

Después del análisis realizado mediante la herramienta Blueprint, en la tabla 8 se identificó los siguientes incidentes críticos con su posible solución:

Tabla 8. *Lista de incidentes críticos y posibles soluciones*

Proceso	Incidente Crítico	Posible Solución
Bienvenida	El mesero/a no saluda al huésped.	Capacitar al personal. Contratar una <i>hostess</i> para que este pendiente de recibir a los huéspedes.
Prestación del servicio	Demora en la entrega de bebidas que solicita el huésped.	Reasignar funciones para mejorar el servicio del restaurante del piso ejecutivo.
Despedida	No se registran correctamente los gastos extras del huésped.	Adquirir recibos para que se pueda anotar los gastos extras y el huésped pueda firmarlo al terminar su comida.
	Mesero/a no realiza encuestas a los huéspedes.	Elaborar e implementar una encuesta digital para conocer el nivel de satisfacción por el servicio recibido en el restaurante del piso ejecutivo.

3.3 Descripción de los procesos del área

Tabla 9. *Procesos del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo*

Proceso	Descripción	Acciones
	Antes de la llegada del huésped al restaurante del piso ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Encender la música y el televisor. • Verificar la limpieza del área tanto interna y externa. • Chequear que el menaje esté limpio y que las mesas estén bien alineadas y montadas. • Verificar el listado de llegadas al

Llegada del huésped		<p>piso ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar si es que un huésped es VIP para trato especial. • Revisar que la presentación de la comida buffet sea la adecuada. • Revisar que estén las muletillas de las cucharas de la comida. • Estar pendiente de la presentación de la comida (pizarra, letreros). • Estar pendiente de las bebidas calientes y rellenarles cada vez que los huéspedes estén por terminar.
Bienvenida	Llegada del huésped al restaurante del piso ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar al huésped. • Anotar el número de habitación en la que se encuentra el huésped.
Prestación del servicio	Huésped se acomoda en el restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> • Estar pendiente en todo el servicio sobre la reposición del buffet. • Ser amable y poner atención a los requerimientos del huésped. • Informar al huésped si es que no desea el buffet puede adquirir otras opciones. • Ofrecer, preparar y servir las bebidas. • Revisar que el menaje esté completo. • Mantener siempre limpio el restaurante del piso ejecutivo.
Despedida	Huésped se retira del restaurante del piso ejecutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuesta de servicio con el huésped. • Registrar los pedidos extras al huésped para que recepción pueda realizar el cobro en el <i>check out</i>.
	Después del que huésped se va.	<ul style="list-style-type: none"> • Desbarasar y limpiar la mesa. • Reponer en la mesa.

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes (inventario, tarifa promedio y encuesta).
--	--	---

3.4 Auditoría interna

Para realizar la auditoría interna se utilizó la herramienta de calidad turística Distintivo Q, la cual contiene una lista de chequeo de Norma de Calidad Turística de Alimentos y Bebidas con 92 criterios que se dividen en 4 ámbitos que son: gestión administrativa, responsabilidad social empresarial, infraestructura y equipamiento, y por último, calidad de servicio y atención al cliente (Quito Turismo, 2014).

Es importante mencionar que el Hotel Wyndham Quito Airport ya cuenta con este reconocimiento, sin embargo, el objetivo de aplicar de nuevo la lista de chequeo del Distintivo Q es conocer si el hotel está cumpliendo con todos los criterios establecidos.

3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

Tabla 10. Resultados de la Norma de Calidad Turística Distintivo Q

Norma de calidad turística Distintivo Q				
Ámbito	C	NC	NA	Número de preguntas
A: Gestión administrativa	12	1	1	14
B: Responsabilidad social empresarial	12	3	1	16
C: Infraestructura y equipamiento	31	0	0	31
D: Calidad de servicio y atención al cliente	30	1	0	31
Total	85	5	2	92
Porcentaje	92,39%	5,43%	2,17%	100%

En la tabla 10 se muestran los resultados de la auditoría interna, la cual se realizó con 92 criterios del *check list* del Distintivo Q enfocado en el área de alimentos y bebidas.

En primer lugar, en el ámbito A de gestión administrativa se puede evidenciar que no se cumple un criterio de los 14 criterios. Este resultado se debe a que

no cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del personal.

En cuanto al ámbito B de responsabilidad social empresarial se observa que no se cumplen 3 criterios relacionados a criterios sociales y de biodiversidad debido a que el hotel no cuenta con la información necesaria sobras las normativas referentes a dichos criterios. Además, existe un criterio que no aplica, puesto que hace referencia a patrimonios históricos y culturales.

En el ámbito C de infraestructura y equipamiento y el D de calidad de servicio y atención al cliente se evidencia que cumple con todos los criterios. A pesar de que el hotel tiene solo 2 años y 4 meses de funcionamiento cumple con altos estándares de calidad establecidos por la cadena Wyndham Hotel Group.

Finalmente, la auditoria interna muestra que el hotel cumple con 85 de los criterios establecidos de la norma de calidad, los cuales representan el 92,39% del total. Sin embargo, 5 criterios no cumplen con dicha norma (5,43%). En conclusión, el restaurante del piso ejecutivo del Hotel Wyndham Quito Airport está cumpliendo con dicha norma en la mayoría de criterios. A pesar de ello, es recomendable que estos criterios se cumplan al 100% para brindar un servicio de calidad.

3.6 FODA

El análisis FODA es una herramienta en la que se puede analizar la situación general de una empresa, mediante características internas que son las fortalezas y debilidades y externas que se refiere a oportunidades y amenazas (Thompson, Peteraf , Gamble, & Strickland, 2015).

Tabla 11. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Ubicación estratégica.</p> <p>F2. Es el único hotel de la zona que tiene piso ejecutivo.</p> <p>F3. Servicio de traslado gratis desde y hacia el aeropuerto.</p> <p>F4. Atención 24/7 del personal de <i>front desk</i>.</p> <p>F5. <i>Express check in</i>.</p> <p>F6. Asistencia inmediata con los huéspedes a través del servicio de WhatsApp.</p> <p>F7. Premio al mejor hotel de aeropuerto de Sudamérica otorgado por World Travel Awards.</p> <p>F8. Programa de lealtad (Wyndham Rewards) sin cargo para el huésped.</p> <p>F9. Sociedad con Quiport.</p>	<p>O1. Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a Quito.</p> <p>O2. Incremento de la actividad económica de la parroquia de Tababela.</p> <p>O3. Ministerio de turismo y Quito turismo ofrecen cursos gratuitos para capacitar al personal.</p> <p>O4. El Aeropuerto Mariscal Sucre es considerado como aeropuerto líder de Sudamérica.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Falta de personal para cubrir cada turno del restaurante del piso ejecutivo.</p> <p>D2. Demora en la entrega del servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p> <p>D3. Falta de capacitación del personal debido a la rotación de este.</p> <p>D4. Personal no domina un segundo idioma.</p> <p>D5. Precios elevados frente a la competencia.</p> <p>D6. La estadía promedio no supera un día por lo que no se puede fidelizar a los huéspedes.</p>	<p>A1. Los hoteles en el sector aumentan constantemente.</p> <p>A2. Hoteles del sector ofrecen tarifas bajas con servicios de primera categoría.</p> <p>A3. Hoteles del sector cuentan con servicios adicionales como piscina.</p>

CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Planteamiento de la política de calidad, objetivos de calidad, metas por objetivo y estrategias

Política de calidad

El Hotel Wyndham Quito Airport está comprometido con brindar un servicio con altos estándares de calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, enfocado en la búsqueda de la mejora continua para conseguir

una ventaja competitiva en el mercado y la fidelización de los clientes. Las acciones del personal del Hotel Wyndham Quito Airport están basadas en los valores de integridad, responsabilidad y respeto.

Objetivos de calidad

- Optimizar los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.
- Evaluar el nivel de satisfacción del servicio que se ofrece en el restaurante del piso ejecutivo.
- Capacitar al personal del restaurante del piso ejecutivo acerca de calidad en el servicio, atención al cliente y hospitalidad.
- Gestionar efectivamente los pedidos extras de los clientes en el restaurante del piso ejecutivo.

Tabla 12. Matriz de política de calidad, objetivos, metas y estrategias

Política de Calidad	Objetivos	Metas de Calidad	Estrategias	Acciones
<p>El Hotel Wyndham Quito Airport está comprometido con brindar un servicio con altos estándares de calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, enfocado en la búsqueda de la mejora continua para conseguir una ventaja competitiva en el mercado y la fidelización de los clientes. Las acciones del personal del Hotel Wyndham Quito Airport están basadas en los valores de integridad, responsabilidad y respeto.</p>	<p>1. Optimizar los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p>	<p>Cumplir con el 100% de todas las acciones de los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo hasta el tercer trimestre del 2019.</p>	<p>Implementar un <i>check list</i> para verificar las acciones de los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las acciones de los procesos para realizar <i>check list</i>. • Diseñar <i>check list</i> para área de servicio del restaurante del piso ejecutivo. • Implementar <i>check list</i> para área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.
			<p>Fortalecer el equipo con la contratación de 2 <i>hostess</i> y reestructurar el actual organigrama para reasignar funciones para optimizar los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preselección de postulantes. • Realizar entrevistas y evaluar a los postulantes. • Contratar al personal que cumpla con los requerimientos

				<p>necesarios para la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reasignar funciones entre meseros y <i>hostess</i>.
	<p>2. Evaluar el nivel de satisfacción del servicio que se ofrece en el restaurante del piso ejecutivo.</p>	<p>Desarrollar una encuesta digital para evaluar el nivel de satisfacción del servicio que se ofrece en el restaurante del piso ejecutivo para el tercer trimestre del 2019.</p>	<p>Estructurar una encuesta acerca del nivel de satisfacción que el huésped tuvo al recibir el servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un modelo de encuesta digital.
		<p>Implementar la encuesta digital con los clientes del piso ejecutivo hasta el cuarto trimestre del 2019.</p>	<p>Adquirir para que los clientes puedan llenar la encuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir <i>tablet</i> para realizar encuesta. • Aplicar encuesta en el restaurante del piso ejecutivo.
	<p>3. Capacitar al personal del restaurante del piso ejecutivo acerca de calidad en el servicio, atención al cliente y hospitalidad.</p>	<p>Contar con el 100% de los meseros y <i>hostess</i> capacitados y certificados para el primer trimestre del 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un plan de capacitación. • Contactar y contratar a empresas u organizaciones que capaciten y certifiquen al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un plan de capacitación. • Contactar y contratar a empresas u organizaciones que capaciten y certifiquen al personal. • Realizar

				capacitaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del plan de capacitación.
	4. Gestionar efectivamente los pedidos extras de los clientes en el restaurante del piso ejecutivo.	Registrar el 100% de los pedidos extras de los clientes del restaurante del piso ejecutivo en el sistema Zeus hasta el segundo trimestre del 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar recibos de consumos extras para ser firmados por los clientes. • Definir el procedimiento dentro del restaurante para registrar los consumos extras de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener recibos de consumo para gastos extras. • Definir el procedimiento dentro del restaurante para registrar los consumos extras de los clientes. • Implementar recibos de consumos extras.

4.2 Definición de roles y responsabilidades

4.2.1 Reestructuración del organigrama

En la figura 12 se plantea la reestructuración del organigrama de alimentos y bebidas para mejorar el área de servicio del restaurante del piso ejecutivo. Por lo que se sugiere la contratación de dos *hostess*, tomando en cuenta que actualmente el piso ejecutivo cuenta con dos mesero/as, con el fin de optimizar procesos y mejorar el servicio al cliente.

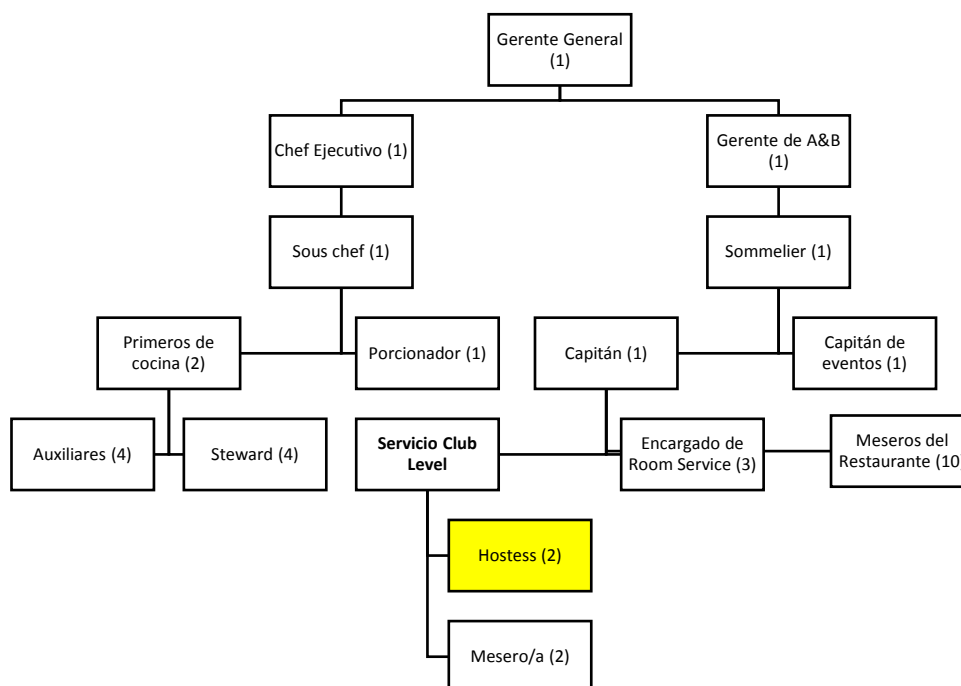


Figura 12. Reestructuración del Organigrama del área de AyB.

La tabla 13 muestra las funciones para el cargo de *hostess* y de mesero/a, cargos definidos dentro del piso ejecutivo Club Level.

Tabla 13. Descripción de funciones

Servicio del restaurante del piso ejecutivo Club Level	
Cargo	Funciones
<i>Hostess</i>	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la lista de huéspedes del piso ejecutivo. Dar la bienvenida al huésped. Anotar el número de habitación en la que se

	<p>encuentra el huésped.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar y conducir al huésped a una mesa. • Realizar encuesta de servicio con el huésped.
Mesero/a	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las llaves del piso ejecutivo. • Verificar que el buffet y las mesas estén bien montadas y con el menaje completo. • Servir bebidas constantemente. • Estar pendiente de la reposición del buffet. • Estar pendiente de la limpieza interna y externa del restaurante. • Registrar pedidos extras al huésped.

4.2.1 Definición del roles y responsabilidades en torno a la calidad

En la siguiente tabla se establece las responsabilidades del personal de la organización para poder cumplir con los objetivos y estrategias del plan de mejora con el fin de ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 14. *Responsabilidades en torno a la calidad*

Cargo	Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se cumplan los estándares de servicio y de calidad de la marca Wyndham Hotel Group. • Supervisar el cumplimiento de la política de calidad por parte del personal, proveedores y partes interesadas para cumplir con los requerimientos y expectativas de los huéspedes.
Gerente A&B	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el correcto funcionamiento del área de AyB. • Verificar que se cumplan las normas de calidad tanto para productos como para el servicio que se brinda en el área de AyB. • Capacitar a su equipo de manera constante para brindar un servicio de calidad y mejorar la satisfacción del cliente. • Asignar un presupuesto para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de calidad. • Responsable de difundir a su equipo de trabajo la política de calidad.
Capitán	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y difundir la política de calidad. • Supervisar que el servicio que brindan los meseros y <i>hostess</i> sea de calidad y en caso de que no lo sea, corregirlo. • Encargado de realizar un informe de cualquier novedad o queja durante el servicio del restaurante del piso ejecutivo.
Servicio Club Level	<p>Hostess:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y difundir la política de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los huéspedes reciban un servicio de calidad. • Responsable de realizar la encuesta a los huéspedes. <p>Mesero/a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a todas las capacitaciones para obtener certificaciones. • Conocer la política de calidad para poder difundirla. • Cumplir con todas las necesidades y requerimientos del huésped. • Estar correctamente uniformado.
--	---

4.3 Matriz CAME

Después de realizar el análisis de los factores internos y externos de la situación actual de la empresa, en la tabla 15 se establecieron estrategias empresariales mediante la matriz CAME cuyas siglas significan "Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar" (ISOTools, 2017).

Tabla 15. *Matriz CAME*

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	<p>F1. Ubicación estratégica.</p> <p>F2. Es el único hotel de la zona que tiene piso ejecutivo.</p> <p>F3. Servicio de traslado gratis desde y hacia el aeropuerto.</p> <p>F4. Atención 24/7 del personal de <i>front desk</i>.</p> <p>F5. <i>Express check in</i>.</p> <p>F6. Asistencia inmediata con los huéspedes a través del servicio de WhatsApp.</p> <p>F7. Premio al mejor hotel de aeropuerto de Sudamérica otorgado por World Travel Awards.</p> <p>F8. Programa de lealtad (Wyndham Rewards) sin cargo para el huésped.</p> <p>F9. Sociedad con Quiport.</p>	<p>D1. Falta de personal para cubrir cada turno del restaurante del piso ejecutivo.</p> <p>D2. Demora en la entrega del servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p> <p>D3. Falta de capacitación del personal debido a la rotación de este.</p> <p>D4. Personal no domina un segundo idioma.</p> <p>D5. Precios elevados frente a la competencia.</p> <p>D6. La estadía promedio no supera un día por lo que no se puede fidelizar a los huéspedes.</p>

<p>Oportunidades</p> <p>O1. Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a Quito.</p> <p>O2. Incremento de la actividad económica de la parroquia de Tababela.</p> <p>O3. Ministerio de turismo y Quito turismo ofrecen cursos gratuitos para capacitar al personal.</p> <p>O4. El Aeropuerto Mariscal Sucre es considerado como aeropuerto líder de Sudamérica.</p>	<p>Estrategia ofensiva (FO)</p> <p>F7-O1. Dar a conocer sus premios y reconocimientos a través de medios digitales a potenciales turistas que visitan la ciudad de Quito.</p> <p>F7-O1. Dar a conocer el programa de lealtad (Wyndham Rewards) mediante redes sociales para fidelizar a los turistas nacionales y extranjeros puedan fidelizarse con la marca y puedan adquirir varios beneficios.</p>	<p>Estrategia de reorientación (DO)</p> <p>D1-O1. Contratar 2 <i>hostess</i> y reestructurar el actual organigrama para reasignar funciones para mejorar el servicio del restaurante del piso ejecutivo.</p> <p>D3-O3. Capacitar al personal de manera constante con los cursos gratuitos del Ministerio de Turismo y Quito Turismo acerca de calidad en el servicio al cliente.</p> <p>D4-O1. Motivar al personal en tomar cursos de inglés básico de la industria de hospitalidad para que puedan tener una mejor comunicación con los turistas extranjeros.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Los hoteles en el sector aumentan constantemente.</p> <p>A2. Hoteles del sector ofrecen tarifas bajas con servicios primera categoría.</p> <p>A3. Hoteles del sector cuenta con servicios adicionales como piscina.</p>	<p>Estrategia defensiva (FA)</p> <p>F2-A1. Realizar promociones que indiquen que el hotel Wyndham Quito es el único en la zona que cuenta con un piso ejecutivo.</p> <p>F1-A1. Promocionar que el hotel cuenta con una ubicación estratégica, lo cual es de gran ayuda para que los turistas nacionales y extranjeros puedan llegar a su destino en pocos minutos y disfrutar de los servicios que ofrece el hotel.</p>	<p>Estrategia de supervivencia (DA)</p> <p>D5-A2/A3. Crear promociones especialmente en temporada baja con servicios complementarios con los que cuenta el hotel como el <i>spa</i> y almuerzo/cena buffet</p>

4.4 Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que cumplan con el cumplimiento de la política de calidad.

Para poder verificar el correcto cumplimiento de la política y objetivos de calidad es importante emplear diferentes herramientas para que el personal se

encuentre informado de la situación actual del hotel. Las herramientas a utilizar son:

- Realizar una cartelera en la que se publique la política de calidad, objetivos, Blueprint optimizado y enviar esta información en manera digital.
- Elaborar un plan de capacitación que contenga: cronograma, personas a capacitar, temas a tratar y presupuesto.
- Registrar la asistencia del personal a las capacitaciones.
- Efectuar reuniones para verificar que los procesos se cumplan a cabalidad y en caso de que no se cumplan tomar medidas correctivas.
- Se enviará cualquier novedad o solicitudes de huéspedes mediante correo electrónico.
- Crear un chat grupal en WhatsApp con el encargado del departamento de calidad y los encargados de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo para poder comunicarse de manera inmediata.

4.5 Mapa de procesos optimizado

En base al Blueprint actual que se encuentra definido en la figura 11, se realiza el Blueprint optimizado con el objetivo de mejorar los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.

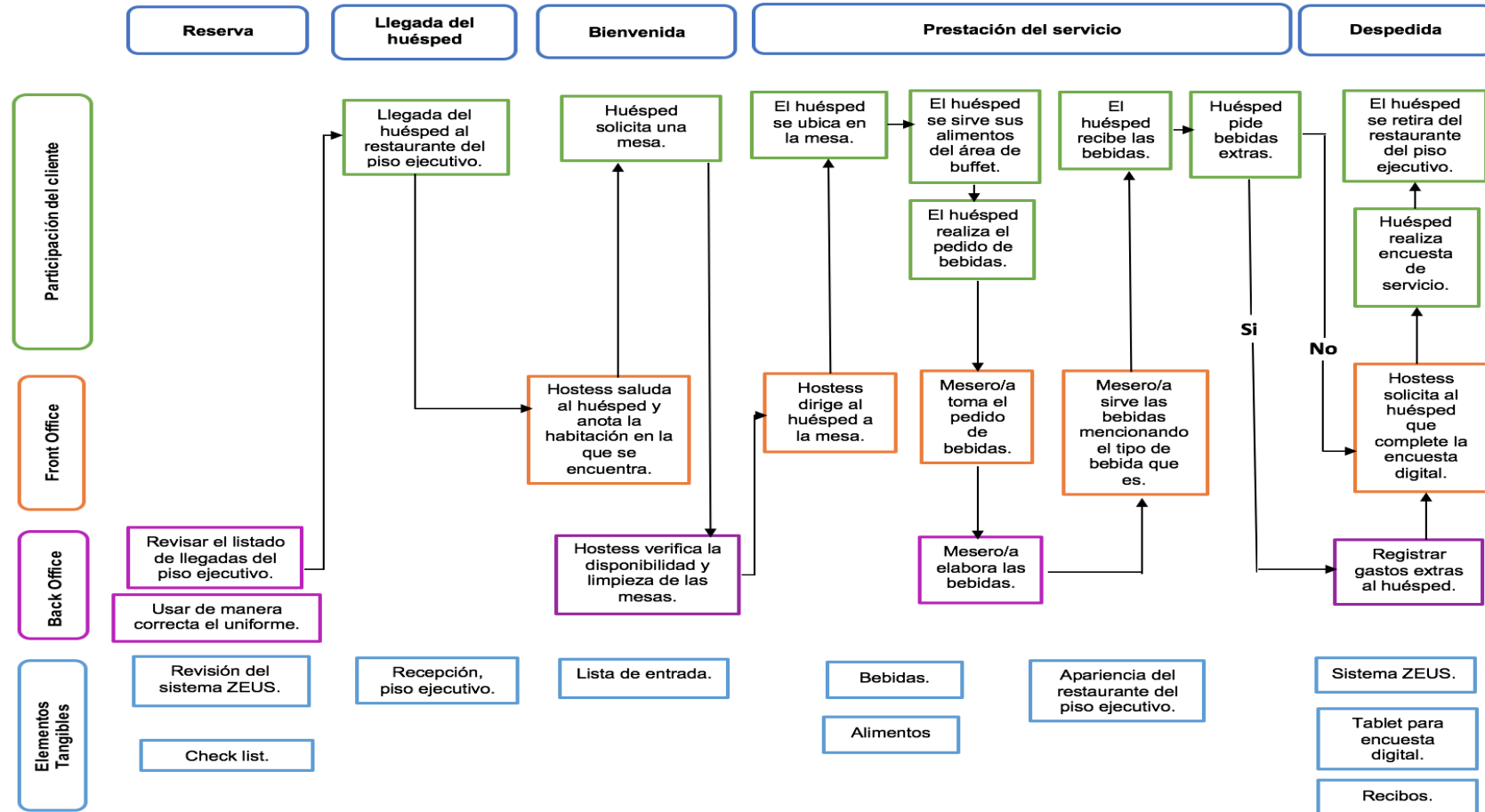


Figura 13. Blueprint optimizado del área de servicio de AyB del restaurante del piso ejecutivo.

Adaptado de ISMI, 2002.

Con el objetivo de optimizar el Blueprint, se han agregado las actividades relacionadas con la *hostess* que se recomienda contratar, la implementación de una encuesta digital para que se pueda evaluar el nivel de satisfacción de los huéspedes y el correcto registro de gastos extras que lo realizará el mesero/a a cargo. En cuanto a elementos tangibles, se añadió un *check list*, una *tablet* para una encuesta digital y, por último, los recibos para gastos extras.

4.6 Matriz de medición de indicadores

En la siguiente tabla se detallan las metas con sus respectivos indicadores y la frecuencia con la que deben ser medidos estos últimos.

Tabla 16. *Matriz de medición de indicadores*

Meta	Indicador	Frecuencia
Cumplir con el 100% de todas las acciones de los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo hasta el segundo trimestre del 2019.	Porcentaje de cumplimiento de las acciones de los procesos del área de servicio del restaurante del piso ejecutivo.	Mensual
Desarrollar una encuesta digital para evaluar el nivel de satisfacción del servicio que se ofrece en el restaurante del piso ejecutivo para el segundo trimestre del 2019.	Formulario de encuesta digital desarrollado.	Semestral
Implementar la encuesta digital con los clientes del piso ejecutivo hasta el tercer trimestre del 2019.	Número de encuestas realizadas.	Mensual
Contar con el 100% de los meseros y <i>hostess</i> capacitados y certificados para el tercer trimestre del 2019.	Número de meseros y <i>hostess</i> capacitados y certificados.	Semestral
Registrar el 100% de los pedidos extras de los clientes del restaurante del piso ejecutivo en el sistema Zeus hasta el tercer trimestre del 2019.	Porcentaje de pedidos registrados en el sistema Zeus.	Semanal

CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Dentro de este capítulo se establece el programa de intervención que incluye la priorización de estrategias y acciones con su respectivo presupuesto, el cronograma de actividades para el correcto cumplimiento de la propuesta de mejora de calidad y la estimación para la recuperación de la inversión.

5.1 Programación de la intervención

5.1.1 Propuesta de inversión para propuesta de mejoramiento

En la tabla 17 se puede observar el presupuesto para el plan de mejora tomando en cuenta los próximos 3 años.

En la inversión para la contratación del personal, en el año 2019 se toman en cuenta los 4 meses a partir del tercer mes del tercer trimestre, puesto que es el mes en el cual se recomienda contratar una *hostess*. En el costo para el año 2020 y 2021 se incluyen los 12 meses correspondientes a cada uno.

En cuanto a la encuesta digital, el diseño y programación tiene un solo costo que se incluyó en el año 2019. Sin embargo, es necesario pagar un costo mensual por el mantenimiento de la encuesta digital desde el mes que se va a implementar, es decir desde el tercer mes del tercer trimestre del 2019 hasta el año 2021. Por otro lado, las 3 *tablets* que se van usar para la encuesta digital tienen un costo único que se incluyó en el año 2019.

Además, se van a realizar 3 capacitaciones acerca de servicio al cliente y protocolos de atención, atención al cliente y calidad en el servicio, los cuales se van a realizar anualmente, es decir en el año 2019, 2020 y 2021.

Por último, el costo de los recibos de consumos extras se incluye desde el tercer mes del segundo trimestre del 2019 hasta el año 2021.

Tabla 17. *Propuesta de inversión*

Propuesta	Empresa	Cantidad/Horas	N. de personas	Costo unitario	Costo total 2019	Costo total 2020	Costo total 2021
Contratación del personal		–	2	\$389,40	\$3.115,20	\$9.345,60	\$9.345,60
Encuesta digital:							
Diseño y programación de plataforma según requerimientos del cliente.	Shift Latam	–	–	\$400	\$400	–	–
Accesos, soporte y mantenimiento (valor mensual)	Shift Latam	–	–	\$58	\$232	\$696	\$696
Tablets (Samsung Galaxy Tab 8GB)	Novicompu	3	–	\$212,99	\$638,97	–	–
Capitaciones:							
Servicio al cliente y protocolos de atención.	Escuela Politécnica Nacional	16	4	\$125	\$500	\$500	\$500
Atención al cliente	CETEC	9	4	\$80	\$320	\$320	\$320
Calidad en el servicio	Liderazgo Capacitación & Eventos	8	4	\$90	\$360	\$360	\$360
Recibos	Imprenta Ramírez	12	–	\$9	\$63	\$108	\$108
Total					\$5.629,17	\$11.329,60	\$11.329,60

Nota. El costo de la contratación de la *hostess* fue tomado de la tabla de sueldos mínimos sectoriales 2018 del Ministerio de Trabajo.

Nota. Las proformas de cada una de las propuestas se encuentran en los anexos .

5.1.2 Cronograma de intervención

En el cronograma de intervención se detallan las acciones de cada una de las estrategias de la propuesta de mejora con su respectivo responsable y planificación.

5.2 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad

Tabla 19. *Proyección para la recuperación de la inversión*

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	TOTAL
Ingresos anuales del hotel	\$ 5.625.344,38	\$ 5.625.344,38	\$ 5.794.104,71	\$ 5.967.927,85	\$ 6.146.965,69	
Ingresos anuales del piso ejecutivo	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.236.000,00	\$ 1.273.080,00	\$ 1.311.272,40	
Ingresos adicionales			\$12.360,00	\$19.096,20	\$26.225,45	\$57.681,65
Proyección de incremento en ventas (1%-1,5%-2%)			\$1.248.360,00	\$1.292.176,20	\$1.337.497,85	
Inversión en mejoras			\$5.629,17	\$11.329,60	\$11.329,60	\$ 28.288,37
Utilidad final por mejoras			\$6.730,83	\$7.766,60	\$14.895,85	\$29.393,28

Para la estimación de la recuperación del plan de mejora de calidad se tomó como referencia los valores de las ventas generales del Hotel Wyndham Quito Airport y las ventas del piso ejecutivo del año 2017 y se asume ese valor como base de cálculo para el año 2018. Para la proyección de ingresos normales se ha aplicado un índice promedio de inflación de los últimos 5 años del 3% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Es importante mencionar que basados en la entrevista realizada con la jefa de calidad, Jennyfer Serrano, y en función de su experiencia en hotelería en manejo de satisfacción al cliente y calidad en el servicio, con la propuesta de mejora a realizar en el servicio del piso ejecutivo se calcula que se podrían generar ingresos adicionales del 2% en el tercer año en un escenario conservador.

En la tabla 19 se puede observar que implementando la propuesta de mejora se puede generar ingresos progresivos en los años 2019, 2020 y 2021, del 1%, 1,5% y 2% respectivamente, es decir aproximadamente 29.393,28 dólares acumulados al final del tercer año en el piso ejecutivo. Por lo que realizando la inversión propuesta, el hotel tendría un beneficio económico y la inversión es recuperable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El Hotel Wyndham Quito Airport cuenta con dos ventajas competitivas claramente identificadas que son su ubicación estratégica y ser el único hotel en la zona que cuenta con piso ejecutivo. Su principal segmento de mercado es el particular (FIT), el cual se divide en turistas que reservan por plataformas informáticas y turistas *walk in*. En cuanto a las expectativas de los clientes, la mayor parte (97% aproximadamente) está satisfecha con el servicio que reciben en el piso ejecutivo, sin embargo, existen varios aspectos que requieren mejorar.

En el análisis de procesos del área de AyB del servicio del piso ejecutivo, a través del uso de la herramienta del Blueprint se encontraron incidentes críticos especialmente relacionados en la interacción que tienen los meseros con los clientes (bienvenida y prestación del servicio), y en la información que no se está generando adecuadamente en esa área (registros de consumos y satisfacción del cliente). Adicionalmente, se aplicó el *check list* del Distintivo Q, donde el hotel cumple con 85 de los 92 criterios establecidos. El ámbito de infraestructura y equipamiento y calidad en el servicio y atención al cliente tuvieron mejor puntuación en la evaluación.

Posteriormente, para mejorar la calidad en el Hotel Wyndham Quito Airport, en la propuesta de mejora se realizaron ajustes importantes como la contratación de *hostess* y capacitación al personal. También, para el cumplimiento de este objetivo, las pequeñas acciones como la implementación de una encuesta digital y de un recibo de registro de consumos extras son fundamentales.

Finalmente, en la propuesta de intervención se planteó un presupuesto para cada una de las estrategias a implementar y mediante el cronograma se detalla el tiempo en el que se van a ejecutar las acciones. En cuanto a la inversión de

la propuesta de mejora es recuperable, por lo que el hotel además de un beneficio económico va a poder mejorar la percepción de los clientes y cumplir con sus necesidades y expectativas.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que la alta dirección del Hotel Wyndham Quito Airport tome en cuenta los hallazgos y la presente propuesta de mejora de calidad, con sus diferentes estrategias y acciones focalizadas con la finalidad de mejorar el servicio de AyB del piso ejecutivo y lograr una mayor satisfacción del cliente

Para fortalecer el equipo de trabajo del restaurante del piso ejecutivo y optimizar los procesos, se recomienda la contratación de dos *hostess* que cumplan con el siguiente perfil: dominio en el idioma inglés, educación superior básica, previa experiencia en servicio y atención al cliente o en actividades similares, disponibilidad de horarios y capacidad para resolver cualquier inconveniente.

Por otro lado, las capacitaciones son fundamentales para que el personal tenga un mejor desempeño dentro del hotel, por lo que se recomienda realizar capacitaciones constantes sobre calidad en el servicio y sobre los nuevos procesos que se han incluido en la propuesta de mejora.

Adicionalmente, implementar una encuesta digital es importante para que la empresa cuente con información de primera mano del cliente y de esa manera poder conocer su real nivel de satisfacción del servicio que recibió, y en términos generales contar con información estadística de los clientes y del piso ejecutivo en general.

REFERENCIAS

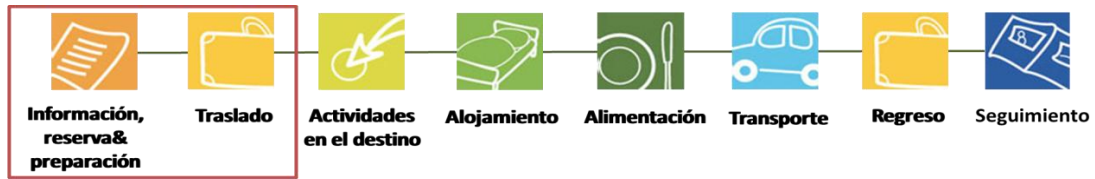
- Artacho, M. (2015). *Calidad, seguridad y protección ambiental en restauración*. [versión electrónica] Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=5308635>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Colombia : Pearson.
- Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad (4a. ed.)*. [versión electrónica] Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3214832>
- Capservs Medios. (2015). *Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Tababela*. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1768078140001_1768078140001_24-06-2015_16-57-21.pdf
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. [versión electrónica] Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=5349794>
- El Buzón de Pacioli . (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- El Comercio. (2016). *El aeropuerto generó más desarrollo en el valle*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/aeropuerto-tababela-comercio-negocios-hoteles.html>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad (9a. ed.)*. México D.F., México : Cengage Learning.
- Google Maps. (2018). *Ubicación Wyndham Quito Airport*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Wyndham+Quito+Airport/@-0.1316778,-78.3604476,17.42z/data=!4m7!3m6!1s0x91d58d949adbc427:0x26bbe74d042d3f11!5m1!1s2018-09-30!8m2!3d-0.132106!4d-78.359229>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad (4a. ed.)*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración (5a. ed.)*. [versión electrónica] Recuperado de

- <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3214352&query=Gestión+estratégica%3A+un+enfoque+de+partes+interesadas>
- International Service Marketing Institute. (2002). *Elaboración de los Estándares de Calidad del Servicio (I y II)*. MK Marketing-Ventas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Inflación*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=inflación>
- ISOTools. (2017). *Análisis CAME para sacar el mayor partido a la estrategia*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/11/23/estrategia-analisis-came-informacion-analisis-dafo/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios (7a. ed)*. México D.F., México: Pearson.
- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. [versión electrónica] Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3227569>
- Ministerio del Turismo. (2004). *Reglamento General a la Ley de Turismo*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Montoya, L. (2006). *Teoría de Públicos*. Medellín, Colombia: Sello.
- Navarro, G. F. (2016). *¿Por qué es importante la calidad del servicio al cliente?*. Recuperado de <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/por-que-es-importante-la-calidad-del-servicio-al-cliente>
- Prieto, J. E. (2014). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos (3a ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Quiport. (2016). *HOTEL WYNDHAM QUITO AIRPORT FUE INAUGURADO OFICIALMENTE*. Recuperado de <http://aeropuertoquito.aero/es/noticias/267-hotel-wyndham-quito-airport-fue-inaugurado-oficialmente.html>
- Quito Cultura. (s.f.). *Parroquia Tababela*. Recuperado de <http://www.quitocultura.info/venue/parroquia-tababela/>
- Quito Turismo. (2014). *Calidad Turística*. Recuperado de <https://www.quito-turismo.gob.ec/destacados/3-distintivo-q>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México D.F., México: McGraw Hill.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzón de Pacioli*. (82), 6-7 Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica (19a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Universidad de las Américas. (2015). Matriz de líneas de investigación y temáticas de investigación. Quito, Ecuador.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas (2a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vargas, M., & L. A. (2014). *Calidad y servicio, Conceptos y herramientas (3a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones .
- Wyndham. (s.f.). *Wyndham Quito Airport* . Recuperado de <https://www.wyndhamhotels.com/es-xl/wyndham/quito-ecuador/wyndham-quito-airport/overview>
- Wyndham Hotel Group. (s.f.). Company Backgrounder. Recuperado de <http://www2.wyndhamdestinations.com/sites/default/files/Wyndham%20Hotel%20Group%20Backgrounder%20-%202017%20-%20Q4%20FINAL%20021418.pdf>
- Wyndham Hotels & Resorts. (s.f.). *Misión y valores*. Recuperado de <https://corporate.wyndhamhotels.com/es/acerca-de-nosotros/misin-y-valores/>

ANEXOS

Anexo 1. Plantillas Customer Journey



Antes de la estadía/uso

<p>CONDICION DESEADA</p> <ul style="list-style-type: none"> Se le informa al huésped que en la tarifa del piso ejecutivo se incluye el servicio de alimentos y bebidas. 	<p>REALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> No se le informó al huésped acerca de los servicios de alimentos y bebidas que se incluye en la tarifa del piso ejecutivo.
<p>¿QUÉ HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> Al momento en que el huésped realice una reserva, el personal se debe encargar de informarle acerca del servicio de alimentos y bebidas que se ofrece en el piso ejecutivo y que incluye en la tarifa de este. 	<p>¿RESPONSABLE?</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción



Durante la estadía/uso

<p>CONDICION DESEADA</p> <ul style="list-style-type: none"> El mesero/a debe dar siempre la bienvenida a los huéspedes. El servicio del restaurante del piso ejecutivo debe ser rápido y eficaz. El mesero/a se encarga de registrar de manera correcta los consumos extras de los huéspedes. 	<p>REALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> El mesero/a no siempre da la bienvenida a los huéspedes. El servicio del restaurante del piso ejecutivo no es eficiente cuando hay afluencia de huéspedes. No se registran de manera correcta los consumos extras de los huéspedes.
---	--

<p>¿QUÉ HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda contratar una <i>hostess</i> para que se pueda encargar de dar recibir y asignar una mesa a los huéspedes en el restaurante del piso ejecutivo. • Se deberá evaluar si existe personal suficiente para el restaurante del piso ejecutivo, para brindar un mejor servicio a los huéspedes. • Se debe implementar recibos para los huéspedes puedan firmar al momento de que se realice un consumo extra y de esta manera el mesero/a pueda ingresar el consumo de manera correcta. 	<p>¿RESPONSABLE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente general, jefe de RRHH. • Gerente general, talento humano, supervisor de alimentos y bebidas. • Gerente de AyB, gerente administrativo.
---	--



Después de la estadía/uso

<p>CONDICION DESEADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una adecuada encuesta del huésped acerca del nivel de satisfacción del servicio que recibió en el restaurante del piso ejecutivo. 	<p>REALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo porcentaje de huéspedes responden la encuesta de servicio del restaurante del piso ejecutivo.
<p>¿QUÉ HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una nueva forma para poder evaluar a los huéspedes acerca del servicio recibido dentro del piso ejecutivo. 	<p>¿RESPONSABLE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de calidad.

Anexo 2. Matriz para la evaluación de partes involucradas

Influencia a través de la empresa	Alta	C Transporte	A Probobis, Familia Pachano, Quiport, Tripulación Copa y Latam, Clientes directos, Marca Wyndham.
	Baja	D Eurobuilding, San José de Puembo, Rincón de Puembo, Comunidad	B Ministerio de trabajo, Ministerio de Turismo, Quito turismo, SRI, Empleados, Entidades Reguladoras, Proveedores
		Baja	Alta
		Influencia sobre la empresa	

Anexo 3. Modelo de encuesta SERVQUAL



Encuesta de Satisfacción

Estimado huésped,

El motivo de esta encuesta es conocer la opinión de nuestros huéspedes para poder mejorar el servicio del restaurante del piso ejecutivo "Club Level". Por lo que le solicitamos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas que están evaluadas con una escala del 1 al 5, marcando con una **X** de acuerdo a su nivel de satisfacción. Tomando en cuenta que: (1) totalmente en desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) neutral, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Nacionalidad: _____

Indicador	Calificación				
	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles					
La infraestructura del piso ejecutivo es moderna.					
El piso ejecutivo cuenta con los servicios necesarios para su estadía.					
Presentación del personal.					
Calidad de los alimentos expuestos en el buffet.					
Confiabilidad	Calificación				
Servicio del personal.					
Amabilidad del personal.					
Solución a sus requerimientos.					
Disponibilidad del personal.					
Capacidad de respuesta	Calificación				
Atención personalizada a sus necesidades.					
El horario de atención le parece adecuado a sus necesidades.					
El tiempo de espera para sus requerimientos fue adecuado.					
Se sintió atendido por el personal en todo momento.					
Fue informado acerca de los servicios del hotel.					
Seguridad	Calificación				
Conocimiento del personal acerca de los beneficios del club level.					
Sensación de seguridad en el club level.					
La señalética de emergencia es visible y se muestra la ruta de evacuación ante alguna eventualidad.					
Se le dio la apertura a presentar sugerencias o quejas al personal.					

Empatía	Calificación				
El personal se presentó dispuesto a resolver sus inquietudes.					
El personal se mostró empático a sus necesidades.					
Considera que el club level dispone de personal suficiente para el servicio.					
El personal se comunicó fácilmente con usted (dominio de idiomas).					
Considera al club level como un ambiente cómodo para disfrutar en su estadía.					

¿Qué recomendaciones en cuanto a infraestructura nos haría con el fin de mejorar el restaurante del piso ejecutivo?

¿Qué recomendaciones en cuanto a servicio nos haría con el fin de mejorar el restaurante del piso ejecutivo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 4. Check list de la Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q

QUITO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO		CALIDAD TURÍSTICA	
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"			
ALIMENTOS & BEBIDAS			
ÁMBITO A: Gestión administrativa			
Administrativo			
1.-Cuenta con un manual organizacional en el que conste: misión, visión, objetivos y políticas que son de conocimiento del personal.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
2.-Dentro de sus políticas organizacionales se establece: la no promoción de la prostitución y la no venta de estupefacientes.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
3.-El establecimiento respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
4.-Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
5.-Cuenta con un reglamento de higiene y seguridad, con la finalidad de prevenir y disminuir los riesgos del trabajo y mejorar el ambiente laboral.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
6.-El establecimiento cuenta con un plan de evacuación, aprobado por la autoridad competente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
Personal			
7.-Cuenta con un documento en el que se detalla el perfil y funciones del personal administrativo y operativo de la empresa, lo que permitirá a la empresa registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática sobre las funciones, procedimientos, que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
8.-El establecimiento cuenta con reglamento interno para el personal, con la finalidad que el empleador detalle las obligaciones y derechos del talento humano que labore en el establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
9.-El establecimiento emplea trabajadores sin impedimento para trabajar en el país, respaldada con documentos legales de la información de cada trabajador.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
10.-El personal cuenta con carnet de salud actualizado.	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input checked="" type="checkbox"/> NA
Capacitación			
11.-Se ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal para fortalecer sus competencias laborales.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
12.-Cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del 30% del total del personal.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
13.-El personal que labora en el área de alimentos y bebidas ha recibido capacitaciones en las áreas de recepción, almacenaje, manipulación, preparación, cocción, distribución y conservación de alimentos.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
14.-Cuenta con personal capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional de por lo menos el 50% de sus empleados.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

QUITO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO		CALIDAD TURÍSTICA	
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"			
ALIMENTOS & BEBIDAS			
ÁMBITO B: Responsabilidad social empresarial			
Social			
15.-Cuenta con un sistema de indicadores para conocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
16.-Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
17.-En caso que el establecimiento esté inventariado como patrimonio histórico y cultural, se informa a los clientes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector.	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input checked="" type="checkbox"/> NA
Biodiversidad			
18.-El establecimiento no mantiene especies animales y vegetales en peligro y/o amenazadas, y/o la exhibición de piezas arqueológicas o patrimonio histórico sin los permisos correspondientes de la autoridad competente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
19.-La jardinería o espacios verdes del establecimiento también cuenta con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
20.-Cuenta con información sobre la flora y fauna nativas de la zona, así como las disposiciones legales vigentes sobre el tráfico de la flora y fauna.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
21.-El establecimiento evita comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna prohibidos por la ley.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
Protección y conservación ambiental			
22.-Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
23.-Minimiza la compra de insumos altamente contaminantes tales como: aerosoles, plásticos, químicos, pesticidas, desechables, entre otros.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
24.-Informa a los clientes de aquellas medidas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento que puedan repercutir en los servicios del mismo.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
25.-Los aceites usados son entregados a los gestores ambientales autorizados por la autoridad ambiental local.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
26.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de agua, y es difundido a todo el personal de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
27.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de energía, y es difundido a todo el personal de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
28.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de energía como: solar, eólica, geotérmica o biomásica, deberá contar con registros de su uso y mantenimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
29.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de agua deberá contar con registros de uso y mantenimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"

ALIMENTOS & BEBIDAS

30.- Los residuos son entregados a la red de recolección pública, gestores ambientales autorizados o son depositados en los puntos de recolección existentes en la ciudad. C NC NA

ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

INFRAESTRUCTURA

Infraestructura general

31.- Cuenta con un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas. C NC NA

32.- Las áreas del establecimiento, principalmente cocina, baños y comedor están construidas con materiales y revestimiento de fácil limpieza y no muestran signos de deterioro ni de humedad. C NC NA

33.- Cuenta con accesibilidad para personas con capacidades diferentes: física, visual, auditiva e intelectual. Por ejemplo: rampas, sillas de transferencia, apoyo de señalética braille (ascensores, sitios de interés, manuales de orientación, carta del menú, elementos sonoros, parlantes), dispositivos de iluminación, personal capacitado para brindar las facilidades para una estancia cómoda. C NC NA

Infraestructura del área de cocina

34.- El área de almacenamiento de insumos secos se encuentra ubicado en repisas evitando el contacto de los alimentos con el piso y paredes de la bodega. Esta área debe estar seca, bien ventilada y limpia. C NC NA

35.- El área de almacenamiento de insumos frescos está correctamente dividida por tipo; los envases y productos no deberán estar rotos, mohosos o húmedos. Aplica la norma internacional PEPS (primero en entrar, primero en salir). C NC NA

36.- El área de lavado es de acero inoxidable; este tipo de material es higiénico, durable, resistente a la corrosión y fácil de limpiar, evitando la acumulación de grasa, olores y contaminación. C NC NA

37.- Lo pisos del área de cocina son antideslizantes y cuentan con un sumidero al cual se dirigen los líquidos producto del mantenimiento y limpieza. C NC NA

Infraestructura para la seguridad

38.- Las instalaciones eléctricas se encuentran aisladas, protegidas y fijas. El cableado que atraviesa mangueras, tuberías y ductos no debe tener empalmes internos, así mismo no debe existir cajetines abiertos o cables expuestos. C NC NA

Infraestructura para servicios higiénicos o baterías sanitarias

39.- El servicio higiénico o batería sanitaria se encuentra independiente del área de preparación de alimentos y bebidas. C NC NA

40.- Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal. C NC NA

41.- Los servicios higiénicos o baterías sanitarias de las áreas de uso público utilizan sistema ahorrador o se ha implementado medidas para el ahorro del agua. C NC NA

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"

ALIMENTOS & BEBIDAS

Señalización

42.- Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente del agua del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente. C NC NA

43.- Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente de la energía del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente. C NC NA

44.- Cuentan con señalética en: áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas peligrosas o con material inflamable. C NC NA

45.- Los tachos de residuos se encuentran señalizados de acuerdo a su clasificación. C NC NA

46.- El área de servicios higiénicos se encuentran identificados, de manera que facilite su ubicación al cliente. C NC NA

47.- En caso que el establecimiento cuenta en su interior con áreas abiertas, para que estas sean señalizadas como áreas de fumadores, deberán estar lejos de ventanas y puertas, de manera que se evite el ingreso de humo. C NC NA

EQUIPAMIENTO

Equipamiento general

48.- El establecimiento cuenta con equipamiento adecuado para el uso y ahorro de energía. C NC NA

49.- La ambientación (decoración, mobiliario e iluminación) se encuentra en armonía con el concepto del establecimiento. C NC NA

50.- El establecimiento que posee sistemas de ambientación musical y artistas en vivo, cuenta con aislamiento acústico, con el fin de que los niveles de ruido del interior no rebasen los límites permitidos en el exterior. C NC NA

Equipamiento para servicios higiénicos o baterías sanitarias

51.- Todo servicio higiénico tanto de servicio al cliente como del personal debe contar con: basurero con tapa, dispensador de jabón, sistema de secado de manos (secador automático o dispensador de toallas de mano), dispensador de papel higiénico. C NC NA

52.- El establecimiento cuenta con al menos un servicio higiénico asignado a personas con capacidades diferentes. Este servicio higiénico cumple las especificaciones de la autoridad competente. C NC NA

Equipamiento del área de comedor

53.- Para el área de comedor, el establecimiento cuenta con el menaje necesario para atender al 100% de su aforo. C NC NA

54.- El área de comedor cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o extractores evitando la acumulación de olores y malestar a los clientes y moreadores del sector. C NC NA

Equipamiento del área de cocina

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"

ALIMENTOS & BEBIDAS

- 55.-El área de cocina cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o campanas de extracción evitando la acumulación de olores. C NC NA
- 56.- El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado. C NC NA
- 57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida. C NC NA
- 58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina. C NC NA
- 59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos. C NC NA
- 60.-El área de cocina cuenta con utensilios de cocina como pinzas, tenacillas, cucharas y tenedores para la manipulación de alimentos. C NC NA

Equipamiento área de personal

- 61.-El establecimiento cuenta con un área destinada para el personal, para el resguardo de sus pertenencias. C NC NA

ÁMBITO D: Calidad de servicio y atención al cliente

Presentación y servicios

Accesos

- 62.-Las áreas designadas al ingreso de proveedores se encuentran libres de obstáculos. C NC NA
- 63.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados). C NC NA

Personal

- 64.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa. C NC NA
- 65.-El personal de preparación de alimentos debe contar con: chaqueta de cocina, pantalón de cocina, zapatos antiderrames, cabello recogido y protección respectiva: malla, champiñón o cofia, uñas cortas y protección de manos. C NC NA
- 66.-El personal de preparación de alimentos no utiliza pulseras, relojes, anillos, aretes y otros accesorios que puedan entrar en contacto con los alimentos. C NC NA
- 67.-El personal de preparación de alimento no utiliza perfumes ni maquillaje excesivo. C NC NA

Satisfacción al cliente

- 68.-Se aplica encuestas de satisfacción a los clientes del establecimiento y se generan reportes estadísticos. C NC NA

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"

ALIMENTOS & BEBIDAS

- 69.-Se cuenta con registros o actas de reuniones periódicas del personal operativo y administrativo, para conocer novedades y/o sugerencias de la operación del establecimiento. C NC NA
- 70.-Cuenta con un procedimiento para recibir los reclamos y sugerencias de los clientes, brindando el tratamiento correspondiente. C NC NA

Servicios

- 71.- Cuenta con un directorio de compañías de transportes legalizados por la autoridad competente. C NC NA
- 72.-Cuenta con información turística de la ciudad y el país, y su personal se encuentra capacitado para brindar la información correspondiente a sus clientes. C NC NA
- 73.-Facilita a sus clientes llamadas telefónicas en caso de emergencia. C NC NA

Material promocional

- 74.-Provee información clara y fidedigna sobre sus servicios en su material promocional, evitando la publicidad engañosa. C NC NA
- 75.-Los precios ofertados incluyen impuestos y el servicio (según categoría), con excepción de los establecimientos que son parte del Sistema Tributario que permite la no inclusión del IVA. C NC NA

Registro y seguimiento

Cocina

- 76.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente. C NC NA
- 77.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad. C NC NA
- 78.-Los productos cárnicos son almacenados en porciones de acuerdo a su tipo, es decir en porciones ubicando las carnes y pescados crudos en la parte inferior, evitando que la sangre y los residuos de la descongelación goteen sobre el resto de alimentos evitando la contaminación. C NC NA
- 79.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso. C NC NA
- 80.-Cuenta con dispensador de jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseó de las manos del personal. C NC NA

Seguridad

- 81.-El establecimiento cuenta con un botiquín de primeros auxilios con: vendas, gasas, crema para quemaduras, alcohol, agua oxigenada; los productos no están caducados. C NC NA
- 82.-Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales, por lo menos una vez al año. C NC NA

NORMA DE CALIDAD TURISTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALIMENTOS & BEBIDAS

83.-El establecimiento cuenta con al menos una persona capacitada en primeros auxilios en cada turno (necesario en zonas rurales) y dispone de una guía visible con teléfonos de emergencia y hospitales cercanos (zonas urbanas).

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

84.-Cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección para el personal de acuerdo a sus actividades.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Mantenimiento

85.- Toda área operativa del establecimiento (baños, cocina, bodegas, áreas de personal, entre otros) cuenta con un registro de limpieza diaria.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

86.-Cuenta con un registro histórico de mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos del establecimiento, de acuerdo a su uso y especificaciones técnicas, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

87.-Cuenta con registros de monitoreo de consumo de agua, luz, teléfono e internet; con la finalidad de determinar acciones para reducir su consumo.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

88.-Cuenta con registros del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, con la finalidad de evitar posibles cortos circuitos, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

89.-Cuenta con registros del mantenimiento de todos los equipos y redes de agua, con la finalidad de evitar fugas de agua y desperdicio del recurso, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

90.-Cuenta con registros de control de plagas.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

91.-El establecimiento cuenta con inventarios de materia prima, productos, equipo y mobiliarios.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

92.-Cuenta con registros de mantenimiento general de cada área del establecimiento.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Anexo 5. Presupuesto para encuesta digital

Servicio	Detalle	Valor único	Valor mensual
Diseño			
Programación de plataforma según requerimientos del cliente	7 días laborables	\$ 400	
Accesos, soporte y mantenimiento	Valor mensual fijo		\$ 58
TOTAL		\$400	\$ 58

* Los valores no incluyen IVA

Anexo 6. Proforma de tablet para encuesta digital





SAMSUNG GALAXY TAB A (2016) T285 7\"

Referencia Samsung Tab A T285

- 4G LTE (Single-SIM)
- Procesador: Quad Core a 1,5GHz
- Sistema operativo: Android 5.1
- Memoria RAM: 1.5GB
- Almacenamiento interno: 8GB + microSD
- Memoria ampliable: hasta 200GB
- Batería: 4000 mAh
- Tiempo en uso: **hasta 8 horas
- Pantalla: 7 pulgadas / Resolución: 1280 x 800
- Cámara Trasera: 5 MP
- Frontal: 2 MP
- Wi-Fi 802.11 b/g/n 2.4GHz
- Bluetooth 4.0

\$212,99 impuestos inc.
AÑADIR AL CARRITO

Anexo 7. Proforma de capacitación de servicio al cliente y protocolos de atención







Taller de Servicio al Cliente y Protocolos de Atención

Fidelizar a los usuarios, consumidores o clientes y mantener con ellos una relación a más largo plazo implica el desarrollo de habilidades comunicacionales en la atención cada vez mejores; y.L

Duración: 16 horas **Inicio:** 19 noviembre, 2018 **Horario:** 17:00 A 21:00 (LUNES A JUEVES)

PRESENCIAL


Calendario Académico
 Descuentos y Forma de Pago
 Más Información

INSCRÍBASE

📍 SEDE EPN

USD \$125

Anexo 8. Proforma capacitación en atención y servicio al cliente.

	<p>Estimad@:</p> <p>Reciba un cordial saludo de quienes hacemos el Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación CETEC.</p> <p>En consideración a la solicitud de información del curso de SERVICIO AL CLIENTE Le comunicamos que tenemos el curso para las siguientes fechas y horarios:</p>
Fechas y Horarios	
<p><i>Atención y Servicio al Cliente</i></p> <p>Calidad en la Atención</p> <p>Modalidad Taller</p> <p>Sábado, 12 de Enero</p> <p>Horario: 09h00 a 16h00</p> <p>1 sábado (Incluye 1 refrigerio)</p>	
<p>Si estos horarios no se ajustan a su disponibilidad de tiempo , le recordamos que también contamos con la MODALIDAD PERSONALIZADA, esta consiste en dictar el curso en horario especial definido por usted y trabaja únicamente el instructor-alumno, si requiere más información sobre esta modalidad no dude en comunicarse con nosotros para una atención más personalizada.</p>	
Valor del Inversión del Curso	
80 USD por participante	
Información de Pago	
<p>Para su comodidad usted puede realizar los pagos ya sea en Efectivo, Tarjeta de Crédito, Cheque, o Transferencia a Cuentas</p>	

Anexo 9. Proforma de capacitación de calidad en el servicio.

VALOR DE LA INVERSIÓN ECONOMICA EN QUITO

Participantes	Horas	Valor Unitario	Valor Total
15	8	\$90	\$1.350,00 +IVA
			\$1.512,00 Total

INCLUYE

- Instructor experto en el tema
- Seminario-Taller 8 horas
- 1 Block de notas
- 1 Esferografico
- 1 CD con información
- 1 Certificado de diploma de asistencia con Aval de la SETEC


NO INCLUYE

- Sede: La capacitación se desarrolla en las instalaciones de la empresa contratante
- Alimentación
- Equipos

Esperando que la presente propuesta sea de su total interés, quedo agradecida por su amable atención.

Isabel Dávila Cortez
 Jefe de Producto
 Cel: 0995262615 - 02 229 667 ext. 103
 idisabeldavila@gmail.com
comercial@liderazgo.com.ec

Anexo 10. Proforma de recibos de consumos extras



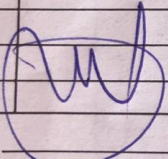
RAMÍREZ
OFFSET - FULL COLOR
AUTORIZADA POR EL **SRI**

PROFORMA
NOTA DE PEDIDO N° 0000202

10	12	2018
DIA	MES	AÑO

CLIENTE: LISETH CARUAGA RUC./C.C.: _____

DIRECCION: _____ TELF.: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
10	Blocks (100x3) 1/2 INCH Comp. de INGRESO	9 ⁰⁰	90 ⁰⁰
	+ I.V.A		
Abono: 		Saldo: _____	TOTAL: 90⁰⁰

IMPORTANTE: Este documento no tiene efecto tributario, luego de entregado el trabajo se emitirá la factura correspondiente más I.V.A.

Av. La Prensa N57-147 y F. Salvador (Junto Bco. Guayaquil)
Email: imprimirez@andinanet.net - Telf.: 2 594-529 / 2 296-074

