



FACULTAD DE HOTELERÍA Y TURISMO

PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE CALIDAD PARA LA HOSTERÍA
SAMAY, LOCALIZADA EN LA PARROQUIA TABABELA, QUITO.

AUTOR

Miguel Alejandro Coronel Ruiz

AÑO

2020



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

PLAN DE MEJORA INTEGRAL DE CALIDAD PARA LA HOSTERÍA SAMAY,
LOCALIZADA EN LA PARROQUIA TABABELA, QUITO.

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

Profesor guía:
Cosme Alonso Marin

Autor:
Miguel Alejandro Coronel Ruiz

Año

2020

DECLARACIÓN DEL DOCENTE GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, (Plan de mejora integral de calidad para la hostería Samay, localizada en la parroquia Tababela, Quito), a través de reuniones periódicas con el estudiante Miguel Alejandro Coronel Ruiz, en el semestre 2020-20, 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”.



Cosme Alonso Marín Niño

Economista - MBA

CI: 0923342976

DECLARACIÓN DEL DOCENTE CORRECTOR

"Declaro haber revisado el trabajo (Plan de mejora integral de calidad para la hostería Samay, localizada en la parroquia Tababela, Quito), del estudiante Miguel Alejandro Coronel Ruiz, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".




Juan Manuel Alvarado Grijalva

1710241439

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.”



Miguel Alejandro Coronel Ruiz
1718026535

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores que supieron guiarme y compartir todos sus conocimientos conmigo. Agradezco también a mis padres que hicieron que esta carrera haya sido posible.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo presentar una propuesta de plan de mejora de la calidad para la Hostería Samay, ubicada en el sector de Tababela, en la ciudad de Quito. En relación a la metodología empleada, se utiliza el ISMI (*International Service Marketing Institute*), método para el cual se maneja como técnica el diseño de *Blueprints*, que contribuyen a describir los procesos de la entidad, describiéndose así las áreas bajo análisis (Recepción, Alojamiento y Alimentos y Bebidas), de las cuales han sido detectados errores e insuficiencias en su desempeño. Otro método utilizado es la observación no participante, en relación a la cual se utiliza la técnica del cuestionario sobre la base de las normas del distintivo Q, que permite efectuar la auditoría interna y, además, el sondeo de opinión, permitiendo el análisis desde la perspectiva del cliente. Adicionalmente son implementadas herramientas como el análisis de la cadena de valor, de la competitividad y FODA. A través de estas técnicas utilizadas para el diagnóstico, se encuentran, en general, dificultades respecto a la satisfacción del cliente; condiciones de las instalaciones e infraestructura; insuficiente capacitación del personal; faltas en procesos importantes como el *check-in*; escaso mantenimiento del equipamiento, entre otros aspectos. A partir de ello, se diseña una propuesta compuesta por catorce acciones, orientadas a optimizar aspectos como la seguridad, la variedad de los servicios de la instalación, la comercialización, la gestión del conocimiento y la satisfacción del cliente. A partir de los ingresos netos proyectados y considerando los ingresos estimados por el servicio de recorridos, se esperan obtener ingresos netos de USD 12.254,00. La inversión que se precisa para la ejecución del proyecto es de USD 10 321,01, y que de acuerdo con el resultado de la fórmula empleada del Valor actual neto representa el 90%. Ello implica que aproximadamente en 11 meses se recupere la inversión.

ABSTRACT

The objective of this work is to present a proposal for a quality improvement plan for the Hostería Samay, located in Tababela sector, in the city of Quito. In relation to the methodology used, the ISMI (International Service Marketing Institute) was used, a method for which the design of *Blueprints* is managed as a technique, which contributes to describing the entity's processes, describing the areas under analysis (Reception, Rooms Area and Food and Drinks Area), of which errors and insufficient performance have been detected. Another method used is non-participant observation, in relation to which the questionnaire technique is used based on the rules of the Q mark, which allows for internal auditing and, in addition, opinion polling, allowing analysis from the customer perspective. Additionally, tools such as Value Chain analysis, competitiveness analysis and SWOT are implemented. Through these techniques used for diagnosis, there are, in general, difficulties regarding customer satisfaction; conditions of facilities and infrastructure; insufficient staff training; faults in important processes such as check-in; little equipment maintenance, among other aspects. Based on this, a proposal is designed consisting of fourteen actions, aimed at optimizing aspects such as security, the variety of services at the facility, marketing, knowledge management and customer satisfaction. Based on the projected net income and considering the estimated income from the bike rent service, it is expected to obtain net income of USD 12.254,00. The investment required for the execution of the project is USD 10 321.01, and which according to the result of the formula used of the Net Present Value represents 90%. This implies that in approximately 11 months the investment will be recovered.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Enunciado del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.6 Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación.....	4
2. CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO.....	7
3. CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
3.1 Breve descripción del negocio.....	12
3.2 Misión, visión y objetivos empresariales.....	12
3.3 Estructura organizacional y breve descripción de puestos.....	12
3.3.1 Organigrama estructural.....	13
3.4 Servicios ofertados y precios.....	14
3.5 Análisis de la Cadena de Valor.....	14
3.6 Análisis de la Competitividad (Benchmarking).....	17

3.7 Análisis desde la perspectiva del cliente.....	19
3.7.1 Perfil del cliente del establecimiento.....	19
3.7.2 Breve análisis de las expectativas del cliente.....	20
3.7.3 Conclusiones de los análisis realizados.....	21
4. CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS.....	23
4.1 Descripción del área de análisis.....	23
4.2 Mapa de procesos/diagrama (<i>Blueprint</i> actual).....	23
4.3 Descripción de los procesos de servicios por área.....	29
4.4 Auditoría interna de acuerdo al modelo de Distintivo Q.....	30
4.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna.....	31
4.6 Análisis a través de la matriz FODA.....	32
5. CAPÍTULO IV. – PROPUESTA DE MEJORA.....	34
5.1 Matriz: Política de calidad, objetivos, metas y estrategias.....	34
5.2 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad.....	40
5.3 Matriz CAME de la Hostería Samay.....	43
5.4 Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación.....	43
6. CAPÍTULO V. – PROPUESTA DE INTERVENCIÓN..	48
6.1 Presupuesto de intervención para propuesta de mejoramiento...	48

6.1.1 Programa de intervención.....	48
6.1.2 Presupuesto de Inversión.....	49
6.2 Estimación para la recuperación.....	55
6.3 Cronograma de intervención.....	58
7. CONCLUSIONES.....	59
8. RECOMENDACIONES	61
9. REFERENCIAS.....	62
10. ANEXOS.....	64

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama estructural de la Hostería Samay	13
Figura 2. Mapa de procesos para el área de Recepción.....	25
Figura 3. Mapa de procesos para el área de Alimentos y Bebidas	26
Figura 4. Mapa de procesos para el área de Alojamiento	27
Figura 5. Mapa de procesos optimizado. Blueprint optimizado del área de Recepción	45
Figura 6. Mapa de procesos optimizado. Blueprint optimizado del área de Alojamiento.....	46
Figura 7. Mapa de procesos optimizado. Blueprint del área de Alimentos y bebidas.	47

Índice de tablas

Tabla 1. Organigrama funcional de la Hostería Samay.....	13
Tabla 2. Análisis de Benchmarking para Hostería Samay	18
Tabla 3. Lista de principales errores de las áreas con más deficiencias.....	28
Tabla 4. Resultados de la auditoría interna de la Hostería Samay.....	30
Tabla 5. Matriz FODA de la Hostería Samay.	33
Tabla 6. Matriz: política de calidad, objetivos, metas, acciones e indicadores.....	35
Tabla 7. Roles y responsabilidades en torno a la calidad del servicio por áreas. .	40
Tabla 8. Estrategia, táctica y acciones de comunicación y documentación.	44
Tabla 9. Costos de capacitación en calidad de servicios.	49
Tabla 10. Costos de implementar el sistema de seguridad.....	50
Tabla 11. Costos de implementar el sistema de gestión hotelera Cloudbeds.	51
Tabla 12. Video promocional y publicitario.....	51
Tabla 13. Costos por mantenimiento.....	52
Tabla 14. Acciones de fidelización	52
Tabla 15. Costos asociados a la incorporación del recorrido para visitar lugares de interés.	53
Tabla 16. Costos asociados a la mejora del servicio de restaurante.....	54
Tabla 17. Proyección de ingresos estimados.....	55
Tabla 18. Costos totales estimados.	56
Tabla 19. Estimación de recuperación de la inversión.	57
Tabla 20. Cronograma de intervención	58

Introducción

Enunciado del problema

La ciudad de Quito resulta muy atractiva turísticamente, tanto por sus valores naturales, patrimoniales como por sus habitantes. El portal de Quito Turismo (2019) expone que hasta febrero de 2019 existen en la urbe 725 establecimientos de alojamiento y un total de 14.453 habitaciones. Entre los principales mercados que visitan la ciudad están: Estados Unidos, Colombia, Ecuador y España. En el sector de Tababela, está ubicada la Hostería Samay y en los últimos meses, según el Diario El Comercio (2017) la zona ha mostrado un crecimiento de instalaciones dedicadas al alojamiento.

La Hostería Samay, según expone en entrevista realizada, Sarango (2019) en su condición de Administrador y propietario, cuenta con 15 habitaciones con características únicas de tipo rústica y vinculada directamente a la naturaleza. Se encuentra ubicado a 19 kilómetros de la ciudad de Quito. Brinda varios servicios entre los que se destacan: zona de parrilladas, zona de camping, áreas de fogata, jacuzzi, ciclismo, transporte privado, lavandería, juegos de mesa, Netflix en las habitaciones, entre otros.

Los hoteles existentes en la ciudad de Quito tienen según el portal de Quito Turismo (2019) un porcentaje de ocupación máxima de un 50 %. Por su parte, La Hostería, tal como plantea el entrevistado (2019), hasta el momento, posee una ocupación máxima de un 90%, los fines de semana y los días lunes, martes y miércoles alcanza un porcentaje de ocupación máxima de un 40%, los meses de mayor rotación son junio, julio y agosto, en los que se mantiene una ocupación promedio del 65%. El costo de las habitaciones, como expone Sarango (2019), oscila en 150 dólares para las 8 habitaciones de mayor categoría, y para los 7 restantes, un precio promedio que asciende entre 40 y 80 dólares, por lo que el precio promedio del total de las habitaciones es de 108 dólares.

El cliente que visita la instalación tiene una edad promedio entre 23 y 38 años, son en su mayoría parejas. El 80 % de los huéspedes son de nacionalidad ecuatoriana y como asevera Sarango (2019), provienen de la ciudad de Quito. Se debe señalar que acerca del servicio de la Hostería se han receptado 129 opiniones a través del portal booking.com (2019) . De ellos, 81 personas califican de forma alta el servicio, representando un porcentaje del 62,79 % y las restantes 48 personas califican entre promedio y negativo el servicio, representando un porcentaje de 37,21 %.

Por su parte el portal Expedia (www.expedia.com) recoge 10 opiniones de los clientes, de las que 6 fueron positivas representando el 60 % y el 40 % restante fue promedio. En Tripadvisor (www1923) se muestran 12 opiniones de los clientes, de las que el 66,6 % son excelentes, el restante 33,4 % oscila entre bueno, malo y pésimo.

En esa línea de los sitios analizados, se deriva, que el 75 % de las quejas de los clientes, se enfocan específicamente en problemas de limpieza, con la infraestructura, especialmente el hecho de que las sillas, mesas y puertas son inseguras, la información brindada al cliente no se corresponde con la realidad del producto o resulta incompleta, dificultades con la calidad de la comida y demora en solucionar las demandas del cliente. La mayor cantidad de inconformidades tienen lugar los fines de semana. La Hostería Samay aún no cuenta con un plan, para fidelizar, asegurar la calidad del servicio y por consiguiente aumentar su nivel de ocupación.

Lo antes señalado muestra que aún falta mucho por hacer para lograr un estándar de calidad, cuestiones que según Cuatrecasas (2010) pueden afectar el servicio, la rentabilidad, desarrollar malas prácticas y afectar la imagen de la instalación. Por lo que se requiere diseñar un plan de mejora integral de calidad que permita definir y reforzar los procesos relacionados con la calidad del servicio de alojamiento para poder obtener dentro del mercado turístico, ventajas competitivas que le permitan a la Hostería posicionarse como un producto de excelencia.

Una vez enunciado el problema de la investigación, se formula la siguiente pregunta:

- ¿Cómo el de plan de mejora integral de calidad contribuye al perfeccionamiento de este factor en los servicios de la Hostería Samay?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de mejora integral de calidad para la Hostería Samay, localizada en la Parroquia Tababela, cantón Quito, Provincia de Pichincha.

Objetivos específicos

- Describir el contexto actual de la Hostería Samay.
- Analizar los procesos en la Hostería Samay.
- Diseñar un plan de mejora integral de calidad en concordancia con el distintivo “Q”.
- Elaborar una propuesta de intervención para aplicar el plan de mejora integral de calidad en la Hostería Samay.

Justificación

En el escenario turístico actual, las instalaciones dedicadas al alojamiento necesitan contar con herramientas que faciliten y permitan responder a las exigencias del mercado turístico. En el caso de la Hostería propuesta para el estudio, sus estándares de calidad deben estar en correspondencia con las expectativas del país en lo concerniente a la promoción del turismo como un importante pilar del desarrollo económico.

En ese sentido, la instalación debe contar con un servicio caracterizado por la eficiencia y calidad, teniendo en cuenta que según Olvera y Scherer (2009) esta última, implica, entre otros aspectos, desde un inicio hacer las cosas adecuadamente buscando siempre mejorar y perfeccionar el producto que se brinda al cliente, lograr superar sus expectativas e innovar de acuerdo a las cambios y necesidades del mercado.

En Quito con la finalidad de lograr un servicio de calidad, están vigentes las Normas de Calidad turística para el "distintivo Q" (2019) que exige el cumplimiento de requisitos para su obtención, entre los que se encuentran aspectos administrativos, de capacitación, personal, biodiversidad, social e infraestructura, entre otros. El logro de este distintivo es una de las metas a lograr por la Hostería Samay, de ahí la necesidad de contar con un plan de mejora de calidad que defina pautas claras para perfeccionar los servicios.

Para materializar buenos resultados en materia de calidad, se debe trabajar tal como indica Acerenza (2004), desde dos dimensiones: desde la organización y desde el cliente para poder obtener resultados integrales en la calidad del servicio, que es el enfoque bajo el que se pretende desarrollar el plan de mejora Integral de calidad para la Hostería Samay.

Con el estudio y propuesta del plan de mejora integral de calidad para la Hostería se contribuye al cumplimiento de las líneas de investigación y temáticas de titulación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, específicamente la sustentada por el objetivo 5 enfocado en impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria, el que concuerda con el plan nacional del buen vivir 2017-2020 ya que entre sus tres políticas está la siguiente:

Generar trabajo y empleo dignos y de calidad, incentivando al sector productivo para que aproveche las infraestructuras construidas y capacidades instaladas que le permitan incrementar la productividad y agregación de valor, para satisfacer con calidad y de manera creciente la demanda interna y desarrollar la oferta exportadora de manera estratégica.

Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

Se usarán diferentes métodos para realizar la investigación, que son aquellas herramientas que se utilizan para la obtención y análisis de los datos. La selección del método de investigación va a estar condicionada por la problemática a

solucionar y por los datos que se requieran obtener. Por esta razón existen métodos de investigación cuantitativos, cualitativos o mixtos (Meneses & Rodríguez, 2011). Para la presente investigación se ha decidido utilizar los siguientes métodos: ISMI (*International Service Marketing Institute*): es una metodología propuesta por la institución del mismo nombre que establece estándares de calidad en los procesos que se ejecutan para lograr entregar un servicio con calidad para los clientes que lo reciben (*International Service Marketing Institute, 2002*).

Para este método se decide utilizar como técnica el *Blueprint* ya que contribuye a lograr una descripción a detalle de cada etapa del proceso, tanto las partes visibles como no visibles. Se estudia a fondo el proceso de manera integral sin tener en cuenta las áreas que ejecuten la tarea. Se empieza por comprender qué etapas o momentos posee el proceso, cuáles son todos los puntos de contacto (*touch points*) y qué actividades lleva a cabo la empresa, tanto las que el cliente ve como las que no ve (Pérez & Quiñones, 2009). Esta técnica permitirá entender el funcionamiento de cada uno de los procesos que se ejecutan en la Hostería Samay a fin de brindar un servicio de excelencia a sus clientes.

El segundo método utilizado es la observación no participante que es un método de investigación que radica en la obtención de información desde una postura completamente alejada y sin participación ninguna por parte del equipo de investigación con el hecho o grupo social que se pretende observar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En relación a este método de investigación se utiliza la técnica lista de chequeo sobre la base de las normas del distintivo Q. El "Distintivo Q" es la Q de Calidad y es un reconocimiento otorgado por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los requisitos e indicadores de calidad en el servicio y la atención al cliente por parte del establecimiento. También en base a esta lista de chequeo se va a evaluar la calidad de la infraestructura, del equipamiento, de la gestión administrativa, de la responsabilidad social y empresarial (Quito Turismo, 2020).

Otra técnica relacionada con el método de la observación no participante son las entrevistas estructuradas a expertos donde el investigador ejecuta una planificación previa de todas las preguntas que se van a formular. Las preguntas se consideran como cerradas y sólo se podrá afirmar, negar o dar una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta (Troncoso & Amaya, 2017). En el caso de la entrevista estructurada se van a usar tres entrevistas con el objetivo de determinar las posibles falencias que se estén dando en la ejecución de los procesos que tributan al servicio que presta la Hostería.

También se va a utilizar como método el sondeo de opinión: es un método que permite recopilar información sobre la opinión pública de un conjunto de individuos. (López & Fachelli, 2016). Para este método se va a emplear la técnica de la Encuestas del tipo SERVQUAL con el objetivo de recopilar la información relacionada con la opinión que tienen los clientes de la Hostería Samay acerca de la calidad del servicio que se brinda en dicha Hostería.

Capítulo I.- Marco teórico

La hotelería es la rama del turismo que ofrece servicios del alojamiento al cliente, constituyendo una actividad con una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación. Este es uno de los sectores de la economía mundial que ha experimentado un crecimiento más rápido. Se cuenta así mismo entre los sectores que más empleo ha creado, debido a su alto componente de mano de obra y al considerable efecto multiplicador en el empleo en otros sectores relacionados (López, 2019).

La hotelería se considera parte esencial de la Cadena de Valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento competitivo, y adquiere día a día mayor importancia como fuente generadora de divisas y de empleos, lo que se debe, en gran medida, a la conjunción de los esfuerzos particulares de todos los que laboran o participan en ella (Foster, 1994).

Una de las dimensiones más importantes de la hotelería es la calidad. Como señala la Organización Mundial de Turismo (OMT), calidad son los resultados de acciones que involucran la satisfacción de las necesidades, expectativas y exigencia de los clientes en lo que a productos y servicios se refiere, incluyendo factores como la seguridad, la accesibilidad, la higiene, la autenticidad, la armonía, la transparencia de una actividad turística interesada por su entorno natural y humano (Universidad de Buenos Aires, 2012).

Por su parte, Kottler & Keller (2006) determinan que, en el caso de los productos y servicios, la calidad responde a “la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial. Niveles altos de calidad resultan en niveles altos de satisfacción del cliente, permitiendo fijar precios más altos e incurrir en bajos costos” (p.131). Lo que se busca con la calidad es mejorar la productividad de la empresa (Romero & Scherer, 2009).

Las empresas de hotelería y turismo incentivan la mejora continua como estrategia de éxito. Anteriormente, la oferta turística se caracterizaba por un alto nivel de estandarización y homogenización, dando lugar a una nueva fase con el advenimiento del siglo XXI, donde se conjugan nuevos factores. Se incluyen la preferencia por una oferta más diversificada, así como nuevos conocimientos y fuertes experiencias personales, caracterizada por un cliente cada día menos fidelizado. Precisamente los cambios que hoy se observan en el llamado “nuevo turista”, es todo lo que ha implicado la búsqueda de la diferenciación que conduzca a lograr mayores niveles de calidad y posicionamiento. Es necesario conocer que, para aumentar la eficiencia, productividad y la competitividad, la empresa debe incorporar nuevos elementos de diferenciación (Romero & Scherer, 2009).

En lo que respecta a la hotelería, en la actualidad se determinan ciertas tendencias en donde la atención personalizada y los beneficios de la tecnología para la satisfacción de los huéspedes, cada vez son más importantes. Deben tenerse siempre en cuenta los factores de diferenciación que exhiban los hoteles hoy día, lo cual significa una ventaja competitiva (Larlori, 2015).

Las áreas funcionales básicas de los establecimientos hoteleros son las de alojamiento, administración, alimentos y bebidas, servicios de apoyo, recreativa y áreas comunes, indispensables para el enfoque de la dirección hacia el logro de la calidad del servicio. Sin embargo, existen elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, que deben tomarse en cuenta a la hora de diseñar y desplegar el servicio tales como la estructura organizacional; planificación (estrategia); recursos; procesos y procedimientos (Horovitz, 1990).

Existen dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio que han aparecido en la literatura desde los años 80, y entre los que se pueden destacar: 1) la imagen de las instalaciones como elemento tangible; (2) comunicación, publicidad y marketing; (3) profesionalidad, habilidad y conocimiento; (4) capacidad de respuesta; (5) amabilidad, respeto y cortesía; (6) credibilidad, confianza en el servicio; (7) seguridad; (8) accesibilidad; (9) fiabilidad al ejecutar el servicio

eficazmente; (10) comprensión o conocimiento del cliente. Todos ellos son de alta relevancia en el enfoque estratégico hacia la calidad que requiere cualquier tipo de instalación hotelera (Crosby, 2009).

Las poblaciones rurales que centran su vida en la producción han incorporado, desde hace tiempo, el consumo, real o deseado, como una motivación vital. Estas poblaciones rurales hoy día acogen prácticas desarrolladas por el sector de los servicios, entre ellos la hotelería, que antes no se contenían dentro de sus entornos, y una de estas prácticas está siendo el *glamping*, cuya idea se centra en la sostenibilidad, ya que los clientes le dan una gran importancia a la conciencia social y ecológica (Horáková & Boscoboinik, 2012).

El concepto de *glamping* es relativamente nuevo, establece un nuevo tipo de alojamiento que permite el acceso a zonas naturales, a menudo en lugares impresionantes y presenta una forma especial de alojamiento, acompañado muchas veces de un programa original de actividades, donde se acentúa siempre el disfrute directo de la naturaleza, el bienestar que produce el interactuar con el medio ambiente y una salida temporal de la vida cotidiana (Glampinghub, 2016).

El *glamping* es tendencia en el sector hotelero. Los viajeros quieren alojamientos atípicos, que ofrezcan algo más que un lugar para dormir, y que combine el acampar al aire libre con el lujo y las condiciones propias de los mejores hoteles. Esta es la apuesta del *glamping*, una tendencia creciente dentro del mercado mundial del alojamiento (Escalada, 2019).

Para comprender la relación entre ambos escenarios turísticos, es importante conocer que una Hostería es un establecimiento que provee servicios de alimentación y servicios de alojamiento turístico, instalación que debe estar ubicada fuera del entorno urbano, preferentemente cercano a las carreteras. Debe incluir zonas de recreación y deportes (Alianza del Pacífico, 2017).

En relación al *glamping*, la perspectiva ecologista está cobrando una importancia significativa dentro del turismo responsable. La idea elemental del *glamping*, como

resultado de acampar con glamour, es procurar los mejores servicios de una instalación hotelera, pero tomando como base el concepto tradicional del camping. Se ha configurado como una tendencia turística innovadora a nivel mundial y cuenta con disímiles propuestas en diversos destinos. Está presente en zonas remotas de gran belleza paisajística, también ubicadas en entornos rurales, lo cual coincide con una de las características de la Hostería. De este modo el espacio turístico de una Hostería constituye un espacio ideal para implementar la modalidad del *glamping* (Guio & Rosas, 2019).

Las empresas son un conjunto de procesos, en tanto, la calidad tiene como objetivo, y necesita, una gestión adecuada de dichos procesos. Entre estos se clasifican en directos: de operaciones, de realización y de soporte; y los Indirectos: funcionales, e interfuncionales, de dirección (Amozarrain, 1999).

Algunos especialistas en la materia como Pérez (2010), determinan también como procesos fundamentales para la gestión de la calidad los estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices, estrategias, guías; los procesos clave: proporcionan resultados que ven los clientes; y los procesos de apoyo: hacen posibles las condiciones materiales y de realización de todos los demás.

Debe tenerse en cuenta, además, que los elementos que integran los procesos son: las acciones que han de ser desarrolladas (¿qué se hace?); los procedimientos y normas (¿cómo se hace?); las entidades implicadas (¿quién hace las cosas?); las herramientas (¿con qué se hacen las cosas?); la información que ha de ser generada y/o utilizada; la circulación de la información; el inicio del proceso; el final del proceso y los indicadores (Ministerio de Fomento de España, 2005).

Este modelo de calidad de servicio evalúa en cinco dimensiones lo que el cliente espera de la entidad de la cual recibe el servicio. Está formado por un grado de respuesta múltiple determinada para advertir las expectativas de los clientes respecto al servicio recibido. Permite evaluar y, a la vez, constituye un instrumento para la mejora y para comparar a la entidad con otras organizaciones (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991).

La calidad total y sugestión comprenden modelos reconocidos como el Malcolm Baldrige, de 1987; el Deming creado en 1951, el de Excelencia Iberoamericano y el Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, además de las Normas ISO (Ferrando, 2008).

La encuesta SERVQUAL fue escogida para esta investigación por contemplar la diferencia que exista entre la percepción de calidad y las expectativas del cliente, así como también algunos factores de los servicios. Para Nishizawa (2014), esta encuesta, además, vincula cinco dimensiones para la medida de la calidad. Elementos tangibles: ambiente, infraestructura, equipos, materiales, RRHH; Sensibilidad: destreza para ayudar a los clientes; Seguridad: inspirar credibilidad y confianza; Fiabilidad; Empatía: Grado de atención personalizada y acomodado a las exigencias y gustos del cliente.

El distintivo Q se le concede a las organizaciones que obtienen diferenciación, fiabilidad, prestigio, promoción y rigurosidad. Mantener los patrones que se requieren en el servicio admite desarrollar técnicas para ser eficientes en la gestión empresarial y formar debidamente al personal. Para los clientes, el disfrutar de los servicios de una organización que ostente esta Q significa tener asegurados los servicios y productos que se consumen, y que estos se ajustan a sus expectativas (Quito Turismo, 2019).

Servqual mide lo que desean los clientes de esa entidad (Beneficios Ideales); lo que encuentran en esa instalación; estima brechas de insatisfacción; determina defectos de calidad, proporciona información sobre opiniones del cliente acerca del servicio, comentarios y sugerencias de mejoras, opiniones de los empleados con relación a expectativas de los clientes (Wigodski, 2003). Por tanto, es una herramienta indiscutible en aras de asumir un enfoque dirigido a lograr la implementación de la Norma para el distintivo Q, con vistas al logro del prestigio, fiabilidad, rigurosidad, la diferenciación y promoción que concede la misma, y ahí es donde se relacionan ambos: norma y herramienta de calidad.

Capítulo II.- Contexto de la organización

Breve descripción del negocio

La Hostería Samay es una instalación que opera y se comercializa de manera independiente, ubicada en la Parroquia Tababela, cantón Quito, provincia de Pichincha, y en funcionamiento desde enero de 2019.

La instalación es una entidad dedicada al ofrecimiento de servicio de hospedaje al turista nacional e internacional. Cuenta con 15 habitaciones, con un diseño de tipo rústico que se vincula a la naturaleza. La ocupación máxima en los periodos más recientes es de un 90 % los fines de semana y los días lunes. Martes y miércoles alcanza una ocupación máxima de un 40%. Los meses de mayor flujo de visitantes son junio, julio y agosto (Sarango, 2019).

Misión, visión y objetivos empresariales

La misión de la empresa está encaminada a “ganar la lealtad de sus clientes a través de la pasión y comprometimiento para entender, anticipar y satisfacer sus necesidades, así como fomentar un ambiente de armonía y seguridad para los clientes, empleados, socios, y proveedores, manteniendo un rendimiento operativo y financiero satisfactorio, garantizando el crecimiento y expansión”.

Su visión, en este caso, está orientada a “convertirse en una cadena hotelera que opere a nivel nacional e internacional con hoteles propios y sistema de franquicias, manteniendo el mismo estilo de alojamiento y los más altos estándares de atención al cliente”.

Actualmente la Hostería Samay no cuenta con objetivos empresariales definidos.

Estructura organizacional y breve descripción de puestos

La estructura organizacional de la Hostería Samay está orientada hacia el enfoque de procesos para su desarrollo e implementación, lo que facilita la eficacia y efectividad en la gestión (Riascos, 2006).

Organigrama estructural

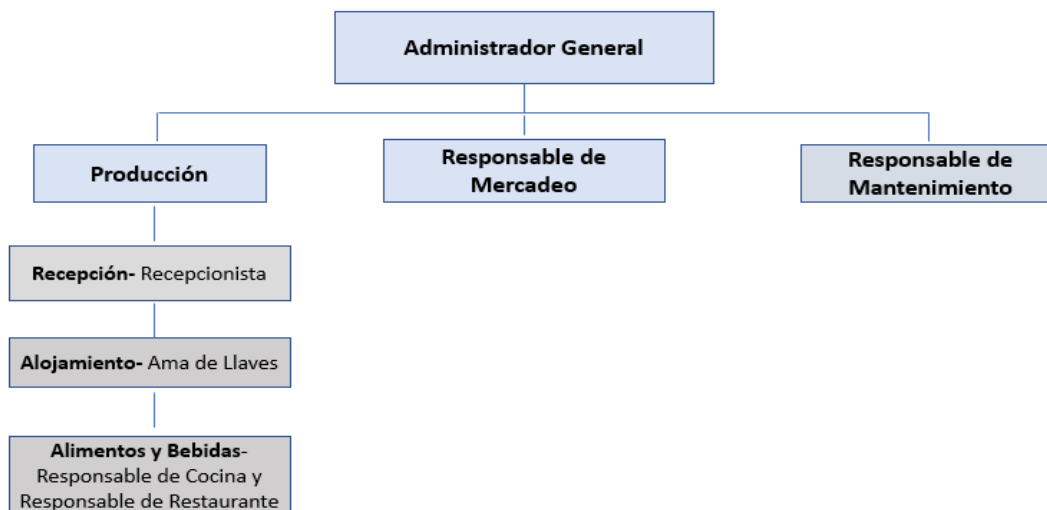


Figura 1. Organigrama estructural de la Hostería Samay

Tomado de: Sarango, C., 2019, Entrevista

Tabla 1. Organigrama funcional de la Hostería Samay

Administrador general	Planifica, organiza, dirige y controla todo el proceso dentro de la instalación, así como supervisa cada área.
Recepcionista	Da la bienvenida a los clientes u otro tipo de visitantes, recibe a las personas cuando llegan, atiende y responde a las preguntas.
Responsable de mercadeo	Maneja y coordina las estrategias de venta y publicidad. Dirige el trabajo para satisfacer requerimientos y necesidades del cliente.
Responsable de Mantenimiento	Vela por los servicios que requiera la instalación en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación de obras públicas necesarias para fortalecer y desarrollar las instalaciones físicas.
Ama de llaves	Se responsabiliza de la limpieza y presentación de las instalaciones, áreas públicas y áreas de servicio, así como el control de la ropa de las habitaciones, de la mantelería, uniformes y suministros necesarios para su operación.
Responsable de Alimentos y Bebidas	Coordina a diario las operaciones del restaurante, la cocina, el bar, el servicio habitaciones y utilería.
Responsable de Cocina	Supervisa la elaboración de la repostería, pastelería, confitería y panadería para postres, desayunos y meriendas. Prepara las masas de harina para tartaletas, bocaditos, etc., que se utilizarán en cada comida del día.
Responsable de Restaurante	Supervisa y controla el ofrecimiento de distintos servicios y especialidades de acuerdo al tipo de cocina que sirva; presenta los platos y bebidas ya preparados a disposición de los clientes.

Nota: Tomado de: Sarango, C., 2019, Entrevista

Servicios ofertados y precios

La Hostería Samay es una instalación de Segunda Categoría, donde se ofertan servicios de tipo: alojamiento, alimentos y bebidas; recreacionales; transporte, y otros complementarios como: zona de parrilladas, desayuno y parqueadero gratuito, zona de *camping*, áreas de fogata, *jacuzzi*, ciclismo, transporte privado, lavandería, juegos de mesa, *wifi gratis*, *Netflix* en algunas habitaciones, entre otros.

El precio de las habitaciones oscila los 150 dólares, para las que poseen *jacuzzi* y un mayor confort. Las restantes tienen un precio promedio que varía entre 40 y 80 dólares. Por otro lado, las plataformas digitales como *Booking*, *Expedia*, redes sociales y *Google Adds*, son los canales que utiliza la entidad para promover sus servicios.

Análisis de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor es, sin dudas, una herramienta de análisis que ayuda a la comprensión de la estrategia de una empresa. De acuerdo a un estudio realizado por Garralda (2013), James O. McKinsey, desde su perspectiva sobre la Cadena de Valor, pensaba que esta incluye una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector.

Existen pasos en vista de identificar la Cadena de Valor en una entidad, cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial (Quintero & Sánchez, 2006).

De esta forma, se determina para la Hostería Samay lo siguiente:

Primer paso: Identificar las actividades primarias o principales: ¿Cuáles son las actividades primarias que crean valor para la Hostería Samay? ¿En qué consisten?

- En cuanto a logística interna o de entrada: recepción; registro de entradas o *check in*; entrega de habitaciones; control de habitaciones; distribución de insumos; almacenamiento en base de datos; control de inventarios; gestión de pedidos.

- En cuanto a operaciones: almacenamiento y procesamiento de las materias primas o insumos para la transformación en los productos finales que se le entregan al cliente; restaurante.
- En cuanto a *marketing* y ventas: selección y revisión de los precios de los servicios; promoción de ventas; relaciones públicas; publicidad; seguimiento y confirmación de reservas; base de datos actualizada sobre tarifas y promoción de habitaciones; atención personalizada al cliente.
- En cuanto al servicio: actividades de mantenimiento; realización o ajuste de instalaciones; reparaciones; suministro de repuestos.
- En cuanto a logística externa o de salida: registro de la entrega o devolución de llaves; registro de salida del cliente; reparaciones de los servicios o relacionadas con el ofrecimiento del servicio al cliente; promociones.

Segundo paso: Identificar las actividades de apoyo: ¿Cuáles son las actividades de apoyo para la hostería Samay? ¿En qué consisten?

Las actividades de apoyo para la Hostería Samay son: finanzas; contabilidad; gestión legal; informática; administración de la calidad; administración general; planificación; administración del factor humano (control del personal, contratación, entrenamiento, compensación de los empleados, motivación); actividades de seguridad y protección; actividades de abastecimiento (realización de compras, suministro de insumos: materias primas, energía, combustibles, maquinarias, materiales de oficina, equipos de cocina, lavandería).

Cada una de las actividades desarrolladas en la Hostería Samay: principales y de apoyo, se relacionan con las demás mediante vínculos que hacen que, cualquier cambio en una actividad o eslabón, afecta a los otros. Si los recursos humanos están desmotivados o no reciben compensación adecuada, probablemente repercutirá en la calidad de los servicios, en un cliente insatisfecho. Esta hostería

trata de optimizar los vínculos entre cada actividad para maximizar el valor agregado y lograr mayores ventajas.

Durante las reuniones con el personal de la instalación se elaboró la plantilla de *Customer Journey* (ver anexo 1 y 2), herramienta que permite plasmar en un esquema cada una de las etapas e interacciones por las que atraviesa el cliente, y mediante la cual se identificaron diferentes fases relacionadas a la estadía del visitante, encontrándose varias insuficiencias para las cuales se proponen diferentes soluciones.

El análisis de la Cadena de Valor está conformado por las etapas: antes, durante y después del servicio al cliente. En la Hostería Samay, respecto a la primera etapa, se identificaron dificultades en relación a la insuficiente información al cliente. Respecto a la segunda fase, se encontró la existencia de quejas en cuanto al estado de las habitaciones, infraestructura en general; la inexistencia de cambios en la oferta del producto; falta de supervisión y compromiso en la prestación de servicio y la falta de un plan de marketing ni de un banco de problemas para la solución de dificultades técnicas.

En relación a la tercera fase, se identificó que no se les proporciona un seguimiento a los clientes, no existe un sistema automatizado mediante el cual se dé respuesta a interrogantes de los clientes.

Para todo lo anterior, se determinaron como posibles soluciones, teniendo en cuenta las dificultades de cada etapa, crear un grupo encargado de la evaluación de las quejas y reclamos; diseñar una estrategia de producto para las temporadas altas y bajas; trazar un plan de entrenamiento para los trabajadores; diseñar un plan de *marketing*; realizar un estudio acerca de las necesidades de mejora del producto; establecer un programa de mejora del equipamiento de la entidad a partir de las necesidades; diseñar una estrategia para la comunicación más rápida y eficaz con el cliente, respectivamente. Todas estas insuficiencias, así como las posibles soluciones a cada una de ellas, se encuentran mejor detalladas en la matriz

Customer Journey, y sirven de base para el diseño de acciones estratégicas que se incluyen dentro del plan de mejora para la instalación.

Análisis de la Competitividad (Benchmarking)

En la práctica, el *benchmarking* debe considerar determinar qué actividades son aquellas cuya mejora va a permitir ganar más al negocio; identificar las empresas de su tipo con prácticas más avanzadas en estas actividades; medir las prácticas más avanzadas; medir la propia prestación y compararla con la mejor; desarrollar acciones para igualar o superar a la competencia; poner en práctica el plan de acciones y supervisar los resultados (Franco de Abreu, Giuliani, Kassouf, & Alves, 2006).

Según el análisis realizado, para la Hostería Samay, se determinaron tres fuertes competidores, seleccionados de acuerdo a los criterios respecto a que: son instalaciones turísticas ubicadas en la misma localidad; cuentan con infraestructuras y servicios similares, y son alojamientos con categoría o clasificación hotelera entre 3 y 4 estrellas.

Las instalaciones escogidas son: la Hostería San Carlos, la Hostería Quinta Emilia y la Hostería Mi Huasipungo, como se muestra en la siguiente tabla, donde se exponen otros elementos relevantes que, dada la valoración del autor, sirvieron para comparar las mismas, observando a partir de éstos las principales similitudes o diferencias entre los servicios y el valor añadido en cada instalación.

Tabla 2. Análisis de Benchmarking para Hostería Samay

	HOSTERÍA SAMAY	HOSTERÍA SAN CARLOS	HOSTERÍA QUINTA EMILIA	HOSTERÍA MI HUASIPUNGO
Ubicación	Tababela	Tababela	Tababela	Tababela
Distancia/tiempo del aeropuerto al Hotel.	10 Km	8 Km	8.3 Km/ 7 mints	9 Km/ 5 mints
Categoría por tipo de hospedaje.	3 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	4 estrellas
Número de habitaciones.	13	17	8	8
Servicios de piscina.	No	Piscina al aire libre Bañeras hidromasajes 2 intenas	Piscina Baño de hidromasajes	Piscina cubierta Bañeras hidromasajes Salas de vapor
Permiso para mascotas.	No	Se admiten bajo petición	Sí	Sí
Servicio de desayuno a la habitación.	Sí	Sí Cafetería en el alojamiento	Sí Cafetería en el alojamiento	Sí Desayuno gratis
Gratuidades en habitaciones.	No	No	Artículos de aseo gratis	No
Oferta de gastronomía nacional, internacional y platos regionales.	Convencional, sobre lo estándar del país	Platos regionales Menús dietéticos	Convencional, sobre lo estándar del país	Convencional, sobre lo estándar del país
Salón para eventos sociales y de negocios.	No	Sí Centro de negocios Sala de reuniones/banquetes	Sí Centro de negocios	Sí Espacio para reuniones y eventos corporativos
Servicios de organización y coordinación de eventos.	No	No	No	Sí
Opinión de los visitantes.	Favorable	Muy favorable	Muy favorable	Muy favorable

En resumen, cada una de las instalaciones tiene una ubicación favorable respecto al aeropuerto internacional Mariscal Sucre como a lugares y atractivos de interés. Cada una de ellas presenta condiciones propicias y un alto puntaje en el *ranking* en cuanto a gustos y opiniones de los clientes, en este caso la Hostería Samay está un tanto como vemos en el cuadro anterior en desventaja respecto a la competencia, en cuanto a valor añadido en los servicios que ofrece, instalaciones en su estructura, servicios complementarios de envergadura como la organización y disposición de espacios para eventos, lo cual podría atraer a otro segmento de mercado.

Todo esto conlleva a desarrollar otros servicios que añadan mucho más valor a los que oferta actualmente, ampliar capacidades y estructura, innovar en aras de ganar fortalezas, factores que, conjugando con una estrategia de precios, puede añadir mayor calidad y ventaja ante la competencia.

Análisis desde la perspectiva del cliente

Perfil del cliente del establecimiento

Para Kotler (2012), la demanda está formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos. Son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago (p. 10).

En relación a la actividad turística en Quito y al perfil del visitante de la ciudad, puede decirse que los turistas no residentes que llegan a la misma son generalmente hombres, residentes en Estados Unidos, España, Colombia. El principal motivo de sus visitas es el turismo recreativo y en menor escala por negocios o eventos. En sus desplazamientos al país no utiliza líneas aéreas nacionales y sus edades promedio oscilan entre los 42 y 65 años, y se hospeda en hoteles de lujo y primera categoría (Vargas, 2016).

La Hostería Samay se encuentra ubicada en una localidad que cuenta con una gran variedad de recursos y atractivos, los cuales no han sido explotados del todo. Unos de los recursos y atractivos mejores considerados por la población son las fiestas populares, la Plaza Central, la Iglesia Antigua, el Centro Cultural de Tababela, las Pirámides de Caraburo y Santa Rosa, pudiendo aprovecharse sin perjudicar a la naturaleza y comunidad existente. El cliente que visita la Hostería Samay es preferentemente de clase media o media – alta, con una edad promedio entre 23 y 38 años, visitando la instalación en su mayoría en compañía de parejas. El 80 % de los huéspedes son de nacionalidad ecuatoriana residentes en Quito, y el motivo principal por el cual visitan el sitio es para pasar un momento agradable con su familia o con su pareja (Sarango, 2019).

De otra parte, los motivos del cliente para visitar la Hostería son la recreación; la diversión; el esparcimiento o el compartir con algún familiar o pareja; el encontrarse de tránsito y desear descansar; la naturaleza; el ambiente cálido de la localidad. Conocen la Hostería por medio de canales como: *Google Adds*, *Expedia*, *Booking*, redes sociales, o por referencias y recomendaciones de amigos o personas conocidas. De manera general gustan de la gastronomía de la instalación y sus servicios complementarios; se trasladan mayormente en medios propios desde sus lugares de origen o residenciales, y la percepción que expresan, a través de encuestas de satisfacción realizadas con frecuencia por la entidad, en general denota una opinión favorable sobre los servicios y la atención del personal.

Breve análisis de las expectativas del cliente

El perfil del cliente del establecimiento se ha determinado, para este estudio, a través del análisis de comentarios reflejados por los mismos en cuatro sitios web de importancia: *Tripadvisor*, *Booking*, *Expedia* y *Hoteles.com*. Estos clientes, viajaron a la Hostería en calidad de turismo de familia, negocios, en compañía de parejas, desde países como Estados Unidos, Alemania, España, Suiza, Francia, Bélgica, incluido, además, el mercado nacional. Se ha analizado el período comprendido entre el año 2019 y 2020.

De estos sitios web y el estado de opinión de clientes reflejado en cada uno, se consideraron por el autor los aspectos más frecuentemente aludidos, otorgándosele un criterio de evaluación según cómo los visitantes han calificado a la Hostería en relación a los mismos. Este análisis y observación de lo anterior, permite revelar el nivel de satisfacción, percepción, expectativas y, por tanto, características del turista de la instalación, pero también elementos sobre los cuales debe trabajarse para resolver deficiencias y continuar satisfaciendo y superando expectativas (Ver anexo 4, 5 y 6).

Dicho así, la observación refleja que el cliente de la Hostería Samay le confiere mucha importancia a la limpieza, condiciones y confort de las instalaciones; a la

tranquilidad, vistas y estado de los exteriores; los servicios de comida y el servicio de desayuno a la habitación; el buen trato del personal; el concepto de producto de la entidad; la transportación desde y hacia el aeropuerto y la relación calidad-precio ofrecida. No todos los consumidores reflejan un alto grado de satisfacción, y existen factores que se repiten y dan origen a inconformidades, que deberán eventualmente ser resueltos.

Lo anterior refleja, que el tipo de clientes que visita la instalación son personas que desean estar con su familia, amigos, pareja o solos, pero en conexión permanente con la naturaleza; tiene la motivación de vivir experiencias diferentes y agradables, que le desconecten de su vida diaria y aprecia los valores de la entidad, que son el resultado de su interacción con el personal de servicio, y acorde a ello califican la estadía sobre cuán bueno o malo ha sido.

Todas estas observaciones permiten no solo definir el perfil del cliente de la Hostería, sino que facilitan conocerlo, ofrecerle los productos y servicios que demandan, desarrollar acciones enfocadas en los valores que más estiman durante el servicio, todo lo cual también ayuda a la conformación del plan de mejora que se propone como finalidad de este estudio.

Conclusiones de los análisis realizados

En este capítulo segundo, se ha analizado el contexto de la Hostería Samay con vistas a evaluar diferentes aspectos, cuyos resultados son utilizados para la propuesta de acciones estratégicas que permitan mejorar la calidad y los procesos de la instalación.

Primeramente, se trabajó con la Cadena de Valor, determinándose las actividades de mayor peso de la entidad, dentro de las cuales se incluyen las actividades principales y las actividades de apoyo. A su vez, se utilizó la herramienta *Customer Journey* mediante la que se identificaron varias insuficiencias como: la escasa información al cliente; quejas en cuanto al estado de las habitaciones e infraestructura en general; no realización de cambios en la oferta del producto; falta

de supervisión y compromiso, así como la inexistencia de un plan de fidelización de clientes. Todo esto se comprueba durante las diferentes fases relacionadas a la estadía del visitante, y para las que se propusieron algunas soluciones.

En segundo lugar, se realizó el análisis por medio de la herramienta *Benchmarking*, para hallar tres fuertes competidores de la Hostería, según criterios sobre: su ubicación en la misma localidad, infraestructuras y servicios similares, y por ser alojamientos con categoría entre tres y cuatro estrellas. Así, se comprobaron aspectos que reflejan ventajas, pero también desventajas, que igualmente tiene que subsanar la instalación para no perder posicionamiento ante la competencia.

Por último, se trabajó en el análisis desde la perspectiva del cliente de la Hostería, caracterizado por ser un cliente preferentemente de clase media o media – alta que visita a la instalación la mayor parte de las veces en familia o en parejas, y que en general denota una opinión y apreciación favorables sobre los servicios y la atención del personal.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que no hayan sido notables quejas e insatisfacciones reflejadas en el estado de opinión en sitios web como *Booking* y *Expedia* que, durante el breve análisis efectuado con vistas a determinar las expectativas del cliente, permitieron encontrar factores que se repiten y dan origen a inconformidades en cuanto al producto y el servicio. Estos, sin dudas, deberán eventualmente ser resueltos por la entidad, permitiendo ofrecer productos y servicios con mayor calidad, así como desarrollar acciones orientadas a la añadidura de valor, todo lo cual ha de reflejarse en el plan de mejora propuesto en esta investigación.

Capítulo III.- Análisis de procesos

Descripción del área de análisis

Los procesos desarrollados en las distintas áreas de una instalación están encaminados al ofrecimiento de servicios de excelencia. En este capítulo se hace especial énfasis en las áreas que mayores dificultades presentan: áreas de recepción, alojamiento y alimentos y bebidas.

Al describir las áreas de análisis, se comienza por el área de recepción de la instalación, la cual presta su servicio las 24 horas del día; efectúa las reservas de los clientes, asigna habitaciones y guía y orienta al huésped desde su llegada hasta su partida. El recepcionista de turno se encarga de la operación en esta área, en la cual el *check-in* se realiza desde las 14:30 hasta las 0:00, y el *check-out* a las 11:00.

El área de alojamiento de la Hostería, como en partes anteriores de este estudio se refiere, cuenta con 15 habitaciones diseñadas acorde al concepto de producto que se oferta, que van desde suites hasta habitaciones dobles, triples y cuádruples, *bungalow*, casas móviles y tiendas de campaña, algunas de las cuales poseen *jacuzzi* y buen *confort*, comodidad, incluyendo servicio de limpieza diario, lavado y planchado.

En el caso del área de alimentos y bebidas, se cuenta con una cafetería, áreas para barbacoas, cocina compartida; el servicio de desayuno se sirve en las habitaciones y está incluido en la tarifa de alojamiento; se ofrece café o té en las áreas comunes, y cuenta además con *snack bar* y cafetería. En ésta, se coordinan a diario todas las operaciones del restaurante, cocina, servicio a habitaciones y la utilería necesaria para cada una de las actividades que han de ser desarrolladas en las instalaciones.

Mapa de procesos/diagrama (*Blueprint actual*)

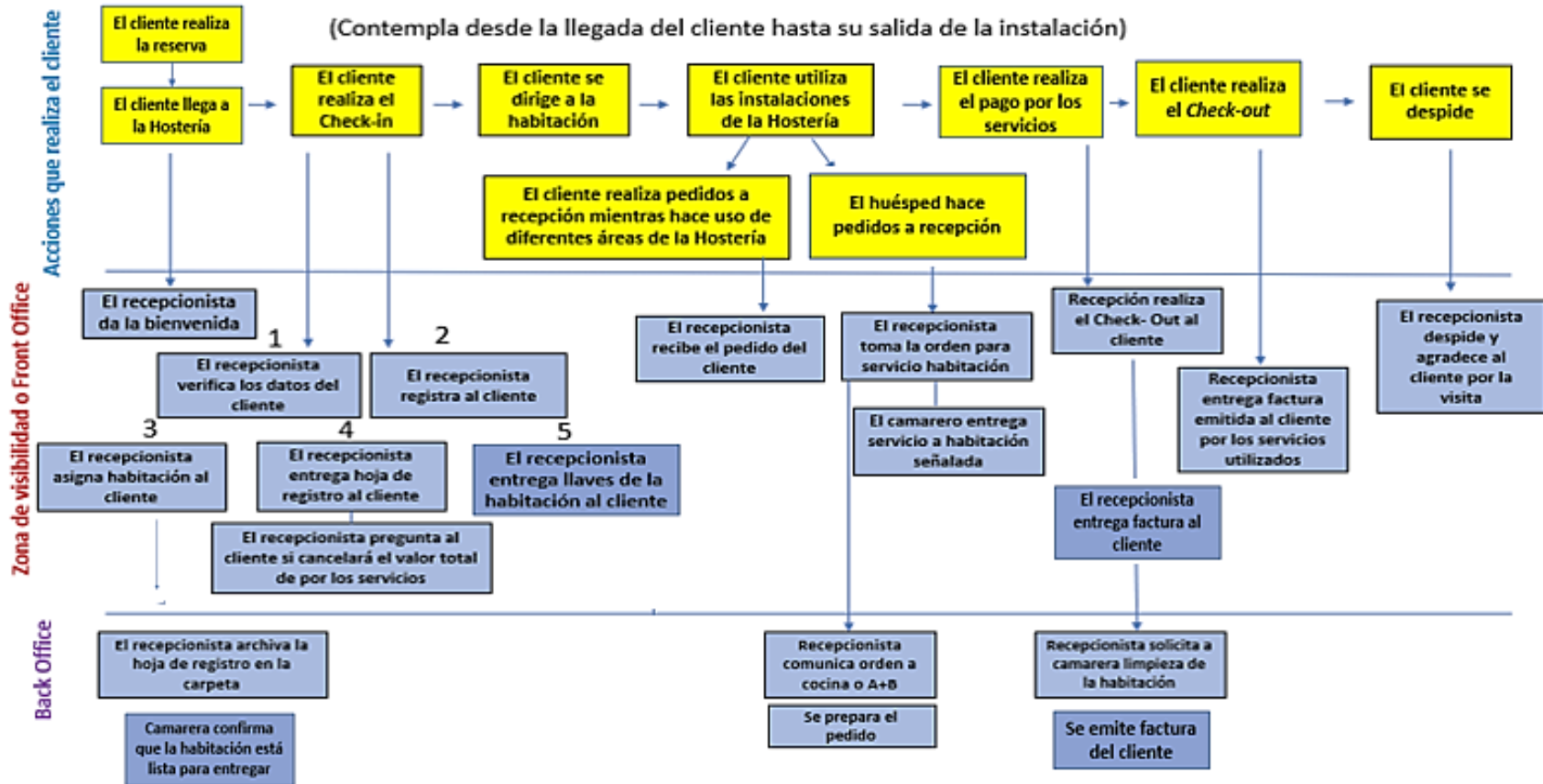
La literatura existente sobre rediseño de servicios sugiere contar con un diagrama o plano (en inglés conocido como *Blueprint*), que permite visualizar los procesos y especificaciones que conlleva su prestación, con lo que se logra identificar toda la

sucesión de tareas, cómo se realizan en los momentos actuales todas las interacciones entre clientes y empleados, y la manera en que los sistemas y actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones (Lovelock & Wirtz, 2009).

Para establecer el escenario actual de las áreas con mayores deficiencias en la Hostería Samay, antes ya mencionadas, se confecciona el *Blueprint* para cada una de éstas. De tal modo, es posible plasmar el esquema actual por medio del que se satisface las demandas del cliente (ISMI - *International Service Marketing Institute*, 2002).

Cada uno de los diagramas representa las etapas de cada servicio, fundamentalmente desde la llegada del cliente hasta su salida de la instalación. Solo para el área de alojamiento se representa la etapa antes de la llegada del cliente, dadas las funciones que deben llevarse a cabo desde ese momento.

Blueprint del área de recepción de la Hostería Samay



Elementos tangibles

- Al momento de la reserva y Check in: : computadora con hoja de Excel; teléfono; cuaderno de apuntes.
- Al momento de la asignación de la habitación y durante la estancia del cliente: Computadora con hoja Excel; cuaderno de apuntes; llaves; teléfono; infraestructura (parqueadero, recepción, lobby, habitación, baños, instalaciones externas, restaurante, áreas comunes), elementos del avituallamiento; mueblería; decoración.
- Al momento del pago de servicios del cliente y Check out: Computadora con hoja Excel, factura de pago.

Figura 2. Mapa de procesos para el área de Recepción.

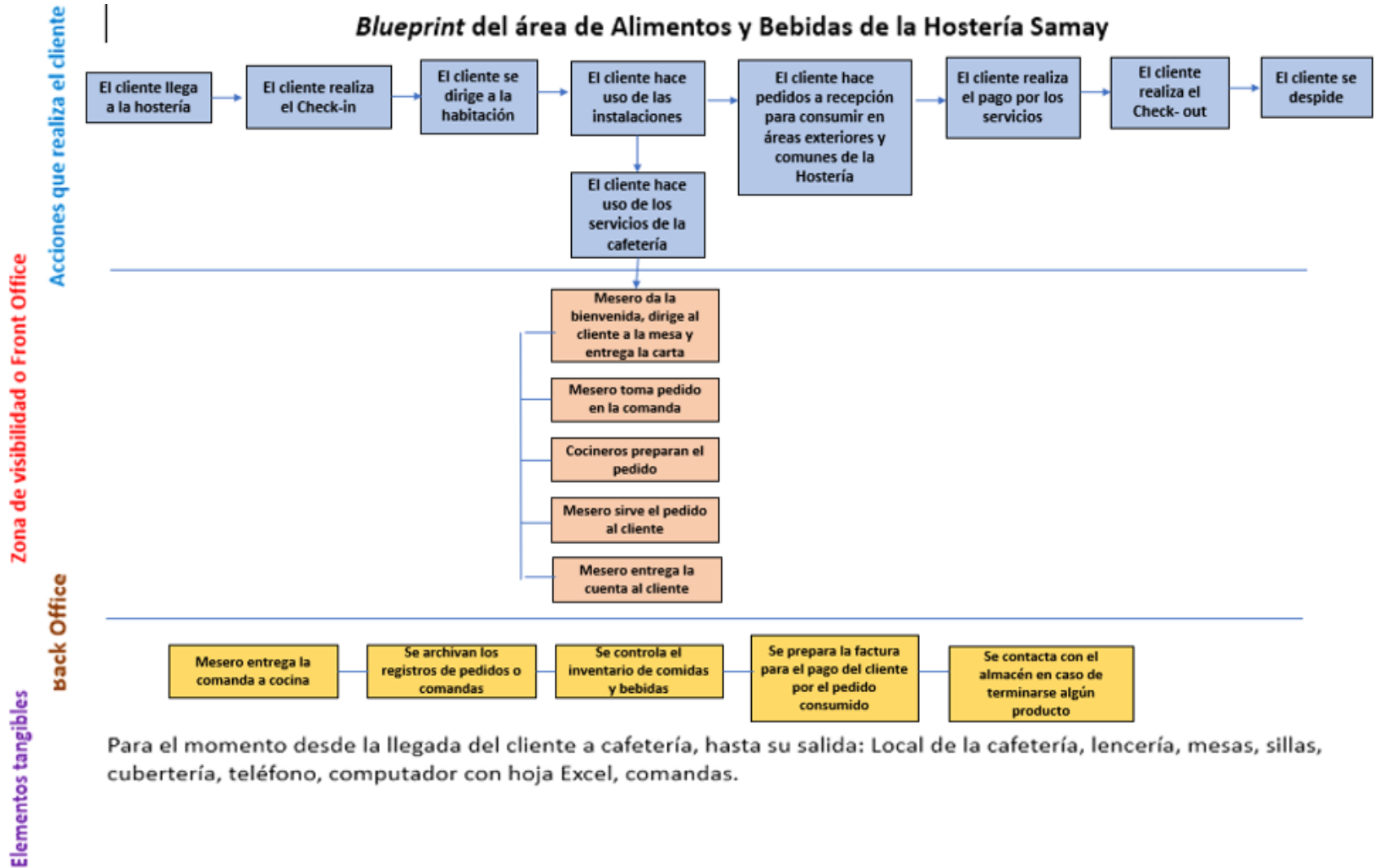


Figura 3. Mapa de procesos para el área de Alimentos y Bebidas

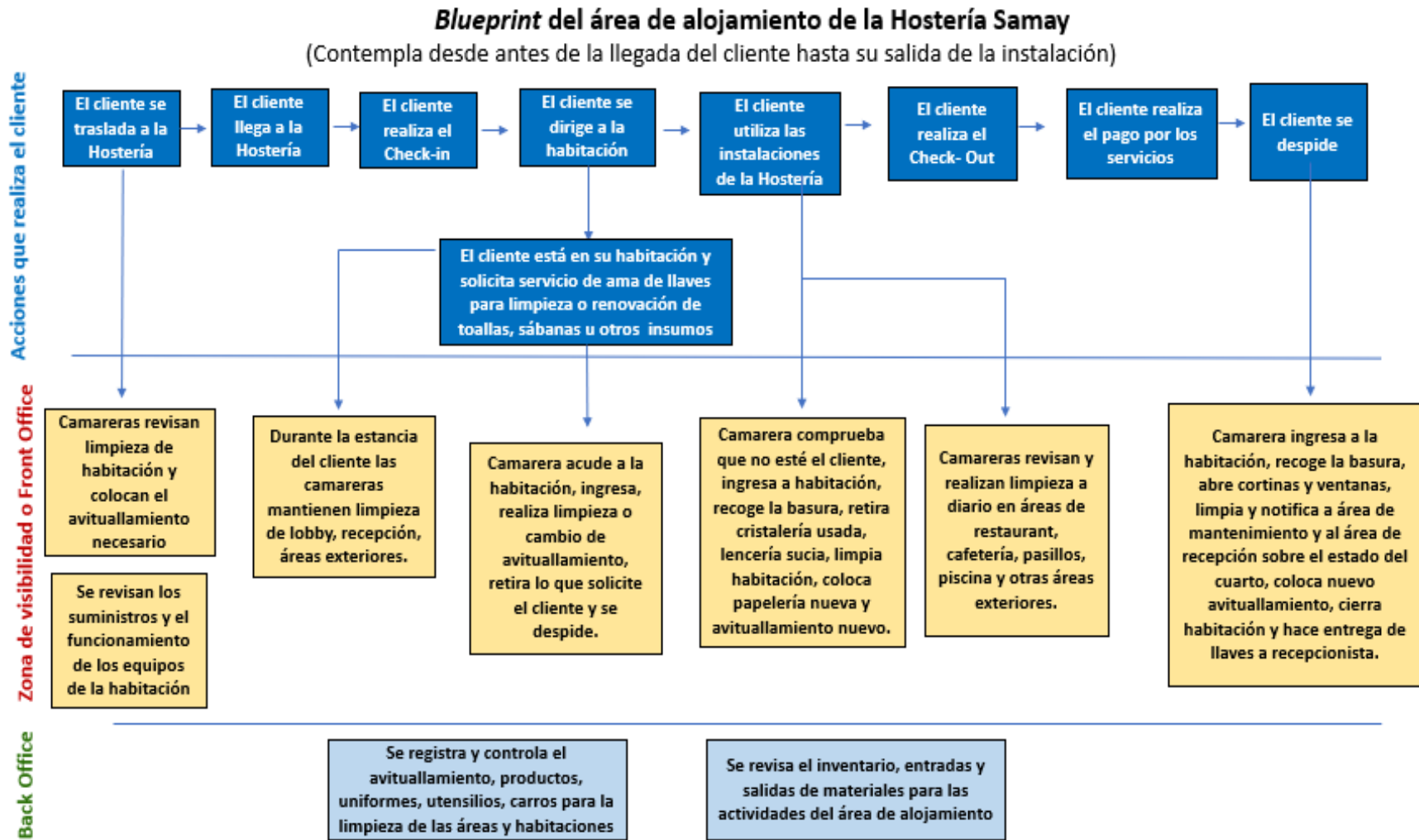


Figura 4. Mapa de procesos para el área de Alojamiento

Seguido a la representación de los diagramas, se señalan algunos de los principales posibles errores que, a partir de la observación y análisis efectuados durante la investigación, son reincidentes en cada una de las áreas antes mencionadas, fundamentalmente considerando la opinión de los clientes. Posterior a ello, se determina la dirección hacia la cual la Hostería debe encaminarse para dar solución a estas fallas en el servicio, ajustado a lo que el cliente en realidad espera recibir, y que constituyen posibles soluciones y ajustes precisos para la mejora de la calidad del producto que se ofrece.

Tabla 3. *Lista de principales errores de las áreas con más deficiencias.*

Área de Alojamiento	Área de Recepción	Área de restaurant y Alimentos y Bebidas
Presencia de ruido en exteriores, que afecta la tranquilidad y descanso de los clientes.	Insuficiente capacitación del personal de la recepción, lo cual repercute en la calidad de las labores que desempeña.	Personal insuficientemente capacitado en temas de hotelería y atención al cliente.
La limpieza de las habitaciones no se hace atendiendo a protocolos definidos.	Insuficiente e inapropiada atención al cliente por parte de algunos empleados.	Escaso mantenimiento y revisión de mesas y sillas en mal estado en el restaurant.
Presencia de equipos en las habitaciones que no se encuentran en condiciones óptimas para el funcionamiento.	No se cumple a cabalidad con lo que se oferta en la página web de la entidad, lo cual es causa de quejas y reclamaciones.	Escaso mantenimiento en equipamiento de la cocina, causando demoras en el servicio.
Dificultades con el agua caliente en algunas habitaciones.	Dificultades en el chek-in (a veces no se registra a algunos clientes).	Ineficiencia en la calidad del servicio a habitaciones.
Inadecuada e insuficiente atención al cliente en algunos momentos.	Demora en el chek-out en algunas ocasiones	Insuficiente calidad y cantidad en el servicio de desayuno.
Presencia de áreas exteriores en malas condiciones de limpieza.	Ausencia de un protocolo diseñado que posibilite la solución de dificultades técnicas y otros problemas en las habitaciones.	

La propuesta de mejoramiento integral de la calidad en la Hostería se refuerza, aún más, a partir de los aspectos encontrados durante el análisis de los procesos de las áreas antes citadas. Lo expuesto (Ver anexo 7), forma parte de las soluciones propuestas a la instalación, con la finalidad de provocar cambios, mejorar estándares de calidad y renovar las experiencias de los clientes.

Descripción de los procesos de servicios por área

Las principales áreas que se refieren (recepción, alojamiento y área de alimentos y bebidas), tienen bajo su responsabilidad el desarrollo de una serie de funciones que serán descritas a continuación:

Área de recepción: el personal que labora en la misma tiene como funciones: gestionar las reservaciones de la Hostería; verificar las disponibilidades, dar la bienvenida al cliente; proceder con el *check-in*; planificar la asignación de habitaciones; dar seguimiento a la disponibilidad de habitaciones; atender llamadas telefónicas; realizar el *check-out*; ampliar estadías cuando sea requerido; comunicarse con el cliente y brindar asistencia personal; tomar nota de solicitudes o reclamaciones de todo tipo; asignar las habitaciones; reportar inconsistencias; facturar; cuadrar caja; manejar reportes e información de los huéspedes, así como información específica de la Hostería como tarifas, servicios, ocupación.

Área de alimentos y bebidas: quien dirige esta área lleva el control de los horarios de servicios en la cafetería, existencias y pedidos; mantiene comunicación activa con las demás áreas y supervisa de manera general la atención al cliente; organiza las comidas y ayuda en la programación de las tareas de cocina. Controla además las compras y abastecimiento de víveres y materias primas, así como el cumplimiento de las normas sanitarias correspondientes.

Dentro de esta área se encuentra el *Maitre*, que como parte principal supervisa y coordina lo relacionado al personal; resuelve situaciones de emergencia o cambios de último momento y realiza las reuniones de trabajo con los empleados del área. De otro lado, el cocinero, se encarga de mantener la higiene en su sector; controlar el buen funcionamiento de las máquinas y aparatos, los cambios de menú; repasar las tareas a realizar, supervisarlas y controlar las entradas, cantidad y calidad de las mercancías.

En el área de la cafetería, se preparan las condiciones para recibir a los clientes; se les ubica a la mesa, se les entrega la carta, se toman las órdenes, realizan sugerencias; se entregan las comandas a cocina; se preparan los desayunos y

bebidas a ser servidas, se entrega la cuenta a los clientes luego de consumir el servicio; se cobra la factura; se despide al cliente, recogen las mesas y se limpia y alista el área para las próximas llegadas.

Área de alojamiento o ama de llaves: Esta área se encarga de la limpieza de las habitaciones, pasillos, áreas exteriores, restaurante, cafetería, mesas; atiende solicitudes extras de frazadas, almohadas, cubrecamas en los horarios del día y si así el cliente lo requiere; informa a recepción sobre el estado de entrega, condiciones y recibimiento de las habitaciones; en caso de problemas con las mismas los reporta, durante la estadía del cliente, con el fin de procurar soluciones; chequea constantemente las zonas públicas y lleva a cabo el control y cambio de las provisiones necesarias para el servicio.

Auditoría interna de acuerdo al modelo de Distintivo Q

En la tabla 4, expuesta a continuación, se reflejan los resultados obtenidos durante la auditoría interna, en la cual se llevó a cabo la aplicación del cuestionario relacionado a la norma del Distintivo Q, el cual consta de 94 preguntas referentes a los ámbitos: gestión administrativa; responsabilidad social; infraestructura y equipamiento, y calidad en el servicio y atención al cliente. Se aplicó el cuestionario a Carlos Sarango, gerente propietario de la Hostería Samay, lo cual permite analizar aspectos internos y externos de la instalación.

Tabla 4. *Resultados de la auditoría interna de la Hostería Samay.*

ÁMBITOS	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	NÚM. DE PREGUNTAS
A. Gestión administrativa	9	5	—	14
B. Responsabilidad social empresarial	3	9	4	16
C. Infraestructura y equipamiento	24	7	2	33
D. Calidad en el servicio y atención al cliente.	17	13	1	31
TOTAL	53	34	7	94
PORCENTAJE	56.30%	36.17%	7.44%	100%

Resultados relevantes del informe de auditoría interna

En sentido general, en relación a los ámbitos que conforman el cuestionario en base a la norma del Distintivo Q, se determina que:

Respecto al ámbito A (Gestión Administrativa), de las 14 preguntas que lo conforman, el establecimiento cumple con 9 de los aspectos, y no cumple con los 5 restantes, lo cual representa un 64.2 % ante un 35.8 %, respectivamente. Esto significa que, a pesar de que existe un cumplimiento favorable relativo a este ámbito, aún falta prestar atención e incorporar elementos tales como: aspectos de relevancia dentro de la política organizacional, por ejemplo, la no prostitución y no comercialización de estupefacientes; establecer un reglamento interno para el personal, donde se detallen obligaciones y derechos del trabajador; insertar a la entidad en capacitaciones que guarden relación al producto y servicio que oferta, para registrar posteriormente los certificados de estas participaciones.

Con respecto al ámbito B (Responsabilidad Social Empresarial), de los 16 aspectos que se contemplan dentro del mismo, la Hostería sólo cumple con 3, lo que representa un 18.75 % ante un incumplimiento de 9 aspectos, que representan un 56.25 %. En este caso, la entidad debe priorizar la capacitación del personal, sobre todo vinculado a temas de salud y seguridad ocupacional, así como establecer indicadores de reconocimiento del impacto de la empresa en la población aledaña; incorporar información para el cliente acerca de elementos del entorno natural; diseñar e informar sobre la aplicación de medidas de sostenibilidad que repercutan en la protección y conservación ambiental e implementar medidas de ahorro de energía, etc.

En cuanto al ámbito C (Infraestructura y Equipamiento), de los 33 aspectos que conforman el mismo, se cumple con 24 de éstos y no se cumple con 9, lo que representa un 72.7% de cumplimiento sobre un 27.3 % de incumplimiento. Esto representa un porcentaje bastante positivo a favor del cumplimiento de tales aspectos, sin embargo, es necesario que la Hostería trabaje en función de señalar tachos donde se pueda verter los diferentes tipos de residuos; asignar áreas de

servicios higiénicos para personas con capacidades diferentes, siempre que se cumplan las debidas especificaciones; invierta en sistemas de congelación y refrigeración por separado, que faciliten los procesos de la cocina y se coloquen servicios telefónicos en cada habitación, por medio de los cuales el cliente pueda comunicarse las 24 horas.

Por último, concerniente al ámbito D (Calidad en el Servicio y Atención al Cliente), la Hostería, de 31 aspectos a ser valorados, cumple con 17 de ellos, incumpliendo 13, lo que representa un 54.83 % de cumplimiento sobre un 45.17 %, respectivamente. Aquí, la instalación debe enfocarse en cumplir con aspectos como la aplicación de encuestas de satisfacción a clientes, a partir de las cuales se generen reportes; elaborar registros o actas de reuniones del personal, tanto operativo como administrativo; implementar servicios de transfer para huéspedes, creando contratos con compañías de transporte legalizadas y contar con registros periódicos de mantenimiento de equipos y maquinarias.

El cuestionario en base a la norma del Distintivo Q, aplicado al director de la Hostería, Carlos Sarango, puede verse en el anexo 8 de este documento.

Análisis a través de la matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla que permite adquirir una perspectiva general de la situación estratégica de la Hostería Samay. Consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, ayudan a determinar la situación interna de la instalación, pero también hacer una evaluación externa, determinando oportunidades y amenazas, lo que permite tomar acción para neutralizar las debilidades o convertirlas en fortalezas u oportunidades (Ponce, 2007).

De esta forma, queda confeccionada la matriz FODA, con las principales amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la Hostería, determinadas a partir de los análisis efectuados anteriormente en este estudio.

Tabla 5. *Matriz FODA de la Hostería Samay.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1- Amabilidad y buen servicio por parte de la mayoría del personal.	1- La cercanía al aeropuerto facilita la penetración a otros segmentos de mercado.
2- Comodidad y confort de las habitaciones	2- Áreas naturales y otros lugares de interés, atractivos para el cliente.
3- Novedad del concepto de producto que ofrece la instalación.	3- La Hostería brinda servicios que corresponden a las nuevas tendencias en la ciudad de Quito.
4- Buen servicio de transportación desde y hacia el aeropuerto.	4- Los clientes que se han alojado han expresado haber tenido buenas experiencias en la instalación.
5- Buenas condiciones en la mayoría de las instalaciones.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
1- Insuficiente información ofrecida a clientes sobre detalles de servicios de la Hostería.	1- Entrada de nuevos competidores.
2- No todas las habitaciones tienen un estado óptimo.	2- Crisis económica en el país, agravada por la pandemia.
3- Dificultades con la higiene en las habitaciones y en algunas otras áreas.	3- El insuficiente uso de la tecnología provoca deficiencias en la operación.
4- Dificultades con la seguridad en algunos activos fijos de algunas áreas, que provocan quejas repetidas e influyen en la satisfacción.	
5- No existe un procedimiento para el manejo de quejas e inconformidades del cliente.	
6- No existe protocolo diseñado para la solución de problemas técnicos en las instalaciones.	
7- No existe un plan de marketing diseñado.	
8- No está diseñado un plan de fidelización al cliente.	
9- Un porcentaje de clientes se expresan sobre la mala calidad en el servicio.	
10- Malas condiciones de los caminos de acceso a la instalación.	
11- Deficiencias en el servicio de desayuno y servicio a habitación.	
12- Insuficiente capacitación del personal.	

Capítulo IV. – Propuesta de mejora

Matriz: Política de calidad, objetivos, metas y estrategias

La política y los objetivos de calidad se establecen en cualquier empresa con el fin de proporcionar puntos de referencia para dirigir la entidad. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar recursos para alcanzar sus propósitos. En la Hostería Samay, el representante de la dirección general es el miembro de la instalación que tiene la responsabilidad de asegurar que se implemente la política de calidad, así como de que la gestión de la calidad llegue a todos los niveles de la entidad.

Los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la política empresarial que, orientada a incrementar los estándares de calidad del servicio en la organización y al compromiso de mejora continua de la entidad, hagan posible medir y alcanzar un impacto positivo en la gestión, en la eficiencia operativa de cada área y el desempeño financiero en la empresa. En consecuencia, también inciden en la satisfacción y la confianza de las partes interesadas (ISO 9000, 2005).

A continuación, se exponen la política de calidad, los objetivos, las metas, estrategias y las principales acciones que en este sentido se propone a la Hostería Samay:

Tabla 6. Matriz: política de calidad, objetivos, metas, acciones e indicadores.

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS	METAS DE CALIDAD	ACCIONES	INDICADORES
<p>La Hostería Samay manifiesta su compromiso de potenciar el nivel de calidad de su producto y sus servicios, enfocándose en la mejora continua, reforzando la satisfacción y superación de las expectativas del cliente, cumpliendo con los requisitos y estándares de calidad establecidos, mejorando el prestigio de la instalación, la rentabilidad y la fidelidad de los huéspedes.</p>	<p>1- Enfoque al cliente: Medir la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios de la Hostería.</p>	<p>* Conocer la satisfacción de la mayoría de los clientes de la instalación para saber si se cumple con sus necesidades y expectativas con respecto al servicio.</p>	<p>1- Comprar un video profesional del glamping, con fines publicitarios para los medios digitales, que muestre las ventajas y características de esta categoría de alojamiento, y se incluyan las medidas de bioseguridad ante la COVID- 19 implementadas por la Hostería, ejemplo: uso de mascarillas permanente por parte del personal; muestra de nuevo gesto de cordialidad hacia el cliente (gesto con la mano en el corazón, ya que ante el uso de mascarillas no podría visualizarse la sonrisa).</p> <p>Responsables: Departamento de mercadeo. Implementación: Se estará exponiendo el video hasta que se normalice la situación en relación con la pandemia.</p>	<p>* Existencia del video profesional de glamping comprado por la instalación.</p>
			<p>2- Enviar vía correo electrónico una pequeña encuesta con el fin de conocer las necesidades y expectativas del cliente durante su estadía.</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo Implementación: A partir de septiembre. Antes de la llegada del cliente.</p>	<p>* Porcentaje de encuestas aplicadas antes de la llegada del cliente, en función de la cantidad de clientes que efectúen reserva en la Hostería. (Se cumple si su aplicación se realiza al 100% de los clientes que efectúen la reserva en la Hostería).</p>

			<p>3- Enviar al cliente las recomendaciones de viaje con relación a la pandemia.</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo</p> <p>Implementación: A partir de septiembre. Antes de la llegada del cliente.</p>	<p>* Existencia de las recomendaciones, recogidas o elaboradas por la instalación.</p> <p>* Porcentaje de clientes a los cuales les sean enviadas las recomendaciones relacionadas a la pandemia.</p> <p>(Se cumple si el envío se realiza al 100% de los clientes que se trasladen con el fin de alojarse en la Hostería).</p>
			<p>4- Enviar una encuesta de 5 preguntas, vía correo electrónico, con el fin de verificar la experiencia del huésped, para lo cual se le ofrece un descuento para su próxima estadía (el mismo que puede ser transferible y usado en el destino preferido).</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo</p> <p>Implementación: A partir de septiembre. Terminada la estadía del cliente.</p>	<p>* Porcentaje de encuestas aplicadas en función de la cantidad de clientes alojados en la Hostería.</p> <p>(Se cumple si su aplicación se realiza al 100% de los clientes que se alojaron en la Hostería).</p>
			<p>5-Efectuar una revisión de la totalidad de las quejas y reclamaciones de clientes.</p> <p>(Se ha de comunicar la totalidad de las quejas y reclamaciones de los clientes para gestionar su solución).</p> <p>Responsables: Recepcionista (para quejas que se emitan de manera presencial).</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo (para quejas que se emitan en redes sociales y demás páginas y plataformas).</p> <p>Implementación: A partir de septiembre.</p> <p>Se realizará un balance semanal de todas las quejas y reclamaciones del cliente.</p>	<p>* Se cumple si se logran tramitar y analizar el 100% de las quejas y reclamaciones.</p>

	<p>2- Mejora continua: Elevar la calidad de los servicios ofrecidos por la instalación.</p>	<p>"Lograr un alto nivel de calidad en los servicios ofrecidos por la instalación, orientados a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.</p>	<p>6-Elaborar un programa de capacitación en materia de calidad de los servicios con el fin de incrementar los conocimientos de los trabajadores y mejorar su prestación de servicios. Estará dirigido a las áreas de servicio: Alojamiento, Recepción y Alimentos y Bebidas. Incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capacitación sobre el tema "Atención al Cliente". * Capacitación sobre "Técnicas de Servicio" (presentación personal, cortesía, higiene, conocimientos de alimentos y bebidas, montaje de mesas, cocktelería, seguridad alimentaria). * Capacitación sobre técnica de pisos. * Otras capacitaciones a considerar por la instalación. <p>Responsable: Administrador general Implementación: A partir de diciembre. Frecuencia de actualización: Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Existencia de temarios para la impartición de cada capacitación. * Existencia de un documento donde se registre formalmente la asistencia y puntualidad a los cursos impartidos, la calificación otorgada a cada trabajador sobre las evaluaciones que se le realicen, el nombre, área a la cual pertenece y la fecha de evaluación. Este documento deberá ser firmado por el Director General de la Hostería y por el empleado. * Participación del 100% de los trabajadores en el curso. * Que al menos el 50% de los trabajadores tomen iniciativas en función de la mejora de la calidad.
			<p>7-Diseñar un plan de fidelización del cliente. (El mismo debe concebirse desde el primer contacto con el huésped al efectuarse la reserva, durante su estadía y luego de partir. Deberá considerarse incluir detalles en el servicio como: cortesías en la habitación a la llegada o durante la estadía del cliente, ejemplo: tragos, flores, felicitaciones por cumpleaños o aniversario de bodas, regalías, atención personalizada, diferenciación en el servicio, etc.).</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo. Implementación: A partir de octubre. Frecuencia de actualización: Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de un 20% de clientes asiduos y clientes referidos.
			<p>8-Elaborar un plan de auditorías internas a los procesos desarrollados en cada área, regido por los estándares de calidad del servicio.</p> <p>Responsable: Administrador general Implementación: A partir de enero. Frecuencia de actualización: Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Problemas existentes identificados y que persisten en relación con la calidad del servicio. * Soluciones a problemas que provocan insatisfacciones con el servicio a partir de las auditorías realizadas. (Se cumple si se solucionan más del 80% de los problemas identificados).

			<p>9-Diseñar un plan de mantenimiento preventivo para el equipamiento, mobiliario e infraestructura de la instalación que incluya aspectos como:</p> <p>* Retoques de pintura en las paredes o infraestructura metálica; mano de obra para el mantenimiento del mobiliario, calefones, pisos, grifería, techos; ajuste de puertas; tratamiento de la madera, y otros.</p> <p>Responsable: Encargado de mantenimiento Implementación: A partir de octubre. Frecuencia de actualización: Trimestral</p>	<p>* Emisión de un informe sobre las acciones de mantenimiento preventivo realizadas.</p>
			<p>10- Implementar el servicio de alimentación de almuerzo y cena, concibiendo la oferta de alimentación para las tres comidas (cuyo servicio se entregará a la habitación con la comida empaquetada y entregada sin contacto) y para lo cual ha de implementarse el menú electrónico donde el cliente podrá acceder al mismo a través de un código QR.</p> <p>Responsables: Encargados de las áreas de cocina y de alimentos y bebidas. Implementación: a partir de octubre. Frecuencia de actualización: Trimestral</p>	<p>* Menú electrónico para el servicio a las habitaciones.</p>
			<p>11-Ampliar la oferta de servicios de la Hostería, incluyendo un recorrido y visita a lugares de interés para el que estará diseñado un circuito para ir en bicicleta.</p> <p>Responsable: Encargado de mercadeo. Implementación: a partir de octubre. Frecuencia de actualización: Anual</p>	<p>* Existencia de un folleto en el que se reflejen los atractivos naturales, culturales, etc. de la zona, características y mapa de ubicación. * Disponibilidad de medios para que los clientes se movilen a estos sitios, de ser su interés. * Al menos el 30 % de los clientes compren este nuevo servicio.</p>

			<p>12- Implementar el software Cloudbeds, plataforma de gestión hotelera basada en herramientas para gestionar reservas, tarifas, disponibilidad, pagos, canales de distribución, limpieza, además de ser un software sencillo de utilizar, con soporte en español y que va a conectarse con las redes sociales.</p> <p>Implementación: a partir de octubre. Responsable: Administrador general</p>	<p>* Aumento de la efectividad y eficiencia en: la gestión de reservas; facturación a clientes; revisión de la disponibilidad de habitaciones y otros procesos propios del servicio de la Hostería.</p>
	<p>3- Recursos y medios tecnológicos: Implementar o mantener los medios y tecnologías más adecuadas para el correcto desarrollo de los servicios.</p>	<p>* Disponer de medios y tecnologías óptimos (software y hardware) que aporten a la calidad en el desempeño de cada actividad de servicio y de la seguridad de la instalación.</p>	<p>13- Implementar un sistema de seguridad para las instalaciones de la Hostería (con cámaras y alarmas).</p> <p>Responsables: Administrador general y responsable de mantenimiento. Implementación: a partir de noviembre. Frecuencia de actualización: Anual</p>	<p>* Disminución de los comentarios y quejas de los clientes respecto a la seguridad. * Mayor seguridad y control sobre todo lo que ocurre en la instalación.</p>
	<p>4- Participación del personal: Implicar a todo el personal en el desarrollo de una cultura orientada a la calidad y mejora continua de los procesos.</p>	<p>* Contar con un personal totalmente identificado con las metas de la instalación, y que proyecte valores, actitudes y comportamientos hacia la calidad, innovación y mejora continua.</p>	<p>14- Efectuar encuentros entre todos los trabajadores de las áreas de servicio donde se incentive la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora del producto y la calidad de los procesos.</p> <p>Responsable: Administrador general Implementación: Semestral</p>	<p>* Cantidad de ideas innovadoras por parte de los trabajadores para la mejora de los procesos de servicio. * Motivación y actitud positiva de los trabajadores en relación a estos encuentros.</p>

Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

Para dar cumplimiento a la política de calidad, se hace necesario introducir el otorgamiento de responsabilidades al personal involucrado en todo el proceso de prestación de servicios en la Hostería Samay.

Cada uno de los integrantes del grupo de trabajadores de la entidad tiene sus roles bien definidos, de modo que cada cual aporta acorde a su función y a la necesidad de apoyo que sea requerida, debiendo reforzar más aún la calidad en la prestación de los servicios luego de implementarse la propuesta de mejora que se plantea en este estudio. Estos roles y responsabilidades están relacionados al desempeño actual, pero son expuestas fundamentalmente aquellas responsabilidades a tener en cuenta al momento de implementar las mejoras propuestas.

A continuación, se presentan algunos de los principales roles y responsabilidades por área de la Hostería Samay, que deberán estar orientados a la mejora e implementación del plan de mejoramiento de la calidad del servicio en la instalación.

Tabla 7. *Roles y responsabilidades en torno a la calidad del servicio por áreas.*

CARGO	ROLES Y RESPONSABILIDADES
Administrador General	Manejar y buscar soluciones a las quejas y reclamaciones de los clientes.
	Programar y efectuar reuniones semanales con los encargados de cada una de las áreas de la Hostería para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Elaborar un plan de capacitación en materia de calidad de los servicios.
	Elaborar un plan de auditorías internas a los procesos desarrollados en cada área de servicio y designar a los trabajadores que participarán en las mismas.
	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento, mobiliario e infraestructura de la instalación en conjunto con el responsable de mantenimiento.

Recepcionista	Realizar y enviar un reporte a la administración y al responsable de mercadeo, con el resumen semanal de las quejas y reclamaciones por insatisfacción con el servicio, para brindar soluciones a las mismas.
	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.

Ama de llaves	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.

Responsable de Mercadeo	Diseñar y enviar encuestas electrónicas al cliente luego de terminar su estadía en la instalación.
	Realizar un acercamiento personal al cliente sin interrumpir sus actividades de ocio, y en la medida de lo posible, para conocer el nivel de satisfacción con respecto a los servicios e instalaciones de la Hostería.
	Efectuar una revisión semanal del 100% de las quejas y reclamaciones de clientes.
	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás

áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.

Responsable del área de Alimentos y Bebidas	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Diseñar la oferta de servicio de restaurante, en conjunto con el responsable del área de cocina.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.

Responsable de Mantenimiento	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Participar en la confección de un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento, mobiliario e infraestructura de la instalación en conjunto con el administrador general.
	Implementar un sistema de seguridad para las instalaciones de la Hostería.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
Responsable de Cocina	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.
	Diseñar la oferta de servicio de restaurante, en conjunto con el encargado del área de alimentos y bebidas.
	Participar en reuniones semanales junto con los encargados de cada una de las áreas, para analizar cómo se están realizando las actividades de servicios y cómo reorientar en lo que se está fallando.
	Participar en la programación de cursos de calidad y otras temáticas que puedan estar vinculadas al área.
Responsable de Cocina	Participar en encuentros con todos los trabajadores de las demás áreas de servicio donde se promueva la creatividad y la exposición de ideas que tributen a la mejora de los servicios.

Matriz CAME de la Hostería Samay

FO:

- (F3, O2): Ampliar la oferta de servicios de la entidad, diseñando un servicio que implique el recorrido y visita a lugares de interés para los clientes, y que se sume al disfrute de la novedad del producto que ofrece la Hostería.

FA:

- (F3, A3): Diseñar un plan de renovación tecnológica que incluya software y tecnologías que aporten a la calidad y a las operaciones en cada proceso.

DO:

- (D7, O2): Diseñar un plan de actividades atractivas para clientes que gustan de la conexión y exploración de la naturaleza.

- (D6, O3): Crear un plan de mantenimiento a través del cual se solucione con inmediatez los problemas técnicos y requerimientos del visitante durante la estadía.

- (D9, O4): Diseñar un protocolo para el manejo de las quejas de los huéspedes, que se utilice en función de encontrar soluciones inmediatas a dificultades planteadas por los clientes.

DA:

- (D12, A3): Diseñar acciones de capacitación del personal sobre el uso y aprovechamiento de las tecnologías presentes en sus áreas respectivas de servicios, que permita desarrollar mejor cada una de las actividades y procesos.

Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación

Con el propósito de comunicar debidamente los objetivos, estándares y la política de calidad de la instalación, así como verificar el adecuado cumplimiento en base a estos aspectos, es imprescindible la ejecución de acciones en aras de que el personal de la Hostería se encuentre informado de la situación actual de la misma

y lo que en ésta se ha de implementar. Lo anterior se orienta a incrementar la calidad y satisfacción del cliente, y a esclarecer detalladamente las funciones, estándares de calidad y procedimientos a seguir en cada una de las áreas de la Hostería.

Tabla 8. *Estrategia, táctica y acciones de comunicación y documentación.*

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIONES
<p>Diseñar un plan de comunicación para todo el personal de la Hostería Samay, a través del cual se expongan los objetivos de calidad que se propone la instalación, los estándares de calidad del servicio para cada área, la importancia de asumir una actitud positiva al respecto, las propuestas de mejoras para incrementar la satisfacción del cliente, etc.</p>	<p>Implementar un mecanismo vía email, whatsapp , vía telefónica o reunión mensual conjunta con todas las áreas, que permita recoger las impresiones, respuestas, y la retroalimentación necesaria para evaluar la efectividad de las acciones de comunicación de la política y estándares de calidad a los empleados, así como las propuestas de mejora de la calidad en función de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer un lugar en la instalación donde se coloque información relacionada a los objetivos a cumplir por cada área y que cada empleado deberá tener en cuenta para la prestación de sus servicios. * Crear un mecanismo de medición diaria de la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio. * Realizar reuniones mensuales para identificar los procesos que han presentado dificultades, las causas, novedades, sugerencias y posibles quejas al respecto. * Realizar informes mensuales por área sobre el cumplimiento de las metas de calidad en cada uno de los procesos. * Realizar un análisis mensual sobre resultados obtenidos en encuestas de satisfacción que se apliquen en la Hostería, con el objetivo de detectar posibles falencias y dar soluciones.

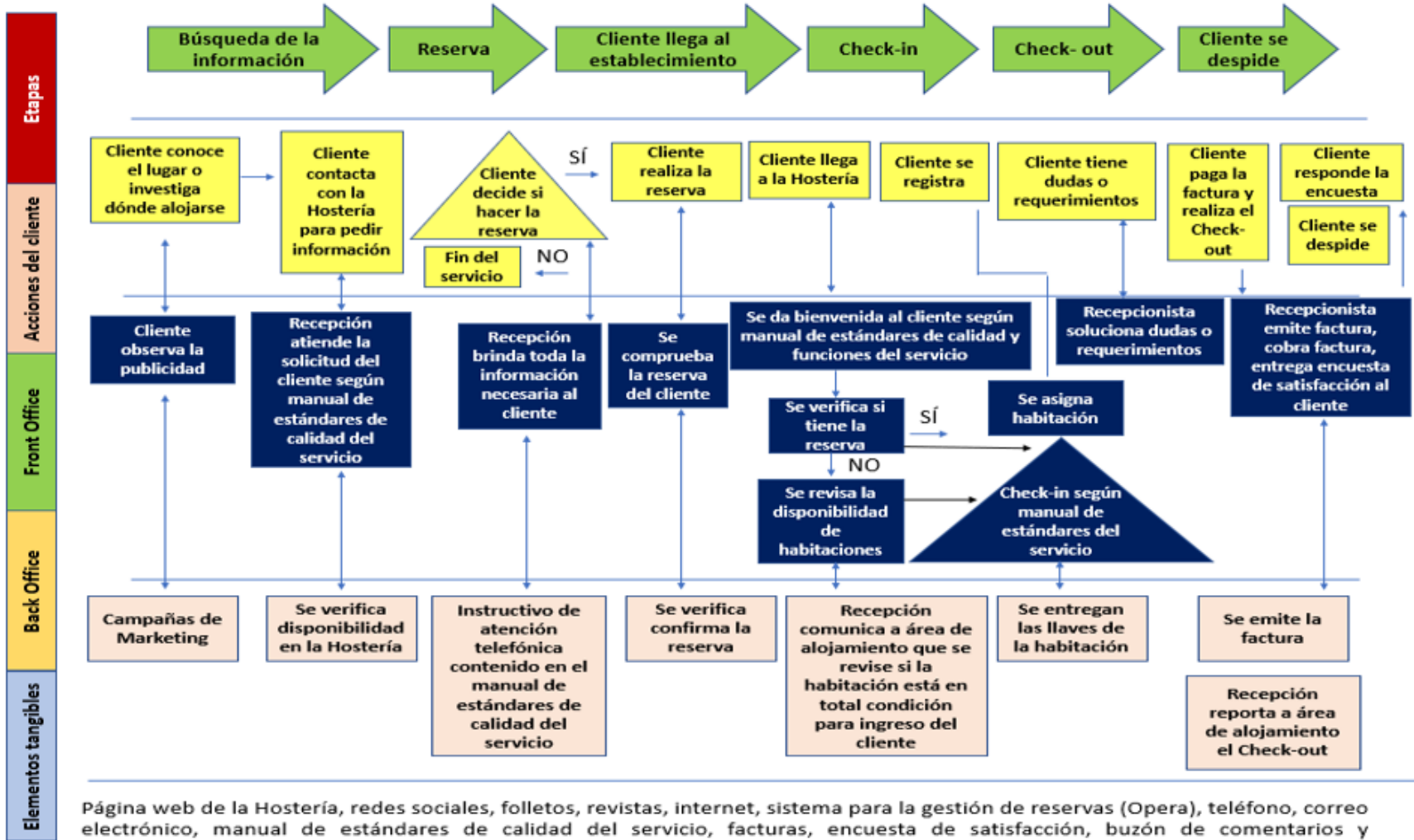


Figura 5. Mapa de procesos optimizado. *Blueprint* optimizado del área de Recepción

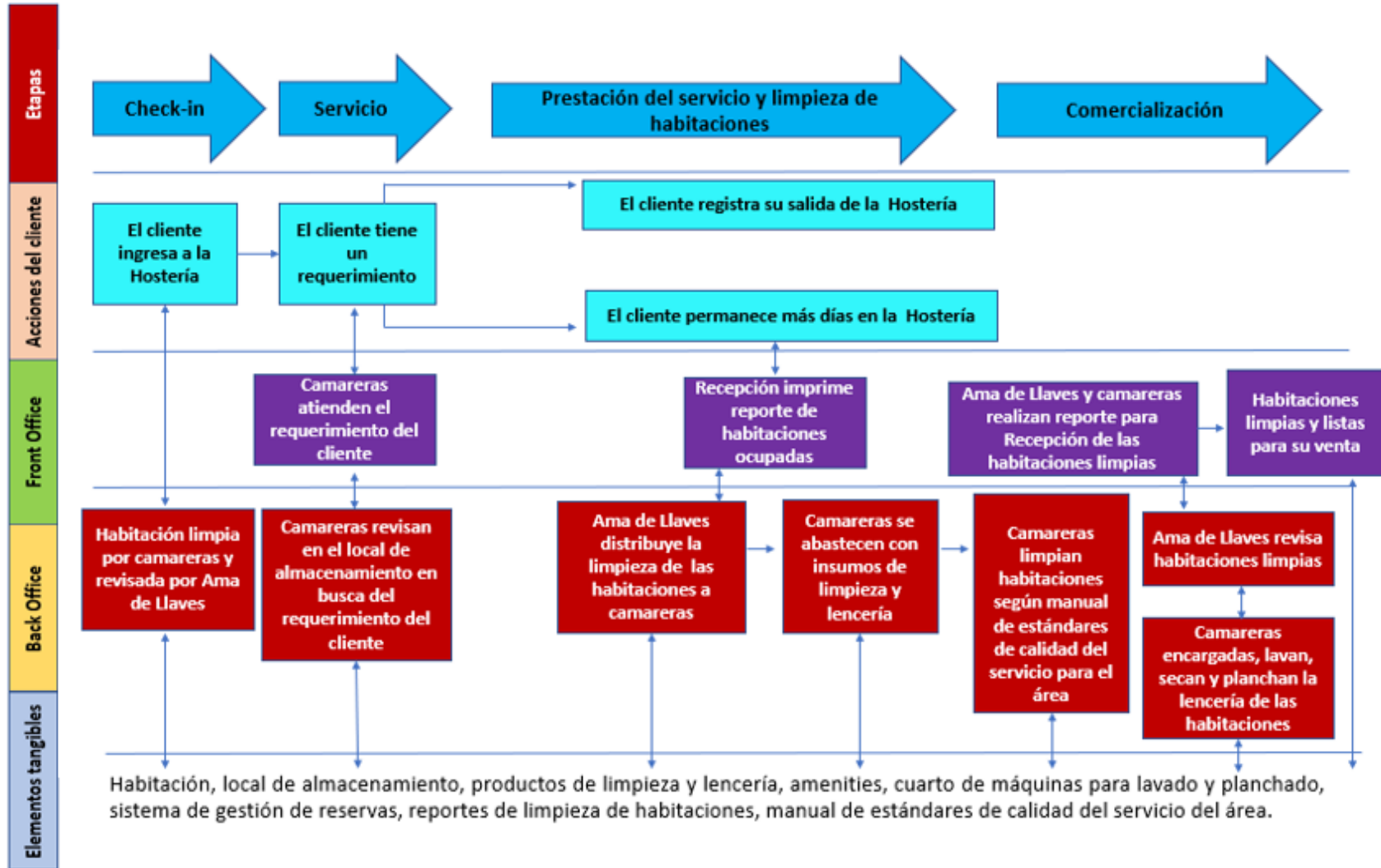


Figura 6. Mapa de procesos optimizado. *Blueprint* optimizado del área de Alojamiento.

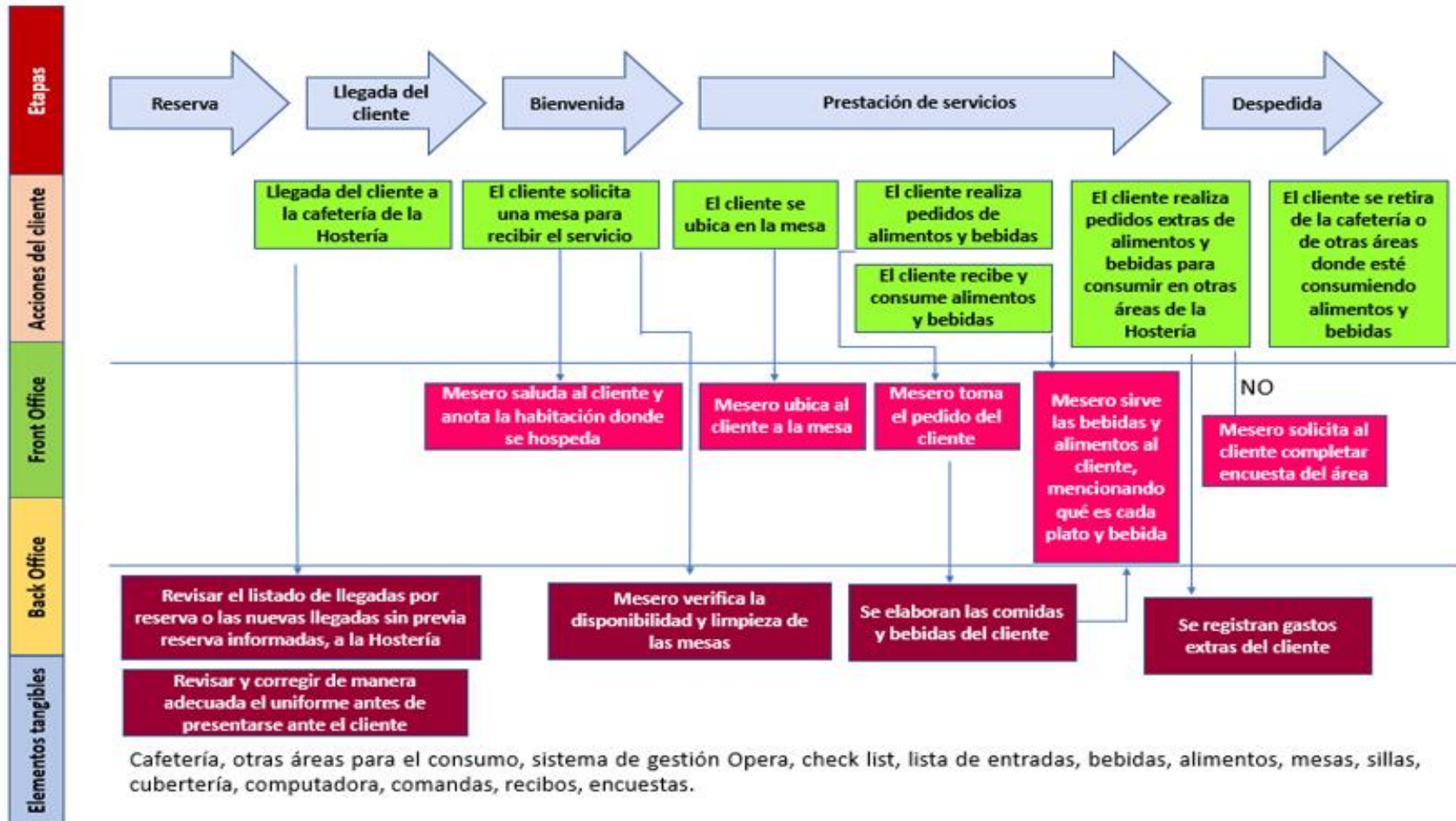


Figura 7. Mapa de procesos optimizado. *Blueprint* del área de Alimentos y bebidas.

Capítulo V. – Propuesta de intervención

Presupuesto de intervención para propuesta de mejoramiento

En el capítulo precedente se han identificado y propuesto la política de calidad, los objetivos, las metas, estrategias y las principales acciones como plan de acción para la mejora en la calidad de servicio en la Hostería Samay. Algunas de estas acciones no implican costos monetarios más que incorporar a las funciones propias correspondientes de cada trabajador.

Si bien, con el plan de mejora se busca atraer nuevos clientes y fidelizar los ya existentes, es importante aclarar que, el presente estudio no busca profundizar en un estudio de mercado para proyectar y estimar el aumento del nivel de ventas. Sin embargo, estudios realizados por el Centro de Capacitación Hotelera (2020), en el que afirman que los planes de mejora en la gestión hotelera y especialmente los enfocados a la capacitación del personal incrementan el nivel de recurrencia de los huéspedes entre un 5% y hasta un 38%. Con base en esta información se estima que de implementarse el plan de mejora el nivel de recurrencia y de ventas aumente en un 3% los primeros 2 meses y en un 5% el resto de los meses proyectados.

En este apartado el objetivo principal es determinar los costos asociados a las acciones cuya implementación sí implican erogaciones monetarias y su respectivo plan de recuperación de la inversión inicial.

Programa de intervención

Dentro de las principales acciones que implican erogaciones monetarias se identifican las siguientes:

1. Capacitación de todo el personal en temas relacionados con atención al cliente y calidad de servicio.
2. Implementación de un sistema de seguridad por medio de cámaras de vigilancia.
3. Implementación de un sistema o software para la gestión hotelera (*Cloudbeds*).

4. Producción y publicación en redes sociales de un video publicitario
5. Plan de mantenimiento de las instalaciones y equipos de la hostería.
6. Propuesta para incluir el servicio de cenas.
7. Acciones de fidelización
8. Recorrido y visita a lugares de interés en bicicleta.

Presupuesto de Inversión

A continuación, se presenta de manera detallada el presupuesto necesario para implementar las acciones anteriormente mencionadas, con la finalidad de estimar la inversión que se precisa para ejecutar y desarrollar el plan de mejora en la calidad del servicio.

En la tabla 9, se presenta el listado de los centros de capacitación que, de acuerdo a la investigación realizada, ofrecen los cursos de capacitación enfocados en atención al cliente y mejora en la calidad de servicio, los tres centros ofrecen ventajas que deben ser consideradas al momento de contratar el servicio tales como: capacitación on-line, capacitación en la misma hostería, descuentos por grupos y cantidad de horas. Sin embargo, puede observarse que en términos de costo no hay variación significativa, por lo que se estima que el costo promedio para capacitar al personal es de USD 833.

Tabla 9. *Costos de capacitación en calidad de servicios.*

Capacitación en calidad de servicios					
Participantes	Detalle	Modalidad	Horas	Costo unitario	Costo total
10	Instituto Superior de Tecnología Libertad	On-Line	16	\$ 90	\$ 900
10	CE Asesoramiento Empresarial	Presencial	16	\$ 80	\$ 800
10	Centro de Entretenimiento y Capacitación CETEC	Presencial	10	\$ 80	\$ 800
Total promediado					\$ 833

Nota: Tomado de los proveedores señalados, 2020.

En la siguiente tabla, se presentan los costos de instalación del sistema de seguridad, se cotiza a la empresa Digital Hacker, por los precios relativos al mercado, la calidad de sus productos, soporte técnico y su amplia experiencia en la instalación de sistemas de seguridad. Como se observa en la tabla 10, se precisan 5 cámaras de alta resolución, un TV o monitor para visualizar las cámaras las 24 horas del día, 1 disco duro de 2 Terabites que permite almacenar las grabaciones diarias hasta por 30 días y una fuente de poder (UTP), el cual permite que las cámaras continúen grabando en caso de fallar el sistema eléctrico. El costo total de implementar el sistema de seguridad es de USD 750.

Tabla 10. *Costos de implementar el sistema de seguridad.*

Sistema de seguridad			
Unidades	Descripción	Costo unitario	Costo total
5	Camaras	\$ 30,00	\$ 150,00
1	Monitor	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Dico duro 2 TERA	\$ 100,00	\$ 100,00
1	UTP	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Instalación	\$ 100,00	\$ 100,00
2	Mantenimiento anual	\$ 50,00	\$ 100,00
Total			\$ 750,00

Nota: Tomado del proveedor Digital Hacker, 2020.

Luego de consultar diversos proveedores en internet que ofrecen servicios de software para la gestión hotelera, se selecciona el *Cloudbeds*, entre otras cosas por su costo no elevado, dado que ofrecen el sistema como una herramienta de fácil uso y acceso, además de ser un programa recomendado para hoteles y servicios de hospedajes pequeños y medianos. Como se puede apreciar en la tabla 11, el costo total de implementar el sistema de gestión es de USD 1567.68.

Tabla 11. *Costos de implementar el sistema de gestión hotelera Cloudbeds.*

Programa de gestión Hotelera Cloudbeds			
Meses	Descripción	Costo mensual	Costo total
12	Software de gestión	\$ 130,64	\$ 1.567,68
Total		\$ 130,64	\$ 1.567,68

Nota: Tomado del proveedor señalado, 2020.

Los costos de contratar la producción de un video publicitario, se resumen en la tabla 12. Se cotiza a la empresa Andes Multimedia, por su responsabilidad, amplia experiencia y calidad del servicio. El costo total de la producción del video es de USD 1300.

Tabla 12. *Video promocional y publicitario.*

Video promocional		
Unidad	Descripción	Costo anual
1	Producción Audiovisual	\$ 500,00
1	Posproducción redes sociales	\$ 300,00
1	Posproducción youtube	\$ 500,00
Total		\$ 1.300,00

Nota: Tomado del proveedor señalado, 2020.

En la tabla 13, se presenta la estimación de los costos promedios asociados al mantenimiento de las instalaciones en función de la experiencia previa que se tiene en la hostería, referente a retoques de pintura en las paredes principales y toda la infraestructura metálica principalmente la que se encuentra expuesta al sol y la lluvia para evitar la corrosión. Con respecto a la reparación y mantenimiento de mobiliario, se consultan 4 técnicos albañiles (maestros) de la zona, lo que permitió determinar el precio promedio por mantenimiento el cual incluye básicamente el mantenimiento de calefones, pisos, grifería, techos, mobiliario (ajuste de puertas y tratamiento especial para madera). Es importante mencionar que el costo por mantenimiento es

referencial y que varía según el daño o la profundidad del mantenimiento. En líneas generales se busca incrementar la frecuencia con la que se debe realizar el mantenimiento preventivo duplicando los costos por mantenimiento en USD 1050 anuales.

Tabla 13. *Costos por mantenimiento.*

Mantenimiento de instalaciones, equipos y mobiliario			
Frecuencia Anual	Descripción	Costo unitario	Costo anual
4	Retoques de Pintura	\$ 60,00	\$ 180,00
4	Pintura a base de agua 4*1 gal	\$ 40,00	\$ 160,00
1	Brochas y rodillos	\$ 20,00	\$ 20,00
4	Prevención de corrosión	\$ 90,00	\$ 270,00
4	Pintura a base de aceite 4*1/4gal	\$ 60,00	\$ 240,00
1	Anticorrosivo	\$ 30,00	\$ 30,00
4	Mantenimiento de mobiliario	\$ 150,00	\$ 600,00
Total		\$ 300,00	\$ 1.050,00

Nota: Tomado de entrevista al gerente de la Hostería, 2020.

Tabla 14. *Acciones de fidelización*

En el apartado anterior se describieron las acciones de fidelización. Si bien, es una derogación monetaria esta se hace en función de las necesidades que surjan en un momento dado y con clientes particulares. Como se puede ver en la tabla 14 los costos estimados asociados a las acciones de fidelización son de USD 1200.

Acciones de fidelización			
Meses	Descripción	Costo mensual	Costo total
12	Estrategias de fidelización	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 100,00	\$ 1.200,00

El alquiler del servicio de recorrido de bicicletas se ofrecerá todos los días de la semana por lo que inicialmente se plantea adquirir 8 bicicletas. En la tabla 14, se puede evidenciar que el costo anual estimado es de USD 3.520,00. En la misma tabla se presentan los ingresos proyectados en función a las metas planteadas de ofrecer y vender el recorrido al 20% de los visitantes hospedados, esperando obtener ganancias de USD 3.020,00.

Tabla 15. *Costos asociados a la incorporación del recorrido para visitar lugares de interés.*

Costo de recorrido por visita a lugares de interés			
Unidades	Descripción	Costo unitario	Costo total
8	Bicicletas	\$ 200,00	\$ 1.600,00
8	Costo por mantenimiento mensual	\$ 20,00	\$ 1.920,00
Costos totales			\$ 3.520,00
Proyección de ingresos por visita a lugares de interés			
Visitantes	Descripción	viaje por persona	Ingreso anual
1308	Visitantes proyectados	\$ 5,00	\$ 6.540,00
Total de ganancias proyectadas			\$ 3.020,00

Nota: Tomado de los proveedores consultados, 2020.

En la tabla 16 se presentan los costos estimados para la incorporación del servicio de almuerzos y cenas con un menú electrónico, se consultó a la empresa *Printing Solution C.A.* especializada en el diseño de logos y rotulados físicos y digitales, la cotización para el diseño y elaboración de la carta electrónica es de USD 50. Se estiman los costos totales de incorporar la propuesta de cena en USD 100.

Tabla 16. *Costos asociados a la mejora del servicio de restaurante.*

Costos de producción estimados incorporación de menú		
Unidades	Descripción	Costo mensual
1	Diseño de platos	\$ 50,00
1	Diseño y elaboración de la carta electrónica	\$ 50,00
Total		\$ 100,00

Nota: Tomado de los proveedores consultados, 2020.

En la tabla 17, se presentan los ingresos estimados proyectados a 12 meses. Para realizar el cálculo y proyección de los ingresos estimados, en primer lugar, se consideraron los datos obtenidos de la entrevista con el gerente de la hostería, referente a la cantidad de habitaciones 15, el porcentaje promedio de ocupación de 40% en temporada baja y 65% en temporada alta, precio promedio de las habitaciones \$108. En segundo lugar, considerando el plan de mejoramiento en la calidad de servicio de la hostería se estima que el porcentaje de ocupación se incremente en un 3% los primeros 2 meses a partir del segundo mes y en un 5% el resto de los meses, a excepción de los meses de temporada alta, donde por efecto de este ejercicio se mantiene el 65% de ocupación. Estimando así los ingresos totales proyectados en USD 261.252,00. En esta tabla se puede identificar un incremento de USD 9.504,00.

Tabla 17. *Proyección de ingresos estimados.*

Ingresos Actuales Estimados			Proyección Anual Estimada		
Mes	Habitaciones vendidas	Ingreso por habitaciones	Mes	Habitaciones vendidas	Ingreso por habitaciones
Septiembre	168	\$ 18.144,00	Septiembre	168	\$18.144,00
Octubre	168	\$ 18.144,00	Octubre	173	\$18.684,00
Noviembre	168	\$ 18.144,00	Noviembre	173	\$18.684,00
Diciembre	168	\$ 18.144,00	Diciembre	181	\$19.548,00
Enero	168	\$ 18.144,00	Enero	181	\$19.548,00
Febrero	168	\$ 18.144,00	Febrero	181	\$19.548,00
Marzo	168	\$ 18.144,00	Marzo	181	\$19.548,00
Abril	168	\$ 18.144,00	Abril	181	\$19.548,00
Mayo	168	\$ 18.144,00	Mayo	181	\$19.548,00
Junio	273	\$ 29.484,00	Junio	273	\$29.484,00
Julio	273	\$ 29.484,00	Julio	273	\$29.484,00
Agosto	273	\$ 29.484,00	Agosto	273	\$29.484,00
	Total	\$ 251.748,00		Total	\$261.252,00
		Ingresos estimados con el plan de mejora			\$9.504,00

Nota: Tomado de la entrevista realizada al gerente de la Hostería Samay, Sarango, 2020.

Estimación para la recuperación

Los costos totales estimados de las acciones que implican derogaciones monetarias son de USD 10.321,01 tal como se puede apreciar en la tabla 18.

La inversión que se precisa para mejorar la calidad del servicio al cliente para la Hostería Samay estimado fue de USD 10.321,01. El monto será asignado a las distintas acciones considerando los costos estimados para la implementación de cada una ellas y detallados en la tabla siguiente.

Tabla 18. *Costos totales estimados.*

Costos estimados de implementar el plan de mejoramiento	
Acción	Costo
Capacitación de todo el personal	\$ 833,33
Sistema de seguridad	\$ 750,00
Programa de gestion hotelera	\$ 1.567,68
Video promocional	\$ 1.300,00
Acciones de fidelización	\$ 1.200,00
Recorrido en bicicleta	\$ 3.520,00
Incorporación del menú electrónico	\$ 100,00
Plan de mantenimiento	\$ 1.050,00
Total	\$ 10.321,01

Nota: Tomado de los proveedores consultados, 2020.

A partir de las ganancias estimadas por el servicio de recorridos, y los ingresos estimados por la aplicación del plan de mejora, se esperan obtener ingresos totales de USD 12.524,00 como puede apreciarse en la tabla 19. Considerando que la inversión que se precisa para la ejecución del proyecto es de USD 10.321,01, se identifica que en el periodo planteado se lograría recuperar la inversión y generar utilidad. Para definir la recuperación de la inversión del plan de mejora se tiene en cuenta la formula del Valor Actual Neto, donde se conoce que los ingresos totales de 12.524,00 por 7% son 11.452,33 referentes al día 0 o de inicio del proyecto, que dividido para los ingresos totales son igual a 0,90, es decir 10.8 meses. Por lo tanto, se estima que el tiempo de recuperación de la inversión es de 11 meses aproximadamente

Tabla 19. *Estimación de recuperación de la inversión.*

Recuperación de la inversión	
Ganancias estimadas por servicio de recorrido	\$ 3.020,00
Ingresos estimados con el plan de mejora	\$ 9.504,00
Total de ingresos estimados	\$ 12.524,00
Costo estimado del proyecto	\$ 10.121,01
Total de ingresos menos costo del proyecto	\$ 2.402,99

Nota: Tomado de los proveedores consultados, 2020

Cronograma de intervención

En el cronograma de intervención incluye las acciones propuestas, los responsables para cada una de ellas, así como el período en que se han de implementar, considerando desde el tercer trimestre del presente año, hasta el tercer trimestre del año 2021. El período de actualización de algunas acciones destaca en un color más fuerte.

	Actividades/Acciones	Responsables	2 0 2 0						2 0 2 1								
			3er Trím.			4to Trím.			1er Trím.			2do Trím.			3er Trím.		
			Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.
1	Compra de un video profesional de glamping.	Responsable de mercadeo															
2	Aplicación de encuesta electrónica al cliente para conocer sus necesidades y expectativas antes de su llegada a la instalación.	Responsable de mercadeo															
3	Envío al cliente de las recomendaciones de viaje en relación a la pandemia.	Responsable de mercadeo															
4	Aplicación de encuesta electrónica al cliente para verificar su experiencia durante su estadía en la instalación.	Responsable de mercadeo															
5	Revisión de la totalidad de las quejas y reclamaciones de clientes.	Responsable de mercadeo															
6	Elaboración de un programa de capacitación en materia de calidad de los servicios.	Administrador general															
7	Plan de fidelización del cliente.	Responsable de mercadeo															
8	Plan de auditorías internas a los procesos de cada área.	Administrador general															
9	Mantenimiento preventivo del equipamiento mobiliario e infraestructura de la instalación.	Responsable de Mantenimiento															
10	Implementación de servicio de almuerzo y cena (con menú electrónico incluido).																
11	Implementación del servicio de recorrido y visita a lugares de interés.	Responsable de mercadeo															
12	Implementación de software de gestión hotelera <i>Cloudbeds</i> .	Administrador general															
13	Implementación de un sistema de seguridad (con cámaras y alarmas) para la Hostelería.	Administrador general Responsable de Mantenimiento															
14	Encuentros entre los trabajadores de todas las áreas, donde se incentive a la creatividad y la exposición de ideas.	Administrador general															

Tabla 20. Cronograma de intervención

Conclusiones

Existieron varios aspectos que dificultaron el desarrollo del plan de mejora, así como el acceso a la información actual del *glamping*, ya que al no disponer de un sistema que tenga datos de las ventas durante el año de funcionamiento, limito a que la información adquirida sea en su gran mayoría por las entrevistas realizadas al propietario del establecimiento, sin tener a disposición archivos que validen la misma.

El proyecto se estructura a finales del año 2019, e inicios del 2020, meses en los que el mundo entero se ve afectado por una pandemia, lo que hizo que la movilización de las personas sea restringida, afectando de manera directa y contundente a la hotelería y el turismo. La hostería Samay tuvo que paralizar sus operaciones, momento en el que se restringió todo acceso a información de la situación actual.

Partiendo de los datos obtenidos, la entidad cuenta con un cliente preferentemente de clase media o media – alta que visita a la instalación la mayoría de las veces en familia o pareja. A través del análisis de la Cadena de Valor, se identificaron las actividades principales y de apoyo, además de insuficiencias como: quejas repetidas en cuanto al estado de las habitaciones e infraestructura y la inexistencia de un plan de fidelización de clientes.

El análisis de procesos permitió obtener una visión más amplia de las características y funciones en cada una de las áreas en las que se identificaron mayores insuficiencias: Recepción, Alojamiento, y Alimentos y Bebidas. Relacionados a éstas, se determinan posibles errores cometidos en el desempeño de sus procesos, proponiéndose posibles soluciones, elaborándose después los mapas de procesos actuales para cada una de las áreas, que reflejan cómo se desarrollan actualmente los procesos.

El plan de mejora fue diseñado en función de resolver las principales dificultades en cuanto a aspectos como: condiciones de la infraestructura, desempeño en la

prestación de los servicios, gestión administrativa general y por áreas, satisfacción del cliente, entre otros. Fueron propuestas catorce acciones orientadas a la seguridad, condiciones físicas de la instalación, variedad de servicios, la gestión del conocimiento, entre otros aspectos detectados.

Las acciones se sustentan económicamente en el presupuesto de inversión. La inversión necesaria para implementar la propuesta de mejora fue estimada en USD 10.321,31. Sobre la base de los ingresos netos proyectados, considerando el porcentaje de ocupación y los ingresos estimados por el servicio de recorridos, se esperan obtener ingresos totales de USD 12.524,00. A partir del Valor Actual Neto, se estima que el tiempo de recuperación de la inversión sea de 11 meses aproximadamente.

Recomendaciones

Dado el contexto actual de la instalación y acorde a las insuficiencias encontradas, fundamentalmente en relación con la satisfacción del visitante, se recomienda implementar cuanto antes el plan de fidelización del cliente, que permita premiar su comportamiento de compra de los servicios de la Hostería, asegurar su repitencia, reafirmar su lealtad a la instalación, y lograr que éste comunique su experiencia. Además, se recomienda establecer acciones futuras en función de fortalecer la posición competitiva en el mercado.

Es importante que la dirección de la entidad considere los hallazgos de la investigación en cuanto al análisis de los procesos que se ha realizado, principalmente relacionado a las áreas que reflejan mayores insuficiencias, para lo cual se apliquen los mapas de procesos optimizados (*Blueprint*), observando la interrelación existente entre procesos y subprocesos con vistas a mejorar el funcionamiento de cada actividad en la que la empresa se involucra.

Implementar el plan de mejora de la calidad propuesto en este trabajo, con la totalidad de sus acciones, dirigidas a optimizar el servicio y alcanzar una mayor satisfacción del cliente, enfocado, además, en concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos en la entidad, en conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles, así como en reducir las quejas y reclamaciones de clientes e incrementar la productividad de la organización.

Considerar el análisis de los costos e inversiones monetarias a realizar para cada una de las acciones propuestas, identificando las ventajas de invertir en estos aspectos, y considerando el cumplimiento del cronograma de intervención, concebido desde el tercer trimestre del año 2020, hasta el tercer trimestre del año 2021.

Referencias

- Acerenza, M. Á. (2004). *Fundamentos del marketing turístico*. México D.F: Trillas.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Madrid: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Ávila Robalino, M. (2017). *El aporte del Distrito Metropolitano de Quito al desarrollo del turismo en el Ecuador y al crecimiento económico del país en el periodo 2017-2020*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6091/1/T2558-MAE-EI%20aporte.pdf>
- Báez, J. (2012). *Marketing: Investigación Cualitativa*. México D.F: ESIC.
- booking.com. (3 de noviembre de 2019). *www.booking.com*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de [www.booking.com: https://www.booking.com/hotel/ec/samay-glamping-airport.es.html#tab-reviews](https://www.booking.com/hotel/ec/samay-glamping-airport.es.html#tab-reviews)
- Correa, J. (2005). Establecimiento de alojamiento. Clasificación. Especificaciones generales. *Revista Industria turística*. NC 87, 24-37.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y Certificación*. Barcelona: Profit.
- Douglas, L. ..., & Connor, R. (2013). Actitudes hacia calidad de servicio: la brecha de expectativas. *Nutrición y Food Science*, 165-172.
- Fernández, M., & Bedia, A. (24 de abril de 2013). *www.emeraldinsight.com*. Recuperado el 30 de octubre de 2019, de [www.emeraldinsight.com: http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1328940](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1328940)
- Ferrando, M. (2008). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia. Segunda edición*. Barcelona: Fundación CONFEMETAL.
- Franco de Abreu, E., Giuliani, A., N., K. P., & Alves Correa, D. (Noviembre de 2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio*, 9(17). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791706.pdf>
- Garralda Ruiz de Velasco, J. (2013). La Cadena de Valor . En J. Garralda Ruiz de Velasco, *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Bussiness Publishing.
- Garvin, D. (2002). *Las ocho dimensiones de la calidad*. Boston: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: MacGraw-Hill.

- Horáková, H., & Boscoboinik, A. (2012). *De la producción al consumo: transformación de las comunidades rurales*. Tirana: LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien.
- Iarlori, C. (2015). Aspectos de gestión de la calidad en la industria turística. *Turismo y naturaleza*, 68-82.
- International Service Marketing Institute. (2002). *Elaboración de estándares de Calidad del Servicio (I y II)*. MK Marketing Ventas.
- Ismail, A. (2001). *Operaciones y procesos hoteleros*. Madrid: Paraninfo.
- Jacomé, E. (22 de junio de 2017). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de *www.elcomercio.com*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/hostales-hoteles-aeropuerto-mariscalsucre-viajeros.html>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F: Prentice Hall.
- López, & Fachelli. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados. Quinta edición (5. ed, Ed.) México: Pearson Educación*. Pearson Educación : México D.F.
- Matsumoto Nishizawa, R. (Octubre de 2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas versión On-line*(34). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005
- Membrado, J. (5 de julio de 1996). *www.iet.tourspain.es*. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de *www.iet.tourspain.es*: <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas>
- Meneses, & Rodríguez. (2011). *El qüestionari i l'entrevista. S. Fàbregues. Construcció d'instruments per a la investigació*. Barcelona: Editorial UOC.
- Muñiz González, R. (s.f.). Análisis competitivo. En R. Muñiz González, *Marketing en el Siglo XXI* (5ª Edición ed.). Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Navarro, A. (2008). *Recepción hotelera y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.

- Nutz, N. S. (2016). *Guía general para el desarrollo de la Cadena de Valor*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Olvera, I., & Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México D.F: Trillas.
- Parasuraman, A. ..., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinamiento y reevaluación de la escala servqual. *Journal of retailing*, vol. 67, 420-450.
- Pedros Martínez, D. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://ediciones.diazdesantos.es>
- Pérez, & Quiñones. (2009). El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes Empresariales*, 63-72.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC editorial.
- Pino, R. (2011). Gestión por procesos para la mejora de la competitividad en las organizaciones. *Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectivas Recientes*, 191-218.
- Proaño, D. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C empresas: Investigación y pensamiento crítico*, 50-56.
- Quintero, J. S. (Septiembre-Diciembre de 2006). La Cadena de Valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos*, 8(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (septiembre-diciembre de 2006). La Cadena de Valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, Vol 8(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quito Turismo. (5 de enero de 2019). www.quito-turismo.gob.ec. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de www.quito-turismo.gob.ec: <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Quito Turismo. (2020). *Calidad Turística*. Quito: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo.

- Riquelme, M. (30 de Octubre de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-Cadena-de-Valor-de-michael-porter/>
- Romero, O., & Scherer, L. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Sánchez, M. T. (2004). *Establecimiento hotelero. España*. Madrid: Ideaspropias.
- Santos, D. d. (1996). *Gestión de calidad total*. Madrid: Gedisa.
- Sarango, C. (17 de octubre de 2019). Hosteria Samay. (A. Coronel, Entrevistador)
- Silva, R. (2007). *Sistema de la Calidad del Servicio*. Bogotá: Ministerio de Turismo.
- Stewart, S. (2001). *Introducción a las Actividades Hoteleras*. Madrid: Paraninfo ediciones.
- Troncoso, & Amaya. (2017). Interview: a practical guide for qualitative data collection in health research. *Revista de la Facultad de Medicina*, 329-332.
- Vargas Vaca, C. (2016). *Perfil sociodemográfico y análisis del comportamiento del turista nacional que visita el distrito metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Central de Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10377/1/T-UCE-0009-689.pdf>
- Wigodski. (2003). ¿Qué es SERVQUAL? *Medwave*.
- Zaratiegui, J. (5 de febrero de 2018). *www.minetur.gob.es*. Recuperado el 30 de octubre de 2019, de [www.minetur.gob.es: http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf](http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf)

Anexos

Anexo 1.

Plantillas Customer Journey (Antes de la estadía)

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Se informa al cliente todos los detalles de los servicios de la Hostería (días, horarios, características, actividades que acompañan a cada servicio, servicios personalizados, etc.).	No se informa al cliente los detalles de los servicios de la Hostería (días, características, servicios personalizados, actividades que acompañan a cada servicio, etc.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar una estrategia de comunicación eficaz por medio de la cual se informen todos los servicios que ofrece la Hostería (va desde diseñar aplicaciones móviles hasta rediseñar o mejorar la página web de la entidad.	Administración y área de recepción de la Hostería.

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Existe una plataforma digital por medio de la cual se intercambia información con el cliente, se esclarecen dudas y se recogen sus necesidades.	No existe una plataforma digital que posibilite el intercambio con el cliente para conocer y responder a sus dudas, necesidades, o brindarle cualquier tipo de información que precise.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar una plataforma digital que permita la comunicación rápida y eficaz con el cliente.	Administración y área de informática

Anexo 2.

Plantillas Customer Journey (Durante la estadía)

CONDICION DESEADA	REALIDAD
El estado, higiene y seguridad de las habitaciones e infraestructura de la instalación, en general, es óptimo.	La higiene, seguridad y estado general de las habitaciones e infraestructura de la instalación no son óptimos y generan quejas e insatisfacciones.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Crear un grupo encargado de evaluar las quejas y reclamos de clientes, así como de la propuesta de soluciones.	Administración y área de alojamiento y restaurante.

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Se aprecia la realización de cambios en la oferta del producto y servicios para generar valor y diferenciarse de la competencia.	No se han realizado cambios en la oferta como parte de las acciones de diferenciación y de generación de valor para la instalación.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar una estrategia de producto para temporadas altas y bajas, que incluyan cambios y generación de valor al servicio ofrecido. Realizar para esto un estudio acerca de las necesidades de mejora del producto.	Administración y responsable del área de calidad y responsable de la comercialización.

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Los trabajadores tienen un alto nivel de compromiso en la prestación del servicio y se les supervisa siempre para que ofrezcan un servicio de alta calidad.	Algunos trabajadores carecen de un alto grado de compromiso con la instalación y no se les supervisa adecuadamente.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Elaborar un plan de entrenamiento para los trabajadores que incluya un alto grado de supervisión a las labores que realizan, y se les incentive a nivel profesional y personal.	Administración y responsable del área de calidad

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Existe un protocolo diseñado para la solución de dificultades técnicas existentes en la instalación	No existe un protocolo diseñado que posibilite la solución de dificultades técnicas y otros problemas en la entidad.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar un protocolo en la instalación con el objetivo de darle solución a los problemas técnicos que se presenten, así como elaborar un programa de mejora del equipamiento de la entidad.	Administración y responsable del área de calidad y del área de mantenimiento.

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Existe un plan de marketing que contempla las estrategias de comercialización adecuadas para la instalación.	No está elaborado el plan de marketing ni existen estrategias de comercialización diseñadas para la instalación.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar un plan de marketing que contemple las estrategias de comercialización de la entidad, con vistas a mejorar el posicionamiento competitivo de la misma.	Administración y responsable de las áreas de calidad y comercialización.

CONDICION DESEADA	REALIDAD
El área de restaurante, así como la gastronomía de la instalación, son óptimos y satisfacen plenamente al cliente.	Existen quejas por parte de los clientes en cuanto a la calidad de la comida y la demora en el servicio de restaurante.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Contemplar acciones de mejora en el área de gastronomía y servicios de restaurante, que se incluyan dentro del plan de mejoramiento general de la calidad.	Administración y responsable del área de calidad

Anexo 3.

Plantillas Customer Journey (Después de la estadía)

CONDICION DESEADA	REALIDAD
Existe un programa de fidelización de clientes en la entidad, para dar seguimiento a los mismos.	No está elaborado el plan de fidelización de clientes en la instalación.
QUÉ HACER	RESPONSABLE
Diseñar un plan de fidelización de clientes para la instalación, que permita dar tratamiento y seguimiento a los mismos.	Administración y responsable de las áreas de calidad y comercialización.

Anexo 4.

Análisis del perfil del cliente considerando opiniones de sitios web Hoteles.com y Booking.com

Hoteles.com
Calificación a la Hostería Samay: 4 de 5 puntos
Comentarios reflejados: 11
Periodo que comprende: 2019-2020

Criterios según los que se ha calificado a la Hostería Samay	E	MB	B	R	M
Aspectos más relevantes reflejados en los comentarios	Cantidad de puntos a favor de Criterio/Aspecto relevante				
Limpieza	6	2	2		
Personal	6				
Servicio	6				
Instalaciones	5	2			
Comodidad	3		1		
Transportación	1				
Cantidad de viajeros calificando este criterio	5	3	3		

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos tomados de Hoteles (2020)

Booking.com
Calificación otorgada a la Hostería Samay: 8.2 de 10 puntos
Comentarios analizados: 25
Periodo que comprende 2019-2020

Criterios según los que se ha calificado a la Hostería Samay	E	MB	B	R	M
Aspectos más relevantes reflejados en los comentarios	Cantidad de puntos a favor de Criterio/Aspecto relevante				
No presencia de ruido	6	1			1
Traslado desde y hacia el aeropuerto	2	1	1	1	1
Servicio de cocina	2				1
Habitaciones	3	2	4	2	1
Desayunos	8		5	5	7
Cantidad de viajeros calificando este criterio	21	4	10		

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos tomados de Booking (2020)

Anexo 5.

Análisis del perfil del cliente considerando opiniones del sitio web Tripadvisor.com

Tripadvisor.com
Calificación otorgada a la Hostería Samay: 4 de 5 puntos
Comentarios analizados: 16
Periodo que comprende: 2019-2020

Criterios según los que se ha calificado a la Hostería Samay	E	MB	B	R	M
Aspectos más relevantes reflejados en los comentarios	Cantidad de puntos a favor de Criterio/Aspecto relevante				
Experiencia durante la estancia	2	6	1		1
Calidad del desayuno	1	3	1	1	
Concepto de habitaciones y sitio en general		2	1		
Cumplimiento de expectativas durante estancia		1			3
Servicio de comidas en general		1	1	1	
Exteriores		5			1
Habitaciones	4		1	1	1
Opinión del servicio en general en la Hostería		3		1	2
Recepción		1	1		2
Relación calidad/precios		1			2
Cantidad de viajeros calificando este criterio	7	23	7	4	12

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos tomados de *Tripadvisor* (2020)

Anexo 6.

Análisis del perfil del cliente considerando opiniones del sitio web *Expedia.com*

Expedia.com
Calificación otorgada a la Hostería Samay: 4.2 de 5 puntos
Comentarios analizados: 11
Periodo que comprende: 2019-2020

Criterios según los que se ha calificado a la Hostería Samay	E	MB	B	R	M
Aspectos más relevantes reflejados en los comentarios	Cantidad de puntos a favor de Criterio/Aspecto relevante				
Limpieza	3	3			
Servicio del personal	3	3			
Instalaciones	3	2			
Habitaciones	1	1	1	1	
Servicios en general	2	2			
Calidad del desayuno	2				
Concepto	1	1			
Áreas exteriores	1		1		
Transporte	1				2
Recepción					1
Cantidad de viajeros calificando este criterio	17	12	2	1	3

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos tomados de *Expedia* (2020)

Anexo 7.

Lista de posibles soluciones para las tres áreas de más deficiencias de la Hostería Samay

Área de Alojamiento

Área de Recepción

Área de restaurant y Alimentos y Bebidas

Posibles errores	Posibles soluciones
Presencia de ruido en exteriores, que afecta la tranquilidad y descanso de los clientes.	Establecer horarios y medidas para escuchar música en las instalaciones y exteriores de la Hostería.
Insuficiencia en la limpieza de las habitaciones.	Controlar con mayor rigor la limpieza de las habitaciones antes y durante la estancia del cliente.
Presencia de equipos en las habitaciones que no se encuentran en condiciones óptimas para el funcionamiento.	Realizar levantamientos semanales del estado y funcionamiento de los equipos tanto dentro como fuera de las habitaciones.
Dificultades con el agua caliente en algunas habitaciones.	Diagnosticar el estado de los servicios dentro de las habitaciones y otras áreas.
Inadecuada e insuficiente atención al cliente por parte de algunos empleados.	Controlar y medir el desempeño de los empleados por medio de encuestas de satisfacción.
Presencia de áreas exteriores en malas condiciones de limpieza.	Realizar un levantamiento de los problemas presentes en cada área de la instalación para sus soluciones a corto o mediano plazo.
Personal con perfil no lo suficientemente capacitado para las labores que desempeña	Diseñar un plan de capacitación para el personal en diferentes temáticas de la hotelería, para fortalecer y mejorar la atención al cliente.
No existe control constante de la correspondencia entre lo que se oferta en la página web y las condiciones y recursos reales de la Hostería.	Realizar revisiones periódicas para estrechar la correspondencia entre lo que se oferta y lo que realmente ostenta la Hostería en materia de recursos y condiciones, tanto de habitaciones como otras áreas.
Dificultades en el chek-in (a veces no se registra a algunos clientes).	Verificar y exigir el registro correcto de los clientes a su llegada a la instalación.
Demora en el chek-out en algunas ocasiones	Chequear y exigir la rapidez en el proceso de check-out por parte del personal encargado.
Ausencia de un protocolo diseñado que posibilite la solución de dificultades técnicas y otros problemas en las habitaciones.	Diseñar un protocolo para la solución rápida y eficiente de los problemas técnicos en habitaciones y otras áreas de la instalación.
Personal insuficientemente capacitado en temas de hotelería y atención al cliente.	Diseñar un plan de capacitación en temas de hotelería y turismo para todos los trabajadores que trabajen en servicios directos al cliente.
Escaso mantenimiento y revisión de mesas sillas en mal estado en el restaurant.	Crear un plan de mantenimiento y revisión del estado de los activos fijos de toda la Hostería.
Escasa variedad de comidas y bebidas.	Diseñar un menú más amplio que contenga una variedad de comidas y bebidas para la oferta.
Deficiente calidad en el servicio de desayuno	Mejorar el servicio y calidad de los desayunos y estar al tanto de las quejas de los clientes.
Ineficiencia en la calidad del servicio a habitaciones.	Realizar un estudio de cómo mejorar e innovar en cuanto al servicio a habitaciones.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.

Cuestionarios en base a la norma del Distintivo Q (Cuestionario ámbito A: Gestión Administrativa)

QUITO TURISMO		EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO		Calidad Turística	
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"					
ALOJAMIENTO					
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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
2.-Dentro de sus políticas organizacionales se establece: la no promoción de la prostitución y la no venta de estupefacientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
3.-El establecimiento respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
4.-Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
6.- El establecimiento cuenta con un plan de evacuación, aprobado por la autoridad competente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	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"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
10.-El personal cuenta con carnet de salud actualizado.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
Capacitación					
11.-Se ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal para fortalecer sus competencias laborales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
12.-Cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del 30% del total del personal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA
14.-Cuenta con personal capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional de por lo menos el 50% de sus empleados.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NC	NA

Cuestionario ámbito B: Responsabilidad Social


EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO


NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALOJAMIENTO

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. C NC NA

16.- Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local. C NC NA

17.- En caso que el establecimiento esté inventariado como patrimonio histórico y cultural, se informa a los huéspedes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector. C NC 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. C NC NA

19.- La jardinería o espacios verdes del establecimiento también cuenta con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona. C NC NA

20.- Las habitaciones del establecimiento cuentan 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. C NC NA

21.- El establecimiento evita comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna prohibidos por la ley. C NC NA

Protección y conservación ambiental

22.- Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento. C NC NA

23.- Minimiza la compra de insumos altamente contaminantes tales como: aerosoles, plásticos, químicos, pesticidas, desechables, entre otros. C NC NA

24.- Informa a los huéspedes de aquellas medidas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento que puedan repercutir en los servicios del mismo. C NC NA

25.- Los aceites usados son entregados a los gestores ambientales autorizados por la autoridad ambiental local. C NC 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. C NC 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. C NC 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. C NC NA

29.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de agua deberá contar con registros de uso y mantenimiento. C NC NA

Cuestionario ámbito C: Infraestructura y Equipamiento



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO



NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"

ALOJAMIENTO

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.

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

ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

INFRAESTRUCTURA

Infraestructura general

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

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

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

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

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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)

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

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

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

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

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

40.- Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal.

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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.

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

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALOJAMIENTO

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.-Cuenta 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 cuente 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 necesarios 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 moradores del sector. C NC NA

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALOJAMIENTO

Equipamiento del área de cocina

- 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 habitaciones

- 61.-Cuenta con servicio telefónico en cada una de las habitaciones. C NC NA
- 62.-Las habitaciones deben estar dotadas de: colchón, protector de colchón, sábanas, cobija(s), cubrecama, y almohada(as), por cama. C NC NA

Equipamiento área de personal

- 63.-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

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

Personal

- 66.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa. C NC NA
- 67.-El personal de preparación de alimentos debe contar con: chaqueta de cocina, pantalón de cocina, zapatos antideslizantes, cabello recogido y protección respectiva: malla, champiñón o cofia, uñas cortas y protección de manos. C NC NA

Cuestionario ámbito D: Calidad del Servicio y Atención al Cliente

 EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO 	
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q"	
ALOJAMIENTO	
Equipamiento del área de cocina	
55.-El área de cocina cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o campanas de extracción evitando la acumulación de olores.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
56.- El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado.	<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida.	<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos.	<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
60.-El área de cocina cuenta con utensilios de cocina como pinzas, tenacillas, cucharas y tenedores para la manipulación de alimentos.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
Equipamiento habitaciones	
61.-Cuenta con servicio telefónico en cada una de las habitaciones.	<input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
62.-Las habitaciones deben estar dotadas de: colchón, protector de colchón, sábanas, cobija(s), cubrecama, y almohada(s), por cama.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
Equipamiento área de personal	
63.-El establecimiento cuenta con un área destinada para el personal, para el resguardo de sus pertenencias.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
ÁMBITO D: Calidad de servicio y atención al cliente	
Presentación y servicios	
Accesos	
64.-Las áreas designadas al ingreso de proveedores se encuentran libres de obstáculos.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
65.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran: libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados).	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
Personal	
66.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa.	<input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> NA
67.-El personal de preparación de alimentos debe contar con: chaqueta de cocina, pantalón de cocina, zapatos antideslizantes, cabello recogido y protección respectiva: malla, champiñón o cofia, uñas cortas y protección de manos.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC <input checked="" type="checkbox"/> NA

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALOJAMIENTO

68.-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

69.-El personal de preparación de alimento no utiliza perfumes ni maquillaje excesivo. C NC NA

Satisfacción al cliente

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

71.-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

72.-Cuenta con un procedimiento para receptor los reclamos y sugerencias de los huéspedes, brindando el tratamiento correspondiente. C NC NA

Servicios

73.-El establecimiento cuenta con servicio de transfer para sus huéspedes con compañías de transportes legalizadas por la autoridad competente. C NC NA

74.-Cuenta con servicio de lavandería para huéspedes. C NC NA

75.-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

Material promocional

76.-Provee información clara y fidedigna sobre sus servicios en su material promocional, evitando la publicidad engañosa. C NC NA

77.-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

78.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente. C NC NA

79.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad. C NC NA

80.-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

NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

ALOJAMIENTO

- 81.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso. C NC NA
- 82.-Cuenta con dispensador de jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseo de las manos del personal C NC NA

Seguridad

- 83.-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
- 84.-Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales, por lo menos una vez al año. C NC NA
- 85.-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). C NC NA
- 86.-Cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección para el personal de acuerdo a sus actividades. C NC NA

Mantenimiento

- 87.- Toda área operativa del establecimiento (baños, cocina, bodegas, áreas de personal, entre otros) cuenta con un registro de limpieza diaria. C NC NA
- 88.-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. C NC NA
- 89.-Cuenta con registros de monitoreo de consumo de agua, luz, teléfono e internet; con la finalidad de determinar acciones para reducir su consumo. C NC NA
- 90.-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. C NC NA
- 91.-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. C NC NA
- 92.-Cuenta con registros de control de plagas. C NC NA
- 93.-El establecimiento cuenta con inventarios de materia prima, productos, equipo y mobiliarios. C NC NA
- 94.-Cuenta con registros de mantenimiento general de cada área del establecimiento. C NC NA

Anexo 9.

Proforma de la producción y postproducción del vídeo promocional del glamping con fines publicitarios.



www.andesmultimedia.com

PROFORMA #200025

RUC: 1715755656001
Calle A, LT 74. Nayón.
Quito DM - Ecuador

27 de Julio 2020
Alejandro Coronel
Samay Glamping

SERVICIO	CANT.	DETALLE	VALOR U.	VALOR TOTAL
Producción Audiovisual	1	JORNADA DE HASTA 4 HORAS. Fecha por confirmar * Incluye todo el material obtenido. Fotos, audio y/o vídeo * Jornada en un mismo día calendario.	\$500.00	\$500.00
Posproducción Edición de Vídeo * Redes sociales	1	VIDEO DE HASTA 30 SEGUNDOS FORMATO 4K O FHD * Incluye musicalización con derechos de reproducción. * Incluye colorización y efectos especiales aplicables. * Se puede agregar locución con costo adicional.	\$300.00	\$300.00
Posproducción Edición de Vídeo * Youtube	1	VIDEO DE HASTA 3 MINUTOS FORMATO 4K O FHD * Incluye musicalización con derechos de reproducción. * Incluye colorización y efectos especiales aplicables. * Se puede agregar locución con costo adicional.	\$500.00	\$500.00

* Contamos con las mejores herramientas para producción audiovisual
Equipos con resolución 4K, drones, iluminación y cámaras VR 360 3D

Hemos trabajado con:



SUBTOTAL: \$1,300.00
IVA 0% \$0.00
TOTAL \$1,300.00

* Oferta válida por 30 días.

