



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD, PARA LAS ÁREAS DE  
RECEPCIÓN Y HOSPEDAJE, EN EL HOSTAL "ZENTRUM" QUITO-ECUADOR

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

Profesor Guía  
Walter Omar Ocaña Zambrano

Autor  
Kevin Andrés Ortiz Aguilar

Año  
2015

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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."

---

Walter Ocaña  
Master en Ciencias Sociales  
C.C.171600394-0

### **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."

---

Kevin Andrés Ortiz Aguilar  
C.C.172426953-3

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, desde la elección de mi carrera, hasta el final de la misma. Agradezco especialmente a mi madre, ya que gracias a sus esfuerzos pude realizarme como profesional. También agradezco a mi tutor Walter Ocaña, por su guía a lo largo de este proyecto. A todos los profesores a lo largo de la vida universitaria, de quienes he adquirido los conocimientos y enseñanzas necesarias. A Gerd Jacobsen por la apertura para la realización de esta propuesta y a todos los miembros del Hostal *Zentrum* por su amabilidad y calidez durante las visitas realizadas.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora para los procedimientos del Hostal *Zentrum*, ubicado en Quito, en la zona de la Mariscal. La propuesta busca desarrollar los procesos operacionales referentes a la calidad dentro de las áreas de recepción y hospedaje del hostel, en donde, se encontraron algunas falencias al momento de la prestación de servicios.

En el primer capítulo, se hace referencia a los autores y precursores de los procesos de calidad como: Deming, Juran y Crosby. Se mencionan también las etapas de evolución de la calidad en los servicios, la importancia de los modelos internacionales y la calidad en la industria hotelera.

En el segundo capítulo, se especifican las características actuales del establecimiento, el análisis de la estructura organizacional, la visión, la misión y las políticas internas del hostel.

En el tercer capítulo, se especifica la caracterización del cliente que se hospeda en el hostel, el análisis de sus particularidades principales y los resultados de las encuestas realizadas a los huéspedes.

En el cuarto capítulo, se detallan los procesos de servicio actualmente manejados por el establecimiento, aquí es en donde se identifican los problemas operacionales. Por medio del análisis FODA y la auditoría realizada, se definen las estrategias de intervención para mejorar la calidad del establecimiento.

En el quinto capítulo, se desarrollan las propuestas de mejora, el presupuesto de implementación y la delegación de responsabilidades para Sistema de Gestión de calidad implementado.

## ABSTRACT

This project aims to provide a proposal for improvement in the procedures of Hostel *Zentrum*, located in Quito, in the Mariscal area. The proposal seeks to develop operational procedures relating to quality within the areas of reception and accommodation of the hostel, where, some shortcomings when providing services found.

The first chapter refers to authors and precursors of quality processes as Deming, Juran and Crosby. The stages of evolution in quality services, the importance of international standards and quality in the hotel industry are also mentioned.

The second chapter current characteristics of the establishment, the analysis of the organizational structure, vision, mission and internal policies of the hostel are specified.

The third chapter the characterization of the customer which is staying in the hostel is specified, the analysis of its main features and results of the surveys to the guests.

The fourth chapter service processes currently handled by the establishment are listed; this is where operational problems are identified. Through SWOT analysis and audit, intervention strategies are defined to improve the quality of the establishment.

The fifth chapter the proposed improvements, the budget implementation and the delegation of responsibilities for management system implemented quality develop.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes .....	1
Justificación del estudio .....	2
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Metodología .....	3
Tipo de Investigación .....	3
Estrategias Metodológicas .....	3
Método Cuantitativo.....	3
Método Cualitativo .....	4
1. Capítulo I: Marco Teórico .....	7
1.1 Conceptos de calidad .....	7
1.1.1 La calidad como excelencia .....	7
1.1.2 La calidad como valor .....	8
1.1.3 La calidad como ajuste a las especificaciones .....	8
1.1.4 La calidad como respuesta a las expectativas de los clientes .....	9
1.2 Evolución de la calidad .....	9
1.3 Calidad Total .....	12
1.3.1 Administración de la Calidad Total.....	12
1.3.2 Teoría de la Calidad Total.....	13
1.3.2.1 Principios de Kaoru Ishikawa.....	13
1.3.3 Dimensiones de la Calidad Total .....	14
1.4 Importancia de la Calidad.....	14
1.5 Maestros de la calidad .....	14
1.5.1 William Edwards Deming .....	14
1.5.2 Joseph Juran .....	15
1.5.3 Philip Crosby.....	16

1.6 Calidad en los servicios .....	17
1.6.1 Dimensiones de la calidad en los servicios.....	18
1.7 Modelos de medición de calidad .....	19
1.7.1 Escuela Nórdica.....	19
1.7.2 Escuela Americana .....	19
1.7.2.1 Escala HOLSERV .....	20
1.7.3 Modelo de excelencia Fundación Europea para la Gestión de Calidad o EFQM .....	21
1.7.3.1 Fundamentos de EFQM .....	22
1.7.3.2 Criterios del Modelo.....	22
1.7.3.3 Agentes Facilitadores .....	22
1.7.3.4 Resultados.....	23
1.7.3.5 Variables a considerar al aplicar el modelo EFQM.....	23
1.7.4 Modelo iberoamericano de excelencia en la Gestión FUNDIBEQ ...	23
1.7.5 ISO 9001-2008 .....	25
1.7.5.1 Requisitos para aplicar a la norma .....	26
1.7.5.2 Beneficios al aplicar ISO9001-2008 .....	26
1.8 Importancia de la aplicación de Modelos de Calidad.....	27
1.9 Manual de calidad .....	28
1.10 Costos de la calidad .....	29
1.10.1 Costos para el aseguramiento de la calidad .....	29
1.10.2 Costos de no calidad .....	30
1.11 Importancia de la calidad en la Hotelería .....	30
<b>2. Capítulo II: Análisis Situacional de la Empresa .....</b>	<b>34</b>
2.1 Compromiso de la dirección .....	34
2.1.1 Caracterización de la empresa .....	34
2.1.1.1 Nombre de la empresa .....	34
2.1.1.2 Breve reseña histórica .....	34
2.1.1.3 Imagen corporativa.....	35
2.1.1.4 Localización.....	35
2.1.1.5 Misión .....	35



2.1.1.6	Visión.....	35
2.1.1.7	Objetivos empresariales .....	36
2.1.1.8	Políticas empresariales.....	36
2.1.1.9	Valores y principios empresariales .....	36
2.1.1.10	Organigrama.....	37
2.1.2	Análisis de interno y externo de la empresa .....	38
2.1.2.1	Identificación y descripción de los servicios ofertados .....	38
2.1.2.2	Normas existentes.....	39
2.1.2.3	Benchmarking.....	40
2.1.2.4	Ventaja competitiva .....	43
<b>3.</b>	<b>Capítulo III: Enfoque Basado en el Cliente .....</b>	<b>44</b>
3.1	Investigación de mercado actual .....	44
3.1.1	Caracterización de la demanda actual.....	44
3.1.1.1	Identificación de la demanda histórica.....	44
3.1.1.2	Caracterización del perfil de turista de Quito .....	44
3.1.1.3	Definición del perfil del cliente del establecimiento.....	46
3.1.2	Breve análisis de las expectativas del cliente .....	46
3.1.2.1	Definición de las variables de análisis .....	46
3.1.2.2	Definición de los instrumentos de evaluación.....	47
3.1.2.3	Aplicación y procesamiento de la información.....	47
3.1.2.4	Análisis de resultados.....	61
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV: Análisis de Procesos .....</b>	<b>63</b>
4.1	Mapa de procesos.....	63
4.1.1	Identificación de la situación actual.....	63
4.1.1.1	Identificación de las áreas de análisis .....	63
4.1.1.2	Descripción de los procesos de servicio por área .....	66
4.1.1.3	Lista de posibles errores.....	67
4.1.1.4	Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo .....	69
4.1.2	Evaluación y problematización .....	70
4.1.2.1	Análisis FODA .....	73
4.1.2.2	FODA cruzado.....	74

4.1.2.3 Definición de estrategias .....	76
<b>5. Capítulo V: Propuesta de Mejoras .....</b>	<b>77</b>
5.1 Planificación de la calidad .....	77
5.1.1 Responsabilidad de la dirección .....	77
5.1.1.1 Planteamiento de la política de calidad de la empresa.....	78
5.1.1.2 Planteamiento de los objetivos de calidad.....	79
5.1.1.3 Definición de las metas de calidad .....	80
5.1.1.4 Comunicación interna .....	81
5.1.2 Mapas de procesos optimizados.....	84
5.1.2.1 Elaboración de estándares .....	85
5.1.2.2 Estrategias de medición, análisis y mejora.....	86
5.2 Estrategias de intervención.....	87
5.2.1 Manual de calidad.....	87
5.2.2 Propuesta de formación y capacitación .....	88
5.3 Presupuesto de intervención .....	89
5.3.1 Presupuesto de mejoras .....	90
5.3.2 Cronograma de intervención.....	93
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	97
Abreviaturas .....	98
REFERENCIAS .....	99
ANEXOS .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de evolución de la calidad .....	11
Tabla 2. Principios de Calidad Total de Ishikawa .....	13
Tabla 4. 14 puntos para la correcta administración de Deming.....	15
Tabla 5. 10 pasos para mejorar la Calidad según Juran .....	16
Tabla 6. 14 puntos para la buena administración de Crosby .....	16
Tabla 7. Dimensiones de la Calidad SERVQUAL .....	20
Tabla 8. Valores y principios del Hostal Zentrum .....	36
Tabla 9. Servicios ofertados por el Hostal <i>Zentrum</i> .....	38
Tabla 10. Matriz Comparativa Benchmarking.....	42
Tabla 11. Cantidad de huéspedes registrados .....	44
Tabla 12. Nacionalidades del turista que visita Quito.....	45
Tabla 13. Motivos de viaje del turista que visita Quito.....	45
Tabla 14. Criterios para evaluación del Hostal <i>Zentrum</i> .....	70
Tabla 15. Puntuación en base a los lineamientos de la Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q. ....	72
Tabla 16. Puntuación por ámbito, Norma de Calidad Turística para el distintivo Q.....	72
Tabla 17. Matriz FODA.....	73
Tabla 18. FODA cruzado.....	75
Tabla 19. Inversión total para el plan de mejora de calidad .....	90
Tabla 20. Costo de elaboración del Manual de Calidad .....	91
Tabla 21. Costo para las propuestas de capacitación del personal .....	91
Tabla 22. Costo de elaboración de un plano de servicios óptimo .....	92
Tabla 23. Costeo salarial para nuevo personal .....	92
Tabla 24. Propuesta de mejoramiento para la página web del Hostal <i>Zentrum</i> .....	93
Tabla 25. Cronograma de intervención de propuestas.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Percepción del cliente sobre el servicio .....	21
Figura 2 Logo empresarial.....	35
Figura 3 Mapa de ubicación del Hostal <i>Zentrum</i> .....	35
Figura 4 Organigrama actual del Hostal <i>Zentrum</i> .....	37
Figura 5 Rango de edades de los encuestados .....	48
Figura 6 Género de los huéspedes encuestados .....	48
Figura 7 Nivel de escolaridad de los huéspedes encuestados.....	49
Figura 8 Motivaciones de viaje de los huéspedes .....	49
Figura 9 Acompañantes de viaje de los huéspedes .....	50
Figura 10 Organización de viaje de los huéspedes.....	50
Figura 11 Países de procedencia de los huéspedes.....	51
Figura 12 Actividades realizadas en el destino por los huéspedes .....	52
Figura 13 Tiempo de estadía en el Hostal <i>Zentrum</i> .....	53
Figura 14 Gasto promedio de los huéspedes.....	53
Figura 15 Atención al realizar la reservación.....	54
Figura 16 Atención durante el check in .....	54
Figura 17 Atención y eficiencia durante el <i>check out</i> .....	55
Figura 18 Limpieza y condiciones de la habitación .....	55
Figura 19 Limpieza y condiciones de los baños en las habitaciones .....	56
Figura 20 Limpieza y orden de las áreas comunes .....	56
Figura 21 Comodidad de las habitaciones designadas a los huéspedes .....	57
Figura 22 Precios de hospedaje.....	57
Figura 23 Parqueadero del hostal .....	58
Figura 24 Seguridad del establecimiento .....	58
Figura 25 Ambiente general del establecimiento.....	59
Figura 26 Infraestructura .....	59
Figura 27 Decoración y mobiliario .....	60
Figura 28 Ubicación del hostal .....	60
Figura 29 Información encontrada sobre el establecimiento .....	61
Figura 30 <i>BluePrint</i> actual Hostal <i>Zentrum</i> .....	67
Figura 31 <i>Blueprint</i> optimizado, entrega general de servicios.....	85

## **INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes**

Actualmente la industria del Turismo y la Hospitalidad ha incrementado su relevancia económica, pudiendo ser comparable con cualquier otra actividad comercial. La calidad, la productividad y la mejora continua se han vuelto un imperativo administrativo en esta industria. La vinculación entre las organizaciones y los clientes ha creado nuevas dimensiones operacionales. Los clientes y su total satisfacción forman parte de las reglas del juego, entendiendo que, el mal manejo de la calidad, tanto administrativa como de productos y servicios, coloca a una empresa en una lógica desventaja competitiva frente al resto (Lovelock, 2009, p. 416-417).

La competitividad actual que confrontan los emprendimientos turísticos, establece una presión por incrementar la oferta de calidad en los procesos en cada uno sus servicios. Es visible que la limitación de recursos dificulta la adaptación de modelos y normas de calidad para conseguir ser competitivo, no obstante, empezar a trabajar con calidad requerirá de una inversión que dará resultados indudables, e instaurará una cultura de trabajo dirigida a la mejora continua y a la autoevaluación constante (Durán Fresco, 2006, p. 53).

Según las estadísticas de Quito Turismo (2013) uno de los sectores de la capital en donde se encuentra la mayor cantidad de establecimientos hoteleros, es la Mariscal. Por esta razón, existe una gran competitividad entre las plazas de hospedaje aledañas en esta Zona Especial Turística (ZET).

La Mariscal es una de las zonas urbanas más turísticas y representativas de la capital ecuatoriana. Pese a esto, muchos de los establecimientos de hospedaje en este sector no gestionan calidad en sus procesos operacionales y de servicio. Es por esto que, este trabajo está orientado en la creación de un Manual de Calidad para las áreas de recepción y hospedaje (habitaciones) del Hostal "*Zentrum*"-Quito, situado en esta importante zona.

## **Justificación del estudio**

El diseño de esta propuesta busca ser un aporte a la experiencia de pernoctación de los turistas que se hospedan en el Hostal *Zentrum*, entendiendo que, los procesos de mejora continua y la aplicación de modelos de calidad, tienen como objetivo fundamental incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la imagen de la organización, acrecentando su competitividad y su prestigio frente a sus competidores.

El establecimiento fue seleccionado por la forma empírica con la que se administra, a razón de no contar con una política de calidad establecida y una estructura organizacional claramente definida. Toda la información requerida para la elaboración de este proyecto fue proporcionada de manera abierta.

De la misma manera, la propuesta está dirigida a mejorar los procesos de calidad que maneja el Hostal *Zentrum*, definiendo un modelo aplicable a la realidad del hostal, con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción de sus huéspedes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora de calidad para las áreas de recepción y hospedaje (habitaciones) del Hostal "*Zentrum*", ubicado en la ciudad de Quito-Ecuador, en base a criterios, normas y modelos de excelencia que se adapten a la realidad del establecimiento, por medio del análisis estructural de su gestión administrativa en las áreas mencionadas.

### **Objetivos Específicos**

- Contextualizar la información relevante a principios, conceptos y autores de la teoría de calidad a lo largo de la historia.
- Analizar los parámetros situacionales de la empresa como punto de partida para proponer cambios y mejoras.

- Diagnosticar los procesos de servicio en las áreas de recepción y hospedaje del hostel.
- Elaborar una propuesta de mejora, por medio del diagnóstico de la prestación de servicios y de la calidad percibida por los huéspedes.
- Plantear estándares y procedimientos de servicio aplicables a la realidad del establecimiento.
- Determinar el presupuesto para la adaptación del plan de mejora y la implementación del manual.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

Para elaborar la metodología de investigación de este proyecto, se ha tomado como referencia el libro "Metodología de la Investigación", de César A. Bernal, (2010 pp. 56-285). La investigación para esta propuesta de mejora de calidad es de tipo descriptivo, ya que se analizaron y describieron las apreciaciones referentes a la calidad de servicio recibida por los huéspedes del Hostal *Zentrum*, una vez terminada la prestación de servicios.

### **Estrategias Metodológicas**

#### **Método Cuantitativo**

Éste método se basa en la medición numérica de los atributos y características de un fenómeno social. A través de este método se busca homogenizar o normalizar resultados de una manera lógica, dividiendo cada uno de los resultados en variables importantes a considerar. Se basa en un análisis estadístico para cuantificar los datos obtenidos y de esta manera generar una teoría o hipótesis (Bernal, 2010, p. 60).

Para este proyecto se procedió a realizar un sondeo de opiniones en base a las experiencias de los huéspedes que escogieron los servicios del Hostal *Zentrum* durante los meses de abril y mayo del año 2015. Para este proceso se utilizaron instrumentos a manera de encuestas de satisfacción, las cuales,

fueron llenadas por los huéspedes voluntariamente una vez terminada su estadía.

### **Sondeo de opinión**

Según (Ojeda y Gontero, 2010) un sondeo de opinión es una forma de medición, que se fundamenta en las estadísticas de los resultados obtenidos por medio de encuestas. Tienen la finalidad de comprender e interpretar las opiniones recolectadas de los actores involucrados.

Se realizaron un total de 10 sondeos semanales durante los meses mencionados, alcanzando un total de 70 opiniones recolectadas para proceder con el análisis de calidad del establecimiento. Los encuestados calificaron cada pregunta según su experiencia y percepción como huéspedes del hostel, siendo: 1=deficiente, 2=regular, 3=bueno, 4=muy bueno y 5=excelente. En el capítulo 3 se profundizan los aspectos considerados y el análisis de los resultados de los sondeos de opinión realizados.

### **Método Cualitativo**

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005), la investigación cualitativa busca indagar aspectos específicos de investigación, en otras palabras, no generaliza, se preocupa por definir los rasgos más importantes que están inmersos en la situación estudiada, sin necesidad de una representación numérica.

En este proyecto se utilizaron técnicas de investigación cualitativas como:

#### **Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas a profundidad son realizadas personal y directamente con el entrevistado, por medio de estas entrevistas se busca hacer referencia a los temas más específicos e importantes para el estudio (Bernal, 2010, p. 257). Para la realización de esta propuesta de calidad, se realizaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas.



Para empezar, se realizó una entrevista al propietario y Gerente General del Hostal *Zentrum*, en la cual, se indagaron aspectos generales sobre el establecimiento, referentes a toda la información necesaria para la elaboración de este proyecto como: la capacidad del hostal, los tipos de habitaciones, el porcentaje de ocupación, las áreas existentes, precios y servicios ofrecidos. Posteriormente se realizaron entrevistas no estructuradas al Gerente Administrativo del establecimiento relacionadas al progreso del proyecto.

### **Observación Participante**

Mediante ésta técnica de investigación, se pretendió conocer la realidad situacional por la que atraviesa el establecimiento de forma directa y presencial. Se realizó una observación natural, en la cual, a manera de un espectador, se examinaron los procesos mejados en todo el establecimiento, específicamente en las áreas de recepción y habitaciones (Bernal, 2010, p. 258).

Por medio de la "Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q" creada por la Empresa Publica Metropolitana de gestión de Destino Turístico, se realizó una auditoría interna, haciendo énfasis en los parámetros de calificación de esta norma.

### **Entrevistas a expertos**

Son entrevistas realizadas a personas conocedoras sobre el tema de estudio. Éstas entrevistas se constituyen como un valioso aporte referencial al tema de investigación (Bernal, 2010, pp. 257-257). Se realizó una entrevista focalizada no estructurada a Lorena Dávalos, Máster consultora de calidad para Quito Turismo, en la cual, se indagaron aspectos referentes a los costos de calidad, honorarios por la creación de estandares y procedimientos de servicio y los beneficios provenientes de la certificación de calidad denominada "Distintivo Q" para establecimientos de hospedaje.

## **Método ISMI**

Se utilizó adicionalmente el método ISMI (*International Services Marketing Institute*) como soporte para la elaboración de estándares de servicio, así como también para el diseño de planos óptimos (*blueprints*) en los procesos inmersos dentro de las áreas especificadas para esta propuesta de mejoramiento de calidad (International Service Marketing Institute [ISMI], 2001, pp. 23-27).

## 1. Capítulo I: Marco Teórico

### 1.1 Conceptos de calidad

Según la Organización Internacional de Normalización [ISO] (2014), *"la calidad es la agrupación total de las particularidades que un organismo, producto, proceso, sistema o persona, satisfacen necesidades establecidas e implícitas"*.

El concepto de calidad se relaciona específicamente con el valor de los productos o servicios. Se vincula a la satisfacción total de los clientes y a la excelencia. Se trata de un ajuste estructural a las dimensiones administrativas y sus especificaciones, las cuales, mejoran la respuesta a las expectativas de los usuarios (Buades, 2001, p. 14).

A lo largo del tiempo el concepto de la calidad y su gestión han evolucionado, basados en el progreso de las industrias, el conocimiento, la importancia de los clientes y los nuevos métodos de producción existentes (Asociación Española para la Calidad, 2013).

La calidad se puede definir dentro de lo que representan sus ventajas y desventajas al implementar su gestión dentro de las organizaciones. Existen definiciones alternativas de la calidad aplicables en el entorno empresarial:

#### 1.1.1 La calidad como excelencia

Dentro de este concepto se determina a la calidad como lo mejor en lo absoluto. Esto conlleva un alto nivel de esfuerzos y recursos para cualquier organización, con el fin de obtener el mejor de los resultados. La excelencia dentro de la calidad se opone a lo mediocre, a lo simple y a lo común.

Esto implica un compromiso general dentro de las organizaciones, desde sus clientes internos, quienes deben estar totalmente convencidos de que su empresa y sus servicios son los mejores, hasta sus clientes externos quienes sentirán orgullo por adquirir o contratar los mejores bienes o servicios.

Llegar a concretar un nivel de excelencia, exige una definición propia de la misma, un análisis viable para entender la relación entre los atributos y valores

de un producto o servicio, frente al precio que un cliente estará dispuesto a pagar por una propia y original definición de excelencia (Buades, 2001, p. 15).

### **1.1.2 La calidad como valor**

Esta definición está adherida a lo que es mejor para cada tipo de consumidor, o al uso individual que se le da a cada producto o servicio. Los consumidores aprecian el valor de los productos y servicios a través de las diferenciaciones entre precios existentes para cada uno de ellos, es así que, determinar el valor de un producto o servicio depende de las características que le añadan valor al mismo, como su conveniencia, uso, duración, etc.

El principal problema dentro de esta apreciación es entender que aspecto de un producto o servicio es mayormente valorado por cada persona, o que componentes son los verdaderamente importantes para un mercado específico. Por lo tanto, la calidad es un subcomponente del valor y viceversa (Buades, 2001, p. 16).

### **1.1.3 La calidad como ajuste a las especificaciones**

Este concepto aparece a raíz de la producción industrial en masa. Las industrias requerían una adecuada estandarización que reduzca el trabajo manual, con las que se empiezan a establecer normas para la construcción de piezas de ciertos productos como armas, coches etc. La calidad no era más que asegurar el uso de piezas intercambiables dentro de la producción en masa. El objetivo era hacer que el producto se ajustara a las especificaciones y características físicas de forma estandarizada. A partir de esto, el proceso de la calidad se torna medible y cuantificable (Buades, 2001, p. 17).

Con la estandarización empieza el control sobre los procesos, lo que facilita la viabilidad de calidad en los productos (Silva, 2007, p. 156). La estandarización es sistemática, en ciertos casos puede perjudicar la adaptabilidad y flexibilidad de las industrias frente a los entornos cambiantes actuales y la evolución de las necesidades (Marcic, 2006, pp. 325-327).

#### **1.1.4 La calidad como respuesta a las expectativas de los clientes**

En la actualidad esta es una de las definiciones más utilizadas por las organizaciones. Gracias al crecimiento del sector servicios y a la diferenciación que se le dio al marketing de productos con respecto marketing de servicios, se crea una definición de calidad que se basa específicamente en los clientes.

La intangibilidad de los componentes del servicio crean la necesidad de crear un concepto en base a la percepción de los clientes y el cumplimiento o no de sus expectativas, sin embargo, la calidad en el servicio se basa en apreciaciones individuales (Buades, 2001, p. 19).

La definición de idoneidad de uso de Juran (1999, p. 188) define la medida en que un producto está encaminado hacia los propósitos del usuario. En este sentido, la calidad está orientada a los resultados, a la mayor satisfacción del cliente y a los ingresos.

En contraste, para Philip Crosby autor del libro *Quality is free*, menciona que la calidad es el fiel cumplimiento de los requisitos, recalca que el procedimiento adecuado para llegar a manejar calidad no es la evaluación, sino la prevención anticipada de problemas, en otras palabras, la calidad se mide con relación a la correcta relación de planificación, corrección y detección inmediata. De esta manera, Juran a diferencia de Crosby, piensa que la calidad implica aumentos en los costos, en este sentido, una mayor calidad cuesta más.

#### **1.2 Evolución de la calidad**

Los primeros conceptos de calidad aparecieron en los años 20's, en donde empresas como *Ford* y *Western Electric* empiezan a implementar pautas sobre la calidad en diversas formas. La primera empresa que empieza a implementar un control de procesos para reducir el porcentaje de errores fue *Bell Telephone Company*, en donde, Walter A. Shewart, considerado como uno de los padres de la calidad, desarrollo estudios estadísticos y sistemáticos sobre la calidad, creando así el Control Estadístico de Procesos o SPC por sus siglas en inglés.

Durante la época de guerras mundiales, los conceptos SPC son desarrollados por maestros como Deming y Joseph Juran, quienes avanzan considerablemente en temas de gestión de calidad (Cantú Delgado, 2011, pp. 10-15). Al igual que ellos, Armand Feigenbaum empieza a desarrollar el término control de la calidad total. Un término nuevo en el que la gestión de calidad abarca a toda la organización y cada una de sus áreas debe enfocarse en la satisfacción de los clientes. Éste es el origen de la gestión de calidad total (Gonzales, 2012, p. 47).

Desde la década de los 60's hasta los 80's Japón tuvo un auge en términos de calidad, al entender y acoplar las teorías de Deming y Juran a sus procesos operacionales, estableciendo nuevas formas de inspección y reduciendo los fallos en el producto final de manera total. Este auge Japonés redujo la competitividad de la industria americana, la cual, se justificaba por el exceso de confianza, que fue la que provoco su estancamiento.

Es en los años 80's es en donde la calidad se transforma en una estrategia fundamental en la industria americana, las teorías y programas que Philip Crosby desarrollo en los años 60's toman sentido y dirección. Programas como cero defectos y los catorce puntos para la gestión de calidad, concientizan a las empresas sobre la necesidad de trabajar con calidad, enfocándose en hacer las cosas bien desde un principio.

Según Camisón (2007, pp. 25-40) las etapas en la evolución de la calidad comprenden inicialmente por las siguientes:

- Inspección.
- Dirección.
- Aseguramiento.
- Aplicación de Calidad Total.
- Llegar a la excelencia.

La siguiente tabla muestra las etapas de evolución de la calidad y los aspectos más relevantes en cada

Tabla 1. Etapas de evolución de la calidad

<b>Principios</b>	<b>Indagación</b>	<b>Registro estadístico de la calidad</b>	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Administración de la calidad Total</b>	<b>Modificación y mejora de procesos.</b>
<b>Fecha:</b>	1800	1930	1950	1970-1980	1990
<b>Inquietud:</b>	Localización del problema	Comprobaciones	Armonización	Choque decisivo	Competencia global por precio y calidad
<b>Se ve a la calidad como:</b>	Resolución de problemas	Problema pendiente por resolver	Entorno preventivo hacia un problema específico	Ventaja competitiva	Buscar la manera de ser competitivos en el medio
<b>Enfoque en:</b>	Producto uniforme	Inspección leve	Prevención de fallos en todas las secciones	Necesidades específicas del mercado	Disminución de tiempo en los procesos con enfoque en el mercado
<b>Procedimientos:</b>	Sondeo y estándares	Métodos y herramientas basadas en procesos estadísticos	Esquemas y conductas	Mejorar continuamente	Amplia gama de metodologías y estrategias para la planeación y la mejora continua
<b>Libreto de los trabajadores:</b>	Control, clasificación e inspección	Aplicar métodos a los problemas encontrados	Planear a la calidad por medio de programas	Apoyo departamental para el cumplimiento de metas	Detección de oportunidades de mejora, diseño de programas de acción
<b>Encargados:</b>	Sección de inspección	Sección de manufactura	Todas las secciones con excepción de la alta dirección	Todas las secciones de la organización, lideradas por la alta dirección.	La alta dirección potencializa el talento humano de la organización. La organización es responsable por mejorar los procesos.
<b>Colocación y planteamiento:</b>	Examinar la calidad de los productos	La calidad debe ser controlada	Obrar calidad	Direccionar a la calidad	Planteamiento directo hacia los clientes, los procesos y el mercado enfoque

Adaptado de Gutiérrez, 2010.

### **1.3 Calidad Total**

Los términos Calidad Total o Gestión de Calidad Total están relacionados a todos los niveles funcionales de una organización, entendiéndolo como un proceso que tiene un principio y un fin y, que ayuda a las empresas a utilizar adecuadamente herramientas y conceptos para identificar los orígenes de problemas específicos. Éstas herramientas pueden ser: diagramas de causa y efecto, graficas de control y diagramas de flujo (Lovelock, 2009, p. 442).

Una organización como un sistema superior, depende de sus subsecciones para mantener un ciclo de vida óptimo. Estas subsecciones dependen de las aportaciones individuales de cada miembro parte. Es entonces que, la planificación, la producción y la distribución de un determinado bien, producto o servicio deben estar íntimamente ligados administrativamente para su correcto desempeño, esta coordinación estructural tiene que ser el soporte de la satisfacción al cliente y del mejoramiento continuo (Gutiérrez, 2010, pp. 24-25).

El trabajo en equipo es el centro de la Calidad Total, los administradores en Estados Unidos implementaron este concepto en base a la exitosa reputación internacional de Japón en los años ochenta, con relación a la alta calidad de sus productos. El sistema japonés de calidad estaba basado en los estudios de investigadores como Juran, Deming y Feigembaun (Marcic, 2006, pp. 562-565).

#### **1.3.1 Administración de la Calidad Total**

El objetivo al administrar calidad es la prevención, de esta manera se podrán detectar y eliminar posibles problemas antes de que aparezcan. Cada organización que administre la calidad en sus procesos debe focalizarse única y exclusivamente en las necesidades y requerimientos de sus clientes, por otra parte, cada uno de los miembros de la organización debe tener en claro cómo aumentar el valor de su trabajo con el fin de mejorar continuamente en cada uno de sus procesos.

Las bases de la administración de la calidad total y la búsqueda de la excelencia están fundamentadas en la superación de las expectativas de:



clientes, empleados, accionistas y de la sociedad en general. Mejorar las estrategias de gestión de calidad, posibilita el desarrollo y la adaptación de una organización a la realidad actual y a los cambios en el mercado (Paz y Gonzáles Gómez, 2012, pp. 51-52).

### 1.3.2 Teoría de la Calidad Total

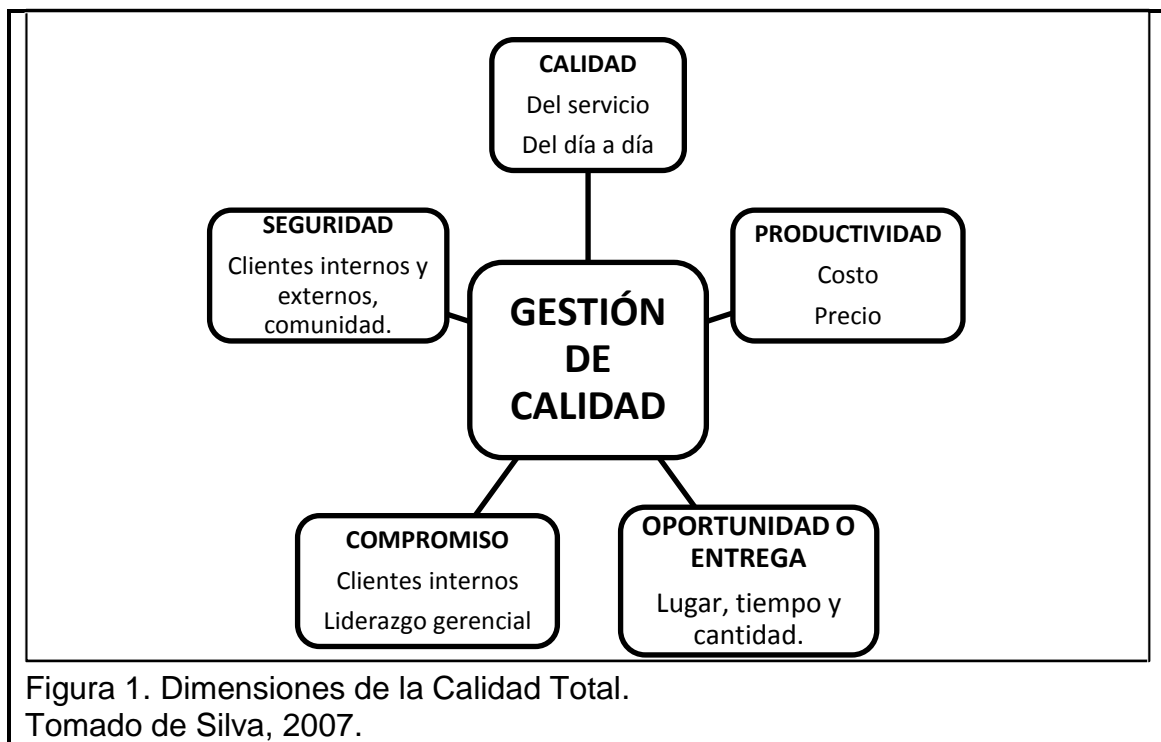
#### 1.3.2.1 Principios de Kaoru Ishikawa

Tabla 2. Principios de Calidad Total de Ishikawa

Hacer lo que se tiene que hacer.
Mostrar los resultados del control de la calidad.
Capacitación al iniciar y al terminar el proceso de calidad.
Las características positivas de los empleados son reveladas al controlar la calidad.
Conocer los factores que impulsan a los consumidores.
Los problemas y quejas se deben anticipar.
En cada diseño y en cada proceso se construye calidad.
La combinación de conocimiento y acción ayudan a administrar calidad.
Los círculos de control de calidad están alineados con la naturaleza humana y podrían resultar exitosos en todo el mundo.
Las operaciones deben ser controladas por métodos estadísticos.

Adaptado de Vela, 2011.

### 1.3.3 Dimensiones de la Calidad Total



### 1.4 Importancia de la Calidad

- Mejorar la calidad involucra incrementar la participación en el mercado y disminuir costos al prevenir fallas.
- Incrementa el prestigio de una organización.
- Diseñar y elaborar productos y servicios responsablemente, sin fallos ni defectos.
- Ser competitivo a nivel global cumpliendo las expectativas de calidad y precio a nivel internacional (Paz y Gonzáles Gómez, 2012, p. 32).

### 1.5 Maestros de la calidad

#### 1.5.1 William Edwards Deming

Fue uno de los principales precursores de la calidad en los años 50's, estadístico estadounidense padre del mundialmente famoso Premio Deming de

la Calidad. Para él, la calidad se define como cero defectos o menos variaciones, basado en los controles estadísticos de los procesos y la resolución pronta de problemas.

Relaciona a la búsqueda de la calidad como un incremento a la productividad y la reducción de costos, de esta manera, se incrementa la competitividad de una organización, haciendo énfasis en la satisfacción total de los trabajadores, quienes son en realidad los que elaboran los productos y brindan servicios (Gutiérrez, 2010, pp. 32-34).

Tabla 3. 14 puntos para la correcta administración de Deming

<b>14 puntos universales para la correcta administración:</b>
Relacionar propósitos por medio de planes.
Incorporar una nueva filosofía de calidad.
Terminar con la inspección en masa.
Dejar de elegir proveedores por precio.
Mejorar el sistema detectando problemas y errores.
Incorporar técnicas modernas de instrucción al trabajo.
Cambiar el enfoque en las cifras, por un enfoque en calidad.
Apartar el miedo.
Eliminar barreras departamentales.
Proveer métodos al exigir productividad.
Eliminar las cuotas numéricas.
Eliminar barreras que menosprecian la suficiencia de los empleados.
Manejar procesos enérgicos de readiestramiento y educación.
Hacer énfasis en los 13 puntos anteriores, liderado por la alta gerencia.

Adaptado de Gutiérrez, 2010.

### 1.5.2 Joseph Juran

Define a la calidad como el acondicionamiento para el uso específico de productos, basado en términos de uso práctico, diseño, seguridad, conformación y disponibilidad. La administración está enfocada en métodos técnicos que van de arriba hacia abajo, más no en la satisfacción de sus trabajadores (Gutiérrez, 2010, pp. 45-47).

Tabla 4. 10 pasos para mejorar la Calidad según Juran

<b>10 pasos para mejorar la calidad:</b>
Hacer énfasis en las oportunidades de mejora.
Proponer metas para mejorar.
Constituirse para alcanzar dichas metas.
Distribuir aprendizaje.
Elaborar proyectos para la resolución de problemas.
Documentar los avances.
Reconocer el esfuerzo de los trabajadores.
Notificar los resultados.
Manejar un conteo de los procesos.
Mantener el esfuerzo continuo como parte fundamental para el crecimiento de la organización.

Adaptado de Gutiérrez, 2010.

### 1.5.3 Philip Crosby

Así como lo indica su más reconocido libro, para él la calidad es gratis, afirma que el prevenir resulta mejor que adaptar costos a la detección y corrección de problemas (Gutiérrez, 2010, p. 49). La adaptación de buenas prácticas de calidad se basa en tres conceptos absolutos:

- Cumplir con los requisitos.
- Prevenir, no evaluar.
- Reducir el desempeño a cero fallos.

Tabla 5. 14 puntos para la buena administración de Crosby

<b>14 puntos para la buena administración:</b>
Acuerdo gerencial.
Herramientas para mejorar.
Sondeo.
El costo de administrar calidad.
Ética de calidad.

Procesos correctivos.
Proyectarse hacia cero defectos y cero errores.
Capacitación por áreas por parte de los supervisores.
Llegar al día de cero defectos.
Asentamiento de metas.
Suprimir el origen de los errores.
Reconocer públicamente a los trabajadores.
Recomendaciones al manejar calidad.
Repetir otra vez los 13 pasos.

Adaptado de Gutiérrez, 2010.

## 1.6 Calidad en los servicios

La Real Academia Española de la Lengua determina a la calidad como la agrupación de atributos relacionados a algo que posibilitan conceptuar su valoración. Ésta definición aclara que la calidad no es una sola cosa, sino que se compone de propiedades y procesos, los cuales, permiten realizar un ajuste a sus especificaciones para incrementar el valor de sus componentes (Duque Oliva, 2005, pp. 64-70).

En la economía mundial, las empresas de servicios mantienen un papel cada vez más importante. En los países occidentales más del 85% de los empleos son creados en la industria hotelera y turística. Es notable la importancia de este sector económico, en el cual, el interés por mejorar los procesos de calidad y satisfacción, representan una batalla constante para las organizaciones con el fin de ser competitivos en el medio (Vela, 2011, p. 56).

La calidad en los servicios está relacionada a la calidad humana, a los principios y valores que como personas mostramos al interactuar correctamente con los demás. Estos compuestos y valoraciones pueden abarcar aspectos desde la cortesía y la amabilidad al atender, hasta los precios y las facilidades de entrega que una organización provea. Todos los procesos deben estar enfocados en las especificaciones del cliente, la calidad de servicio está en todo el proceso, en vista de que, un paso fallido puede alterar toda una experiencia negativamente (Vela, 2011, p. 33).

Según Puig (2011, pp. 3-10) el término calidad en los servicios es muy complejo por la intangibilidad que representa, a diferencia de los productos. El factor humano es sumamente importante dentro de la calidad; la comunicación, la actitud, los comportamientos, las respuestas y las percepciones son de vital importancia para quienes tienen un contacto directo con los clientes. Una mala actitud o un entorno de negatividad, determinara si se da o no una compra o un negocio, a más de ser un factor concluyente en la experiencia de los clientes.

La concepción de la calidad se centra en la diferenciación entre el proceso y el resultado. El proceso se adjunta a la satisfacción, al involucramiento del cliente en el proceso para la satisfacción del mismo, en base a las experiencias de los consumidores, entendiendo el por qué adquieren ciertos productos o servicios. Los resultados pueden ser percibidos positiva o negativamente, la estandarización ayuda a obtener un rango de satisfacción igualitario en un ámbito positivo (Laguna García y Palacios, 2009, p. 71).

Lovelock (2009, p. 420) menciona que la intangibilidad de los servicios comparada con los bienes o productos dificulta la valoración de los mismos, los clientes forman parte del proceso y sus aportaciones como clientes ayudarán a crear un resultado general. Diferenciar el proceso y el resultado es denominado por Grönroos, (1990) como Calidad Funcional.

### **1.6.1 Dimenciones de la calidad en los servicios**

Según Lovelock (2009, p. 420) adaptado de (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, 1990) las dimensiones de la calidad de los servicios son:

- Cortesía: respeto, amabilidad, generar un contacto amistoso.
- Respuesta: disposición por brindar un servicio oportuno y eficaz.
- Habilidad: conocimientos necesarios para desempeñar un buen servicio.
- Tangibles: aspecto de los elementos físicos.
- Confiabilidad: capacidad para ejecutar lo ofrecido.
- Comunicación: saber escuchar y entender a los clientes.

- Comprensión al cliente: tratar de entender las necesidades de los clientes.
- Seguridad: liberar de la incertidumbre o riesgos.
- Credibilidad: honestidad en la prestación de servicios.
- Acceso: facilidad de contacto, accesibilidad.

## **1.7 Modelos de medición de calidad**

### **1.7.1 Escuela Nórdica**

También catalogado como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1990), en el cual, se relaciona la calidad con la imagen corporativa como el elemento básico para determinar la captación de calidad por los usuarios, quienes son influidos en la manera en la que reciben la imagen empresarial a más de las características y los atributos de los productos o servicios.

Según Grönroos (1990, p. 38), las perspectivas de los usuarios o clientes y la calidad esperada están en funciones de factores como: la comunicación de marketing, las recomendaciones boca a boca, la imagen de la corporación y las necesidades de los consumidores. La imagen corporativa de una entidad es el aspecto más importante de cómo los consumidores la distinguen del resto, esto crea un efecto sobre la percepción del servicio recibido de forma global.

El ámbito de la calidad de servicio viene de comparar las expectativas con el resultado presentado por los prestatarios del servicio. Grönroos (1990, pp. 3-11) distingue a la calidad de servicio en dos formas: la calidad técnica que implica el rendimiento del desarrollo del servicio y, la calidad funcional que se basa en el propio proceso de como el servicio es entregado. Estos procesos también pueden verse afectados por los clientes, ya que su opinión e interacción influyen en el proceso del servicio.

### **1.7.2 Escuela Americana**

Denominada como SERVQUAL por Zeithaml, Berry, y Parasuraman, (1988) es uno de los modelos y procedimientos más utilizados por los académicos en la actualidad, el cual, parte al igual que Grönroos desde el paradigma de la

desconformación para desarrollar un instrumento de medición de calidad. Este instrumento busca medir la calidad basándose en evaluaciones con respecto a los comentarios de los clientes y la calidad del servicio que recibieron. Con estas evaluaciones el modelo busca identificar los puntos o dimensiones determinantes para la calidad de servicio:

Tabla 6. Dimensiones de la Calidad SERVQUAL

1. Credibilidad:	Disposición y atención personalizada
2. Fiabilidad:	Ejecutar el servicio prometido
3. Compromiso:	Para con los empleados y clientes, y así lograr confianza y credibilidad
4. Aptitud de respuesta:	Ayudar a los clientes eficaz y eficientemente
5. Tangibilidad:	Apariencia de las instalaciones físicas

Adaptado de INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

SERVQUAL es considerado como un sistema de medición genérico que se puede aplicar en cualquier empresa de servicios. Se trata de cuestionarios destinados a los usuarios de un servicio, en donde, se incluyen escalas de percepción y de expectativas que reflejan las cinco dimensiones de calidad, que son los elementos básicos para la calidad de servicio.

Los encuestados miden sus experiencias y expectativas en base a las escalas y características de servicio específicas, adjuntando las calificaciones de desempeño recibidas. Si estas resultasen menores que las expectativas, sería un reflejo de mala calidad, lo opuesto indicaría una buena calidad (Lovelock, 2009, pp. 420-424).

### 1.7.2.1 Escala HOLSERV

Es una aplicación del modelo SERVQUAL a la industria hotelera, la cual, ayuda a determinar los principales atributos que determinan la calidad en un hotel y cuál de las dimensiones reflejan la calidad global del servicio.



El primer factor son los empleados, en donde se abarcan términos relacionados al comportamiento, la apariencia, la rapidez para solucionar problemas, la disposición por atender, la educación, los conocimientos, la confianza y seguridad en su trabajo.

El segundo factor son los aspectos tangibles dentro de los hoteles, como son: los materiales, la limpieza, la decoración, el ambiente general, las instalaciones y su facilidad de uso etc.

El tercer factor es denominado como la fiabilidad, basándose en el cumplimiento de las promesas y la prestación de los servicios ofrecidos de manera correcta como parte de la filosofía de la organización (Ríos y Santoná, 2008).



### 1.7.3 Modelo de excelencia Fundación Europea para la Gestión de Calidad o EFQM

Se trata de una herramienta de trabajo no obligatoria, cuyo objeto es fomentar la incorporación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones. Se basa en el principio de que los resultados se logran a base

de liderazgo, políticas y estrategias que se determinan a través de personas, alianzas, recursos y procesos.

Este modelo fue creado por la iniciativa de grandes empresas multinacionales y grandes empresas europeas, por esta razón, los conceptos administrativos y expresiones de carácter empresarial están inmersos a lo largo de la adaptación del modelo. El proceso para implementar el modelo EFQM consta de dos fases principales: la autoevaluación y la generación de planes de acción (Moreno Alego, 2007, p. 42).

### **1.7.3.1 Fundamentos de EFQM**

- Agregar beneficio para los clientes.
- Instaurar un futuro sostenible y sustentable.
- Fomentar el talento organizativo.
- Sacar provecho a la imaginación y la originalidad.
- Dirigir con perspectiva, entusiasmo y honradez.
- Administrar con destreza.
- Llegar al éxito por medio del talento humano.
- Sostener resultados sobresalientes (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2014).

### **1.7.3.2 Criterios del Modelo**

Los criterios del modelo son aplicables para cualquier organización. El lenguaje proporcionado asegura que todas las prácticas tengan coherencia en su implementación, mediante agentes facilitadores que abarcan lo que la organización hace y cómo lo hace y los resultados que abarcan todo lo que la organización ha logrado.

### **1.7.3.3 Agentes Facilitadores**

- Liderazgo.
- Personas.
- Estrategias y políticas.

- Alianzas y recursos.
- Procesos.

#### **1.7.3.4 Resultados**

- Personas.
- Clientes.
- Sociedad.
- Resultados clave (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2014).

#### **1.7.3.5 Variables a considerar al aplicar el modelo EFQM**

- Número de personas implicadas en el proceso.
- Dedicación de tiempo y conocimientos en materia de calidad para los participantes.
- Disponibilidad de asesoramiento externo.
- Objetivos de la organización en términos SGC para alcanzar los planes de acción.
- Nivel de desarrollo actual de la organización (Punto de partida).

#### **1.7.4 Modelo iberoamericano de excelencia en la Gestión FUNDIBEQ**

Es similar al modelo de excelencia EFQM ya que maneja criterios similares para la implementación de su gestión, a más del reconocido premio Iberoamericano de la calidad (Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad, 2014).

Las etapas del modelo son: evaluar, planificar e implantar.

##### **1. Evaluar**

El primer paso para que una organización postule por implementar el modelo Iberoamericano es la autoevaluación a manera de una auditoría interna, en la cual, toda la organización entenderá en que realidad se encuentra con relación a la excelencia, mediante la colaboración de los

empleados y el diagnóstico de las posibles falencias inmersas. El análisis de cada aspecto de la organización debe hacer referencia en las exigencias del modelo Iberoamericano, por el cual se conocerán los puntos fuertes y débiles de una organización, como también las áreas a mejorar.

Existen dos maneras de realizar la autoevaluación:

### **Autoevaluación por formulario utilizando hojas RADAR**

#### **Procesos facilitadores**

- Enfoque: sólido o integrado.
- Desarrollo: aplicado y sistemático.
- Evaluación y revisión: medición, aprendizaje y mejora.

#### **Criterios de resultados**

Resultados: tendencias, objetivos, comparaciones, causas.

Alcance.

**Autoevaluación por cuestionario:** documento de evaluación y la explicación metodológica pueden ser descargados desde la página oficial de FUNDIBEQ para facilitar el proceso de puntuación (Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad, 2014).

## **2. Planificar**

La tarea de planificación corresponde a la dirección de la empresa, depende a cada jefe de área o departamento el ámbito de uso para programas de calidad basándose en la información obtenida en la autoevaluación.

Al asumir las responsabilidades de un plan estratégico se debe recopilar la información de cómo funciona la empresa, los pros y los contra, para analizar el estado global de la empresa, para de esta manera crear objetivos y metas en base a lo que está pasando en la organización.

La empresa debe definir los aspectos claves que determinan su competitividad dentro de su sector económico. Los planes a largo plazo deben someterse a autoevaluaciones constantes mientras se van implementando procesos y mejoras para entender hacia dónde va la organización.

Las etapas necesarias para la planificación son:

- Revisión de la misión, visión y valores.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.
- Análisis FODA.
- Alternativas estratégicas.

### **3. Implantación**

Una vez que se ha determinado un plan estratégico, el modelo presenta un catálogo de herramientas que ayudan a la solución de requerimientos para llegar a la excelencia, mejorando los procesos de la organización.

#### **1.7.5 ISO 9001-2008**

Una norma es un documento que especifica las directrices y procedimientos con el propósito de que los materiales y procesos sean adecuados para su propósito final (Organización Internacional de Normalización, 2014).

La norma ISO 9001-2008 sirve para definir los requerimientos de un sistema de calidad, con la cual se verificará la capacidad de una empresa para suministrar productos o servicios de calidad, cumpliendo con los requisitos y especificaciones definidos en cada industria (Gonzales Mariscal y Mármol, 2014, p. 46).

Esta norma busca implementar SGC en las organizaciones de toda índole, en donde se pueda controlar la gestión de los procesos sobre los servicios, con la

finalidad de cumplir con requerimientos de satisfacción al consumidor y el acceso a nuevos mercados (Organización Internacional de Normalización, 2014).

El desarrollo de un SGC y los beneficios que conlleva, implica esfuerzos considerables en base a los requerimientos de esta norma.

#### **1.7.5.1 Requisitos para aplicar a la norma**

- Demostrar la capacidad legal y reglamentaria de los productos o servicios que se deseen ofrecer con la intención de crear un sistema fiable de mejora continua para los usuarios.
- Toda organización que desee aplicar la norma debe: implementar, documentar, establecer y mejorar el SGC a través de la determinación y secuencia de los procesos y criterios necesarios para la operación.
- Cumplir con todos los requerimientos de la documentación (manual de calidad, manual de procedimiento y planos instructivos).
- Compromiso de la dirección mediante la comunicación interna, el establecimiento de políticas de calidad, la revisión de éstas, la planificación y la disponibilidad de recursos.
- La gestión de los recursos debe estar en base a su provisión, el ambiente laboral, las infraestructuras, y el talento humano (Gutiérrez 2010, p. 57).

#### **1.7.5.2 Beneficios al aplicar ISO9001-2008**

- Aporta métodos y sistematizaciones internacionales.
- Facilita los procesos de mejora continua en base a que todos los miembros aportan.
- Gestión en base a los clientes.
- Aplicar certificaciones.
- Base para procesos futuros.
- Cambio en la búsqueda de competitividad por satisfacción.

- Unifica a toda organización.
- Sistematiza y controla procesos.
- Anula la improvisación en los procesos.
- Mejor manejo de datos.
- Inspira confianza y seguridad para los clientes.
- Permite alcanzar mercados restringidos.
- Crea un elemento diferenciador en las empresas.

La ISO 9001-2008 se desarrolla de una forma para que pueda ser compatible con otros sistemas de gestión utilizados en cualquier organización, en casos como la gestión ambiental, la gestión financiera, seguridad, sistemas de información etc. Con la finalidad de que su integración sea efectiva, eficiente y certificable (Gonzales Mariscal y Mármol, 2014, p. 28).

### **1.8 Importancia de la aplicación de Modelos de Calidad**

Antiguamente se pensaba que la visión de los accionistas y propietarios estaba basada única y exclusivamente a hacer dinero, mantener la relación contante con las ganancias y el éxito financiero. El retorno de la inversión resulta lo más importante para una organización, pero, la sostenibilidad y la responsabilidad a más de la competitividad, se han vuelto factores importantes para administrar un negocio.

Para que un modelo de negocio dure, necesita su propio libreto, necesita mantener la satisfacción total de sus clientes. Para esto, se deben crear y desarrollar productos y servicios que añadan valor a los mismos, en otras palabras, incrementar la reputación de un establecimiento, creando lealtad en los consumidores (Asociación Española para la Calidad, 2013).

Actualmente las empresas deben ser capaces de demostrar lo mejor de sí mismas, mostrar estándares éticos de comportamiento en todos los procesos y departamentos inmersos. La transparencia en la información y la efectiva comunicación son claves para construir confianza entre una empresa y sus clientes, influyendo positivamente en ellos y en su comportamiento.

La verdadera administración se logra a partir del liderazgo bien encaminado en cada zona interna de una organización. Los modelos de gestión de calidad y administración son herramientas que analizan y evalúan los procesos internos de cada organización centrándose en las partes interesadas. Del mismo modo, si se buscan resultados diferentes, aplicar modelos exitosos en base a parámetros como: la autoevaluación, la mejora continua y la retroalimentación de los resultados obtenidos, van a aumentar el valor percibido por los grupos de interés (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2014).

### **1.9 Manual de calidad**

Es un documento de carácter maestro en el que se puede observar una panorámica general sobre la gestión administrativa que maneja una entidad de manera detallada. El objeto del manual es describir la forma en la que una empresa aplica un SGC, sus políticas y los objetivos que apuntan hacia el cumplimiento de dichas políticas y hacia la mejora en sus procesos, acorde a las normas o modelos que se deseen implementar (López Lemos, 2013, p. 109).

El principal apoyo en el SGC en una organización es el Manual de calidad, en éste se designa un responsable de la calidad del establecimiento para el cumplimiento y control de las metas trazadas al aplicar las políticas pre-establecidas (Implantación de Sistemas de Calidad Turística ISQ, 2014).

Este documento refleja los componentes principales y las características de un SGC, por lo cual, éste debe incluir el alcance del sistema, los procedimientos documentados y la descripción de estos procesos y su interacción (Gutiérrez 2010, p. 76).

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), en el manual de calidad se definen las estrategias y la filosofía de la empresa, y se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Campo de aplicación con sus especificaciones.
- Procesos identificados, haciendo referencia a los mismos.



- Explicación de la secuencia de los procedimientos del SGC, ya sea por diagramas, gráficos estadísticos etc.
- Actividades de la empresa.
- Características del SGC.
- Políticas y objetivos de calidad.
- Descripción de la organización.
- Definición en términos singulares para la empresa.
- Especificaciones de cómo se debe aplicar la norma y en dónde se encuentra esa información.

El Manual de calidad en definitiva es el verdadero documento de trabajo, y no debe ser utilizado como una pieza de exposición para impresionar a los clientes.

### **1.10 Costos de la calidad**

Según Gutiérrez (2010, p. 23) los costos de calidad involucran los costos totales que se analizan en base al desempeño del SGC. Existen costos que son originados por la razón de existir de la organización y, los costos por no trabajar con calidad que son denominados como los costos de no manejar calidad, o de tener una mala calidad.

Esto simboliza el ineficiente uso de los recursos, por lo cual, el costo de implementación de calidad o los costos por no manejarla serán más altos. Los costos de calidad se clasifican en:

#### **1.10.1 Costos para el aseguramiento de la calidad**

Costos de prevención: destinados para evitar fallos y problemas

- Proyectar calidad.
- Estructurar los procesos.
- Inspeccionar los procesos.
- Capacitación.

Costos de evaluación: mide, verifica y actúa sobre la calidad de los materiales, controlando los niveles de producción planteados.

- Inspección de pruebas y ensayos.
- Auditorias.

### **1.10.2 Costos de no calidad**

Fallas internas: incumplimiento de especificaciones.

- Desperdicios.
- Reinspección.
- Reparaciones.

Fallas externas: incumplimiento de requerimientos para manejo de calidad.

- Atención de quejas de los clientes.
- Garantía de los servicios.
- Devoluciones y pérdidas en ventas.
- Penalizaciones.
- Seguros, demandas, juicios.

Administrar los costos de la calidad permite controlar situaciones de peligro en una organización en el ámbito financiero. El costo de la mala calidad puede rebasar el 35% del importe de ventas en las compañías de servicio, en definitiva, manejar técnicas de administración referentes a los costos de la gestión de calidad, ayuda a las organizaciones a detectar y definir prioridades en cada una de las áreas en las que se pretendan definir acciones correctivas en términos monetarios (Besterfield, 2005, p. 406).

### **1.11 Importancia de la calidad en la Hotelería**

La hotelería es la industria que se ocupa de proporcionar alojamiento, alimentación y otros servicios, a los clientes mediante pago (Díaz, 2012, pág.

15). La gestión en la calidad de los servicios influye directamente a los establecimientos hoteleros, en donde, el manejo de la calidad se debe enfocar tanto en los aspectos tangibles, como son las características físicas del hotel y en los aspectos intangibles que son la base de la calidad en el servicio.

De manera general, la calidad en bienes de consumo es mucho más fácil de percibir que la calidad en los servicios, debido a la naturaleza de las especificaciones intangibles de los servicios, en donde, el ambiente, la atmósfera, el trato personalizado y la actitud del personal son factores delimitantes en los procesos de servicio (Buades, 2001, pp. 51-60).

El manejo correcto de todos los aspectos tangibles e intangibles dentro de un hotel, mejoran la calidad del mismo. Pero, en vista de que los procesos intangibles son los más apreciados y valorados por los huéspedes, el personal en contacto debe estar ética y profesionalmente preparado para atender y ayudar a cualquier tipo de cliente en cualquier instante durante el desarrollo del servicio.

Cavassa (2007, p. 189) menciona que la calidad en un hotel es resultado de un largo proceso, cuya finalidad es alcanzar la excelencia y la satisfacción total de sus clientes, por medio de la creatividad y la mejora continua. Por consiguiente, para poder gestionar calidad dentro de un establecimiento hotelero se deben considerar aspectos como:

- Conocer y entender la estructura del Hotel.
- Conocer a plenitud la calidad humana del personal como elemento a considerar en un primer plano, en vista de que la actividad hotelera es 100% humana y social.
- Entender las necesidades principales del turista, para adaptarlas de la mejor manera en base a sus requerimientos y preferencias.
- Interpretar y aplicar normas y procedimientos de calidad para mejorar el servicio.

- Capacitación y concientización permanente para los empleados, en relación a la calidad de sus aportaciones.

Los juicios creados por los clientes se originan en sus propias percepciones, quienes en base al conjunto de atributos del servicio que reciban, determinaran si fue una experiencia de calidad o no. La mayor cantidad de problemas existentes en un hotel son de carácter humano e interpersonal. La búsqueda de soluciones para cualquier inconveniente debe ser inmediata, en otras palabras, manejar un problema con calidad significa actuar con claridad, transparencia, integridad, honestidad, manejando principios básicos de convivencia en toda interacción con los clientes.

La calidad hotelera resulta relativa, depende totalmente de la comparación entre la percepción del turista y sus expectativas. Toda expectativa espera su total satisfacción, como lo mínimo para que el resultado de la experiencia sea el adecuado a lo que el cliente está esperando recibir por lo que ha pagado. El estado de opinión con respecto a los servicios recibidos por el turista están alineados a la calidad de servicio que el hotel proporciona (Cavassa, 2007, pp. 189-191).

Los turistas son cada vez más exigentes, sus percepciones van a variar de su lugar de procedencia, estudios y personalidad. Sin embargo, los factores subyacentes que permiten hablar de calidad en cualquier aspecto en la industria turística son: la seguridad, la higiene, la transparencia, el entorno humano y natural, la accesibilidad, la armonía y la autenticidad de cualquier actividad relacionada al turismo (Organización Mundial de Turismo, 2014).

La satisfacción de un cliente dentro de un hotel depende totalmente de los elementos de contacto, tangibles e intangibles, entre los clientes, el personal y las instalaciones, creando una dimensión material/inmaterial relacionada con las percepciones generales del hotel, como son: su estética, su comodidad y su entorno (Buades, 2001, p. 57).

La calidad en el servicio hotelero deriva de los procesos administrativos, de las políticas de mejoramiento, de la innovación permanente en base a estudios de mercado, capacitaciones y análisis de inversión. El manejo de la calidad se puede gestionar por medio de un manual de calidad que incluya estándares y procedimientos de servicio, en donde se especifiquen los parámetros necesarios para ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos en base a las políticas y metas que se hayan establecido en el documento maestro (Cavassa, 2007, pp. 197-198).

## **2. Capítulo II: Análisis Situacional de la Empresa**

### **2.1 Compromiso de la dirección**

Para la realización de la propuesta de mejoramiento de calidad para el establecimiento seleccionado, es crucial que tanto los directivos como los miembros de la empresa brinden la apertura e información necesaria para la realización del proyecto. De la misma manera, la dirección de la empresa se encargará de analizar las propuestas diseñadas para su valoración y posible ejecución.

#### **2.1.1 Caracterización de la empresa**

A continuación se especifican las características iniciales de la empresa seleccionada. La información fue recolectada a través de las visitas y entrevistas realizadas al dueño y Gerente General del establecimiento el Sr. Gerd Jacobsen.

##### **2.1.1.1 Nombre de la empresa**

"Hostal *Zentrum*".

##### **2.1.1.2 Breve reseña histórica**

Situado en una vistosa casa de estilo republicano construida en los años 40 y ubicado en el centro norte de la capital ecuatoriana, más específicamente en el sector de la Mariscal, es en donde, desde el año 2004, el Hostal *Zentrum* brinda servicios de hospedaje a sus clientes, ofreciendo habitaciones simples, dobles, triples, suites y estacionamiento privado para auto-caravanas y vehículos particulares. Catalogado como un pequeño oasis por sus huéspedes, a razón de sus jardines y áreas verdes, el hostel es un punto de partida sublime para conocer los alrededores de la capital y se ha convertido en una alternativa ideal para los turistas de toda nacionalidad que pernoctan en la ciudad de Quito (Hostal *Zentrum*, 2015).

### 2.1.1.3 Imagen corporativa



Figura 3. Logo empresarial  
Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.

### 2.1.1.4 Localización

El Hostal *Zentrum* está ubicado en la ciudad de Quito-Ecuador, en el sector de la Mariscal, en la calle José Murillo E4-18 y Av. 9 de Octubre esquina.



Figura 4. Mapa de ubicación del Hostal *Zentrum*  
Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.

### 2.1.1.5 Misión

"Acoger y servir de modo cordial y personalizado a todas las personas que opten por nuestros servicios de alojamiento en nuestra afable casa patrimonial, adecuada para deleitar su estancia" (Entrevista 002 Jacobsen, 2015).

### 2.1.1.6 Visión

"Mantener, crear y renovar la experiencia de estadía de nuestros huéspedes a lo largo de los años venideros" (Entrevista 002 Jacobsen, 2015).

### 2.1.1.7 Objetivos empresariales

- Considerar cambios administrativos y de estructura, con la finalidad de brindar una mayor comodidad e incrementar la satisfacción de quienes nos visitan.
- Mantener la lealtad de nuestros clientes, brindando renovadas comodidades, facilidades y servicios (Entrevista 002 Jacobsen, 2015).

### 2.1.1.8 Políticas empresariales

El establecimiento no cuenta con políticas empresariales definidas.

### 2.1.1.9 Valores y principios empresariales

Tabla 7. Valores y principios del Hostal Zentrum

Orden	Puntualidad	Buen servicio
Honestidad	Respeto	Buena atención
Compromiso	Responsabilidad	Cordialidad

Adaptado de entrevista 002 Gerd Jacobsen, 2015.



### 2.1.1.10 Organigrama

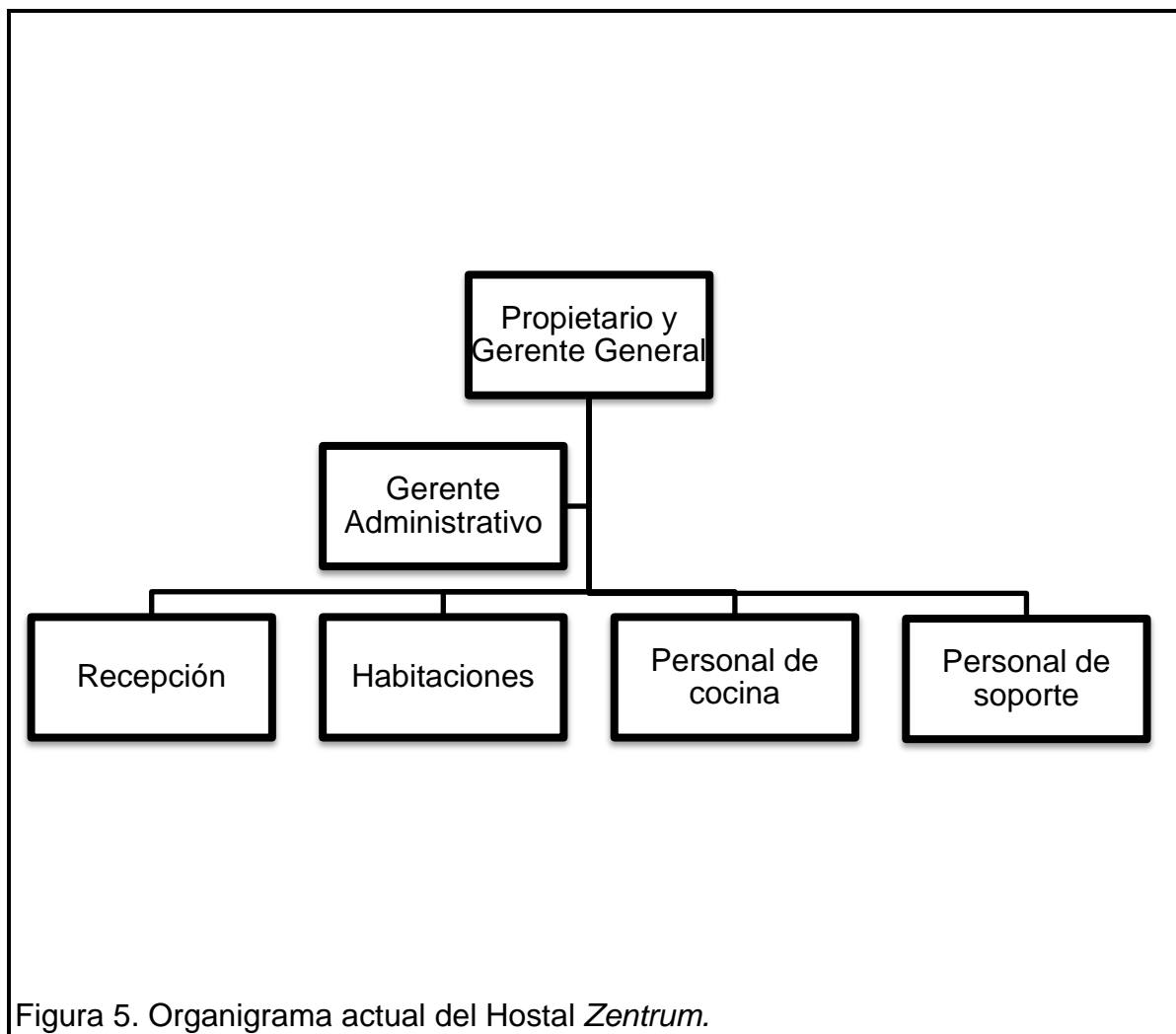


Figura 5. Organigrama actual del Hostal *Zentrum*.

## 2.1.2 Análisis de interno y externo de la empresa

### 2.1.2.1 Identificación y descripción de los servicios ofertados

Tabla 8. Servicios ofertados por el Hostal *Zentrum*

<b>Hospedaje</b>	Habitaciones simples y dobles adaptables a triples y cuádruples, suites y zona común.
<b>Alimentación</b>	Desayuno buffet únicamente para habitaciones simples, dobles, triples y suites.
<b>Bar</b>	Venta de snacks, bebidas y cerveza.
<b>Zona Común</b>	Zona con literas, cocina y baño común destinada para jóvenes turistas (mochileros).
<b>Lavandería</b>	De uso común para todos los huéspedes del hostel.
<b>Cocina y baños comunes</b>	Ubicados en la zona común y en el parqueadero, para uso de huéspedes de literas comunes y turistas que viajan en autocaravanas, motos o vehículos particulares.
<b>WIFI gratuito</b>	En todas las habitaciones y áreas comunes del hostel.
<b>Caja fuerte en cada habitación</b>	Espacio destinado a objetos personales de valor ubicado en todas las habitaciones del hostel.
<b>Limpieza diaria</b>	Para todas las habitaciones.
<b>Estacionamiento privado</b>	Para autocaravanas hasta 2.63 metros de altura, motos y vehículos particulares de los huéspedes.
<b>Muro de seguridad en cada habitación</b>	En habitaciones simples, dobles, triples y suites, con la finalidad de proteger las cajas fuertes y reducir el sonido externo.
<b>Paneles solares</b>	Destinados únicamente para calentar el agua de las duchas de las habitaciones.
<b>Instrumento quiropráctico</b>	Servicio complementario destinado a tratar dolores de espalda.

Adaptado de entrevista 001, Gerd Jacobsen, 2014.

### 2.1.2.2 Normas existentes

#### Normas internas:

El establecimiento no cuenta con normas estipuladas en un documento maestro. Las normativas descritas a continuación fueron proporcionadas mediante una de las entrevistas realizadas al Gerente Administrativo del Hostal *Zentrum*.

La puntualidad es de suma importancia, los horarios de trabajo son:

- Recepcionista: de 7 a.m. a 5 p.m. de lunes a viernes (reemplazado por el Gerente Administrativo durante las noches).
- Cocinero y ayudante de cocina: de 6 a.m. a 9 a.m. (el Hostal *Zentrum* cuenta únicamente con el servicio de desayunos buffet).
- Mucama: de 8 a.m. a 5 p.m. todos los días.
- Contrataciones eventuales: contador, jardinero, especialista para mantenimiento de paneles solares. (Entrevista 002 Jacobsen, 2015).

#### Normas externas:

- Se prohíbe fumar en las habitaciones y áreas comunes del hostel, existe una zona destinada para fumadores.
- Está permitido el ingreso de alimentos y bebidas (no alcohólicas) para aquellos turistas que llegan en autocaravanas y motocicletas, así como también para huéspedes que optan por la zona común.
- El Hostal *Zentrum* permanece abierto las 24 horas los 7 días de la semana, se puede entrar a la hora que el huésped crea conveniente.
- Está permitido el ingreso de mascotas como: perros y gatos, única y exclusivamente para turistas que viajan en autocaravanas y alquilan el espacio de parqueo, cocina y baños comunes por horas (es responsabilidad de cada dueño: la limpieza, el aseo y el cuidado de sus mascotas así como también de la zona que le haya sido designada, el Hostal *Zentrum* no se hace responsable por la pérdida de objetos dentro de su vehículo o autocaravana).

- Está prohibido el uso de parlantes o equipos amplificadores de sonido en todas las áreas comunes del hostel (con excepción del uso prudente de equipos personales en cada habitación).
- Los jardines y áreas comunes están destinados para el esparcimiento y goce de todos los huéspedes (Entrevista 002 Jacobsen, 2015).

### 2.1.2.3 Benchmarking

La herramienta denominada benchmarking tiene una gran relevancia en el medio competitivo actual, en términos de competencia, administración y calidad. Pese a que no cuenta con una definición establecida, es considerada por académicos y consultores como una herramienta de gestión tanto estratégica como competitiva, en relación al análisis interno de una organización y su encaminamiento hacia procesos de aprendizaje, por medio de la evaluación comparativa, en dónde, se utilizan métodos y procesos diferentes dependiendo al caso de estudio. Incluye comparaciones sistemáticas y de procesos entre organizaciones, con la finalidad de adaptar resultados a la renovación, al rediseño y al cambio (Intxaurburu Clemente & Ochoa Laburu, 2014, pp. 15-30).

En el ámbito hotelero las comparaciones entre organizaciones deben ir acorde a su categorización, a los servicios que se prestan, a los precios manejados, la ubicación, entre otros. Estas variables se conforman para analizar la realidad competitiva en la que se encuentra una organización con respecto a sus competidores más importantes. En el caso de estudio del Hostel *Zentrum*, se tomó en cuenta al Hotel Residencia 9 de octubre, debido a la proximidad entre estos dos establecimientos, pese a que no cuentan con una categorización similar. Se procedió a realizar el análisis con dos hostales con ubicación en el sector de la Mariscal, situados en casas coloniales y con servicios similares, con el objeto de interpretar las ventajas y desventajas entre los mismos.

**Hotel Residencia 9 de octubre:**

Establecimiento ubicado en la calle 9 de Octubre y Colón, aproximadamente a media cuadra del Hostal *Zentrum*. Está enfocado específicamente en viajeros de negocios, segmento igualmente importante para el caso de estudio. Su categorización como Hotel Residencia, conlleva a ofrecer mayores comodidades que un hostel, en relación al número de habitaciones, servicios y empleados. Por lo tanto, este hotel se convierte en la principal competencia del Hostal *Zentrum*, principalmente por su proximidad (Hotel Residencia 9 de octubre, 2014).


**Hostal San Juan:**

Establecimiento ubicado en la calle Jerónimo Carrión, entre Juan León Mera y Reina Victoria. Situado igualmente en el sector de la Mariscal, es un hostel reconstruido dentro de una casa de tipo republicano de los años 40's, al igual que el Hostal *Zentrum*. Pese a que su ubicación no es tan cercana, el tipo de alojamiento y los servicios que posee son comparables (Hostal San Juan, 2015).

**Hostal Quito Antiguo:**

Establecimiento ubicado en la calle Joaquín Pinto y Juan León Mera. Perteneciente a una familia tradicional ecuatoriana y situada en una casa de estilo colonial, la cual fue adecuada para brindar servicios de hospedaje, además cuenta con un bar karaoke en la planta baja. Este hostel brinda también servicios de tours y transporte (Hostal Quito Antiguo, 2015).

Tabla 9. Matriz Comparativa Benchmarking

Nombre y logo del establecimiento				
<b>DATOS GENERALES</b>				
Tipo de hospedaje	<b>Hostal</b>	<b>Hotel</b>	<b>Hostal</b>	<b>Hostal</b>
Ubicación	José Murillo y 9 de octubre	9 de octubre y Luis Cordero	Jerónimo Carrión y Reina Victoria	Joaquín Pinto y Juan Mera
Sitio Web	<a href="http://www.hostalzentrum.com">www.hostalzentrum.com</a>	<a href="http://www.hotel9deoctubre.com">www.hotel9deoctubre.com</a>	<a href="http://www.hostalsanjuanquito.com.ec">www.hostalsanjuanquito.com.ec</a>	<a href="http://www.quitooantiguo.com.ec">www.quitooantiguo.com.ec</a>
# de habitaciones	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
Servicio personalizado	√	√	√	√
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>				
Desayuno buffet	√	√	√	√
Restaurante		√	√	√
Cafetería	√	√		√
Botones				√
Servicio a la habitación		√		
Guardianía privada				√
Llamadas internacionales	√	√	√	√
Lavandería	√	√	√	
Recepción 24/7		√	√	√
Cajas de seguridad	√	√		√
WIFI	√		√	√
TV por cable/satélite	√		√	√
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>				
Servicio de despertador		√	√	√
Información turística	√		√	√
Área de fumadores	√			
Jardines y espacios verdes	√		√	
Computadoras para uso de huéspedes	√	√		√
Bar Karaoke				√
Parqueadero privado	√	√		
Habitaciones temáticas			√	
Área común con cocina y baño para autocaravanas	√			
Tratamiento para dolores de espalda	√			
Servicios de transporte y tours				√
Zona de literas comunes con cocina y baño	√			
Uso de paneles solares	√			

#### 2.1.2.4 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva hace alusión a las diferenciaciones objetivas entre las organizaciones que compiten por un mercado específico, las cuales, provienen de fuentes tanto internas como externas. Las ventajas de una organización se originan en base a sus fortalezas, o a las debilidades que muestren sus competidores (Ferrel y Hartline, 2012, pp. 159-160).

Con fundamento en el análisis de la tabla 10, se observan las diferencias y similitudes existentes entre los servicios ofertados por cada uno de los establecimientos seleccionados, los cuales, están ubicados en el sector de la Mariscal, tienen una categorización y servicios similares. El Hostal *Zentrum* difiere de los demás en cuatro aspectos que se consideran como su ventaja competitiva y diferenciadora en relación a sus competidores, que son:

- Diversificación de mercados: el hostel cuenta con habitaciones simples, dobles y triples adaptables a cuádruples. También cuenta con una zona posterior común, totalmente equipada con cocina y baños cuyos precios son más accesibles.
- Zona de parqueo privada, en donde existe además, una cocina equipada y baño para aquellos viajeros que llegan en autocaravanas, motos o vehículos particulares.
- La implementación de paneles solares, se constituye como un recurso sustentable muy importante para el hostel, los paneles están destinados para calentar las duchas de todo el establecimiento.
- El Hostal *Zentrum* tiene un servicio adicional, relacionado al cuidado de la salud. Se trata de un instrumento quiropráctico (dispositivo de estiramiento) exclusivo para tratamientos de dolores de espalda. El hostel brinda este servicio basado en la experiencia de Gerd Jacobsen, propietario. Cabe recalcar que el establecimiento cuenta con los permisos necesarios otorgados por el Ministerio de Salud Pública.

### 3. Capítulo III: Enfoque Basado en el Cliente

#### 3.1 Investigación de mercado actual

Para empezar a analizar el mercado hacia el cual se dirige el establecimiento, se recolectaron los perfiles de los huéspedes que visitaron el hostel durante el periodo de realización de este proyecto. Entender la apreciación y el comportamiento de los huéspedes es de suma importancia para saber cómo perciben el servicio actualmente proporcionado, de esta manera, se podrán determinar las estrategias para mejorar la calidad de la organización.

##### 3.1.1 Caracterización de la demanda actual

###### 3.1.1.1 Identificación de la demanda histórica

Desde el año 2011 al año 2013 se registraron alrededor de 12.300 huéspedes que pernoctaron en el hostel, a continuación se detalla la tabla estimada.

Tabla 10. Cantidad de huéspedes registrados

<b>Año</b>	<b># Huéspedes</b>
2011	4.120
2012	3.750
2013	4.430

Nota: datos estimados (el establecimiento no cuenta con una base de datos establecida de huéspedes registrados).

Adaptado de Gerd Jacobsen, 2014.

###### 3.1.1.2 Caracterización del perfil de turista de Quito

Según las estadísticas de Quito Turismo (2014), en el año 2014 llegaron 682.429 turistas a la ciudad de Quito, esta cifra representa un 8.5% más que en el año 2013, año en el que se registraron 624.423 turistas.



Tabla 11. Nacionalidades del turista que visita Quito

<b>Nacionalidad</b>	<b># de turistas</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>144.047</b>
España	41.913
Canadá	20.624
<b>Argentina</b>	<b>20.611</b>
Francia	13.032
Colombia	70.214
<b>Venezuela</b>	<b>87.959</b>
<b>Alemania</b>	<b>18.998</b>
Reino Unido	17.184
Perú	19.225

Tomado de Quito Turismo, 2014.

A continuación se detallan las motivaciones de viaje de los turistas que visitan la ciudad de Quito:

Tabla 12. Motivos de viaje del turista que visita Quito

<b>Motivo de viaje</b>	<b>Valoración</b>
Visita a familiares	30%
Ocio	26%
Negocios	15%
Motivos religiosos/salud	10%
Reuniones y congresos	9%
Trabajo	7%
Estudios	3%

Tomado de Quito Turismo, 2014.

### **3.1.1.3 Definición del perfil del cliente del establecimiento**

Por medio de los sondeos de opinión realizados, se identificó que en los meses de abril y mayo del 2015, el Hostal *Zentrum* recibió principalmente turistas provenientes de Europa y Estados Unidos. Se encontró que el 49% de los huéspedes encuestados son de nacionalidad alemana, por lo tanto, el establecimiento tiene como principales clientes a turistas alemanes, quienes pernoctan en la ciudad de Quito por motivo de negocios, trabajo y ocio.

El argumento principal al elegir este importante segmento, se justifica en la fidelidad de clientes alemanes con el hostal y en los sondeos de opinión realizados que se detallan en los puntos siguientes. De la misma manera se argumenta en base a los convenios, alianzas y amistades que Gerd Jacobsen, propietario, administrador general del hostal y alemán de nacimiento, tiene con empresarios alemanes, quienes optan por el Hostal *Zentrum* para su estadía.

No obstante, turistas jóvenes, catalogados como mochileros y provenientes de países latinoamericanos, prefieren el hostal a razón de sus bajos costos y la muy conveniente zona común que posee literas, cocina, baño y lavandería (Entrevista 001 Jacobsen, 2014).

### **3.1.2 Breve análisis de las expectativas del cliente**

#### **3.1.2.1 Definición de las variables de análisis**

Se procedió a analizar la percepción de los huéspedes en aspectos generales de servicio, haciendo referencia en las áreas de recepción y habitaciones. De la misma manera se recolectó información descriptiva de los huéspedes que utilizaron los servicios del establecimiento como: edad, género, nivel de instrucción, motivo de viaje, modo de organización, número de acompañantes, lugar de procedencia, actividades realizadas, tiempo de estadía y gasto promedio de viaje; aspectos considerados en función al Sistema Institucional de Indicadores Turísticos [SIIT]-(2013) tomados de Quito Turismo y publicados en el año 2014.

Se indagaron aspectos generales del establecimiento como: infraestructura, atención el proceso de reserva y recepción, limpieza en todas las áreas, comodidad de las habitaciones, ambiente general, seguridad, facilidades en los procesos y sugerencias. En los anexos A, B y C se observan los modelos de sondeos de opinión realizados a manera de encuestas en español, inglés y alemán respectivamente.

### **3.1.2.2 Definición de los instrumentos de evaluación**

Para este estudio se realizaron sondeos de opinión de satisfacción a las personas que utilizaron los servicios del Hostal *Zentrum* durante los meses de abril y mayo del 2015, con el objeto de interpretar la cantidad de huéspedes que recibe el hostel, la rotación de habitaciones, la procedencia de los huéspedes y la apreciación sobre el servicio que ofrece el hostel, en las áreas definidas para el análisis de calidad. Por medio de las respuestas y apreciaciones facilitadas por los clientes, se procedió con el análisis de los procesos operacionales dentro del establecimiento.

### **3.1.2.3 Aplicación y procesamiento de la información**

Para empezar, se diseñó un formato a manera de encuestas relativamente corto y puntual, con la finalidad de indagar el perfil, los aspectos generales de servicio y apreciación por parte de los huéspedes que eligen el Hostal *Zentrum* para su estadía, sin quitarles más de 3 minutos por encuesta. Éstas encuestas fueron llenadas voluntariamente por los huéspedes al término de su estadía, durante el *check out*, siendo el recepcionista del hostel quien tuvo la amabilidad de entregar una copia a cada huésped, dependiendo de su nacionalidad, para llenarla y comentar personalmente la calidad de los servicios recibidos, a manera de instrumento de satisfacción. Cada persona o grupo que completó sus encuestas, recibió una cortesía en agradecimiento a su tiempo y colaboración.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

## 1. Caracterización o perfil del huésped

### a. Edad:

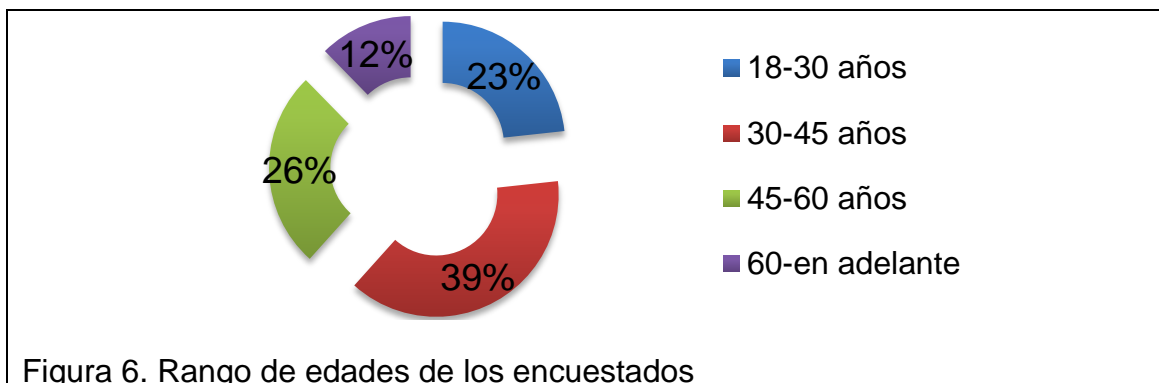


Figura 6. Rango de edades de los encuestados

Se pudo determinar que, el rango de edades con mayor participación está entre personas de los 30 a los 45 años de edad con una ponderación del 39%, sin dejar de lado a las personas de entre 45 y 60 años de edad y de entre 18 y 30 años con ponderaciones de 26% y 23% respectivamente, para finalizar con un 12% de estadías de personas que superan los 60 años de edad.

### b. Género:

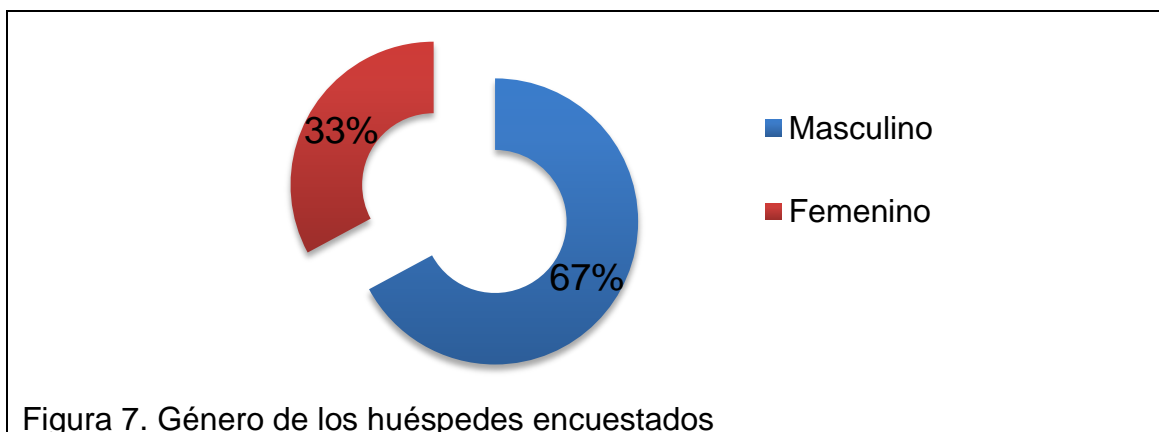


Figura 7. Género de los huéspedes encuestados

Se encontró que, los hombres son quienes se hospedan mayoritariamente en el establecimiento con un 67% de participación, mientras que las mujeres representan un 33%.

**c. Nivel de instrucción:**

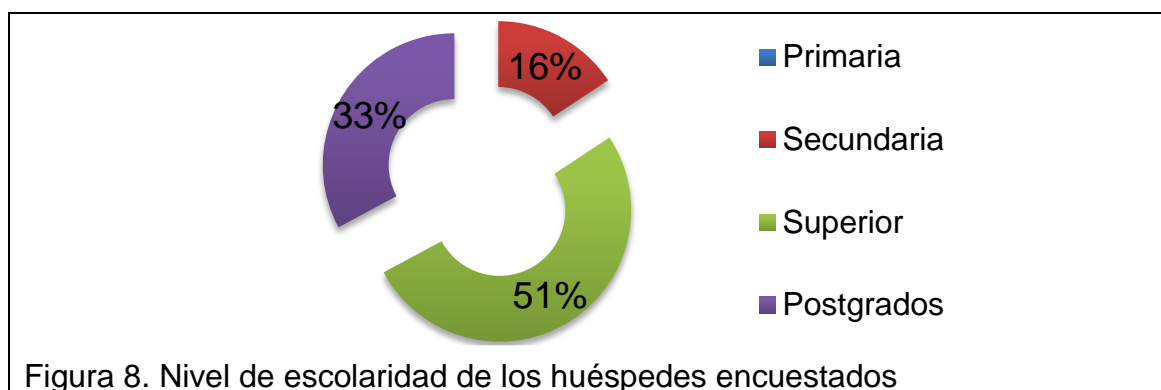


Figura 8. Nivel de escolaridad de los huéspedes encuestados

En cuanto a los niveles de escolaridad de los huéspedes que pernoctaron en el Hostal *Zentrum*, se concluye que, en su mayoría son profesionales con estudios universitarios, con una ponderación de 51%, profesionales con estudios de postgrado representan un 33% y el 16% restante corresponde a huéspedes que terminaron la secundaria.

**d. Motivo de viaje:**

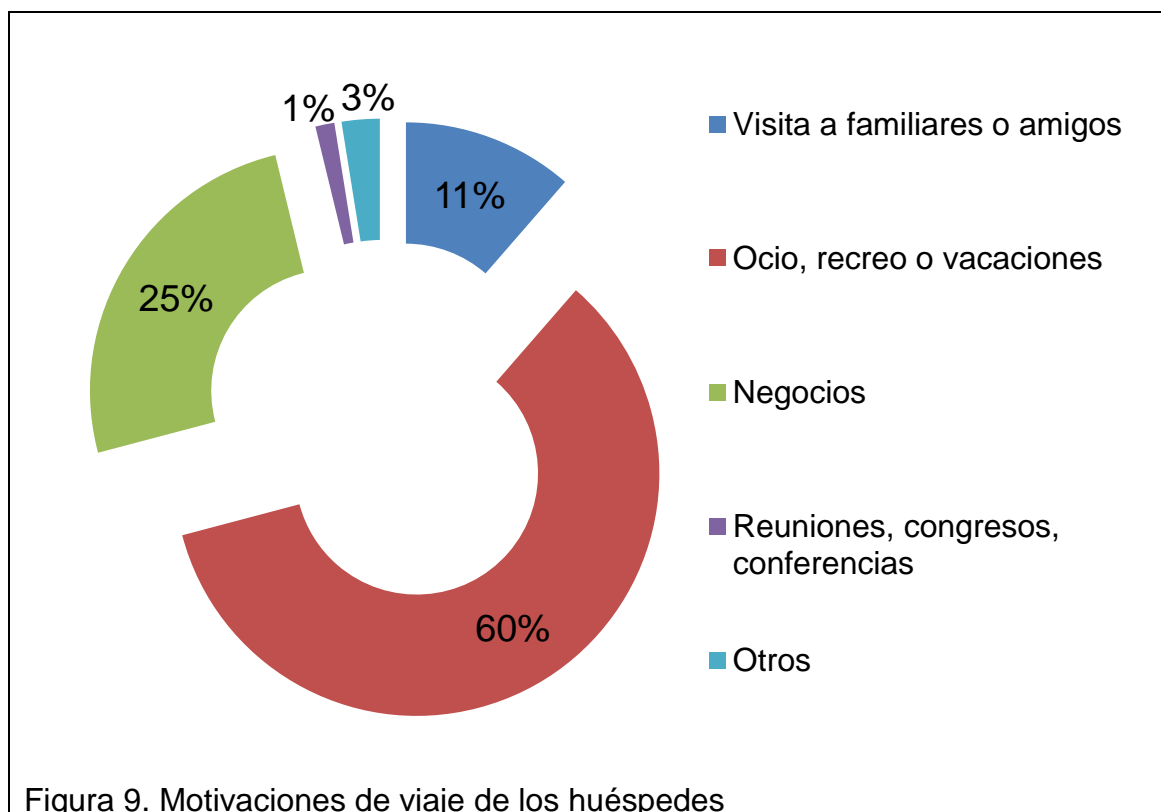
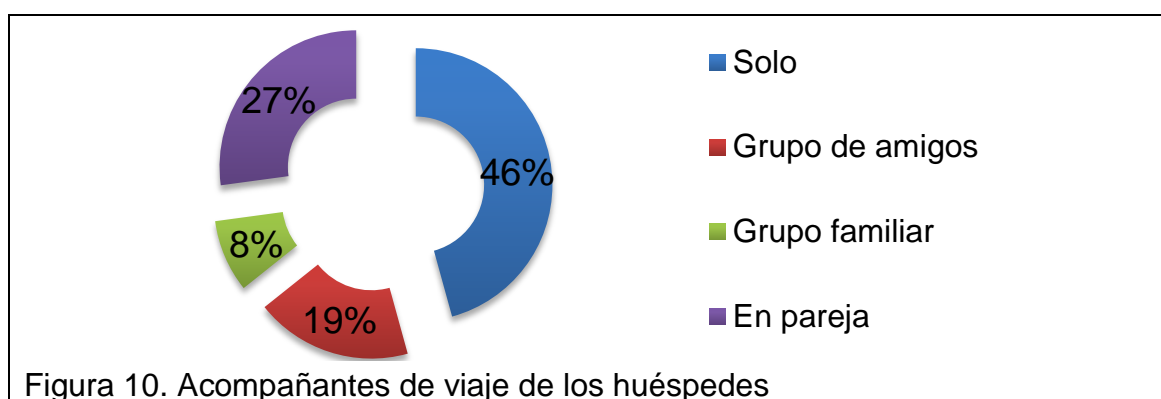


Figura 9. Motivaciones de viaje de los huéspedes

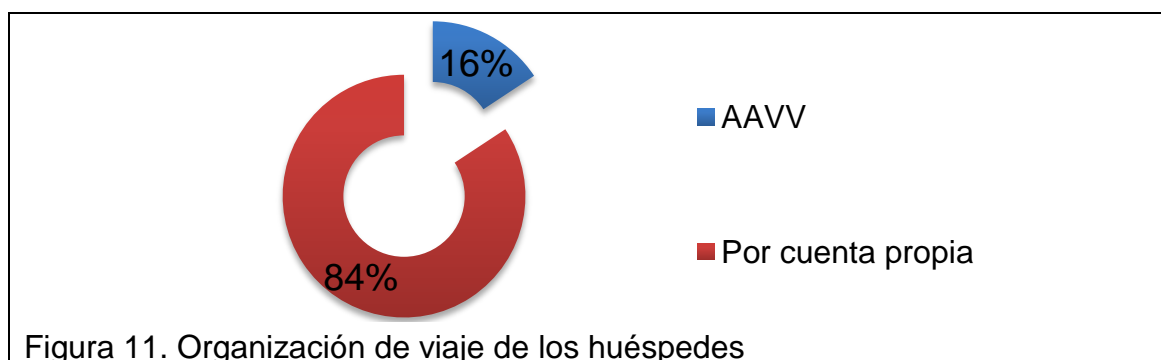
Cabe recalcar que varios de los huéspedes realizaron una o más de las actividades mencionadas durante su estadía. Las motivaciones de viaje para los huéspedes del hostel en su mayoría fueron por vacaciones y recreación, con una ponderación del 60%, no obstante, uno de los segmentos más importantes para el establecimiento son los turistas que viajan por negocios, correspondientes al 25% de los participantes, seguida de visitas a familiares o amigos con un 11%, dejando con una ponderación del 4% a la asistencia a congresos u otras actividades personales realizadas.

#### Acompañantes de viaje:



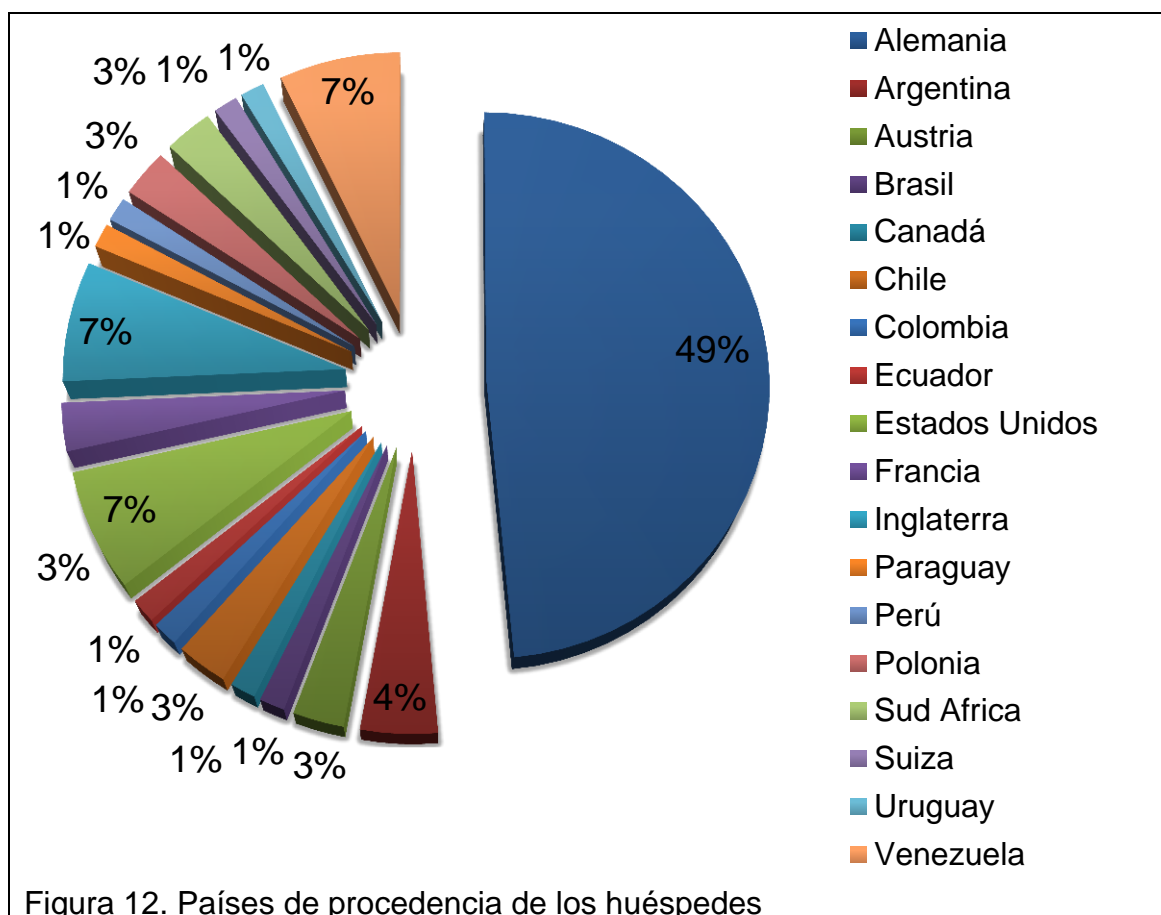
Al clasificar la cantidad de personas que se hospedan en el hostel, se encontró que el 46% de los huéspedes viajan solos, mientras que el 27% viajan en pareja, dejando los grupos de amigos y grupos familiares con una ponderación de 19% y 8% respectivamente.

#### e. Como organizo su viaje:



Se puede determinar que, por los limitados convenios con agencias de viaje (AAVV) administrados por la gerencia del hostel, el 84% de los huéspedes participantes decidieron organizar el viaje por su cuenta, esto quiere decir que ellos conocen el destino y el establecimiento. Tan solo el 16% de los huéspedes ingresaron por la intermediación de agencias de viaje.

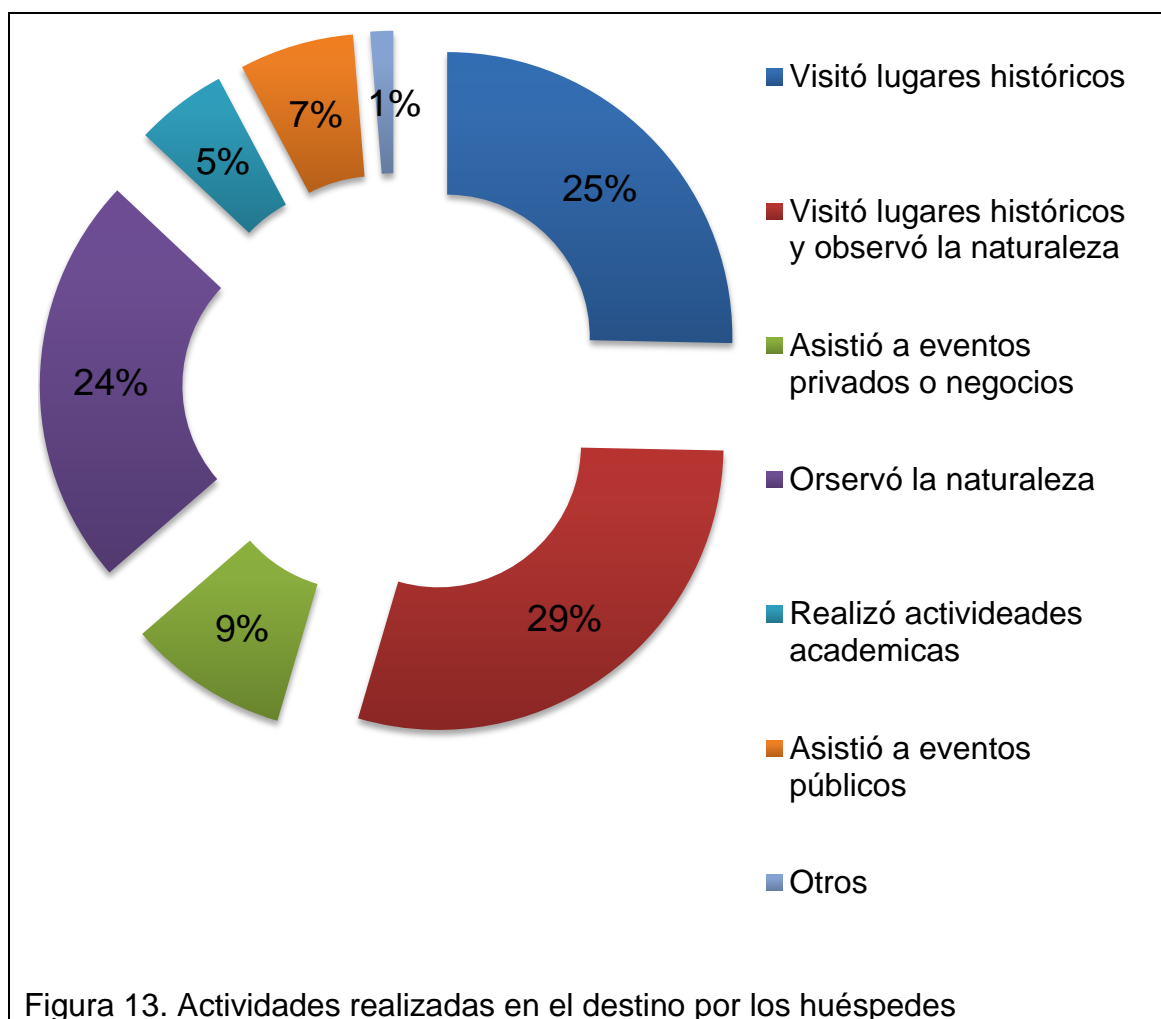
**f. Lugares de procedencia de los huéspedes:**



Con referencia al análisis de las nacionalidades de los huéspedes durante el periodo de encuestas, se concluye que, en efecto, tal y como mencionó el propietario del hostel en las entrevistas realizadas, los principales clientes del Hostel *Zentrum* son personas de nacionalidad alemana, quienes optan por el establecimiento en base a experiencias previas y recomendaciones. Con una ponderación del 49%, las personas de nacionalidad alemana se convierten en el principal segmento de enfoque para los servicios que brinda el

establecimiento, seguidos de estadounidenses y venezolanos con una ponderación igualitaria del 7% para cada uno de ellos.

**g. Actividades realizadas por los huéspedes del hostel en Quito:**



Los huéspedes realizaron varias actividades durante su viaje, la visita a lugares históricos y la observación de áreas naturales se constituyen como las mayormente realizadas, con una ponderación de 29% y 25% respectivamente, el 24% visitó lugares naturales, dejando de lado los atractivos patrimoniales e históricos. Adicionalmente el turismo de negocios y la asistencia a eventos públicos realizados en la capital en este periodo, mantienen un peso importante con 9% y 7% respectivamente, mientras que huéspedes que viajan por estudios y/o actividades académicas representan un 5%.



#### h. Tiempo de estadía:

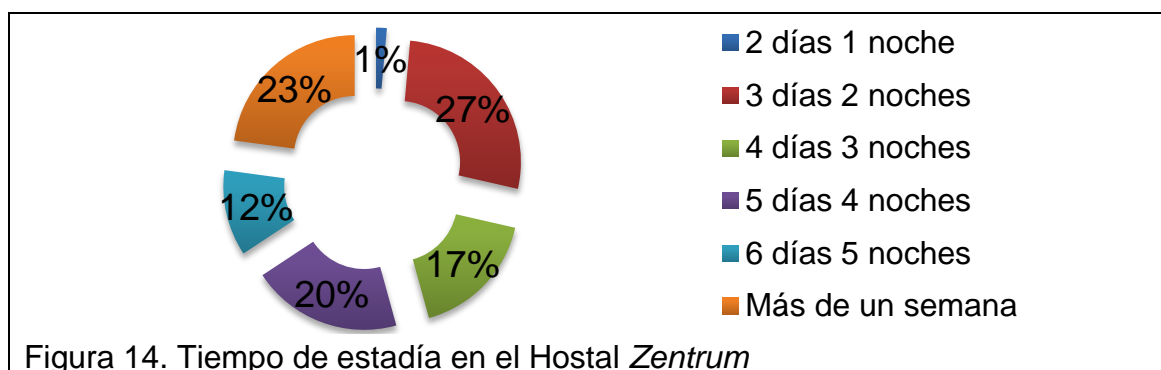


Figura 14. Tiempo de estadía en el Hostal *Zentrum*

El tiempo de estadía de los huéspedes en el hostel depende específicamente de las actividades realizadas y sus motivaciones de viaje. Se pudo determinar que, un 27% de ellos permanecieron durante 3 días y 2 noches en el establecimiento, un 23% permanecieron por más de una semana hospedados, un 20% permanecieron 5 días y 4 noches, mientras que, las estadías durante 4 días y 3 noches y 6 días y 5 noches, representan un 17% y 12% respectivamente. Tan solo el 1% de los huéspedes pernocta durante 2 días y 1 noche. Por lo tanto, las estadías en el hostel por parte de los huéspedes son bastante prolongadas.

#### i. Gasto promedio de estadía en Quito:

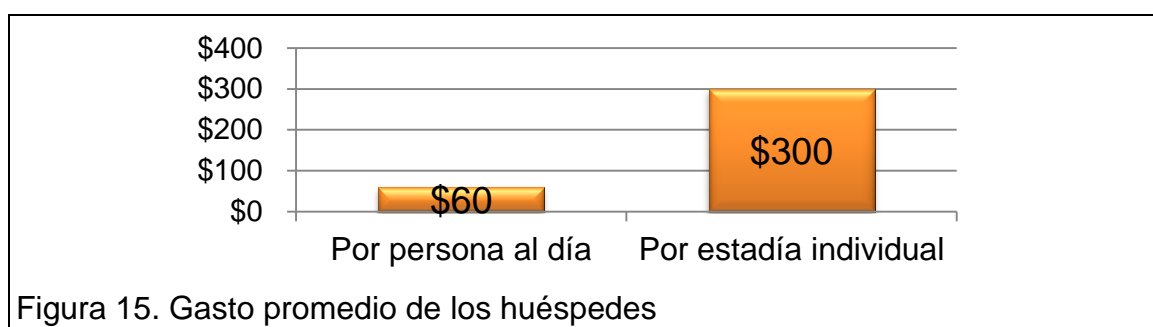
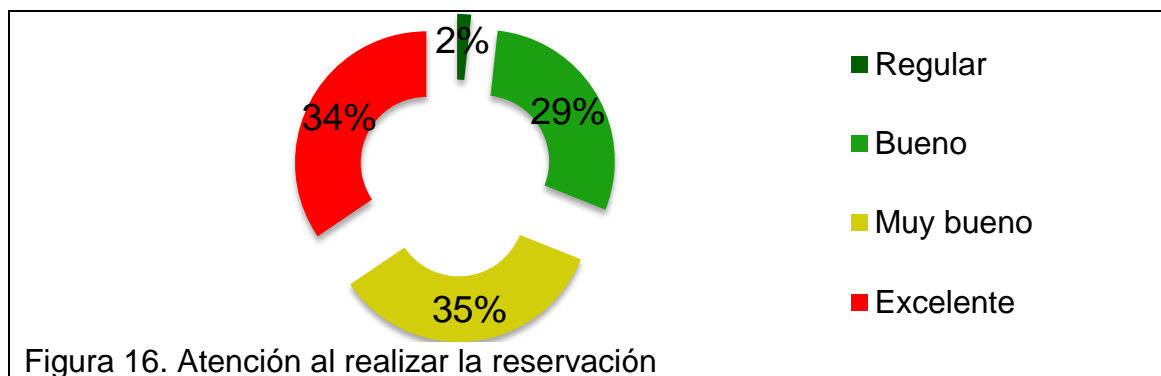


Figura 15. Gasto promedio de los huéspedes

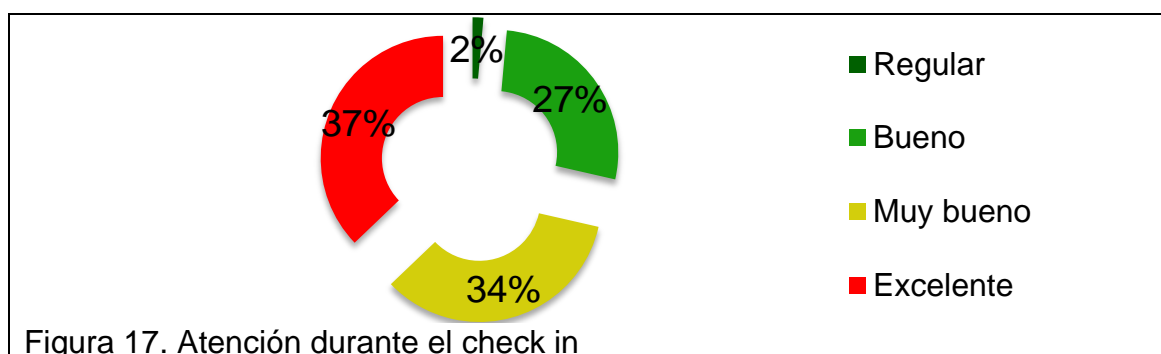
- El gasto promedio por persona al día en el Hostal *Zentrum* es de \$60.
- El gasto promedio de estadía por persona es de \$300.

## 2. Servicio al cliente, infraestructura y limpieza

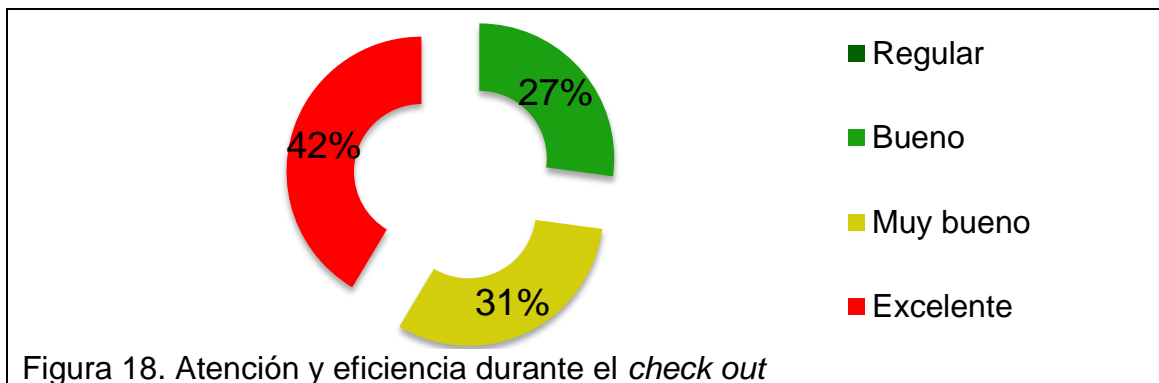
### a. Área de recepción:



Los huéspedes calificaron la atención brindada por el personal del hostel al realizar su reservación directamente con el establecimiento, vía telefónica o vía mail, en donde, con una ponderación del 35% y 34%, calificaron este proceso como muy bueno y excelente respectivamente. El 29% catalogó la atención como buena, tan solo el 2% de los huéspedes experimento un proceso de reservación regular.

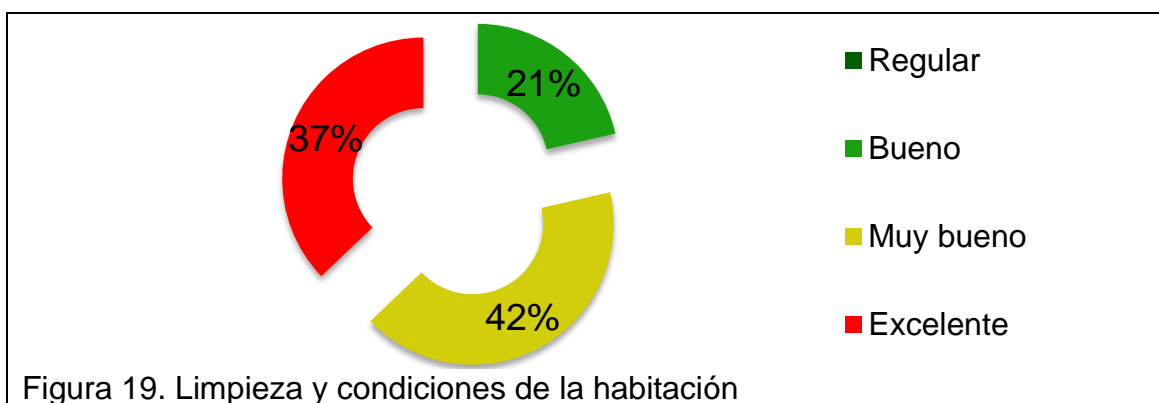


El proceso de *check in* fue calificado como excelente y muy bueno en su mayoría, con una ponderación de 37% y 34% respectivamente. El 27% de los huéspedes evaluó este proceso como bueno, mientras que tan solo el 2% lo calificó como regular.

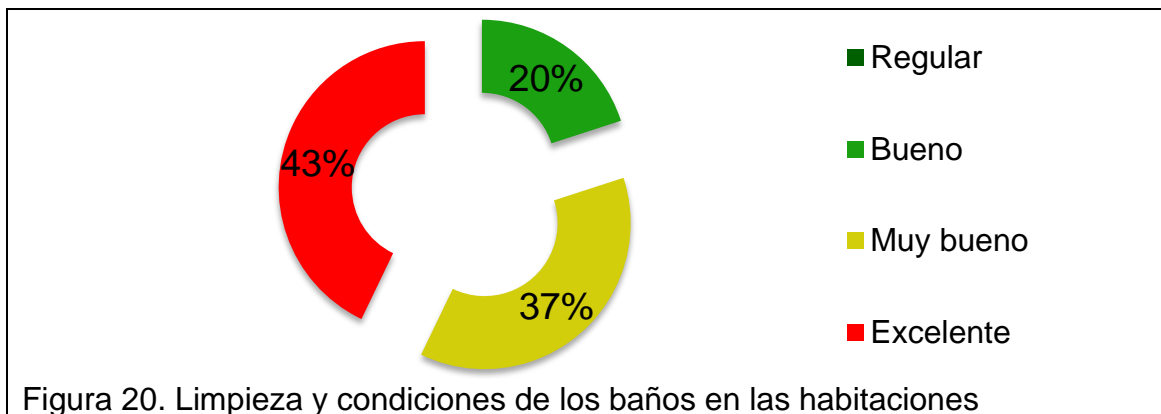


La mayoría de los huéspedes calificaron al proceso de *check out* como excelente y muy bueno, con ponderaciones de 42% y 31% respectivamente, mientras que para el 27%, el servicio proporcionado fue bueno.

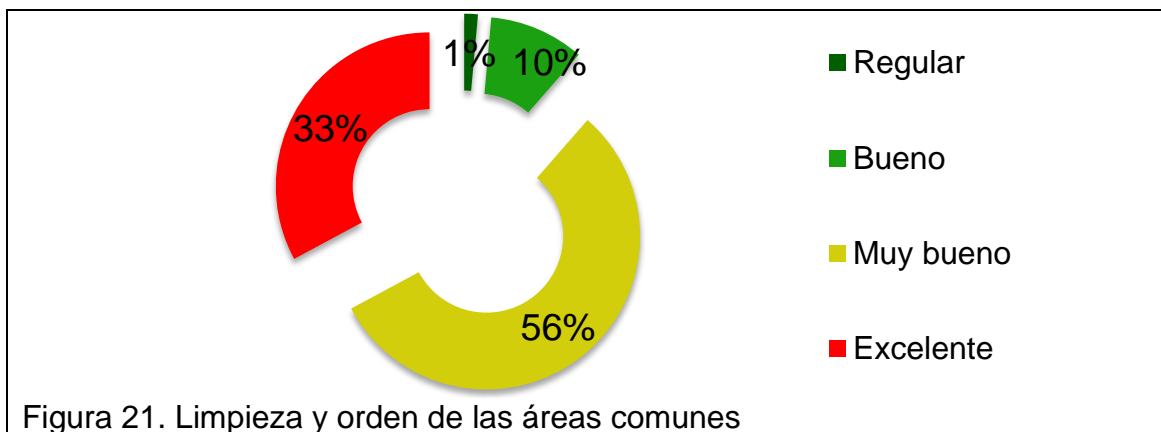
#### b. Área de habitaciones



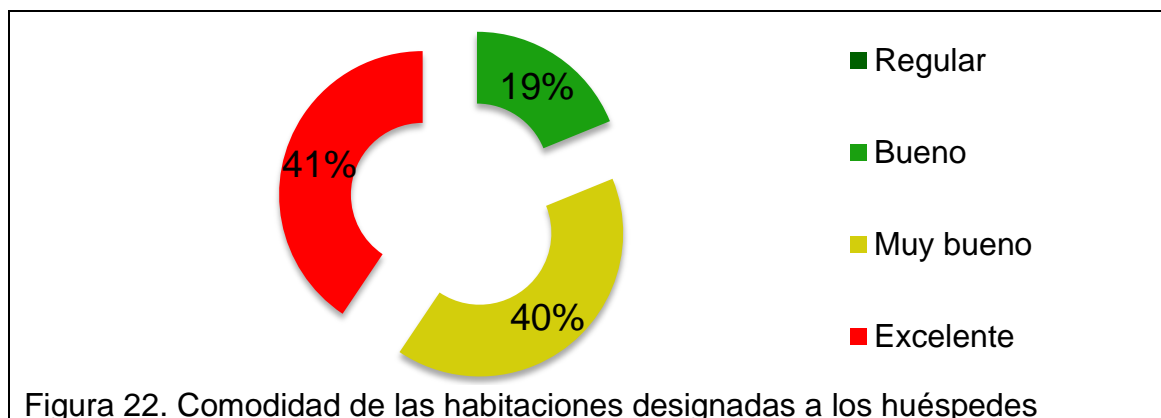
En cuanto a la limpieza de las habitaciones designadas, los huéspedes se mostraron conformes, un 42% percibió la limpieza de sus habitaciones como muy buena, un 37% como excelente y un 21% piensa que la limpieza es buena.



En cuanto a la limpieza de los baños de cada habitación, los huéspedes también se mostraron conformes, puntuando la excelente limpieza de los mismos con un 43%, el 37% calificó la limpieza como muy buena y el 20% restante la calificó como buena.

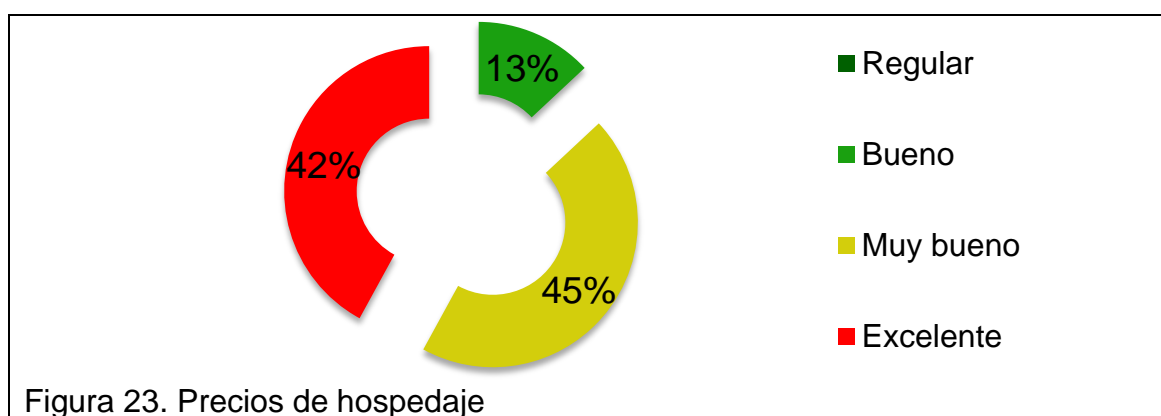


Todas las zonas comunes del establecimiento fueron calificadas como muy buenas con una ponderación del 56%, el 33% calificó el orden y la limpieza de estas zonas como excelente, mientras que el 10% restante calificó como buena. Únicamente el 1% de los huéspedes percibieron un orden y limpieza regulares.

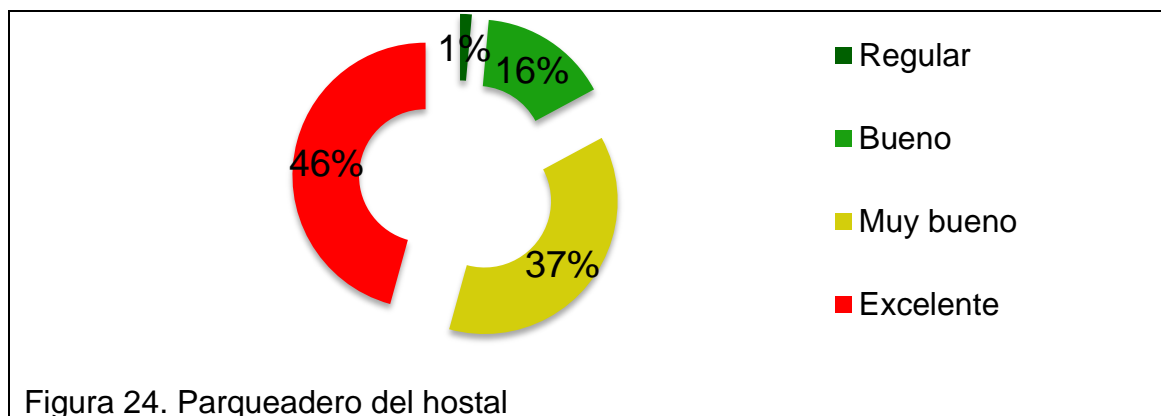


En cuanto a la comodidad de las habitaciones el 41% de los huéspedes demostró haberse sentido excelente en la habitación que le fue designada, casi igualmente el 40% de huéspedes que calificó la comodidad como muy buena. El 19% restante percibió una comodidad buena con respecto a los demás.

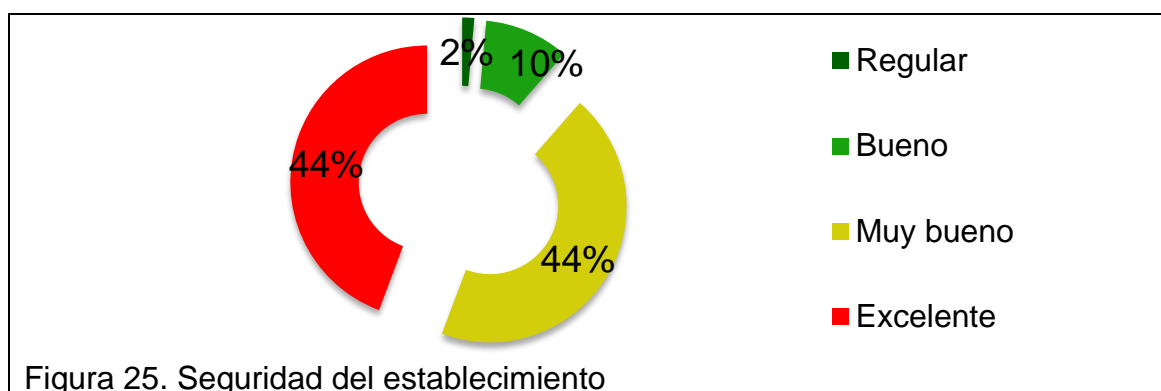
**c. Aspectos varios considerados:**



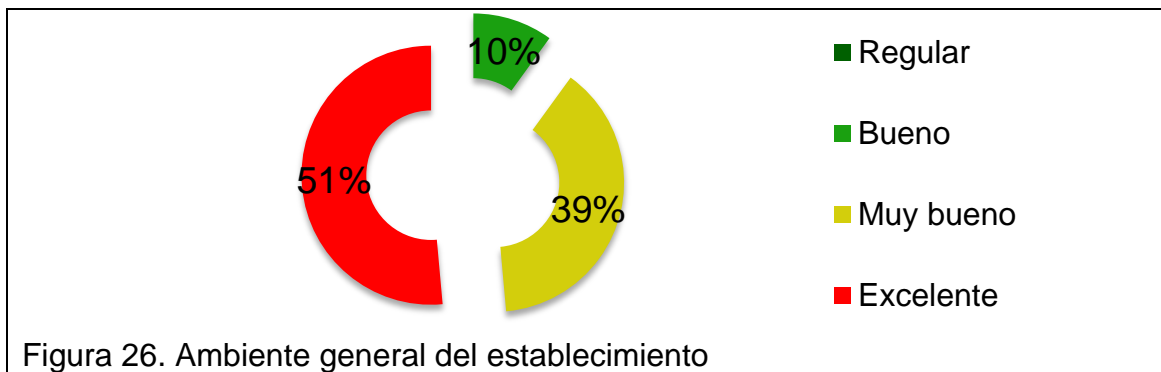
La percepción de los precios manejados por el Hostal *Zentrum* por parte de los huéspedes es bastante buena. El 45% opina que los precios son muy buenos, mientras el 42% opina que son excelentes. Tan solo el 13% de ellos opina que los precios son buenos.



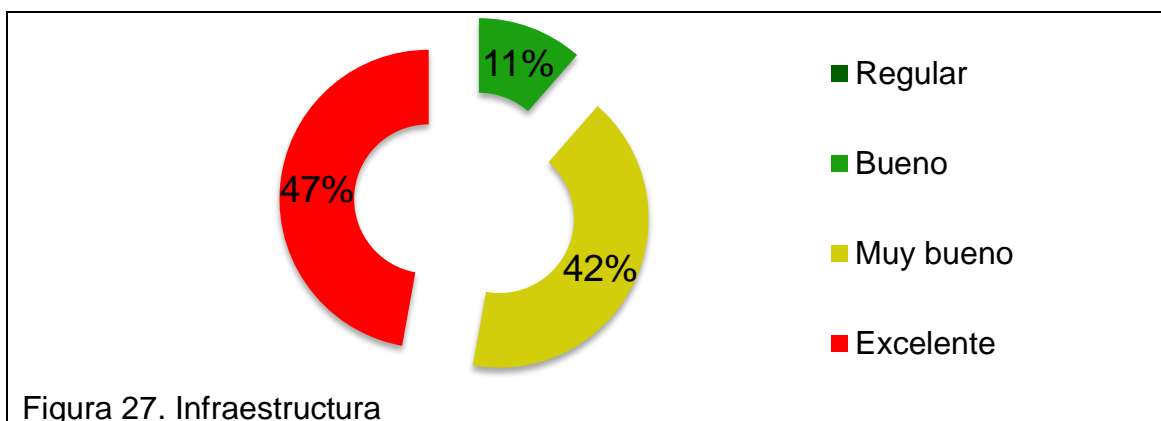
El parqueadero está dentro del establecimiento, lo cual, resulta de gran conveniencia para turistas que viajan en autocaravanas, motos y vehículos particulares, incluso para turistas que alquilan vehículos. Por lo tanto, el 46% de los huéspedes percibe a este servicio como excelente, el 37% lo cataloga como muy bueno, mientras que el 16% lo percibe como bueno. Tan solo en 1% de los huéspedes percibe como regular el servicio de parqueadero.



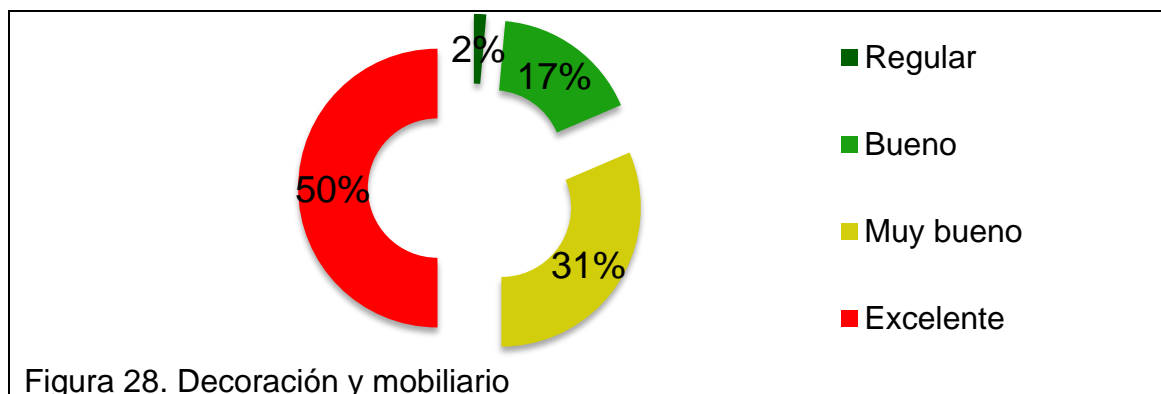
Con respecto a la seguridad del hostel, y pese a no contar con guardianía privada, la percepción de los huéspedes es igualitariamente muy buena y excelente, con ponderaciones del 44%. El 10% percibió una buena seguridad, mientras que el 2% se sienten regularmente seguros dentro de las instalaciones del Hostel *Zentrum*.



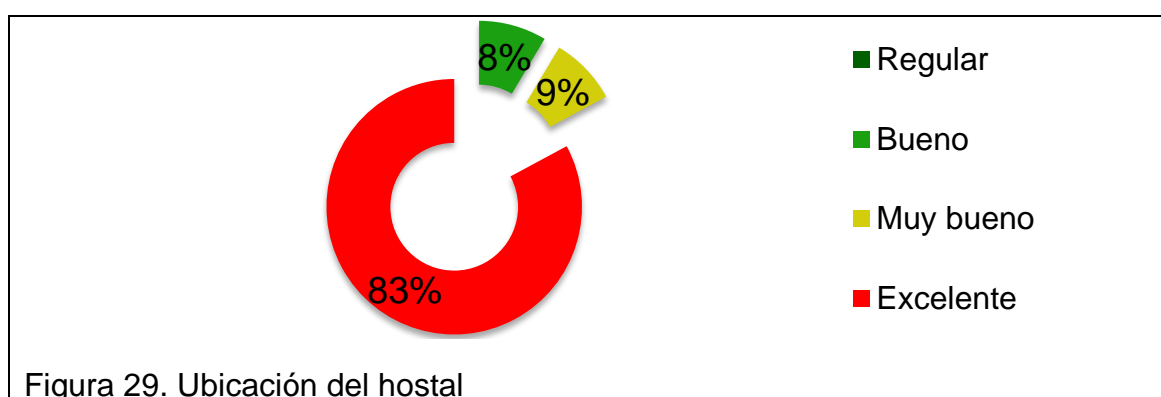
El 51% de los huéspedes percibe la atmósfera del establecimiento como excelente, el 39% como un muy buen ambiente, mientras que solamente el 10% siente un espacio bueno para la estancia.



Con respecto a la estructura interna y externa, la casa colonial de los años 40's en la que se sitúa el hostel, ha sido muy bien conservada. Es por esto que, el 47% de los huéspedes considera en excelentes condiciones a la infraestructura del hostel, el 42% la califica como muy buena, mientras que el 11% opina que la infraestructura es buena.



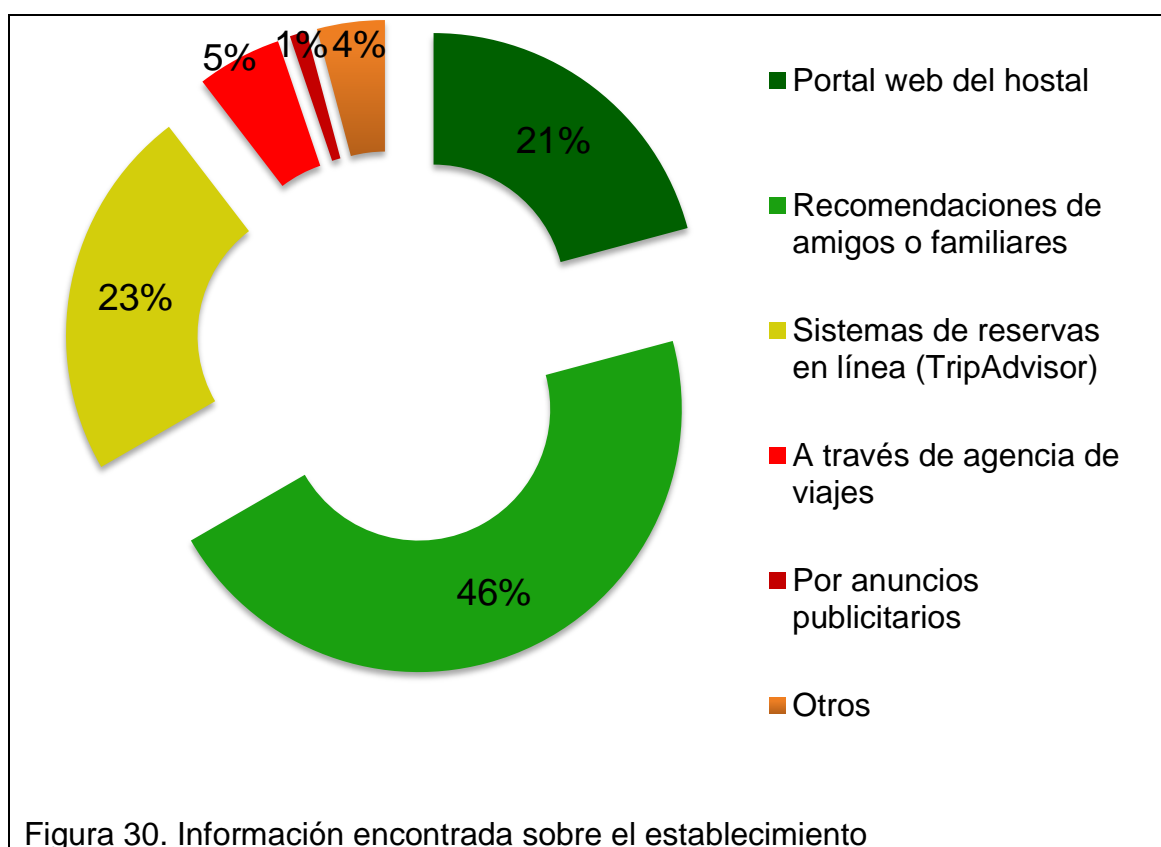
La decoración y el mobiliario del establecimiento están acorde a la imagen colonial que busca transmitir el establecimiento, la apreciación de los huéspedes es muy buena, ya que la mitad de ellos opinan que la decoración y el mobiliario están en excelentes condiciones, el 31% piensa que están en muy buenas condiciones, el 17% que está en buenas condiciones y para el 2% se encuentra en condición regular.



La ubicación del Hostal *Zentrum* se establece como una de las ventajas más importantes para sus visitantes. Su posición céntrica y privilegiada, cercana al Centro Histórico de Quito y a varios establecimientos turísticos y de ocio ubicados en la zona de la Mariscal, son el fundamento para que el 83% de los huéspedes reconozcan la excelente ubicación en la que se sitúa el hostel.



### 3. ¿Cómo se enteran las personas de la existencia del Hostal Zentrum?



El 46% de los huéspedes se entera del Hostal *Zentrum* por recomendaciones de amigos o familiares, muchos de ellos ya tienen experiencias previas con el establecimiento. Por otra parte, la información proporcionada por *TripAdvisor* representa un 23% de las búsquedas. La información proporcionada por la página web del hostel generó un 21% de las reservas registradas. Los escasos convenios con AAVV representan un 5%, mientras que, por anuncios publicitarios solo se registra un 4% de visitas.

#### 3.1.2.4 Análisis de resultados

Gracias a los sondeos de opinión realizados, se pueden interpretar las experiencias de los huéspedes durante su estadía. Con respecto a las áreas específicas de análisis para este proyecto, se puede concluir que los clientes se muestran conformes con el servicio recibido, tanto para gestionar sus reservas como para los procesos de entrada y salida, pero cabe recalcar

que ninguno de ellos recibió un servicio de calidad. Existe un porcentaje de huéspedes que perciben los procesos de servicio como regulares. Las propuestas de mejoramiento ayudarán al personal a mejorar la interacción con los huéspedes e incrementar el valor de sus experiencias.

Las personas de nacionalidad alemana se constituyen como los que más se hospedan en el hostel. Son un mercado sumamente importante para el establecimiento y para la ciudad de Quito como destino. La mayoría de los huéspedes alemanes que eligen el Hostel *Zentrum* realizan actividades relacionadas al trabajo y los negocios, sin dejar de lado las actividades recreativas y de ocio. No obstante, el ingreso de turistas latinoamericanos, principalmente de Venezuela y Argentina se convierten también en segmentos importantes a considerar.

Cabe recalcar que varios de los huéspedes que escogieron los servicios del hostel durante el periodo de sondeos de opinión, tuvieron estadías bastante prolongadas, en muchos de los casos por más de una semana. Esto demuestra que los huéspedes se sienten bastante cómodos y seguros en las instalaciones del hostel. Todos los aspectos relacionados a la limpieza y el mantenimiento, tanto de habitaciones, baños y áreas comunes, se manejan de manera impecable. Los huéspedes no tuvieron ningún tipo de inconveniente con estos aspectos. La utilización de procesos optimizados por parte del personal de limpieza y mantenimiento ayudará a que todas estas apreciaciones sean excelentes y que su experiencia sea mucho más placentera.

## 4. Capítulo IV: Análisis de Procesos

### 4.1 Mapa de procesos

#### 4.1.1 Identificación de la situación actual

Para proceder con el análisis de los departamentos del establecimiento a ser mejorados, en relación a su calidad operacional y de servicio, se realizaron observaciones participantes, en las cuales, se pudieron determinar las áreas que necesitan un optimizado manejo de procesos internos y una mejoría en la atención al cliente.

##### 4.1.1.1 Identificación de las áreas de análisis

Para empezar se recalca que todas las áreas de un establecimiento hotelero son sumamente importantes. Determinados departamentos son más relevantes que otros, como en aquellos donde existe un mayor contacto interpersonal con los huéspedes. En vista de esto, la coordinación, la sincronía y el control de cada departamento o área son fundamentales. Las áreas seleccionadas para el análisis de la propuesta de mejora de calidad en el Hostal *Zentrum* son:

##### **Área de recepción y reservas:**

Se considera como la carta de presentación del hostal y de cualquier otro establecimiento de hospedaje. Esta área forma parte de la primera impresión del cliente sobre el hostal a su llegada, o por cualquier otro medio de comunicación manejado, ya sea teléfono o correo electrónico. Es el primero en recibir y relacionarse con los huéspedes. El personal debe estar totalmente dispuesto a direccionar, guiar, comentar y ayudar de la manera más cordial a los huéspedes, transmitiendo una buena imagen, educación y organización. Desde aquí se maneja constantemente toda la información relevante para los huéspedes y es el centro de toda la información interna, por lo tanto, es un eje central de todas las operaciones manejadas en un establecimiento hotelero (Dorado, 2013, pp. 12-16).

En vista de que las organizaciones hoteleras son muy variadas, el personal de recepción puede tener distintos tipos de tareas a realizar, a continuación se detallan las principales funciones que se deben realizar en el área de recepción y reservas:

**Funciones:**

- Gestionar reservaciones.
- Bloquear habitaciones.
- Verificar disponibilidades.
- Dar la bienvenida.
- Proceder con el *Check in* de los huéspedes.
- Planificar la ocupación diaria.
- Dar un seguimiento a la disponibilidad de las habitaciones.
- Atender llamadas telefónicas.
- Agilitar el *Check out*.
- Ampliar estancias cuando sea requerido.
- Comunicación con el cliente y asistencia personal.
- Venta de habitaciones y manejo de consumos.
- Resguardar las llaves de las habitaciones.
- Tomar recepciones de todo tipo.
- Garantizar las reservaciones.
- Cancelar las reservaciones.
- Asignar habitaciones.
- Registro de llegadas.
- Registro de huéspedes.
- Brindar concesiones especiales.
- Reportar inconsistencias.
- Informar sobre los procedimientos que se deben tomar en caso de emergencia.
- Facturación y métodos de pago.
- Cuadrar caja.
- Manejo de reportes e información de los huéspedes.

- Manejar información específica del hostel: tarifas, servicios, ocupación.
- Brindar información turística.
- Despedida a los huéspedes.

### **Área de hospedaje (habitaciones):**

Ésta es el área designada para la estancia de los huéspedes, en donde, la seguridad y la higiene son los aspectos más importantes relacionados a la excelencia. El orden, la limpieza, la comodidad y el mobiliario necesario deben estar en perfectas condiciones para una óptima estadía. Un eficiente servicio adjunto a una eficaz coordinación con el departamento de recepción, ayudará a habilitar una habitación lo más rápido posible al término de la estadía de los huéspedes. Los departamentos de *Housekeeping* y Ama de llaves son los encargados de se cumplan estas condiciones a través de las gobernantas y mucamas. Ésta organización dependerá del tamaño del establecimiento (Occhiuzzi, 2012, p. 16).

En hosterías u hostales no se maneja un organigrama tan completo, o con una división departamental tan amplia. El objetivo del departamento, o de la persona encargada del correcto mantenimiento de las habitaciones, que en realidad son el principal producto de un establecimiento de hospedaje, siempre estarán en relación a la seguridad, la comodidad y la higiene. En el caso específico del Hostel *Zentrum*, existe una sola persona destinada a realizar todas estas labores.

Las delegaciones generales del *housekeeping* en un establecimiento hotelero según Occhiuzzi (2012, p. 17) se especifican a continuación.

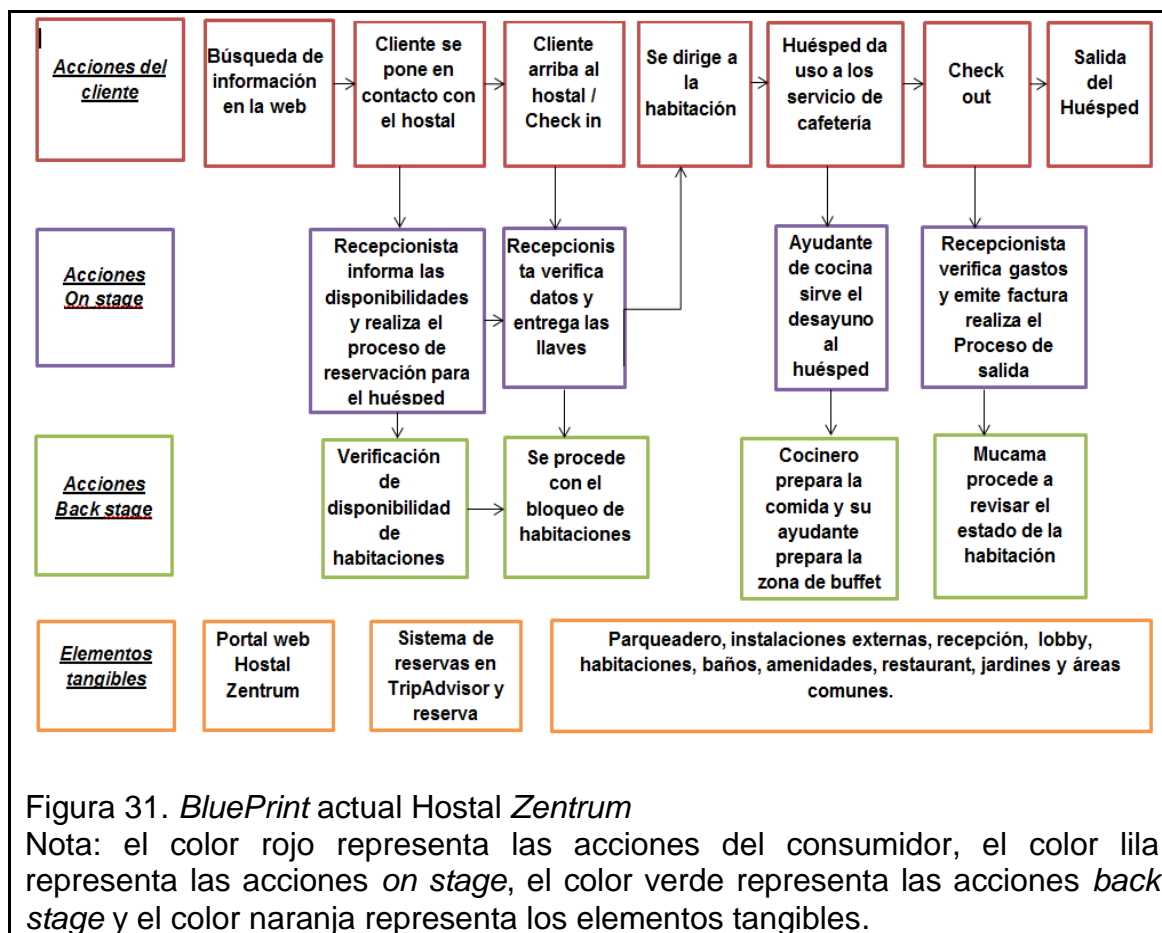
### **Funciones:**

- Reporte del estado de las habitaciones.
- Manejo de insumos y amenidades por habitación.
- Asegurarse de entregar las llaves o tarjetas a recepción.
- Mantenimiento de áreas públicas.

- Coordinar y planificar el bloqueo de habitaciones que estén fuera de servicio.
- Notificar inmediatamente el estado de las habitaciones para agilizar el *check out*.
- Chequeo constante de zonas públicas.
- Ejercer control en la limpieza en el restaurante/cafetería y mesas.
- Coordinar con recepción los pedidos de camas extras o cunas.
- Atender solicitudes extras de frazadas, almohadas, cubrecamas o edredones.
- Atender cualquier solicitud requerida por los huéspedes.
- Manejar inventarios.

#### **4.1.1.2 Descripción de los procesos de servicio por área**

A continuación en la siguiente figura se presenta de manera general el proceso actual de operación en cada área de servicio manejado por el Hostal *Zentrum*, referente a la interacción con los usuarios y los procesos tras bastidores. Esta descripción de procesos tiene como objetivo fundamental revelar en qué fase del servicio se está fallando.



#### 4.1.1.3 Lista de posibles errores

En este punto se procedió con el análisis de los procesos en las áreas, tanto de recepción como de habitaciones del Hostal *Zentrum*. La inexistencia de una medida común (estándares) imposibilita la evaluación de procesos.

A continuación se enlistan todas las acciones erróneas observadas en los procesos de reservas, recepción y hospedaje.

#### Área de reservas y recepción:

- No se da la bienvenida a los huéspedes.
- No existe una hora establecida para el *check in* y no se exige fecha para el *check out*.
- No se maneja ningún sistema para los procesos de reservación, *check in*, *check out* y chequeo de habitaciones.

- No se manejan fichas definidas para los procesos de recepción.
- Existe únicamente un recepcionista con horario de oficina, quien es reemplazado por el administrador en las noches y los fines de semana.
- El recepcionista no posee formación educativa relacionada al turismo y la hospitalidad.
- Existen demoras en la confirmación de reservas *online*.
- Existe solo una línea telefónica destinada para reservaciones.
- No se maneja un protocolo de llamadas.
- No se maneja una base de datos de los clientes.
- Inexistencia de estándares de servicio.
- No se maneja una hoja de evaluación de servicios.
- No se maneja el "libro de novedades".
- No existe un uniforme destinado al recepcionista del hostal.
- El turno del recepcionista puede ser de más de 8 horas.
- No existe capacitación para el personal.
- No existe un manual de procedimientos ni políticas de calidad para el área.

#### **Área de hospedaje (habitaciones):**

- No existe una persona designada para llevar a los huéspedes a las habitaciones correspondientes.
- No existe una persona que ayude con el equipaje a los huéspedes.
- Únicamente una persona (mucama) está destinada para la limpieza de todo el hostal, incluyendo áreas comunes, exteriores y habitaciones.
- Atrasos y demoras en la limpieza de habitaciones por falta de personal.
- No se maneja una lista de amenidades para las habitaciones.
- No existe un manual de procedimientos.
- Demoras en el *check out* mientras se verifica el estado de las habitaciones y se comunica a recepción.
- Falta de información que detalle el uso de los servicios dentro de las habitaciones, como: caja fuerte, llamadas internacionales, mini bar etc.



- No se realizan reportes de estado de las habitaciones a tiempo.
- No se manejan herramientas de trabajo para insumos y materiales necesitados por el personal para ejercer su labor.
- No existe una persona designada para abrir el parqueadero y dirigir los espacios en el mismo.

#### 4.1.1.4 Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo

La propuesta de mejoramiento de calidad, tanto para el área de recepción, como para la zona habitaciones del Hostal *Zentrum*, está basada en el análisis de los procesos actualmente manejados, las observaciones realizadas y los sondeos de opinión de los huéspedes. Mediante el diseño de **estándares de servicio** se plantea elaborar una herramienta de soporte para las operaciones del personal en contacto en el establecimiento. Los estándares actúan como medidas de control de procesos de calidad, especificando las funciones del personal y las características de su trabajo. Sin estándares es muy difícil alcanzar un nivel superior de calidad, ya que éstos convertirán a las expectativas de los clientes en atributos de servicio (International Service Marketing Institute [ISMI], 2001, p. 24).

La creación de un **Manual de calidad**, que incluya los estándares y procedimientos, ayudará a la administración del hostal a prevenir desconformidades y malos entendidos con sus clientes, mejorando la calidad de sus procesos operacionales. El objetivo es crear un libretto de procedimientos para las áreas mencionadas, el cual, servirá de soporte al personal, con la intención de homogenizar los procesos e incrementar la satisfacción y la experiencia de los clientes. La implementación del manual creará una alternativa de cambio, de la forma de administración empírica con la que se maneja actualmente el hostal, a un nuevo método de entrega de servicios, incrementando el prestigio del establecimiento y renovando experiencias para los huéspedes, de esta manera, se podrá brindar una atención adecuada y profesional.

El servicio prestado por el personal en contacto no es el adecuado para un establecimiento de hospedaje, en vista de esto, la **capacitación del personal** es de suma importancia para la mejora de procesos. De esta manera se podrá inculcar sobre la importancia de trabajar con profesionalismo y eficiencia para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

#### 4.1.2 Evaluación y problematización

Los criterios tomados para la evaluación, son el fundamento para fijar objetivos y saber de dónde partir para mejorar la calidad del establecimiento sin dejar de lado los datos estadísticos de percepción de calidad de los huéspedes, en las áreas designadas para el estudio.

Se tomará en consideración a la "Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q" creada por la Empresa Pública Metropolitana de gestión de Destino Turístico, cuyos ámbitos y lineamientos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 13. Criterios para evaluación del Hostal *Zentrum*

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administrativo	Personal	Capacitaciones
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Social	Biodiversidad	Protección y conservación ambiental
<b>ESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	<b>ESTRUCTURA:</b> Infraestructura General Infraestructura del área de cocina Infraestructura para la seguridad Infraestructura para servicios higiénicos Señalización	<b>EQUIPAMIENTO:</b> Equipamiento General Equipamiento de servicios higiénicos Equipamiento del área del comedor Equipamiento de cocina Equipamiento de habitaciones Equipamiento del área del personal	
<b>CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS:</b> Accesos Personal Satisfacción al cliente Servicios Material promocional	<b>REGISTRO Y SEGUIMIENTO:</b> Cocina Seguridad Mantenimiento	

Adaptado de Quito Turismo, 2014.

Para proceder con la evaluación del Hostal *Zentrum*, se observaron *in situ* los procedimientos actualmente manejados, desde la reservación hasta el *check out*, con el propósito de interpretar personalmente los procesos de servicio y observar las falencias en cada área detalladamente.

De esta manera se pudo determinar la realidad cotidiana por la que atraviesa el personal del hostel a la llegada de los huéspedes y, la manera en la que éstos son atendidos. Se examinaron también las condiciones estructurales del establecimiento, como son: habitaciones, recepción, lobby y todas las zonas comunes del hostel, incluyendo el área de cocina, que pese a no ser un área específica para este estudio, resulta sumamente importante analizar si los procesos dentro de esta se llevan con normalidad. Si se optara por una certificación, todas las áreas van a ser tomadas en consideración.

Para medir los parámetros de servicio, se utilizaron las normas de alojamiento para optar por el Distintivo Q, resumidas en la tabla 14 y especificadas en el anexo H, en dónde, se detallan los ámbitos mínimos de gestión que un establecimiento hotelero debe cumplir para ser certificado. Se trata de un esquema a manera de cuestionario que consta con 94 lineamientos o preguntas, en las cuales, se marca con una X en aquellos parámetros con los que cuenta, no cuenta o no aplica el establecimiento.

Con la calificación conseguida, se obtuvo el nivel de calidad con el que trabaja actualmente el Hostal *Zentrum*, con un total de 47 puntos resultantes de la auditoría realizada, obteniendo un porcentaje del 50%, calificando al hostel con una ponderación de buena. A continuación se muestra la tabla de puntuación, en relación a las normas establecidas para optar por el distintivo Q.

Tabla 14. Puntuación en base a los lineamientos de la Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q.

Rangos	Porcentaje	Ponderación
75-94	80% - 100%	Excelente
50-74	53% - 79%	Muy buena
25-49	27% - 52%	Buena
20-24	21% - 26%	Regular

Mediante este análisis se pudieron observar los aciertos y falencias dentro de toda la operación del servicio, desde la infraestructura y los cuidados de la misma, hasta del personal y la calidad de sus servicios. La realidad por la que atraviesa el Hostal *Zentrum* se atribuye con una puntuación global de 47/94 puntos, no apto para ser certificado con el Distintivo Q, sin embargo, mantiene varios aspectos a favor en los que puede mejorar. A continuación se detalla el puntaje obtenido por cada ámbito.

Tabla 15. Puntuación por ámbito, Norma de Calidad Turística para el distintivo Q

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administrativo: <u>3/6</u>	Personal: <u>2/4</u>	Capacitación: <u>0/4</u>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Social: <u>1/3</u>	Biodiversidad: <u>1/4</u>	Protección y conservación ambiental: <u>3/9</u>
<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	INFRAESTRUCTURA: <u>11/17</u>	EQUIPAMIENTO: <u>14/16</u>	
<b>CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	PRESTACIÓN DE SERVICIOS: <u>6/14</u>	REGISTRO Y SEGUIMIENTO: <u>6/17</u>	

Se diagnosticó que pese a no contar con un documento en donde se detallen los perfiles y las funciones del personal, a más de algunos otros desaciertos administrativos, se logra brindar un servicio aceptable para los huéspedes, pero de ninguna manera un servicio de calidad.

Se especifica que no existe ningún tipo de capacitaciones para el personal en términos generales de servicio y hospitalidad. Como aspecto a favor, el establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento adecuado para brindar el servicio de hospedaje. Con respecto a la calidad de sus servicios y la atención a los huéspedes, la puntuación es baja, ya que el hostel cuenta con escaso personal, a más de no manejar aspectos básicos de atención y servicio.

Las propuestas de mejoramiento que se especifican más detalladamente en el siguiente capítulo, conjuntamente con el diseño de *blueprints* optimizados por área, se convertirán en las alternativas fundamentales para mejorar los procesos en las zonas de estudio para este proyecto.

#### 4.1.2.1 Análisis FODA

Según el Profesor Humberto Ponce Talancón (2007), el análisis FODA tiene como principio fundamental determinar y analizar los componentes internos y externos de una organización. Se constituye como una herramienta sencilla que brinda una visión general de la actualidad estratégica en la que se encuentra una organización, mediante la cual, se pretende establecer un equilibrio entre la suficiencia interna de la organización, es decir, sus fortalezas y debilidades, y su entorno, como son las oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta la matriz FODA del Hostel *Zentrum*:

Tabla 16. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
1) 11 años de experiencia en el mercado. 2) Convenios empresariales. 3) Zona común con literas, cocina, baños y lavandería. 4) Zona WIFI en todas las habitaciones y áreas del hostel. 5) Cajas y muros de seguridad en cada habitación. 6) Uso de paneles solares para las duchas. 7) Instrumento quiropráctico exclusivo para tratamientos de dolores de	1) Ubicación céntrica y privilegiada en el sector de la Mariscal. 2) Fidelidad de clientes pertenecientes a mercados turísticos potenciales para la ciudad (alemanes). 3) Cercanía al Centro Histórico. 4) Programas de promoción turística para Ecuador. 5) Beneficios promocionales del Distintivo Q. 6) Catalogación al 2015 como el año de la calidad turística. 7) Catalogación a Quito como destino

espalda. 8) Parqueadero privado. 9) Información Turística. 10) Área para fumadores. 11) Página web para reservas.	líder de Sudamérica por los <i>Worlds Travel Awards</i> . 8) Beneficios al implementar políticas de calidad para establecimientos turísticos. 9) Programas y capacitaciones gestionadas por Quito Turismo para establecimientos hoteleros. 10) Catalogación a la Mariscal como “Un Destino de Calidad”. 11) Ubicarse en una ZET (Zona Especial Turística) en la capital.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1) Inexistencia de una estructura organizacional. 2) No contar con una política de calidad. 3) Inexistencia de estándares de servicio. 4) Administración empírica. 5) Escaso personal. 6) Inexistencia de una base de datos de los clientes. 7) Pocos convenios con agencias de viaje. 8) Escasa promoción del hostel. 9) Recepción no opera 24/7. 10) No se maneja el servicio de despertador. 11) Página web requiere mejoras.	1) Competitividad aledaña en la planta hotelera de la Mariscal. 2) Distancia desde el aeropuerto al hostel y viceversa. 3) Reducción de precios en hostales aledaños. 4) Establecimiento de grandes cadenas hoteleras en la capital. 5) Nuevas tasas de hospedaje. 6) Mala calidad de servicio en establecimientos de ocio aledaños. 7) Inseguridad en la zona de la Mariscal. 8) Tráfico vehicular. 9) Trabajos en vías y soterramiento de cables en las zonas aledañas. 10) Ruido. 11) Contaminación.

#### 4.1.2.2 FODA cruzado

Al terminar la matriz FODA, como siguiente paso, se determinan las estrategias para la organización a partir de las combinaciones entre: FO (Fortalezas y Oportunidades) utilizando las fortalezas internas para sacar provecho a las oportunidades externas, DO (Debilidades y Oportunidades) busca vencer las debilidades por medio de agentes externos, FA (Fortalezas y Amenazas) utilizando las fortalezas para eliminar amenazas externas, DA (Debilidades y Amenazas) utilizando tácticas y procedimientos que permitan reducir amenazas propias y externas a la organización (Ponce Talancón, 2007, p. 121).

Tabla 17. FODA cruzado

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>FO</b></p> <p>Diseñar un Manual de Calidad en donde se especifiquen los procedimientos a seguir en cada área del establecimiento, como una herramienta de soporte para sus operaciones internas.</p> <p>Definir una política de calidad y manejar estándares de servicio, podría resultar en una futura certificación de calidad para el establecimiento.</p> <p>Se debe dar a conocer al hostel como un punto de partida ideal para conocer Quito y sus alrededores, sacando partido a la promoción turística promovida por el Estado y, a los convenios empresariales administrados por el hostel.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Capacitar al personal es de suma importancia para cumplir con los objetivos y metas de la organización.</p> <p>Crear una base de datos óptima, para manejar correcta y ordenadamente la información de los huéspedes.</p> <p>En cada área de trabajo, el personal debe aportar eficientemente en cada una de sus funciones, mediante la definición de una estructura organizacional.</p> <p>Los servicios de hospedaje deben ir acorde a la experiencia global de los turistas en el destino, manteniendo una relación calidad/precio.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>FA</b></p> <p>Dar a conocer los servicios y facilidades que brinda el hostel para sus huéspedes.</p> <p>Crear convenios con compañías de transporte turístico para la movilización de huéspedes hacia el aeropuerto Mariscal Sucre y, especificar este servicio como opcional, dentro de la página web del establecimiento.</p> <p>El hostel debe optar por ser competitivo en virtud de la calidad de sus servicios más no por el precio fijado por sus competidores.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Manejar instrumentos de satisfacción, de manera física al término de la estadía y virtual, a través de la web.</p> <p>Establecer un mayor número de convenios con AAVV.</p> <p>Cumplir con todas obligaciones que la ley disponga para operar con regularidad.</p> <p>Manejar convenios y promociones con establecimientos que ofrezcan un servicio de calidad similar al ofrecido en el Hostel Zentrum.</p>

#### 4.1.2.3 Definición de estrategias

- Con fundamento en el análisis realizado, la creación de un **Manual de calidad** tiene como objeto fundamental definir los procesos de gestión administrativa del establecimiento, referente a la calidad de sus servicios. Aquí se definirán las políticas, objetivos, metas y responsables de calidad para mejorar el desempeño del personal y cada una de las actividades que deban realizar acorde a su labor.
- El Hostal *Zentrum* debe ser administrado con base en **estándares de calidad**, con la intención no dejar en manos del personal las decisiones cotidianas, sino más bien guiar su esfuerzo hacia el cumplimiento de las metas de calidad pretendidas por el establecimiento. Los estándares buscan establecer normas para los momentos de la verdad y eliminar la improvisación de los empleados (International Service Marketing Institute [ISMI], 2001, p. 27).
- Para lograr adaptar los lineamientos descritos en el manual, la **capacitación del personal** es de suma importancia. La coordinación entre las áreas en un establecimiento de hospedaje es fundamental para la satisfacción total de sus huéspedes, todo el personal debe estar correctamente informado y capacitado para ejercer su trabajo y brindar soporte momentáneamente en cualquier departamento y en cualquier momento dentro en la prestación de servicios.
- Adicionalmente se encontró la necesidad de renovar la página web del Hostal *Zentrum*, ya que es una herramienta importante para gestionar reservas directamente y promocionar, tanto el establecimiento como el destino al que pertenece. El contenido de la página web debe estar completo, detallado y con una óptica llamativa.



## 5. Capítulo V: Propuesta de Mejoras

En este capítulo se determinan los procesos a seguir en función al análisis situacional de la empresa y al análisis de procesos especificados en los capítulos anteriores. A través de la evaluación realizada al Hostal *Zentrum*, se pueden establecer las estrategias planteadas como propuestas, para mejorar la calidad del establecimiento en las áreas mencionadas para el estudio.

Mediante la definición de estrategias acopladas de la Matriz FODA, de la auditoría realizada en función la Norma de Calidad Turística para el distintivo Q y de *blueprints* optimizados, se pretende mejorar los procesos internos del establecimiento a través del diseño de un Manual de calidad, el establecimiento de estándares y procedimientos de servicio y de capacitaciones periódicas para el personal.

### 5.1 Planificación de la calidad

#### 5.1.1 Responsabilidad de la dirección

Para el planteamiento y la delegación de responsabilidades, se han tomado como referencia las *Herramientas para Gestión de Calidad* elaborado por la Organización Internacional de Normalización, (2014), normativa que tiene la ventaja de ser aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. En esta norma se resalta que, la dirección del establecimiento en estudio debe aplicar métodos y medidas para llevar a cabo un control continuo, que brinde soporte a los departamentos para implementar adecuadamente el plan de mejoramiento de calidad. Para esto, el compromiso del Gerente Administrativo, quien es el encargado de los procesos de calidad del establecimiento, es fundamental.

#### **Responsabilidad de la Gerencia (propietario y Gerente general):**

- La gerencia debe comunicar a todo el personal, que el propósito fundamental del establecimiento es satisfacer los requerimientos de los huéspedes y los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad implementado.

- La gerencia debe garantizar la disponibilidad de recursos para proceder con la implementación del SGC, capital necesario y destinado exclusivamente para la ejecución e inspección de los procesos.
- Es tarea de la gerencia informar a los empleados sobre la importancia de cumplir con los requisitos descritos en la política y en los objetivos de calidad para alcanzar las metas proyectadas, a través de la normativa utilizada, descrita en el manual.

#### **Responsabilidad del Gerente Administrativo:**

- Identificar a tiempo, las oportunidades de mejora provenientes del sistema implementado y los cambios necesarios para el mismo.
- Tiene la obligación de realizar controles periódicos, con la finalidad de determinar si se están cumpliendo los objetivos y metas de calidad, en concordancia con la política pre-establecida.
- El Gerente administrativo debe convocar reuniones mensuales, trimestrales, y anuales para determinar la capacidad y aptitud del sistema implementado, su acondicionamiento y eficacia.
- Debe establecer y comunicar a todo el personal la política, los objetivos y metas de calidad que se van a implementar, acorde a los niveles y funciones de trabajo dentro de la empresa, por medio de estándares de servicio.

Es crucial que la gerencia tome el papel fundamental para dirigir y asumir el proceso de implementación y control de la calidad. El equipo administrativo o de dirección del Hostal *Zentrum* (Gerente General y propietario del establecimiento y el Gerente Administrativo), son quienes van a estar a cargo del proceso de implementación. Deben actuar con liderazgo, delegando responsabilidades a cada departamento, con la finalidad de mantener un control constante en las operaciones y la continuidad efectiva del proyecto.

##### **5.1.1.1 Planteamiento de la política de calidad de la empresa**

La política de calidad es un compromiso que tiene la gerencia del establecimiento con sus clientes, quienes juzgaran en base a sus experiencias,

el cumplimiento o no de la misma. Ésta política debe difundirse para toda la organización como un aspecto general e importante a cumplir, de una manera clara y entendible.

### **Propuesta de Política de Calidad para el Hostal *Zentrum*:**

El Hostal *Zentrum* sostiene el firme compromiso de satisfacer los requisitos y las necesidades de sus huéspedes, brindando un servicio de hospedaje comprometido con el respeto y la privacidad.

Establecidos con una infraestructura en excelentes condiciones y con talento humano motivado y capacitado, se busca enriquecer la experiencia de los huéspedes durante su estadía, creando un óptimo escenario, para una placentera estancia. De esta manera, se implementa la mejora continua y se alcanza la excelencia.

Todos los procesos descritos en el Manual de Calidad son acatados a cabalidad por toda la organización.

#### **5.1.1.2 Planteamiento de los objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad deben ir acorde a la política de calidad del establecimiento, a las funciones delegadas a cada miembro parte y, a la razón social del hostal. La importancia de elaborar objetivos de calidad es poder medir y analizar de qué manera se puede incrementar la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Para el caso de estudio del Hostal *Zentrum*, los objetivos de calidad estarán basados en las dimensiones de la calidad en los servicios según Lovelock (2009, pp. 418-421), adaptado de (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, 1990).

#### **Objetivos de Calidad para el Hostal *Zentrum*:**

- a) Tangibles (aparición de elementos físicos):
  - Mantener periódicamente la estructura y los elementos físicos del establecimiento.

b) Confiabilidad (fiabilidad, desempeño preciso):

- Generar confianza en los clientes, cumpliendo a cabalidad con lo que se ofrece, un servicio de hospedaje de calidad.
- Incrementar la fiabilidad del establecimiento, a través de estándares de servicio.
- Aprovechar el 100% de los recursos destinados para el plan de mejora continua.
- Aportar con métodos sustentables para reducir el impacto negativo en el medio ambiente (implementación de buenas prácticas ambientales).

c) Respuesta (prontitud y utilidad):

- Incrementar la productividad, eficiencia y satisfacción de los trabajadores mediante la capacitación y el reconocimiento a sus logros.
- Disminuir el número de quejas y malos entendidos con los huéspedes.

d) Certidumbre (pericia, cortesía, seguridad y credibilidad):

- Crear una cultura de servicio comprometida con la mejora continua en todos los procesos.

e) Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión al cliente):

- Fortalecer la comunicación interna.
- Establecer mecanismos de seguimiento a comentarios y sugerencias de los clientes.

### **5.1.1.3 Definición de las metas de calidad**

Las metas de calidad se constituyen como el cumplimiento de los objetivos de calidad planteados. El control periódico a cargo del gerente administrativo en cada área específica, ayudará a medir el cumplimiento de objetivos y la creación de nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. Por lo tanto, las metas específicas de calidad para el Hostal *Zentrum* son:

**Con los clientes:**

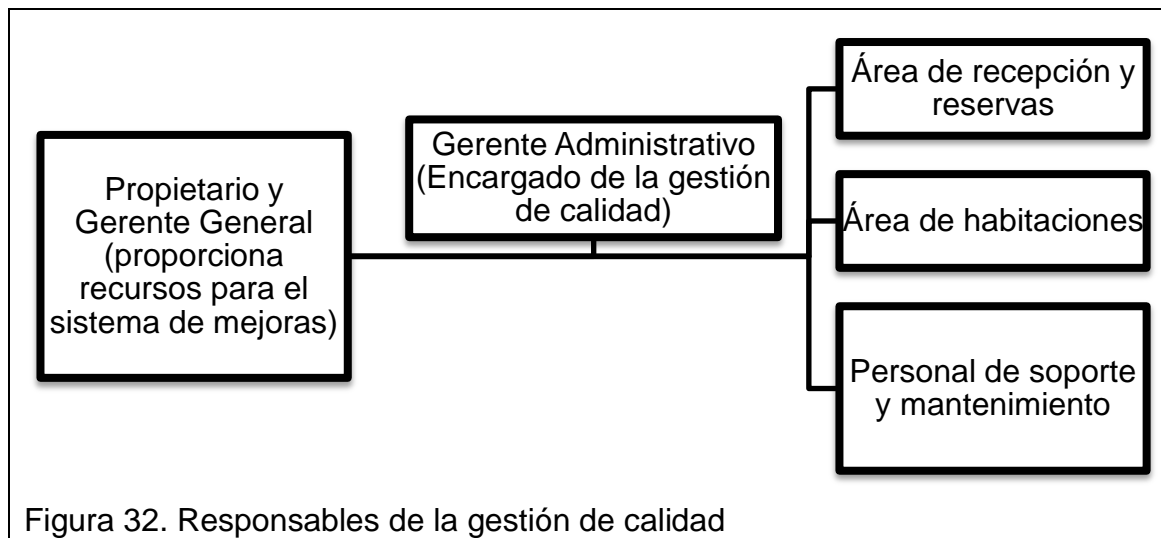
- El 100% de los huéspedes reconocen la calidad de los servicios prestados.
- En el primer semestre del año 2016, el 70% de los huéspedes darán uso a las encuestas de satisfacción.
- Para el año 2016 el 100% de los clientes se sentirán seguros de dejar toda su experiencia de estadía en manos del personal.
- Se reducirán las quejas y malos entendidos por parte de los huéspedes a partir de la implementación del manual de calidad.
- Los clientes reconocen y utilizan los servicios adicionales que ofrece el Hostal *Zentrum*.
- El 30% de clientes registrados en el 2016 regresa en el año 2017.
- El 70% de los clientes ingresan por recomendaciones de visitantes anteriores.

**Para el personal y Gerencia:**

- Para el 2016 el hostal está al 100% de su condición estructural, sin reparaciones o modificaciones.
- En el 4to trimestre del 2015 el 100% de los trabajadores conocen y cumplen con los estándares y procedimientos descritos en el manual de calidad.

**5.1.1.4 Comunicación interna**

A continuación se especifican las acciones concretas de calidad para cada miembro de la organización.



### Gerente General:

- Es la persona encargada de destinar recursos para la implementación de procesos, herramientas e insumos con la finalidad de establecer el plan de mejoramiento de calidad en el establecimiento.

### Gerente Administrativo:

- Es el encargado del proceso de gestión de calidad en el establecimiento, controla que los recursos destinados se implementen adecuadamente al proyecto.
- Es la persona encargada de ejecutar y hacer ejecutar a cabalidad con el manual de calidad a todo el personal, a más de diseñar, informar y difundir los objetivos y metas que se vayan cumpliendo a lo largo del proceso de mejora continua.
- Está a cargo de la programación de capacitaciones periódicas para el personal y la contratación de nuevos profesionales.
- Garantiza excelentes condiciones de trabajo para el personal.
- Estará siempre disponible para solucionar cualquier inquietud de los huéspedes.
- Establece relaciones profesionales con proveedores e intermediarios.
- Diseña y analiza los instrumentos de satisfacción.

**Encargado de reservas:**

- Tiene la responsabilidad de cumplir con todas las funciones de su trabajo, ejecutando los procesos especificados en el manual.
- Cumple con los objetivos de calidad planteados para su área y los protocolos de atención al cliente.
- Brinda información a los clientes, precios y tipos de pago manejados.

**Recepcionista:**

- Se constituye como la persona a cargo de la primera imagen del establecimiento con los huéspedes.
- Maneja los procesos de *check in* y *check out*.
- Utiliza herramientas de trabajo destinadas para su área.
- Está encargado de informar correctamente los servicios con los que dispone el hostel, direccionar las inquietudes y solicitudes de los huéspedes por cualquier medio, acatándose al protocolo de servicio.
- Tiene la obligación de estar al tanto de todas las operaciones del hostel, controla la presentación y cuidado de uniformes del personal ya que es el centro de los procesos calidad y servicio.
- Informa constantemente al gerente administrativo sobre comentarios y sugerencias de los huéspedes.
- Brinda información turística de la zona y es el encargado de difundir y actualizar los instrumentos de satisfacción para los huéspedes.

**Mucama:**

- Persona encargada del orden, la limpieza y colocación de insumos y amenidades en todas las habitaciones y zonas comunes del hostel.
- Maneja los insumos necesarios para ejercer su labor, e informa la existencia o no de los mismos a recepción por medio de una solicitud de materiales.
- Cumple a tiempo con la limpieza de habitaciones e informa el estado de la misma a recepción, haciendo cumplir los procesos de calidad destinados para su trabajo.

**Personal de soporte:**

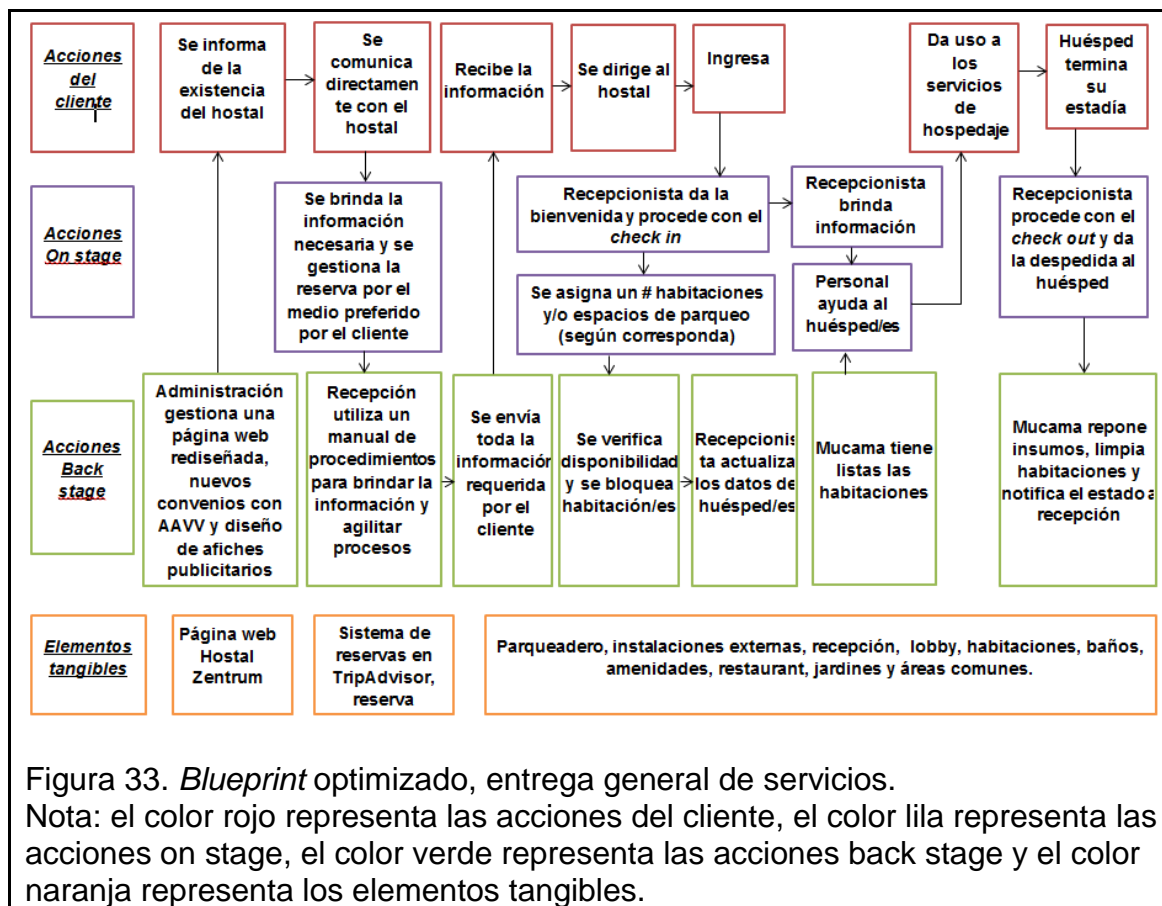
- Encargados de destinar espacios de parqueo para las personas que viajan en autocaravanas y motos.
- Ayudan con el equipaje de todos los huéspedes.
- Dan mantenimiento a los jardines y exteriores, e informan el estado de los mismos a recepción.

**5.1.2 Mapas de procesos optimizados**

En función a los criterios obtenidos del mapa de procesos actual manejado por el Hostal *Zentrum*, se encontró la necesidad de elaborar un plano de servicios óptimo, en donde se especifiquen los procedimientos adecuados para las gestiones de: reserva, *check in*, *check out* y un plano general de entrega de servicios.

De esta manera se pueden observar detalladamente las funciones que cumple el personal en cada momento durante la entrega de servicios. A partir de las falencias encontradas, se pretende ordenar y mejorar el sistema de una manera visual y entendible, a continuación se muestra el proceso de servicios general, en los anexos D, E y F se pueden visualizar las propuestas de *blueprint* para el manejo de reservas, *check in* y *check out*.





### 5.1.2.1 Elaboración de estándares

Para cumplir con las metas de calidad y ejecutar procesos optimizados, el personal del Hostel *Zentrum* tiene la obligación cumplir con estándares y procedimientos específicos en las actividades relacionadas a sus funciones, que permitan medir, evaluar y controlar los resultados del servicio ofrecido. Igualmente se deben utilizar correctamente las herramientas de trabajo destinadas para su área.

Según el Instituto Internacional de Marketing de Servicio ISMI (2001, p. 25-26) los estándares deben cumplir con 4 aspectos básicos:

1. Argumentar de manera precisa las funciones que deban ser aplicadas.
2. Responder precisamente el uso específico que se les dará.

3. Detectar y señalar las variaciones que se relacionen a la actividad a realizar.
4. Indicar las modificaciones o derivaciones tolerables.

De la misma manera, los estándares de calidad deben sujetarse a 3 funciones clave que son:

1. Establecerse a partir de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes y de las metas de calidad planteadas por el establecimiento.
2. Servir como parámetro fundamental para poder medir el nivel de calidad que puede brindar el establecimiento.
3. Indicar a los trabajadores la singularidad concreta que poseen los servicios ofertados, para poder ser considerados como servicios de calidad, de acuerdo con los criterios preestablecidos por el establecimiento.

El cumplimiento íntegro de los estándares diseñados para ser ejecutados por el personal del hostel *Zentrum* estarán supervisados por el Gerente Administrativo.

Dentro del Manual de Calidad se especifican:

- Estándares y procedimientos de servicio para todo el personal.
- Estándares y procedimientos para el área de reservas y recepción.
- Estándares y procedimientos para el área de hospedaje (habitaciones).
- Estándares y procedimientos de limpieza y mantenimiento.

En el anexo G se describen dichos estándares y procedimientos de manera detallada dentro del Manual de Calidad.

#### **5.1.2.2 Estrategias de medición, análisis y mejora**

Para poder evaluar y medir que los procesos en cada departamento se lleven a cabalidad, se deben utilizar herramientas que brinden soporte a las actividades

del personal. Estas herramientas también ayudarán a llevar un control adecuado de insumos y el mantenimiento para cada área específica. En el anexo I, se muestran detalladamente las herramientas destinadas para mejorar los procesos de trabajo de: recepción, área de habitaciones, limpieza y mantenimiento del Hostal *Zentrum*.

## **5.2 Estrategias de intervención**

### **5.2.1 Manual de calidad**

El Manual de calidad es un documento maestro que detalla la panorámica general sobre la gestión de calidad administrada por la gerencia de un establecimiento de manera detallada, cuyo objetivo es describir la forma en la que una empresa aplica un SGC, las políticas y los objetivos que apuntan hacia el cumplimiento de dichas políticas, mejorando procesos operacionales (López Lemos, 2013, p. 109).

Para la elaboración del Manual de calidad del Hostal *Zentrum*, se ha tomado como referencia a la plantilla de las normas ISO. Se ha hecho alusión al manual de inducción y procedimientos de la cadena GHL Hoteles (Howard Johnson, Hotel la Carolina) y el Manual de Calidad del Hotel Dann Carlton-Quito. El análisis a cada uno de estos manuales, se fundamentarán como el soporte para crear estándares y procedimientos para mejorar el desempeño de los trabajadores, ajustando las normativas a la realidad del establecimiento y a las áreas especificadas para este proyecto.

Los estándares descritos en el manual, han sido diseñados para que la funcionalidad básica del servicio de hospedaje esté acorde con las expectativas de los clientes. Por lo tanto, con la implementación del manual se pretende incrementar la experiencia de los usuarios de una manera rentable y alineada a los servicios, que por ley, brinda un establecimiento turístico con la categorización de hostel. Su correcta utilización ayudará a agilizar el desenvolvimiento, tanto administrativamente para el establecimiento como para el personal en las áreas de contacto.

Se especificarán las tareas a realizar por parte del personal de: reservas, recepción, limpieza y mantenimiento y las responsabilidades de la Gerencia para el correcto control del proyecto. En el anexo G se puede visualizar el Manual de calidad completo, incluyendo estándares y herramientas de trabajo.

### **5.2.2 Propuesta de formación y capacitación**

Para poder ofrecer experiencias de calidad para los usuarios, las capacitaciones al personal son de suma importancia para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas planteadas. Contar con recurso humano competente, es el resultado de una correcta programación y gestión administrativa, en vista de esto, se han tomado como referencia las capacitaciones planteadas por el MINTUR conjuntamente con Quito Turismo, para competencias específicas de calidad y hospitalidad en zonas especiales turísticas (ZET).

Una de las alternativas para preparar al personal es mediante los cursos de capacitación proporcionados por el Centro de Formación y Capacitación Turística (CAPACITUR, 2015). Se podrán realizar convocatorias generales para que el personal del Hostal *Zentrum* acuda a los cursos ofrecidos de manera periódica, acorde a horarios, funciones de trabajo y la capacidad económica que tenga la gerencia para optar por esta alternativa.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2015), brinda capacitaciones necesarias para el área de servicio y hospitalidad para establecimientos hoteleros y turísticos. Esta institución oferta programas pagados y gratuitos para el personal en áreas como: recepción, hospitalidad, ventas y servicio al cliente, aspectos considerados por la gerencia del Hostal *Zentrum* para ser mejorados. El SECAP ofrece capacitaciones en distintas modalidades y horarios, de corta, media y larga duración.

El (Centro de Educación Continua de la Escuela Politecnica Nacional, 2015) o CEC-EPN, brinda cursos de gerencia para el servicio y atención al cliente en modalidad virtual a precios bastante accesibles. Dependerá de la capacidad

organizativa de la Gerencia conjuntamente con el personal, la elección de los cursos y horarios convenientes para realizar dichas capacitaciones.

### **5.3 Presupuesto de intervención**

Para la elaboración del presupuesto de inversión de la propuesta de mejora de calidad para el Hostal *Zentrum* se tomara como referencia el libro Administración Financiera de (Ochoa Setzer y Saldívar del Ángel, 2012). En donde, se especifican los fundamentos para la inversión y la evaluación de nuevas propuestas de gestión administrativa por intervenir, con el objeto de proceder con el análisis de resultados acorde a la situación financiera del establecimiento en estudio.

Implementar un plan de mejora va a requerir de una cantidad específica de recursos, tanto humanos como financieros. Esto va a depender del tipo de acciones a realizar. Para la correcta implementación de propuestas, es importante costear cada parámetro dentro de la planificación. El valor monetario de estas acciones generará un beneficio a futuro, lógicamente, se debe ejercer un control financiero para que esto ocurra (Ochoa Setzer y Saldívar del Ángel, 2012, pp. 67-70).

Para proceder con la implementación de las propuestas diseñadas para mejorar la calidad, es importante conocer si el establecimiento tiene la capacidad financiera para proceder con las mismas y la adaptabilidad para aplicar los estándares de servicio descritos en el manual.

Al finalizar la implementación de las propuestas diseñadas para mejorar la calidad del establecimiento, e implementar un programa de mejora continua, la Gerencia General tiene la opción de contratar los servicios de un auditor autorizado que verifique si el establecimiento cumple con los estatutos necesarios para optar por el Distintivo Q y gozar de los beneficios que esta certificación conlleva.

### 5.3.1 Presupuesto de mejoras

La siguiente tabla muestra el presupuesto general para la implementación de las propuestas diseñadas para mejorar la calidad de servicio en el Hostal *Zentrum*.

Tabla 18. Inversión total para el plan de mejora de calidad

<b>PROPUESTAS</b>	<b>COSTO (\$)</b>
<b>Propuesta 1</b> diseño de un Manual de Calidad.	<b>2.647,00</b>
<b>Propuesta 2</b> elaboración de estándares, procedimientos y herramientas de trabajo.	<b>1.500,00</b>
<b>Propuesta 3</b> Capacitaciones para el personal.	<b>1.559,00</b>
<b>Propuesta adicional 1</b> plano óptimo de servicios por área.	<b>1.500,00</b>
<b>Propuesta adicional 2</b> contratación de nuevo personal (salarios anuales).	<b>12.464,00</b>
<b>Propuesta adicional 3</b> rediseño de página web.	<b>470,00</b>
<b>Propuesta adicional 4</b> auditoría para optar por el Distintivo Q.	<b>200,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>20.340,00</u></b>

Nota: los valores presentados se detallan en las siguientes tablas, en las cuales se establecen las fuentes para cada propuesta respectivamente.

La siguiente tabla indica el costo de elaboración del Manual de calidad, conjuntamente con los estándares y procedimientos creados por el autor de esta propuesta, para mejorar los procesos del establecimiento.

Tabla 19. Costo de elaboración del Manual de Calidad

<b>Propuestas 1 diseño de un Manual de Calidad. Propuesta 2 elaboración de estándares, procedimientos y herramientas de trabajo.</b>	<b>Costo (\$)</b>
Plantilla para crear el Manual de calidad.	147,00
Elaboración de estándares, procedimientos y herramientas.	1.500,00
Consultor experto en calidad.	500
Elaboración, diseño, acoplamiento e impresiones del manual.	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.147,00</b>

Nota: los datos para la elaboración del manual se establecen en fundamento a la entrevista realizada a Lorena Dávalos, Máster consultora de calidad para Quito Turismo.

La siguiente tabla muestra el costo de las capacitaciones para el personal del Hostal *Zentrum*, referentes a los procesos de atención al cliente, se han tomado en consideración los procesos de capacitaciones proporcionadas por el SECAP, CAPACITUR y CEC-EPN como alternativas para ser analizadas por la gerencia del establecimiento.

Tabla 20. Costo para las propuestas de capacitación del personal

<b>Propuesta 3 Capacitaciones para el personal.</b>	<b>Duración</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo (\$)</b>
<b>CAPACITUR</b>				
Servicio y atención al cliente.	15 horas	5	190,00	950,00
<b>SECAP</b>				
Recepcionista.	40 horas	2	53	106
Ventas y reservas.	40 horas	1	53	53

Hospitalidad.	40 horas	5	70	350
<b>CEC-EPN</b>				
Gerencia de servicio y atención al cliente.	48 horas	1	140	140
			<b>TOTAL</b>	<b>1.599,00</b>

Tomado de portales web SECAP, CAPACITUR y CEC-EPN.

Nota: las alternativas de capacitación para el sector hotelero son varias, se ha hecho énfasis en la atención al cliente, ventas, reservas y recepción, acordes al tamaño y realidad de la organización.

A continuación, se muestra el costo de la elaboración de un plano de servicios óptimo para los procesos del establecimiento.

Tabla 21. Costo de elaboración de un plano de servicios óptimo

<b>Propuesta adicional 1 plano óptimo de servicios</b>	<b>Costo (\$)</b>
Elaboración de <i>Blueprint</i> optimizado.	<b>1.500,00</b>

Nota: el costo de los honorarios por el diseño de un plano de servicios óptimo, se obtuvo por medio de la entrevista realizada a Lorena Dávalos, Máster consultora de calidad para Quito Turismo.

Tabla 22. Costeo salarial para nuevo personal

<b>Propuesta adicional 2 contratación de nuevo personal</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Costo salarial mensual</b>	<b>Costo salarial anual</b>
Recepcionista polivalente nocturno.	380,00	5.320,00
Recepcionista vespertino.	380,00	5.320,00
Mucama para fines de semana.	152	1.824,00
	<b>TOTAL 818.24</b>	<b>12.464,00</b>

Tomado de AHOTEC (Federación Hotelera del Ecuador, 2015) remuneraciones mínimas sectoriales, comisión de turismo y alimentación.

Nota: El establecimiento actualmente cuenta con escaso personal, la contratación de nuevo personal ayudará a agilizar los procesos definidos para los horarios de trabajo descritos en el manual para cada área específica.







## Conclusiones

Por medio del análisis realizado al Hostal *Zentrum*, se pudo determinar la realidad por la que atraviesa el establecimiento. Pese a sus 11 años de experiencia en el mercado, de contar con una infraestructura en excelentes condiciones y todos los requisitos de operación en orden, su método empírico de administración y las falencias de servicio observadas fueron el fundamento para generar un cambio estratégico.

Se diseñaron tres propuestas de mejora que son: un Manual de calidad, estándares y procedimientos de servicio aplicables a la realidad del hostel y propuestas de capacitación para el personal. Adicionalmente se diseñaron planos óptimos de servicio y algunas propuestas adicionales que tienen como propósito mejorar el desempeño en las áreas de recepción y hospedaje del hostel.

Para comprender los procesos inmersos en los servicios del Hostal *Zentrum*, se necesitó abordar conceptos y autores de calidad en la industria hotelera. Al abordar teorías de calidad en la industria, se pudo concluir que, para empezar a gestionar calidad en un establecimiento de hospedaje, los administradores o gerentes deben fundamentarse en las características distintivas que generan valor en las apreciaciones de sus huéspedes.

La actividad hotelera es muy minuciosa, requiere procesos sistematizados y enfocados en la importancia existente en la interacción con los clientes y la dificultad real de definirlos, entenderlos y medir su nivel de aceptación. En otras palabras, el más elevado consenso de los clientes se establece en las características diferenciadoras de los establecimientos, en donde, la calidad es una variable dependiente de las diversas interpretaciones y apreciaciones.

Se concluye que la calidad se constituye como un conjunto de recursos implementados para alcanzar la excelencia. En la hotelería, la experiencia global genera un solo resultado, la satisfacción o no de los clientes, entendiendo que, es de suma importancia su participación para el resultado deseado por ambas partes. Desarrollar un planteamiento administrativo en

función a la gestión de procesos, transforma a la calidad en una herramienta que posibilita ser competitivo.

Implementar mejoras y procesos de gestión de calidad en el establecimiento, ubicado en un sector sumamente turístico como lo es la Mariscal, ayudará para optar por una certificación de calidad. De la misma manera, esto generará un progreso paulatino para la industria turística en la ciudad de Quito, por consiguiente, si cada vez un mayor número de establecimientos turísticos se deciden por mejorar sus procesos y beneficiarse de la implementación de sistemas de calidad adaptados a sus realidades, el nivel de satisfacción del turista en el destino incrementará, por lo tanto, desde lo más fundamental, la industria turística podrá incrementar su relevancia en la economía nacional.

El presupuesto destinado para empezar a gestionar calidad dentro del Hostal *Zentrum* está apegado a su realidad, no se requiere una inversión excesiva para implementarlo. Cabe recalcar que las propuestas han sido diseñadas por el autor de este proyecto y se entregarán al establecimiento sin ningún costo, los presupuestos diseñados se justifican en lo que debería invertir el hostal en el caso de contratar un experto consultor de calidad.

## Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia del Hostal *Zentrum* que implemente las propuestas diseñadas. El manual conjuntamente con las herramientas de trabajo, los estándares y procedimientos de servicio y las capacitaciones para el personal, serán de gran ayuda durante la prestación de servicios y el control de las operaciones administrativas referentes a la calidad.

De la misma manera, se aconseja utilizar las Normas Técnicas diseñadas por Quito Turismo para actividades en la Zona Especial Turística de la Mariscal, en donde, se establecen los parámetros y lineamientos que deben cumplir los establecimientos ubicados en este sector catalogado como "un destino de calidad".

La contratación de nuevo personal resulta importante para mejorar el servicio en las áreas de contacto. En vista de que el hostel no cuenta con el personal suficiente, se recomienda la contratación de un recepcionista polivalente nocturno, un recepcionista vespertino y una mucama para fines de semana.

Es recomendable visualizar detalladamente los planos óptimos de servicio para comprender como se deben manejar adecuadamente los procesos del establecimiento.

Se encontró la necesidad de crear una propuesta adicional en relación a la imagen. Dentro del manual y las herramientas de trabajo se ha utilizado una nueva imagen aprobada por el Gerente General del Hostal *Zentrum*, y se encuentra en análisis para su implementación, al igual que las demás propuestas. De la misma manera se elaboró una cotización para renovar la página web, que resulta de suma importancia para gestionar reservas y se constituye actualmente como un instrumento importante para promocionar al hostel y al destino al que pertenece.

## **Abreviaturas**

AEC: Asociación Española para la Calidad.

CAPACITUR: Centro de Formación y Capacitación Turística.

CEC-EPN: Centro de Educación Continua-Escuela Politécnica Nacional.

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

GCT: Gestión de Calidad Total.

HGC: Herramientas para la Gestión de Calidad.

HOLSERV: Calidad en Servicios Hoteleros.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

ISQ: Implantación de Sistemas de Calidad Turística.

MINTUR: Ministerio de Turismo.

OMT: Organización Mundial de Turismo.

PEC: Personal En Contacto.

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitaciones Profesionales.

SERVQUAL: Servicio de Calidad.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SIIT: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos.

SPC: Control Estadístico de Procesos.

ZET: Zona Especial Turística.

## REFERENCIAS

- American Society for Quality ASQ. (2015). *American Society for Quality ASQ*.  
Obtenido de American Society for Quality ASQ: <http://asq.org/quality-press/display-item/?item=T860>
- Asociación Española para la Calidad. (2013). *Asociación española para la Calidad*. Obtenido de Asociación española para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2015). *Asociación Española para la Calidad AEC*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad AEC: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-en-iso-9001>
- Bednar, R. y. (1994). *The Academy of Management*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Besterfield, D. H. (2005). *Control de Calidad*. ciudad de México: Prentice Hall.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos*. Bogotá: Vitral.
- Buades, E. G. (2001). *Calidad de servicio en Hoteles de sol y playa*. Madrid: Síntesis S.A.
- Camisón, C. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Education.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de Calidad*. MCGRAW-HILL.
- CAPACITUR. (2015). *Centro de Información y Capacitación Turística*. Obtenido de Centro de Información y Capacitación Turística: <http://www.capacitur.com/codigo/capacitacion/capacitacion.html>
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. apunte de estudio.
- Cavassa, C. R. (2007). *Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento*. México: Trillas.
- Centro de Educación Continua de la Escuela Politecnica Nacional. (2015). *Centro de Educación Continua de la Escuela Politecnica Nacional*.

- Obtenido de Centro de Educación Continua de la Escuela Politecnica Nacional: <http://cec-epn.edu.ec/index.php?producto=222&categoria=8>
- Díaz, R. (2012). *Gestión de Hotelería y Turismo*. Pearson.
- Dorado, J. A. (2013). *Recepción y Reservas*. Madrid: Síntesis.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 64-80.
- Durán Fresco, J. P. (2006). *CERTIFICACIÓN Y MODELOS DE CALIDAD EN HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN*. Madrid: Díaz de Santos.
- Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo. (2013). *Quito Turismo*. Obtenido de Quito Turismo: [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Resoluciones%20de%20Alcald%20C3%ADa/A%20C3%B1o%20%202013/RA-2013-0013%20%20%20ZONAS%20ESPECIALES%20LA%20MARISCAL%20Y%20CENTRO%20HISTORICO-PLANES%20DE%20GESTION.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Resoluciones%20de%20Alcald%20C3%ADa/A%20C3%B1o%20%202013/RA-2013-0013%20%20%20ZONAS%20ESPECIALES%20LA%20MARISCAL%20Y%20CENTRO%20HISTORICO-PLANES%20DE%20GESTION.pdf)
- Federación Hotelera del Ecuador. (2013). *AHOTEC*. Obtenido de AHOTEC: <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/TURISMO%20Y%20ALIMENTACION%202014.pdf>
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning. Obtenido de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-de-Marketing.pdf>
- Finnigan, W. H. (1992). *The Race Without a Finish Line*. Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Fresco, J. P. (2011). *Certificación y modelos de calidad en Hostelería y Restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2014). *EFQM*. Obtenido de EFQM: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad. (2014). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad*. Obtenido de Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad: [http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?\\_\\_setlocale=es](http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/prize/index/index.html?__setlocale=es)



- Gonzales Mariscal, G., & Mármol, I. (2014). *La nueva ISO 9001-2008*. Madrid: Fundación CONFMETAL.
- Gonzales, H. (2012). *Calidad y Gestión*. Obtenido de *Calidad y Gestión*: <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/04/10/la-calidad-como-gestion-armand-feigenbaum/>
- Grönroos, C. (1990). *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behaviour Interface*.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, J. A. (2012). *Escuela Universitaria de Turismo de Murcia*. Obtenido de *Escuela Universitaria de Turismo de Murcia*: <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/ponencia-calidad-turistica.pdf>
- Hostal Quito Antiguo. (2015). *Hostal Quito Antiguo*. Obtenido de *Hostal Quito Antiguo*: <http://www.quitoantiguo.com.ec/index.php/nuestro-hostal/habitaciones>
- Hostal San Juan. (2015). *Hostal San Juan*. Obtenido de *Hostal San Juan*: <http://www.hostalsanjuanquito.com/index.php/alojamiento>
- Hostal Zentrum. (3 de 3 de 2015). *Hostal Zentrum*. Obtenido de *Hostal Zentrum*: <http://hostalzentrum.com/hostal>
- Hotel Residencia 9 de octubre. (2014). *Hotel Residencia 9 de octubre*. Obtenido de *Hotel Residencia 9 de octubre*: <http://www.inquito.com/hoteles/9deoctubre.php>
- Implantación de Sistemas de Calidad Turística ISQ. (2014). *ISQ*. Obtenido de *ISQ*: <http://www.isq-turistica.com/servicios/iso-9001-gesti%C3%B3n-de-la-calidad/>
- International Service Marketing Institute ISMI. (2001). *Ministerio de Hacienda de Costa Rica*. Obtenido de *Ministerio de Hacienda de Costa Rica*: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Lacalidadenlosservicios.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Lacalidadenlosservicios.pdf)
- Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (2014). *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Obtenido de *Revista de Dirección y*

- Administración de Empresas:  
<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/view/11483/10655>
- Organización Internacional de Normalización(ISO). (s.f.). ISO. Obtenido de ISO:  
[http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=quality+concept&published=on&active\\_tab=standards&sort\\_by=rel](http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=quality+concept&published=on&active_tab=standards&sort_by=rel)
- Jacobsen, G. (17 de Octubre de 2014). Propietario y Gerente Administrativo del Hostal Zentrum. (A. O. Aguilar, Entrevistador)
- Juran, J. (1999). *Juran's Quality Handbook*. Mc Graw hill.
- Laguna García, M., & Palacios Picos, A. (2009). *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Obtenido de Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa:  
<file:///C:/Users/Andr%C3%A9s/Downloads/Dialnet-LaCalidadPercibidaComoDeterminanteDeTipologiasDeCI-3111153.pdf>
- López Lemos, P. (2013). *Cómo hacer un Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2008*. Madrid: CONFEMETAL.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico DF: Pearson.
- Marcic, R. L. (2006). *Administración de la Calidad Total*. México: Cengage Learning.
- MINTUR. (2012). *Ministerio De Turismo*. Obtenido de Ministerio De Turismo:  
<http://www.ricardomedinao.com/planes-y-estrategias-de-desarrollo-turistico-ecuador/>
- Moreno Alego, J. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM*. Catalunya.
- Occhiuzzi, A. (2012). *Housekeeping, Gerenciamiento y Planificación*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Ochoa Setzer, G., & Saldívar del Ángel, R. (2012). *Administración Financiera*. Mc GrawHill.
- Ojeda, S., & Gontero, S. (2010). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de Universidad de Antioquia:  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/7038/6454>
- Organización Internacional de Normalización. (2014). ISO. Obtenido de ISO:  
<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

- Organización Mundial de Turismo. (2014). *Organización Mundial de Turismo*. Obtenido de Organización Mundial de Turismo: <http://americas.unwto.org/es/search/node/Calidad>
- Pineño, I. B. (2003). *Psicoteca*. Obtenido de Psicoteca: <http://paginaspersonales.deusto.es/matute/psicoteca/articulos/Barrios&Pineno03.htm>
- Ponce Talancón, H. (junio de 2007). *CNEIP.ORG*. Obtenido de CNEIP.ORG: [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Quito Turismo. (2013). *Quito Turismo*. Obtenido de Quito Turismo: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/component/phocadownload/category/3-estadisticas-uido>
- Quito Turismo. (2014). *Quito Turismo*. Obtenido de Quito Turismo: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/component/content/article/120-noticias-destacadas/541-rendicion-de-cuentas-2014>
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. (2009). Obtenido de <file:///C:/Users/Andr%C3%A9s/Downloads/Dialnet-LaCalidadPercibidaComoDeterminanteDeTipologiasDeCI-3111153.pdf>
- Ríos, J., & Santoná, R. (2008). *Calidad de servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva SERVQUAL*.
- Ross, V. K. (1996). *Principios de la Calidad Total*. México: Diana.
- SECAP. (2015). *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional : <http://capacitacion.turismo.gob.ec/registro/secap.php>
- SERVQUAL. (2010). *Saber*. Obtenido de Saber: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf>
- Silva, P. E. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Sistema Institucional de Indicadores Turísticos (SIIT). (2013). *Quito Turismo*. Obtenido de Quito Turismo: <http://www.quito-turismo.gob.ec>

turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-encifras-2013.pdf

Vela, M. E. (2011). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Wilkie, W. L. (1994). Consumer Behavior. En W. L. Wilkie, *Consumer Behavior*. Wiley, 1994.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). *SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

## **ANEXOS**

## ANEXO A: Encuesta de satisfacción en español



Estimado huésped:

Por medio de esta encuesta de satisfacción, La Escuela de Turismo y Hospitalidad de la Universidad de las Américas, busca recopilar datos descriptivo-estadísticos con la finalidad de analizar la CALIDAD DE SERVICIO prestado por el HOSTAL ZENTRUM.

- La encuesta es personal, anónima y voluntaria.
- Por favor marque con una **X** dentro de los espacios en blanco o **escriba su respuesta** según corresponda.

1. Caracterización del huésped

### A) EDAD:

18 – 30 años	
30 – 45 años	
45 – 60 años	
60 en adelante	

### B) SEXO:

<b>M</b>	
<b>F</b>	

### C) NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

Primaria	
Secundaria	
Superior	
Postgrados	

### D) MOTIVO DE VIAJE:

Visita a familiares o amigos	
Ocio, recreo o vacaciones	
Negocios	
Reuniones, congresos, conferencias	
Otros: (especifique)	

### E) CON QUIÉN VIAJA:

Solo	
Grupo de amigos	
Grupo familiar	
En pareja	

### F) CÓMO ORGANIZÓ SU VIAJE:

Agencia de viajes	
Por cuenta propia	

### G) LUGAR DE PROCEDENCIA:

<b>País:</b>	
<b>Ciudad:</b>	

### H) ACTIVIDADES REALIZADAS:

Visitó lugares Históricos	
Visitó lugares Históricos y observó la naturaleza	
Asistió a eventos privados o negocios	
Observó la naturaleza	
Realizó actividades académicas	
Asistió a eventos públicos	
Otros: (especifique)	

### I) TIEMPO DE ESTADÍA:

1 día y 1 noche	
2 días 1 noche	
3 días 2 noches	
4 días 3 noches	
5 días 4 noches	
6 días 5 noches	
Más de 1 semana	

J) GASTO PROMEDIO DE SU ESTADÍA EN QUITO: \$

--

2. ¿Cómo calificaría al Hostal Zentrum en los siguientes aspectos?

		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
RECEPCIÓN	Atención al realizar la reservación					
	Atención al Check in					
	Atención al Check out					
HABITACIÓN	Limpieza y condiciones de la habitación					
	Limpieza y condiciones de los baños					
	Limpieza y orden de las áreas comunes					
	Comodidad de la habitación					
VARIOS	Precios					
	Parqueadero					
	Seguridad					
	Ambiente general del Hostal					
	Infraestructura					
	Decoración y mobiliario					
	Ubicación					

3. ¿Cómo se enteró usted del Hostal Zentrum?

Portal web del hostal	
Recomendaciones de amigos o familiares	
Sistemas de reservas en línea	
A través de agencia de viajes	
Por anuncios publicitarios	
Otros: (especifique)	

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS (Opcional):**

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

## ANEXO B: Encuesta de satisfacción en inglés



Dear Guest:

Through this satisfaction survey, the school of Tourism and Hospitality from University of the Americas, seeks to collect descriptive statistics in order to analyze the Quality of Service provided by the ZENTRUM HOSTEL.

- The survey is personal, anonymous and voluntary.
- Please mark an **X** in the blanks or **write your answer** accordingly.

### 1. Host characterization

#### A) AGE:

18 – 30	
30 – 45	
45 – 60	
60 and older	

#### B) SEX:

<b>M</b>	
<b>F</b>	

#### C) EDUCATION LEVEL:

Elementary school	
High school	
University	
Masters	

#### D) REASON TRIP:

Visit family or Friends		Single	
Leisure, recreation or vacation		Grup of friends	
Business		Family	
Meetings, conferences		Couple	
Others: (specify)			

#### E) TRAVEL WITH:

#### F) HOW ORGANIZED YOUR TRIP?

Travel agency	
Self	

#### G) ORIGIN:

<b>Country:</b>	
<b>City:</b>	

#### H) ACTIVITIES:

Visit Historical places	
Visit Historical places and observe nature	
Attend private and business events	
Observe nature	
Academic activities	
Attend public events	
Others: (specify)	

#### I) LENGTH OF STAY:

1 day 1 night	
2 days 1 night	
3 days 2 nights	
4 days 3 nights	
5 days 4 nights	
6 days 5 nights	
More than 1 week	

#### J) AVERAGE COST OF STAY IN QUITO: \$



2. How would you rate the Hostal Zentrum in the following steps?

		Deficient	Regular	Good	Very Good	Excellent
		1	2	3	4	5
<b>Recepti</b>	Reservation service					
	Check in					
	Check out					
<b>Rooms</b>	Cleaning and room conditions					
	Cleaning and conditions of the bathrooms					
	Housekeeping in common areas					
	Comfort					
<b>Several</b>	Prices					
	Parking Lot					
	Security					
	General atmosphere at Hostal					
	Infrastructure					
	Decoration and furniture					
	Location					

3. How did you hear about Hostal Zentrum?

Web Portal hostel	
Recommendations from friends or relatives	
Booking Systems	
Travel agency	
Advertising	
Others: (specify)	

**COMMENTS AND SUGGESTIONS (optional):**

Thank you very much for your time and cooperation.

## ANEXO C: Encuesta de satisfacción en alemán



Lieber Gast:

Durch diese Zufriedenheitsumfrage, Schule für Tourismus und Hospitality Universität Amerikas, sucht der deskriptiven Statistik, um die Servicequalität durch den HOSTEL ZENTRUM vorgesehen Analyse zu sammeln.

- Die Umfrage ist persönlich, anonym und freiwillig.
- Markieren Sie bitte ein **X** in die Lücken oder schreiben Sie eine Antwort entsprechend.
  1. Charakterisierung des Gastes

**A) Das Alter:**                      **B) Geschlecht:** **C) SCHULBILDUNG:**

18 – 30 jahre		<b>M</b>		Primär	
30 – 45 jahre		<b>W</b>		Sekundär	
45 – 60 jahre				College	
60 +				Masters	

**D) ANLASS DES AUFENTHALTS:**                      **E) MIT WEM REISEN SIE:**

Besuch der Familie oder Freunden		Single	
Freizeit, Erholung oder Urlaub		Gruppe von Freunden	
Beruflich		Familie	
Tagungen, Konferenzen		Pärchen	
Sonstiges: (bitte angeben)			

**F) WER ORGANISIERT IHRE REISE:**

Reisebüro	
Selbst	

**G) HERKUNFTSORT:**

<b>Land:</b>	
<b>Stadt:</b>	

**H) AKTIVITÄTEN:**

Historische Orte besuchen	
Historische Orte besuchen und die Natur beobachten	
Besuch von privaten oder geschäftlichen Veranstaltungen	
Naturerkundungen	
Akademischen Aktivitäten	
Besuch von öffentlichen Veranstaltungen	
Sonstiges: (bitte angeben)	

**I) LONG STAY:**

1 tag y 1 nacht	
2 tage 1 nacht	
3 tage 2 nächte	
4 tage 3 nächte	
5 tage 4 nächte	
6 tage 5 nächte	
Mehr als 1 Woche	

**J) KOSTEN IHRES AUFENTHALTES IN QUITO: \$**

--

2. Wie würden Sie das Hostal Zentrum bewerten?

		Schlecht	Regulär	Gut	Sehr gut	Ausgezeichnet
		1	2	3	4	5
<b>Rezepti</b>	Buchung service					
	Check in					
	Check out					
<b>Zimmer</b>	Reinigung und Raumbedingungen					
	Reinigung und sauberkeit der Badezimmer					
	Sauberkeit der öffentlichen Bereiche					
	Komfort					
<b>Mehrere</b>	Preise					
	Parkplatz					
	Sicherheit					
	Allgemeine Atmosphäre im Hostal Zentrum					
	Infrastruktur					
	Möbel und Dekoration					
	Lage					

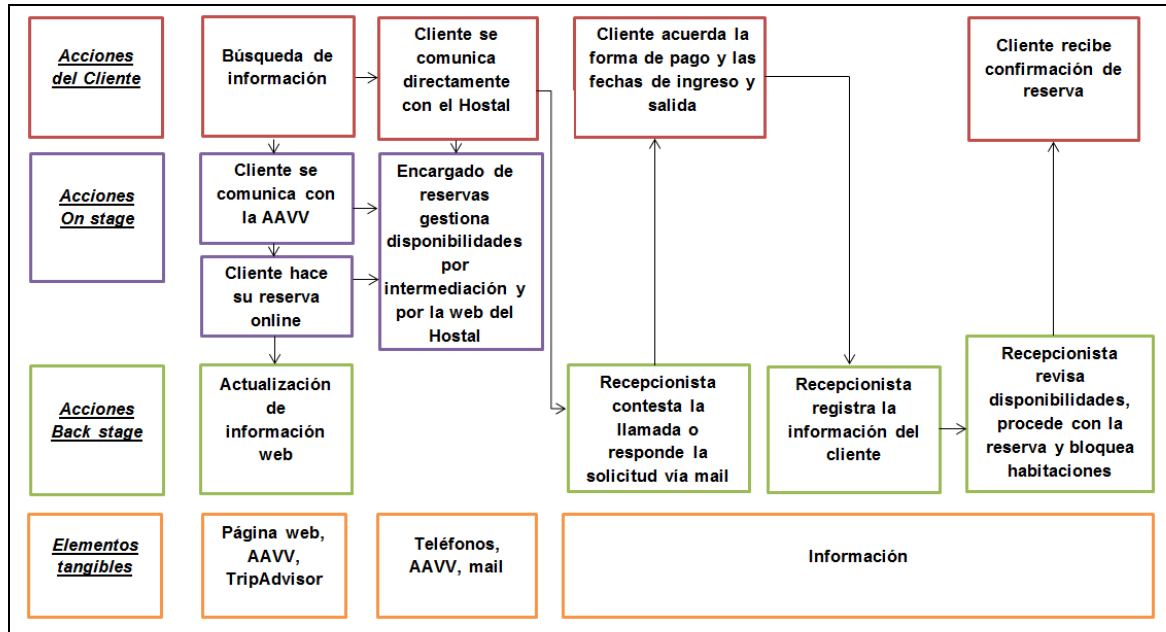
3. Wie haben Sie von Hostal Zentrum erfahren?

Web Portal Hostel	
Empfehlungen von Freunden oder Verwandten	
Reservierungssysteme	
Reisebüro	
Werbung	
Sonstiges: (bitte angeben)	

**Kommentare und Vorschläge (fakultativ):**

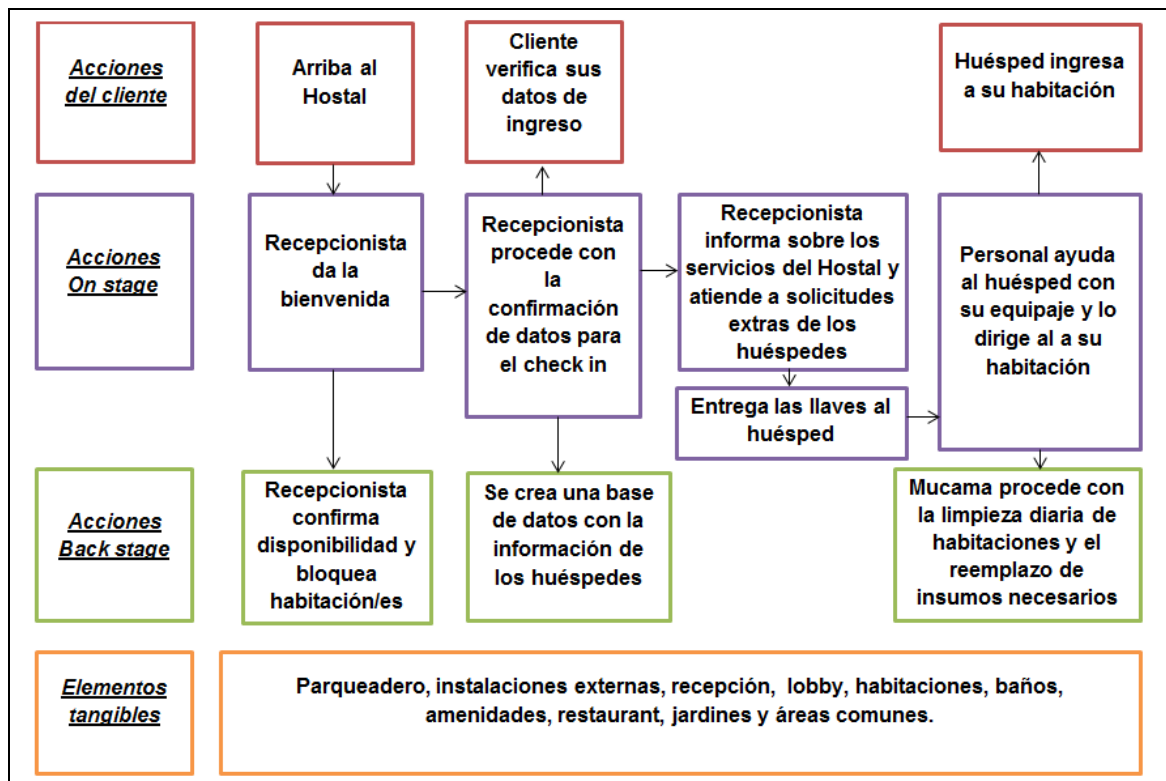
Vielen Dank für Ihre Zeit und Zusammenarbeit

## Anexo D: *Blueprint* optimizado para el proceso de reservas



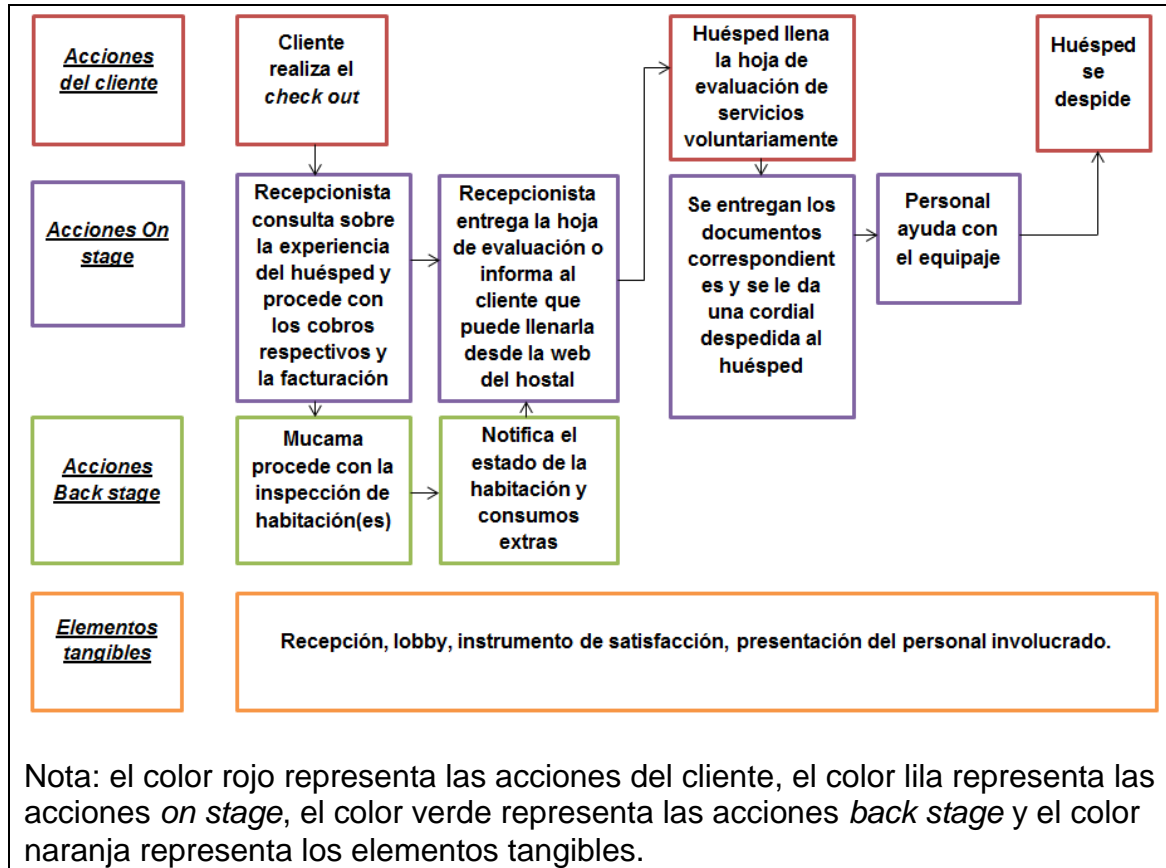
Continúa proceso →

## Anexo E: *Blueprint* optimizado para el proceso de check in



Continúa proceso →

## Anexo F: *Blueprint* optimizado para el proceso de *check out*



Nota: el color rojo representa las acciones del cliente, el color lila representa las acciones *on stage*, el color verde representa las acciones *back stage* y el color naranja representa los elementos tangibles.

Anexo G: propuesta de Manual de Calidad:

# Manual de la Calidad y procedimientos



José Murillo E4-18 y Av. 9 de Octubre.

Quito-Ecuador.

## Introducción

El Hostal *Zentrum* es una organización que busca la excelencia en sus procesos operacionales por medio de la inclusión de estándares y procedimientos de servicio. Se desarrolló un Sistema de Gestión de Calidad para que sea implementado y difundido por la Gerencia del establecimiento con la finalidad de:

- Documentar las mejores prácticas de negocio de la empresa.
- Entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de los clientes.
- Mejorar la administración de los procesos de calidad de recepción y hospedaje.
- Crear una cultura de servicio.

El manual describe el Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la empresa.

El manual está dividido en siete secciones, cada sección aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.

Este manual se utiliza internamente para orientar a los trabajadores del Hostal *Zentrum* con respecto a los diversos requisitos que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las orientaciones necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

## **Sección 1: Alcance**

### **1.1 Generalidades**

El Manual de la Calidad traza las políticas, los objetivos, las metas, los procedimientos y los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en el establecimiento.

El sistema aporta al desarrollo y estandarización de procesos de servicio de la empresa.

### **1.2 Aplicación**

El Hostal *Zentrum* ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones netamente hoteleras de: reservas, recepción, hospedaje, limpieza y mantenimiento.

Se han excluido únicamente los procesos de la cafetería del establecimiento, en vista de su correcto funcionamiento por medio de la auditoría realizada en función a la *"Norma de Calidad Turística para el Distintivo Q"* creada por la *Empresa Publica Metropolitana de gestión de Destino Turístico*.

Toda la infraestructura de la cafetería se encuentra en óptimas condiciones para brindar el servicio de desayuno para los huéspedes. Se recalca que el establecimiento no oferta servicios de alimentación complementarios al servicio de desayunos, ni *room service*.



## **Sección 2: Referencias normativas**

### **2.1 Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad**

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

UNE EN ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – requisitos (Asociación Española para la Calidad AEC, 2015).

Manual de inducción y procedimientos de la cadena GHIL Hoteles (Howard Johnson, Hotel la Carolina).

Manual de Calidad del Hotel Dann Carlton-Quito.

American National Standard ANSI/ISO/ASQ Q9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad - requisitos (American Society for Quality ASQ, 2015).

Plantilla para la elaboración de manuales de calidad ISO 9001-2008 (Organización Internacional de Normalización, 2014).

## **Sección 3: Sistema de Gestión de la Calidad**

### **3.1 Requisitos generales**

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la gerencia son algunas de las técnicas y las herramientas que el establecimiento usa para medir y mejorar el sistema continuamente.

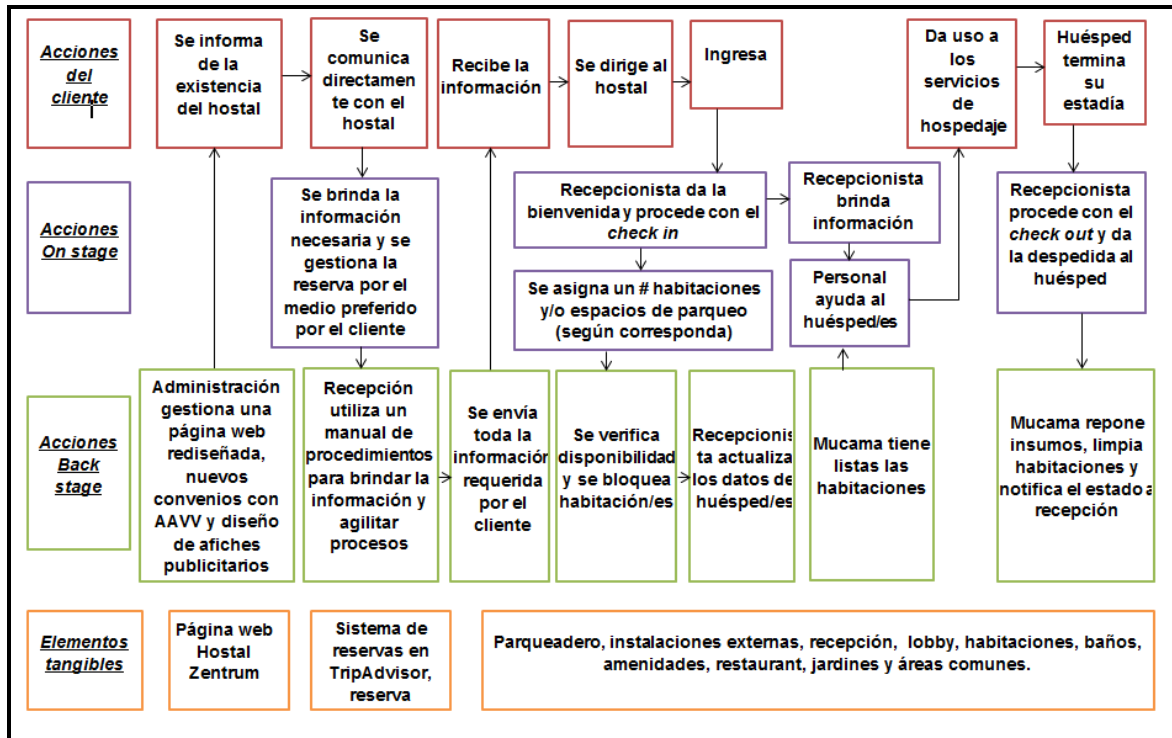
El Gerente General y el Gerente Administrativo, conjuntamente con los trabajadores y los empleados con mayor número de años de trabajo y experiencia, identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.

Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinaron la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.

Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El diagrama de procesos brinda una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

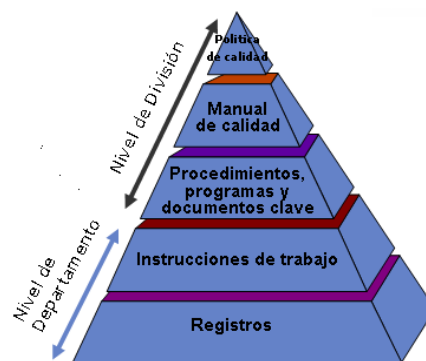
### 3.2 Diagrama de Flujo de Proceso:



### 3.3 Requisitos de la documentación

#### 3.3.1 Generalidades

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es distribuida a nivel de división y a nivel de área de trabajo en cinco distintos niveles:



## **Nivel de División**

Nivel 1: La Política de Calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.

Nivel 2: Este Manual de la Calidad, que describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

Nivel 3: Los procedimientos requeridos para optar por certificaciones acreditadas, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, La revisión de la gerencia y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

## **Nivel de área**

Nivel 4: Instrucciones de trabajo (estándares y procesos de servicio).

Nivel 5: Los registros de calidad requeridos y necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Sección 4: Responsabilidad de la Dirección**

### **4.1 Responsabilidad de la Dirección**

La Gerencia General ha estado activamente comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y ha proporcionado la visión y la dirección estratégica para el crecimiento de dicho sistema estableciendo los objetivos de calidad y la política de calidad.

Para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, la Gerencia:

- Comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos de la ley.
- Establece los objetivos de calidad en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.
- Revisa la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de revisión de la gerencia.
- Realiza reuniones trimestrales para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- Identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
- Garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **4.2 Enfoque al cliente**

Para satisfacer los requisitos de los clientes y para superar sus expectativas, El Hostal *Zentrum* se esfuerza continuamente en identificar las necesidades presentes y futuras de ellos.

Nuestro proceso de comunicación garantiza que los requisitos de los clientes así como también aquellos de que por ley sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a las personas apropiadas de nuestra organización.

### **4.3 Política de calidad**

La Política de Calidad ha sido comunicada a todos los empleados y está incluida en el proceso de orientación de los empleados nuevos y en la capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Está a la vista en lugares destacados en las instalaciones para mantener altos niveles dentro de nuestra organización.

#### **Política de Calidad del Hostal *Zentrum*:**

El Hostal *Zentrum* sostiene el firme compromiso de satisfacer los requisitos y las necesidades de sus huéspedes, brindando un servicio de hospedaje comprometido con el respeto y la privacidad. Establecidos con una infraestructura en excelentes condiciones y con talento humano motivado y capacitado, se busca enriquecer la experiencia de los huéspedes durante su estadía, creando un óptimo escenario, para una placentera estancia. De esta manera, se implementa la mejora continua y se alcanza la excelencia.

Todos los procesos descritos en este manual son acatados a cabalidad por toda la organización.

### **4.4 Planificación**

#### **4.4.1 Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad son establecidos y aprobados por la Gerencia General en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa. Estos objetivos son específicos, mensurables y conformes a la política de calidad. Los objetivos han sido establecidos a nivel de empresa, a nivel de áreas, a nivel de servicios y a nivel de procesos.

#### **Objetivos de calidad**

- Mantener periódicamente la estructura y los elementos físicos del establecimiento.
- Generar confianza en los clientes, cumpliendo a cabalidad con lo que se ofrece, un servicio de hospedaje de calidad.

- Incrementar la fiabilidad del establecimiento, a través estándares de servicio.
- Aprovechar el 100% de los recursos destinados para el plan de mejora continua.
- Aportar con métodos sustentables para reducir el impacto negativo en el medio ambiente (implementación de buenas prácticas ambientales).
- Incrementar la productividad, eficiencia y satisfacción de los trabajadores mediante la capacitación y el reconocimiento a sus logros.
- Disminuir el número de quejas y malos entendidos con los huéspedes.
- Crear una cultura de servicio comprometida con la mejora continua en todos los procesos.
- Fortalecer la comunicación interna.
- Establecer mecanismos de seguimiento a comentarios y sugerencias de los clientes.

#### **4.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan al sistema implementado.

El Gerente Administrativo, es responsable de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad haya sido implementado de manera eficaz y la Gerencia General asegura que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afecten a la calidad.

### **4.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

#### **4.5.1 Responsabilidad y autoridad**

Se ha establecido un organigrama para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.

Las descripciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisadas y aprobadas con respecto a su idoneidad por la Gerencia General y los

trabajadores. Estos documentos están disponibles en toda la organización para ayudar a los empleados a entender sus responsabilidades.

**Gerente General:** Es la persona encargada de destinar recursos para la implementación de procesos, herramientas e insumos con la finalidad de establecer el plan de mejoramiento de calidad en el establecimiento.

**Gerente Administrativo:**

- Es el encargado del proceso de gestión de calidad en el establecimiento, controla que los recursos destinados se implementen adecuadamente al proyecto.
- Es la persona encargada de ejecutar y hacer ejecutar a cabalidad con el manual de calidad a todo el personal, a más de diseñar, informar y difundir los objetivos y metas que se vayan cumpliendo a lo largo del proceso de mejora continua.
- Está a cargo de la programación de capacitaciones periódicas para el personal y la contratación de nuevos profesionales.
- Garantiza excelentes condiciones de trabajo para el personal.
- Estará siempre disponible para solucionar cualquier inquietud de los huéspedes.
- Establece relaciones profesionales con proveedores e intermediarios.
- Diseña y analiza los instrumentos de satisfacción.

**Encargado de reservas:**

- Tiene la responsabilidad de cumplir con todas las funciones de su trabajo, ejecutando los procesos especificados en el manual.
- Cumple con los objetivos de calidad planteados para su departamento y los protocolos de atención al cliente.
- Brinda información a los clientes, precios y tipos de pago manejados.



### **Recepcionista:**

- Se constituye como la persona a cargo de la primera imagen del establecimiento con los huéspedes.
- Maneja los procesos de *check in* y *check out*.
- Utiliza herramientas de trabajo destinadas para su departamento.
- Está encargado de informar correctamente los servicios con los que dispone el hostel, direccionar las inquietudes y solicitudes de los huéspedes por cualquier medio, acatándose al protocolo de servicio.
- Tiene la obligación de estar al tanto de todas las operaciones del hostel, controla la presentación y cuidado de uniformes del personal ya que es el centro de los procesos calidad y servicio.
- Informa constantemente al gerente administrativo sobre comentarios y sugerencias de los huéspedes.
- Brinda información turística de la zona y es el encargado de difundir y actualizar los instrumentos de satisfacción para los huéspedes.

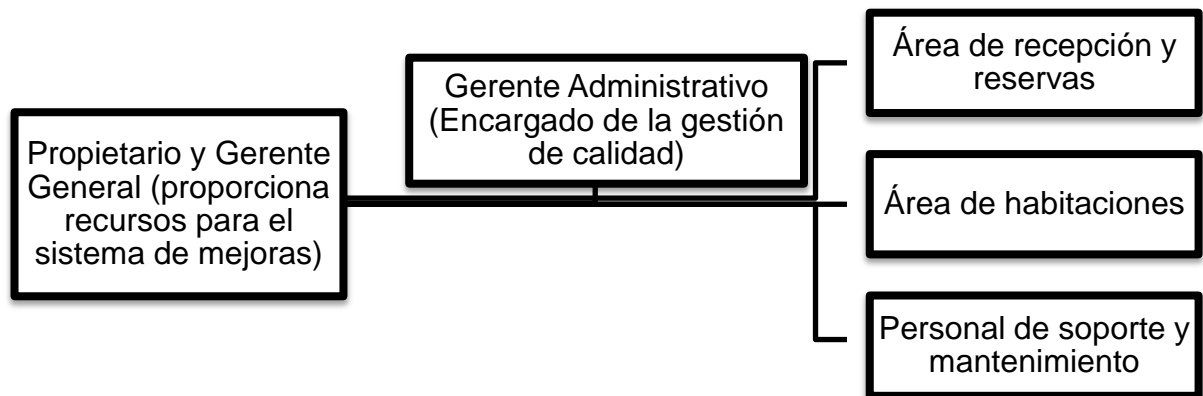
### **Mucama:**

- Persona encargada del orden, la limpieza y colocación de insumos y amenidades en todas las habitaciones y zonas comunes del hostel.
- Maneja los insumos necesarios para ejercer su labor, e informa la existencia o no de los mismos a recepción por medio de una solicitud de materiales.
- Cumple a tiempo con la limpieza de habitaciones e informa el estado de la misma a recepción, haciendo cumplir los procesos de calidad destinados para su trabajo.

### **Personal de soporte:**

- Encargados de destinar espacios de parqueo para las personas que viajan en autocaravanas y motos.

- Ayudan con el equipaje de todos los huéspedes.
- Dan mantenimiento a los jardines y exteriores, e informan el estado de los mismos a recepción.



#### 4.5.2 Representante de la Gerencia

La Gerencia General ha encargado al Gerente Administrativo de ser el representante de la Gerencia del Hostal *Zentrum* y como tal él tiene, además de otras competencias, la responsabilidad y la autoridad de:

- Garantizar que todos los procesos necesarios para nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son establecidos, implementados y mantenidos.
- Informar sobre el desempeño y rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias.
- Asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.

### **4.5.3 Comunicación interna**

El proceso de comunicación interna comunica la efectividad de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad a todos los empleados del Hostal *Zentrum*.

Los métodos definidos para la comunicación interna incluyen, pero no se limitan a:

- Las reuniones entre áreas y la gerencia.
- La conducción de la revisión de la gerencia.
- La circulación de actas de reuniones.
- Otros tipos de comunicación rutinaria del negocio.

### **4.5.4 Nuestra Misión**

"Acoger y servir de modo cordial y personalizado a todas las personas que opten por nuestros servicios de alojamiento en nuestra afable casa patrimonial, adecuada para deleitar su estancia".

### **4.5.5 Nuestra Visión**

"Mantener, crear y renovar la experiencia de estadía de nuestros huéspedes a lo largo de los años venideros"

## **4.6 Revisión de la Gerencia**

### **4.6.1 Generalidades**

La Gerencia General revisa el Sistema de Gestión de la Calidad trimestralmente durante las reuniones de revisión de la Gerencia.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa.

#### **4.6.2 Información para la revisión**

La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la revisión de la Gerencia. Entre otra información, se cuenta con:

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación de los clientes por medio de los instrumentos de satisfacción.
- Desempeño del proceso y conformidad del servicio.
- Datos de calidad en el ámbito de la empresa.
- Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- Cambios proyectados que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **4.6.3 Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión de la gerencia se utilizan como objetivos para generar una mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y una mejora del producto.

Durante las reuniones de revisión, la Gerencia General y el Gerente Administrativo identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos de los huéspedes y la necesidades de recursos.

Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de revisión de la Gerencia.

## **Sección 5: Gestión de los recursos**

### **5.1 Provisión de recursos**

Esta implementación se logró con el compromiso de la Gerencia General y con los recursos suficientes para realizarla.

Para mantener eficazmente el proceso y mejorarlo continuamente, la Gerencia establece y proporciona los recursos necesarios.

### **5.2 Recursos humanos**

#### **5.2.1 Generalidades**

Para garantizar la competencia de nuestro personal, se han preparado descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del servicio.

Dentro de esta cualificación se incluyen los requisitos de educación, habilidades y experiencia. Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

#### **5.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación**

La cualificación se revisa durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo. El Gerente Administrativo mantiene registros de las cualificaciones de los empleados.

Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del cargo, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo con los programas de capacitación proporcionados por el MINTUR conjuntamente con Quito Turismo y a conveniencia de la organización.

Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de sus actividades y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

### **5.3 Infraestructura**

Para satisfacer los objetivos de calidad y los requisitos de servicio, el Hostal *Zentrum* posee la infraestructura necesaria.

La infraestructura, las áreas de trabajo, los elementos utilitarios, el equipo de proceso y servicios de apoyo se controlan adecuadamente para poder proporcionar un servicio de excelencia. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad del servicio. Los requisitos de mantenimiento se documentan en las herramientas de trabajo destinadas al personal de limpieza y mantenimiento.

### **5.4 Ambiente de trabajo**

Se mantiene un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad del servicio. Los requisitos se determinan durante la planificación de calidad y se documentan en el proyecto de calidad. El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del servicio o si es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

## **Sección 6: Estándares y procesos de servicio**

### **6.1 Estándares y procedimientos para todo el personal:**

**Objetivo:** especificar las tareas y procedimientos que debe cumplir el personal del Hostal *Zentrum* durante la prestación de servicios.

**Alcance:** normativas internas y de comportamiento diseñadas para ser ejecutadas por todo el personal del establecimiento.

**Responsables:** todo el personal del Hostal *Zentrum*.

#### **Indicaciones generales de comportamiento y funciones de trabajo:**

- El personal debe familiarizarse completamente con el Manual de Calidad y procedimientos.
- El Gerente Administrativo tiene la obligación de entregar una copia del manual a cada empleado y a cada nuevo miembro de la organización.
- Mensualmente se realizará una reinducción por parte de la Gerencia, referente a cultura organizacional y espíritu de hospitalidad.
- El personal debe cumplir con las especificaciones de su trabajo de la mejor manera.
- El personal puede suplir momentáneamente áreas que no pertenezcan a su función habitual.
- El personal debe acatar con responsabilidad las órdenes delegadas por el Gerente Administrativo.
- El PEC (Personal en Contacto con el Cliente) debe atender cordial y eficientemente las solicitudes y requerimientos de los huéspedes.
- El personal debe saludar las veces que sean necesarias a los huéspedes, y siempre sonreír.
- La puntualidad es de suma importancia para iniciar correctamente la jornada laboral.
- Solicitar con antelación al Gerente Administrativo aspectos referentes a permisos y atrasos por asuntos personales, de no hacerlo, recibirá un llamado de atención.

- El personal es responsable de utilizar correcta y adecuadamente los equipos e insumos facilitados por la Gerencia.
- Adoptar una cultura de respeto y consideración con todos los miembros y huéspedes del hostal.
- Mantener comunicada a la Gerencia en caso de inconvenientes o solicitudes extras por parte de los huéspedes.
- Actuar positivamente en toda instancia de la prestación de servicios, con los huéspedes y con el establecimiento.
- Trabajar de la mejor manera posible, dentro de sus funciones y cuando se le deleguen nuevas responsabilidades.
- Ejercer su trabajo en base a las funciones estipuladas dentro de este documento maestro.
- Se prohíbe rotundamente asistir a ejercer sus funciones de trabajo con evidencias de trasnocho, consumo de bebidas alcohólicas o similares.
- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas, tabaco y goma de mascar en horarios de trabajo dentro del establecimiento.
- No abandonar los puestos de trabajo sin autorización del Gerente Administrativo.
- Es tarea de toda la organización cuidar y mantener la estructura patrimonial en la que se encuentra el Hostal *Zentrum*.

**Presentación personal:**

- El personal debe mantener una correcta presentación, de manera pulcra y aseada.
- Se deben utilizar adecuadamente los uniformes designados para cada departamento.
- Los uniformes deben estar limpios, sin manchas o enmendaduras.
- El uniforme completo debe ser utilizado todo el tiempo.
- El PEC (Personal en Contacto con el Cliente) debe utilizar una placa identificativa o gafete en la parte superior izquierda del uniforme, indicando el cargo que ocupa, el logo del establecimiento con el nombre y apellido del trabajador.



- Las mucamas con el logo respectivo en la parte superior izquierda.



### **Normas para el personal masculino:**

- Peinados con cabello corto y moderado.
- No se permite el uso de barbas.
- La joyería utilizada no debe ser visible.
- No se permiten tatuajes en las manos, cuello o zonas visibles.
- Mantener las uñas limpias y bien cortadas.
- Utilizar calzado negro de cuero, cerrados, lustrados, sin herrajes, sin hebillas.

### **Normas para el personal femenino:**

- Cabello recogido y peinado.
- Poco maquillaje, con tonos suaves.
- Uñas cortas y bien cuidadas con esmaltes de color natural.
- Joyería pequeña (anillos, aretes, cadenas, pulseras, entre otros).
- No se pueden utilizar botas ni tacos.
- Calzado negro, bajo y cómodo.

### **Servicio al cliente:**

- Atender y direccionar cordial y eficientemente las solicitudes de los clientes.
- Incrementar la satisfacción de los huéspedes, personalizando sus requerimientos, brindando opciones concretas y reales.

- Trabajar en función a las siguientes reglas:
- El cliente siempre tiene la razón.
- Si el cliente no tiene la razón, vuelva a leer la regla #1.
- Actuar inmediatamente, el manejo de tiempos es fundamental al solucionar problemas e inconvenientes.
- Tratar de usted a los huéspedes, saludar y sonreír las veces que sean necesarias sin exagerar.

**Atender a los clientes en base a las siguientes cualidades:**

- Sea amable.
- Sea cortés.
- Sea atento.
- Sea paciente.
- Sonría.
- Haga contacto visual.
- Ofrezca sugerencias y soluciones.
- El personal debe estar enfocado en lo que el cliente desea.
- Entender las necesidades individuales y específicas por cada cliente, no todos son iguales.
- Generar soluciones para cada caso específico.
- Cerciorarse que el cliente este completamente satisfecho con sus servicios.
- Jamás solicitar retribuciones extras (propinas) a los clientes.
- Ser responsable, aceptar y asumir errores inmediatamente.
- Escuchar atentamente a los clientes.
- Reconocer a los clientes y llamarlos por su nombre o apellido.
- Nunca buscar la solución más fácil, mostrar un alto interés por solucionar lo que requiera el cliente.
- El personal debe estar comprometido con su trabajo, beneficiándose a sí mismo y a los demás como resultado.
- Infórmese para poder informar a los huéspedes.
- Aprenda y observe del personal con mayor experiencia.

- Mantenga una actitud positiva y abierta.
- Provea información correcta, si no es de su conocimiento, dirija adecuadamente a los clientes.
- Reconozca sus equivocaciones, aprenda a disculparse y actúe inmediatamente.
- Jamás responda a una agresión de un cliente con otra.
- Despersonalice las interacciones, concéntrese en la situación o problema, más no en la personalidad del huésped.
- Cuando interactúe con los clientes, haga que se sientan felices, utilice un humor adecuado.
- Brinde soporte a sus compañeros de trabajo cuando sea necesario.
- Trabaje en equipo, las metas son grupales, la completa satisfacción de los clientes y la superación de sus expectativas, el resultado.
- Genere valor para los clientes por medio de su eficiente trabajo.

#### **Horarios de trabajo:**

- El personal administrativo del Hostal *Zentrum* labora de lunes a sábado.
- El personal operativo labora de lunes a domingo en los siguientes horarios:

Diurno: 6 a.m. a 2 p.m.

Vespertino: 2 p.m. a 9 p.m.

Nocturno: 9 p.m a 6 a.m.

- Los días y horarios de trabajo para cada miembro parte se acordarán entre el trabajador y el Gerente Administrativo según convenga.
- Es obligación del personal, asistir con puntualidad y utilizar la ficha de ingresos y salidas en la recepción.

#### **Vacaciones:**

- El personal del Hostal *Zentrum* gozará de vacaciones retribuidas los días 1ero de enero, 1ero de mayo y 25 de diciembre, con previo acuerdo y notificación de la Gerencia General para excepciones.

- El personal que haya prestado sus servicios durante un año calendario, tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones retribuidas, igualmente autorizadas y notificadas por la Gerencia.

**Permisos:**

- Por enfermedad o revisiones periódicas, con certificado médico.
- En caso de calamidades o asuntos personales, se otorgará permiso si se notificó con anticipación a la Gerencia.

**6.2 Estándares y procedimientos para el área de reservas y recepción:**

**Objetivo:** definir los materiales, procesos y actividades para el departamento de recepción, y las herramientas destinadas para gestionar reservas.

**Alcance:** recepción del Hostal *Zentrum*

**Responsables:**

- Dirección garantiza implementos y herramientas de trabajo.
- Recepcionista y encargado de reservas.

**Perfil de cargos**

**Nombre del cargo:** encargado de reservas.

**Funciones generales:** gestionar reservas, presentar informes, ventas, manejo de costos, atención al cliente.

**Requerimientos académicos:** mínimo bachiller contable con estudios o cursos relacionados a la hotelería y al turismo/pasantes universitarios.

**Experiencia:** mínimo un año en actividades similares.

**Idiomas:** español/inglés/alemán.

**Estado civil:** indistinto.

**Sexo:** indistinto.

**Horarios de trabajo:**

- Diurno: 6 a.m. a 2p.m.
- Vespertino: 2 p.m. a 9 p.m.
- Nocturno: 9 p.m. a 6 a.m.

**Nombre del cargo:** recepcionista.

**Funciones generales:** proporcionar información y asistencia a los huéspedes, manejar la información general del estado ocupacional del establecimiento, procesos de entrada y salida.

**Requerimientos académicos:** mínimo bachiller con estudios o cursos relacionados a la hotelería y al turismo/pasantes universitarios.

**Experiencia:** mínimo un año en actividades similares.

**Idiomas:** español/inglés/alemán.

**Estado civil:** indistinto.

**Sexo:** indistinto.

**Horarios de trabajo:**

- Diurno: 6 a.m. a 2p.m.
- Vespertino: 2 p.m. a 9 p.m.
- Nocturno: 9 p.m. a 6 a.m.

A continuación se presentan los aspectos físicos y de servicio necesarios para ejecutar el trabajo de reservas y recepción:

<b>Mobiliario y equipo de trabajo</b>
Mostrador de fácil acceso para los huéspedes.
2 líneas telefónicas para reservas.
Archivador de documentos.
Fichas para mensajes.
Fichas para reservas.
Fichas de registro.
Fichas para requerimiento de productos.
Hojas de informe de novedades.
Hojas de solicitud de materiales.
Hojas para solicitudes de compra.
Fichas para solicitudes especiales.
2 computadoras (1 para reservas y 1 para recepción).
Impresora.
Copiadora.
Caja de seguridad.
Datafast.
Insumos de oficina.
Floreros.
Libro de novedades.
Instrumentos de satisfacción para los huéspedes.
Buzón de comentarios y sugerencias.
Porta llaves de pared.
Facturas.

<b>Ambiente</b>
Mantener limpio y despejado el mostrador.
Utilizar aromatizantes suaves.
Cambiar flores y limpiar los floreros.
Mantener las llaves de las habitaciones en orden.
Ocultar cables y alambres a la vista de los huéspedes.
Cuidar el correcto funcionamiento del equipo y mobiliario de trabajo.
Decorar la recepción acorde a la fecha festiva correspondiente.

### **Ejecución de trabajo y servicio:**

Se deben contestar los teléfonos de la siguiente manera:

- Las llamadas se deben contestar al tercer timbrado.
- Mencione el nombre del establecimiento seguido del saludo y su nombre: Hostal *Zentrum*, buenos días/tardes/noches, habla con (nombre, apellido y cargo) en que puedo servirle.
- Contestar las llamadas de forma rápida, entusiasta, atenta y eficiente.
- Tener en cuenta que cada llamada es una oportunidad de venta, y una manera de demostrar la calidad de los servicios que maneja el establecimiento.
- Utilice el nombre y el apellido del huésped al dirigirse a él o ella.
- Sonría siempre al hablar por teléfono.
- Hable claro y muestre un verdadero interés.
- No utilice términos hoteleros con los clientes.
- Evite decir (aja, uh, ok) y términos similares.
- Al terminar la conversación se dice: gracias por llamar al Hostal *Zentrum*.
- Espere a que la persona que llamó, cuelgue el teléfono.
- Anote los mensajes destinados para los huéspedes del hostal, y cualquier novedad relevante.
- Utilizar música de espera suave, clásica o instrumental sin publicidad.

- No se debe hacer esperar a los clientes.
- Diríjase a los huéspedes con educación y haciendo contacto visual.
- Tratar al huésped por su nombre y apellido, con títulos como: Sr, Sra., Srta.

### **Encargado de reservas:**

Procederá de la siguiente manera, cuando el cliente solicite una reserva:

- Para reservas de habitación/es se solicitarán y anotarán los datos del cliente/es y se actualizará en la base de datos.
- Se debe informar a los clientes de los servicios que brinda el hostel.
- El encargado de reservas debe informar que para garantizar la reserva de habitaciones los clientes deben depositar el 50% del valor total de su estadía a la cuenta proporcionada por el establecimiento.
- No se efectuará cargo alguno a las personas que cancelen con 3 días o 72 horas de anticipación a su llegada, devolviendo el valor total de la reserva a los clientes. En caso de cancelar la reserva fuera del plazo establecido o por un *no show*, el establecimiento cargará el 100% de la primera noche sin devolución alguna de la cantidad destinada a la reserva.
- Se procederá con la revisión de disponibilidad y bloqueo de habitaciones.
- El 50% restante, se podrá cancelar directamente en el establecimiento de la manera que le convenga al cliente durante el *check out*.
- El encargado de reservas contestará las solicitudes de reserva vía mail inmediatamente y bajo las mismas cláusulas.



## Recepcionista:

Sus funciones de trabajo deben ir acordes a:

- Saludar y dar la bienvenida a los huéspedes, (muy buenos días, bienvenidos al Hostal *Zentrum*, en que le puedo ayudar).
- Agilita los procesos de *check in* y *check out* por medio de las fichas de registro.
- Es el encargado de entregar las llaves de las habitaciones a los clientes, e informa la hora establecida para el *check out* (2pm).
- Proporciona información sobre los servicios que brinda el hostal.
- Notifica a los huéspedes con anticipación si algún servicio del hostal no se puede ofrecer.
- Brinda toda la información personalmente a los huéspedes.
- Reporta la ocupación del hostal a las demás áreas.
- Difunde los instrumentos de satisfacción a los huéspedes que deseen llenarlo voluntariamente, e informa al Gerente Administrativo el resultado de los mismos.
- Maneja ética y profesionalmente la información proporcionada por los huéspedes.
- Utiliza el libro de novedades y solicitudes extras de las demás áreas.
- En el *check out*, pregunta a los huéspedes cordialmente si los servicios que recibieron fueron de su agrado.
- Cobra el porcentaje faltante por el medio preferido por el cliente (con excepción de cheques).
- Emite la factura correspondiente para el huésped.
- Brinda una cordial despedida (fue un placer haberlo atendido, lo esperamos pronto, que tenga un excelente resto de día) y pide al personal de soporte que ayude con el equipaje a los huéspedes.

### **6.3 Estándares y procedimientos para el área de hospedaje (habitaciones):**

**Objetivo:** describir los implementos necesarios en cada una de las habitaciones del hostel y el mantenimiento e insumos adecuados para las mismas.

**Alcance:** habitaciones simples, dobles, triples, suites y zona común.

#### **Responsables:**

- Gerencia garantiza recursos e implementos.
- Mucama.

#### **Horario de trabajo:**

- De lunes a viernes de 8am a 5pm.
- Sábado y domingo de 9am a 6 pm.

A continuación se muestra el mobiliario y los insumos necesarios para todas las habitaciones y baños del Hostel *Zentrum* y el proceso de limpieza de los mismos:

<b>Mobiliario</b>		
<b>Habitaciones simples</b>	<b>Habitaciones dobles</b>	<b>Habitaciones triples</b>
Cama <i>queen size</i> .	2 camas <i>twin</i> .	2 camas <i>twin</i> 1 <i>queen size</i> .
2 veladores.	2 veladores.	3 veladores.
1 mesa tipo escritorio.	1 mesa tipo escritorio.	2 mesa tipo escritorio.
1 silla.	1 Silla.	2 sillas.
Closet con 4 armadores.	Closet con 8 armadores.	Closet con 12 armadores.

<b>Suites</b>
1 cama <i>King</i> .
2 veladores.
Sala con 3 muebles.
Centro de mesa.
1 mesa tipo escritorio.
2 sillas.
Mueble para mini bar.
Mueble para TV.
Porta revistas.
Closet con 5 armadores.

## Mobiliario para zona común

Cuartos	Cocina	Baño común
3 literas por cuarto.	2 hornillas eléctricas.	Dispensador de jabón líquido.
1 mesa.	1 microondas.	Dispensador de toalla de papel.
2 sillas.	1 mini refrigerador.	Dispensador de papel higiénico.
1 velador.	1 extintor.	Dispensador de champú y acondicionador.
Closet con 10 armadores.	1 licuadora.	Porta papel higiénico.
	1 cernidora.	Urinales con sistema automático de agua.
	1 cuchillo.	Recipiente para cepillo de dientes.
	8 vasos de vidrio.	Ambientador automático.
	2 jarras.	Set de aménities que contenga crema de manos, enjuague bucal, cotonetes.
	8 tazas.	Ganchos para toallas.
	8 platos planos.	Basurero.
	8 platos soperos.	
	Cubertería.	
	Platos, vasos y cubertería desechable.	

## **Implementos para las habitaciones**

<b>Habitaciones simples</b>	<b>Habitaciones dobles</b>
Respectivo colchón y 4 almohadas.	Respectivos colchones y 2 almohadas por cama.
1 juego de sábanas.	2 juego de sábanas.
1 cobija.	2 cobija.
1 cubrecama.	2 cubrecamas.
1 lámpara de noche.	2 lámparas de noche.
1 florero decorativo con flores naturales.	1 florero decorativo con flores naturales.
1 libreta de apuntes con 1 esfero.	1 libreta de apuntes con 1 esfero.
Revistas.	Revistas.
1 espejo.	1 espejo.
1 radio.	1 radio.
1 ventilador.	1 ventilador.
1 teléfono.	1 teléfono.
1 basurero.	1 basurero.
2 cuadros de artistas ecuatorianos.	2 cuadros de artistas ecuatorianos.
Cortina pesada con visillo.	Cortina pesada con visillo.
1 botella de agua con 1 vaso.	2 botellas de agua con 1 vaso.
1 caja fuerte.	1 caja fuerte.

<b>Habitaciones triples</b>	<b>Suites</b>
Respectivos colchones y 2 almohadas por cama.	Respectivo colchón <i>king</i> y 6 almohadas.
3 juegos de sábanas.	1 juego de sábanas.
3 cobijas.	1 cobija.
3 cubrecamas.	1 cubrecama.
2 lámparas de noche.	2 lámparas de noche.
1 florero decorativo con flores naturales.	2 floreros decorativo con flores naturales.
1 libreta de apuntes con 1 esfero.	1 libreta de apuntes con 1 esfero.
Revistas.	Revistas.
1 espejo.	1 espejo.
1 radio.	1 TV LCD.
1 ventilador.	1 radio.
1 teléfono.	Aire acondicionado.
1 basurero.	1 teléfono.
2 cuadros de artistas ecuatorianos.	2 basureros.
Cortina pesada con visillo.	3 cuadros de artistas ecuatorianos.
3 botellas de agua con 1 vaso.	Cortina pesada con visillo.
1 caja fuerte.	1 botella de agua con 1 vaso.
	1 caja fuerte.
	1 mini bar con: 2 cervezas Pilsener en lata, 1 botella de licor Espíritu del Ecuador, 2 Coca Cola en lata, 1 agua con gas, 1 agua sin gas, chocolates, galletas, dulces, 1 naranjada.

<b>Zona común</b>
Respectivos colchones y 2 almohadas por litera.
6 juegos de sábanas.
6 cobijas.
6 cubrecamas.
1 lámpara de noche.
1 espejo.
1 ventilador.

### **Normas para todas las habitaciones:**

- El mobiliario debe estar en perfectas condiciones, de no ser así notificar a la Gerencia para realizar los arreglos o cambios respectivos.
- Las habitaciones deben estar correctamente limpias y disponibles.
- Los insumos y aménities deben ser cambiados diariamente en las cantidades especificadas.
- Los equipos electrónicos deben funcionar con normalidad.
- Las instalaciones eléctricas (tomacorrientes) deben funcionar sin inconvenientes.
- Todas las lámparas e iluminarias deben tener focos ahorradores funcionando.
- Las cortinas deben estar limpias, sin manchas ni roturas.
- Todas las habitaciones cuentan con cajas fuertes y muro de seguridad.
- En la pared junto a la puerta de entrada a cada habitación debe estar un recuadro en el que se indique, el precio y el tipo de habitación al que se va a ingresar, en idiomas inglés, alemán y español.
- Las habitaciones que cuentan con teléfono, tienen marcados los números de recepción en los mismos.
- Cada habitación tiene un número identificativo en la puerta de ingreso.
- Las habitaciones deben someterse a una revisión mensual por parte del personal de mantenimiento, para verificar si se encuentran en adecuadas condiciones (*check list – check out inspection*).

- Se revisará el estado de cada habitación diariamente, en el caso de existir inconvenientes, se notificará a la Gerencia, se bloqueará la habitación y se realizarán los arreglos lo más rápido posible.
- Se examinarán mensualmente el estado de los techos, pisos, puertas y cerraduras.
- En la ficha de mantenimiento de cada habitación, se especificará la fecha de inspección y el tipo de arreglos realizados.

<b>Implementos para baños de las habitaciones</b>
<b>Habitaciones simples</b>
1 secadora de cabello.
1 dispensador de jabón líquido.
1 recipiente para jabón de mano en la ducha.
1 recipiente para cepillo de dientes.
1 porta papel higiénico.
2 rollos de papel higiénico normal.
1 cortina de baño.
2 toallas grandes.
1 toalla de manos.
1 alfombra de baño.
Set de aménities que contenga: 1 crema de manos, 1 champú y 1 acondicionador, 1 enjuague bucal, cotonetes.
Ganchos para colgar toallas.
1 basurero.



<b>Habitaciones dobles</b>
1 secadora de cabello.
1 dispensador de jabón líquido.
1 recipiente para jabón de mano en la ducha.
1 recipiente para cepillo de dientes.
1 porta papel higiénico.
2 rollos de papel higiénico normal.
1 cortina de baño.
4 toallas grandes.
1 toalla de manos.
1 alfombra de baño.
Set de aménities que contenga: 2 crema de manos, 2 champú y 2 acondicionador, 2 enjuague bucal, cotonetes.
Ganchos para colgar toallas.
1 basurero.

<b>Habitaciones triples</b>
1 secadora de cabello.
1 dispensador de jabón líquido.
1 recipiente para jabón de mano en la ducha.
1 recipiente para cepillo de dientes.
1 porta papel higiénico.
2 rollos de papel higiénico normal.
1 cortina de baño.
3 toallas grandes.
1 toalla de manos.
1 alfombra de baño.
Set de aménities que contenga: 3 crema de manos, 3 champú y 3 acondicionador, 3 enjuague bucal, cotonetes.
Ganchos para colgar toallas.
1 basurero.

<b>Suites</b>
1 secadora de cabello.
1 dispensador de jabón líquido.
1 recipiente para jabón de mano en la ducha.
1 recipiente para cepillo de dientes.
1 porta papel higiénico.
2 rollos de papel higiénico normal.
1 cortina de baño.
2 toallas grandes.
1 toalla de manos.
1 alfombra de baño.
Set de aménities que contenga: 1 crema de manos, 1 champú y 1 acondicionador, 1 enjuague bucal, 1 set dental (pasta y cepillo), 1 set de afeitado (crema de afeitarse, rasuradora y colonia), 1 limpia zapatos, 1 peine, 1 mini costurero, 1 pañuelo, cotonetes.
Ganchos para colgar toallas.
1 basurero.

### **Normas de limpieza para baños:**

- Todos los baños del establecimiento deben estar bien mantenidos, limpios, desinfectados y con buen aroma.
- Deben contar con la iluminación adecuada.
- Siempre deben contar con los suministros suficientes y aménities anteriormente especificados.
- La limpieza del baño público se realizará 2 veces por día.
- La limpieza de los baños de las habitaciones se realizará 1 vez cada día.
- Los productos de aseo deben permanecer ocultos a los huéspedes.
- La baldosa de los pisos no debe tener ninguna fisura o despostillado.
- Los espejos deben estar en óptimas condiciones, sin fisuras ni rayones.

## **Procedimiento de limpieza de habitaciones y baños:**

Este proceso se deberá realizarlo diariamente.

La mucama solicitará en recepción el estado de las habitaciones del establecimiento para cumplir con su labor.

Procederá a realizar la limpieza de habitaciones con los siguientes implementos:

- Guantes.
- Mascarilla.
- Maya para cabello.
- Escoba.
- Trapeador.
- Paños de limpieza.
- Limpia vidrios.
- Limpia espejos.
- Limpia madera.
- Desinfectantes.
- Cloro.
- Fundas para basura.
- Insumos y aménities.

## **Limpieza de habitaciones ocupadas:**

- El tiempo estimado para limpiar una habitación será de 20 minutos.
- Se deberá tocar la puerta 3 veces para verificar si el huésped no está en la habitación.
- Colocar el gafete de (habitación en mantenimiento) en la manija externa de la puerta.

- Colocar el carrito de implementos en la entrada a la habitación con la puerta cerrada.
- Verifique el funcionamiento de todos los equipos electrónicos e iluminarias.
- Verificar y anotar daños encontrados en el mobiliario y en los equipos.
- Abrir las cortinas y ventanas de la habitación.
- Recoger la basura de los basureros, tanto de la habitación como del baño.
- Cambiar las sábanas y tender la cama adecuadamente.
- Limpiar el polvo de todas las superficies.
- Reemplazar las botellas de agua y vasos.
- Reemplazar flores y floreros si es necesario.
- Ordenar los objetos de los huéspedes sin abrir cajones o maletas.
- Reemplazar insumos del minibar en el caso de la suite, anotar y notificar los consumos existentes a recepción.
- Empezar la limpieza y desinfección del baño por la ducha.
- Reemplazar la cortina de baño si es necesario.
- Limpiar espejo.
- Limpiar inodoro.
- Limpiar el lavamanos.
- Reemplace toallas y aménities.
- Coloque otro rollo de papel higiénico si es necesario.
- Trapear el baño.
- Barrer el piso de toda la habitación.
- Cierre las ventanas.
- Apague las luces y los equipos electrónicos.
- Revisar que todo se encuentre en perfecto orden.
- Salir, retirar gafete de limpieza y asegurar la puerta de la habitación.
- Notificar novedades a recepción por medio de la hoja de informe de novedades.

### **Limpieza de habitaciones desocupadas:**

- El tiempo máximo para limpiar una habitación desocupada será de 35 minutos.
- Colocar el carrito de implementos en la entrada a la habitación con la puerta abierta.
- Verifique el funcionamiento de todos los equipos electrónicos e iluminarias.
- Verificar y anotar daños encontrados en el mobiliario y en los equipos.
- Abrir las cortinas y ventanas de la habitación.
- Sacudir las sábanas.
- Limpiar el polvo de todas las superficies.
- Reemplazar flores y floreros si es necesario.
- Barrer el piso de toda la habitación.
- Cierre las ventanas.
- Apague las luces y los equipos electrónicos.
- Revisar que todo se encuentre en perfecto orden.
- Notificar novedades a recepción por medio de la hoja de informe de novedades.

#### **6.4 Estándares para la limpieza y mantenimiento del establecimiento:**

**Objetivo:** especificar los procesos de mantenimiento para las instalaciones del Hostal *Zentrum*.

**Alcance:** todas las áreas del establecimiento.

**Responsables:**

- La dirección garantiza recursos.
- Personal de limpieza (mucama).
- Personal de mantenimiento y soporte.

**Perfil de cargos**

**Nombre del cargo:** Mucama

**Funciones generales:** actividades de limpieza, orden y colocación de insumos en las habitaciones y baños.

**Requerimientos académicos:** mínimo bachiller.

**Experiencia:** mínimo un año en actividades similares.

**Idiomas:** español.

**Estado civil:** indistinto.

**Requerimientos físicos:** se requiere una persona que pueda estar parada e inclinada la mayor parte del tiempo.

**Sexo:** mujer.

**Horario de trabajo:**

- De lunes a viernes de 8am a 5pm
- Sábado y domingo de 9am a 6 pm.

**Nombre del cargo:** personal de soporte y mantenimiento.

**Funciones generales:** actividades relacionadas a mantenimiento de estructuras físicas, jardinería, electricidad y soporte para actividades varias.

**Requerimientos académicos:** mínimo bachiller técnico.

**Experiencia:** mínimo un año en actividades similares.

**Idiomas:** español.

**Estado civil:** indistinto.

**Requerimientos físicos:** se requiere personal que pueda estar parado y realice las actividades del puesto.

**Sexo:** indistinto.

**Horario de trabajo:** lunes a viernes de 8am a 5pm / Sábado y domingo de 9am a 6 pm.

El personal de limpieza y mantenimiento deberá ejecutar las siguientes tareas:

**Infraestructura:**

**Limpieza:**

- Limpiar constantemente las ventanas y espejos.
- Limpiar los pisos con materiales adecuados para no comprometer el mantenimiento de los mismos.
- Mantener limpias las paredes internas y externas del hostel, y pintarlas cuando sea necesario.
- Mantener ordenada y limpia la zona de almacenamiento de insumos de limpieza.
- Barrer la entrada y los exteriores del establecimiento constantemente.

**Mantenimiento:**

- Mantener en óptimas condiciones la edificación patrimonial en la que se encuentra el hostel.

- Por ningún motivo deben hallarse vidrios ni ventanas rotas, en el caso de que existan, reemplazarlas inmediatamente.
- Dar un mantenimiento periódico al tejado del establecimiento para cuidarlo de fugas de agua y humedad.
- Cuidar adecuadamente la madera de pisos y puertas.
- No dejar alambrado visible al público.
- Mantener las zonas comunes despejadas de materiales de construcción en caso de remodelación o arreglos.
- Estar pendiente del correcto funcionamiento de las iluminarias internas y externas.
- Mantener la edificación sin fisuras ni hundimientos.
- Señalizar las salidas de emergencia.
- Señalizar las áreas exclusivas para ingreso para el personal.
- Dar mantenimiento a los muros de seguridad.
- Brindar soporte durante el mantenimiento de los paneles solares.
- Revisar periódicamente el estado de la infraestructura del establecimiento.
- Arreglar desperfectos físicos en la estructura del hostel.
- Pintar las instalaciones o habitaciones cuando sea necesario.
- Estar al tanto del correcto funcionamiento de tuberías.
- Mantener, podar y cuidar los jardines semanalmente.
- Ordenar los espacios de parqueo para los huéspedes que llegan en motos, autocaravanas o vehículos particulares.
- Cambiar la iluminaria dañada.
- Cambiar o arreglar los imperfectos en las instalaciones eléctricas.
- Dar soporte al ingreso de suministros.
- Brindar apoyo en cualquier tarea designada por la Gerencia por medio de la solicitud de materiales.
- Notificar el cambio o arreglo del mobiliario de todo el establecimiento.
- Brindar soporte a los técnicos que dan mantenimiento a los paneles solares del hostel.
- Mantener la zona de parqueo limpia y en óptimas condiciones.



## **Áreas comunes:**

### **Limpieza:**

- Limpiar diariamente todas las zonas comunes del establecimiento.
- Aseo constante de pasillos y corredores.
- Utilizar flores y aromatizantes suaves para mejorar el ambiente.
- Cambiar las flores y floreros cuando sea necesario.
- Utilizar basureros diferenciados para cada tipo de desecho.

### **Mantenimiento:**

- Mantener adecuadamente el mobiliario de las zonas comunes para el esparcimiento de los huéspedes.
- Contar con mobiliario cómodo y adecuado.
- Proveer a los huéspedes de revistas en varios idiomas, e información turística actualizada.
- Disponer de periódicos locales cada día.
- Disponer de juegos de mesa y entretenimiento para los huéspedes.
- Utilizar música ambiental adecuada para la relajación y espaciamento.
- Recordar a los clientes que existe una zona para fumadores.
- Dar un cuidado periódico a los jardines exteriores.
- Ordenar los espacios de parqueo.

## **Sección 7: Medida, análisis y mejora**

### **7.1 Generalidades**

La organización tiene planes e implementa los procesos de monitoreo, medida, análisis y mejora, según corresponda:

- Para demostrar la conformidad del servicio.
- Para garantizar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Para perfeccionar constantemente la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas y qué tan extendido es su uso.

### **7.2 Seguimiento y medición**

#### **7.2.1 Satisfacción del cliente**

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, el Hostal *Zentrum* supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización ha satisfecho sus requerimientos.

El método para la obtención y uso de esta información se fundamenta en los instrumentos de satisfacción diseñados para entender la percepción del servicio recibido por los clientes, tanto de manera física como virtual por medio de la página web o el sistema de comentarios y sugerencias de *TripAdvisor*.

Las metas de calidad serán medidas por medio a la percepción de servicio recibido por los huéspedes durante su estadía, por medio de los instrumentos de satisfacción y a través de las estadísticas documentadas en la base de

datos, de esta manera entenderemos si las metas se están cumpliendo, y si las experiencias de los huéspedes han mejorado.

### **7.2.2 Metas de calidad**

#### **Con los clientes:**

- El 100% de los huéspedes reconocen la calidad de los servicios prestados.
- En el primer semestre del año 2016, el 70% de los huéspedes darán uso a las encuestas de satisfacción.
- Para el año 2016 el 100% de los clientes se sentirán seguros de dejar toda su experiencia de estadía en manos del personal.
- Se reducirán las quejas y malos entendidos por parte de los huéspedes a partir de la implementación del manual de calidad.
- Los clientes reconocen y utilizan los servicios adicionales que ofrece el Hostal *Zentrum*.
- El 30% de clientes registrados en el 2016 regresa en el año 2017.
- El 70% de los clientes ingresan por recomendaciones de visitantes anteriores.

#### **Para el personal y Gerencia:**

- Para el 2016 el hostal está al 100% de su condición estructural, sin reparaciones o modificaciones.
- En el 4to trimestre del 2015 el 100% de los trabajadores conocen y cumplen con los estándares y procedimientos descritos en el manual de calidad.

### **7.2.3 Auditoría Interna**

El Gerente Administrativo del Hostal *Zentrum* realiza auditorías internas a intervalos programados con el fin de establecer si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Se ha implementado adecuadamente.

- Si los procesos de servicio han mejorado.
- Si el personal está comprometido y capacitado para ejecutar eficientemente sus funciones.
- Si existe algún inconveniente en cada área específica.

Éstas auditorías serán realizadas por el Gerente Administrativo cada que crea conveniente, con la finalidad de verificar la idoneidad de los procesos en cada área. El responsable o trabajador de la gestión de cada área que está siendo auditada tiene el deber de asegurar que las acciones son emprendidas sin demoras indebidas, con el fin de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Dentro de las actividades de seguimiento se incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

### **7.2.3 Seguimiento y medición de los procesos**

El Hostal *Zentrum* aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.

Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del servicio.

La medición de procesos estará a cargo del Gerente Administrativo.

## **7.3 Mejora**

### **7.3.1 Mejora continua**

El Hostal *Zentrum* mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Gerencia.

### **7.3.2 Acción correctiva**

El Hostal *Zentrum* emprende acciones correctivas para eliminar la causa de las desconformidades, con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las desconformidades halladas.

Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Revisar las desconformidades (incluyendo las quejas de clientes).
- Determinar las causas de las desconformidades.
- Evaluar la necesidad de acciones para garantizar que los malos entendidos no se repitan.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la acción correctiva emprendida.

### **7.3.3 Acción preventiva**

Cuando la organización identifica desconformidades potenciales, se determinan y se implementa una acción preventiva para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas son adecuadas a los efectos de los problemas potenciales.

Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Determinar las desconformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de una acción para prevenir que se malos entendidos.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.

# ANEXO H: Norma de Calidad Turística para optar por el Distintivo Q



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO



## 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.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
2.-Dentro de sus políticas organizacionales se establece: la no promoción de la prostitución y la no venta de estupefacientes.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
3.-El establecimiento respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
4.-Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
6.-El establecimiento cuenta con un plan de evacuación, aprobado por la autoridad competente.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

##### 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.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
9.-El establecimiento emplea trabajadores sin impedimento para trabajar en el país, respaldada con documentos legales de la información de cada trabajador.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
10.-El personal cuenta con carnet de salud actualizado.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

### Capacitación

- |  |                               |   |                                |
|--|-------------------------------|---|--------------------------------|
| 11.-Se ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal para fortalecer sus competencias laborales.  | C<br><input type="checkbox"/> | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |
| 12.-Cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del 30% del total del personal.  | C<br><input type="checkbox"/> | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |
| 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. | C<br><input type="checkbox"/> | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |
| 14.-Cuenta con personal capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional de por lo menos el 50% de sus empleados.  | C<br><input type="checkbox"/> | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |



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<br><input type="checkbox"/>            | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |
| 16.-Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local.  | C<br><input type="checkbox"/>            | NC<br><input checked="" type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/> |
| 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<br><input checked="" type="checkbox"/> | NC<br><input type="checkbox"/>            | NA<br><input type="checkbox"/> |

#### 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<br><input type="checkbox"/>            | NC<br><input type="checkbox"/> | NA<br><input checked="" type="checkbox"/> |
| 19.-La jardinería o espacios verdes del establecimiento también cuenta con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona.  | C<br><input checked="" type="checkbox"/> | NC<br><input type="checkbox"/> | NA<br><input type="checkbox"/>            |
| 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<br><input type="checkbox"/>            | NC<br><input type="checkbox"/> | NA<br><input checked="" type="checkbox"/> |
| 21.-El establecimiento evita comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna prohibidos por la ley.  | C<br><input type="checkbox"/>            | NC<br><input type="checkbox"/> | NA<br><input checked="" type="checkbox"/> |

### Protección y conservación ambiental

22.-Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
23.-Minimiza la compra de insumos altamente contaminantes tales como: aerosoles, plásticos, químicos, pesticidas, desechables, entre otros.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
24.-Informa a los huéspedes de aquellas medidas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento que puedan repercutir en los servicios del mismo.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
25.-Los aceites usados son entregados a los gestores ambientales autorizados por la autoridad ambiental local.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>
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 <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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 <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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 <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
29.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de agua deberá contar con registros de uso y mantenimiento.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>



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

#### ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

##### INFRAESTRUCTURA

##### Infraestructura general

31.-Cuenta con un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
32.-Las áreas del establecimiento, principalmente cocina, baños y comedor están construidas con materiales y revestimiento de fácil limpieza y no muestran signos de deterioro ni de humedad.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
33.-Cuenta con accesibilidad para personas con capacidades diferentes: física, visual, auditiva ó 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,	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>



### Infraestructura del área de cocina

34.-El área de almacenamiento de insumos secos se encuentra ubicado en repisas evitando el contacto de los alimentos con el piso y paredes de la bodega. Esta área debe estar seca, bien ventilada y limpia.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
35.- El área de almacenamiento de insumos frescos está correctamente dividida por tipo; los envases y productos no deberán estar rotos, mohosos o húmedos. Aplica la norma internacional PEPS (primero en entrar, primero en salir)	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
36.-El área de lavado es de acero inoxidable; este tipo de material es higiénico, durable, resistente a la corrosión y fácil de limpiar, evitando la acumulación de grasa, olores y contaminación.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
37.- Lo pisos del área de cocina son antideslizantes y cuentan con un sumidero al cual se dirigen los líquidos producto del mantenimiento y limpieza.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

### Infraestructura para la seguridad

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

### Infraestructura para servicios higiénicos o baterías sanitarias

39.-El servicio higiénico o batería sanitaria se encuentra independiente del área de preparación de alimentos y bebidas.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
40.-Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
41.-Los servicios higiénicos o baterías sanitarias de las áreas de uso público utilizan sistema ahorrador o se ha implementado medidas para el ahorro del agua.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO



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 <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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 <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
44.-Cuenta con señalética en: áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas peligrosas o con material inflamable.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
45.-Los tachos de residuos se encuentran señalizados de acuerdo a su clasificación.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
46.-El área de servicios higiénicos se encuentran identificados, de manera que facilite su ubicación al cliente.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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 <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

### Equipamiento general

- 48.-El establecimiento cuenta con equipamiento adecuado para el uso y ahorro de energía.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 49.-La ambientación (decoración, mobiliario e iluminación) se encuentra en armonía con el concepto del establecimiento.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 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.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|

### 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.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 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.
- |                          |                                     |                          |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|

### 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.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 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.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|



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"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 56.- El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos.
- |                                     |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
- 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"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|

### Equipamiento habitaciones

61.-Cuenta con servicio telefónico en cada una de las habitaciones.

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

62.-Las habitaciones deben estar dotadas de: colchón, protector de colchón, sábanas, cobija(s), cubrecama, y almohada(as), por cama.

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

### Equipamiento área de personal

63.-El establecimiento cuenta con un área destinada para el personal, para el resguardo de sus pertenencias.

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

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

65.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran: libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados).

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

#### Personal

66.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa.

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

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

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

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

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

**Satisfacción al cliente**

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

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

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

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

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

**Servicios**

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

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

74.-Cuenta con servicio de lavandería para huéspedes.

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

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

**Material promocional**

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

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

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

## Registro y seguimiento

### Cocina

78.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
79.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> 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.	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input checked="" type="checkbox"/> NA



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO



## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

### ALOJAMIENTO

81.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
82.-Cuenta con dispensador de jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseo de las manos del personal	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> 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.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
84.-Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales, por lo menos una vez al año.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> 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).	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
86.-Cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección para el personal de acuerdo a sus actividades.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> 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
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

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

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

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

92.-Cuenta con registros de control de plagas.

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

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

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

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

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

## ANEXO I: Herramientas de trabajo



### COMPROMISO CON EL MANUAL DE CALIDAD Y PROCEDIMEINTOS

Quito, 3 de agosto del 2015

Presente.-

Yo, \_\_\_\_\_ con el número de cédula \_\_\_\_\_ y con el cargo de \_\_\_\_\_ del Hostal *Zentrum*-Quito, manifiesto que he recibido el Manual de Calidad y procedimientos por parte del Gerente Administrativo del establecimiento, como objeto de cumplimiento y soporte a las actividades asignadas a mi cargo.

\_\_\_\_\_  
Trabajador

C.I.

\_\_\_\_\_  
Gerente General

C.I.









## ÁREA DE RECEPCIÓN

### FICHA PARA RESERVA

Código de reserva 00001

Fecha:

Hora:

#### Datos del cliente:

Nombres:

Apellidos:

Teléfono:

Celular:

Dirección e-mail:

Cantidad de personas:

Fecha de ingreso:

Fecha de salida:

Hora de ingreso:

#### Forma de pago de reserva:

Efectivo

Transferencia  
bancaria

Depósito bancario

Tarjeta de crédito

Nombre del recepcionista:

Comentarios:

---

---

---

---

#### Política para la reserva:

Para garantizar la reserva de habitaciones los clientes deben depositar el 50% del valor total de su estadía a la cuenta proporcionada por el establecimiento.

El 50% restante, se podrá cancelar directamente en el establecimiento de la manera que le convenga al cliente durante el *check out*.

No se efectuará cargo alguno a las personas que cancelen con 3 días o 72 horas de anticipación a su llegada, devolviendo el valor total de la reserva a los clientes.

En caso de cancelar la reserva fuera del plazo establecido o por un *no show*, el establecimiento cargará el 100% de la primera noche sin devolución alguna de la cantidad destinada a la reserva.





## ÁREA DE RECEPCIÓN

### FICHA DE SALIDA DEL HUÉSPED

Datos del cliente:

Nombres:	Apellidos:
Cantidad de personas:	Fecha de ingreso:
	Hora de ingreso:
	Fecha de salida:
	Hora de salida:

Forma de pago:

Efectivo <input type="checkbox"/>	Transferencia bancaria <input type="checkbox"/>	Deposito bancario <input type="checkbox"/>	Tarjeta de credito <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---	--	---

Nombre del recepcionista:

Comentarios:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Política de pago:

Para garantizar la reserva de habitaciones los clientes deben depositar el 50% del valor total de su estadía a la cuenta proporcionada por el establecimiento.

El 50% restante, se podrá cancelar directamente en el establecimiento de la manera que le convenga al cliente durante el *check out*.

No se efectuará cargo alguno a las personas que cancelen con 3 días o 72 horas de anticipación a su llegada, devolviendo el valor total de la reserva a los clientes.

En caso de cancelar la reserva fuera del plazo establecido o por un *no show*, el establecimiento cargará el 100% de la primera noche sin devolución alguna de la cantidad destinada a la reserva.









## ÁREA DE HABITACIONES

### LISTA DE CHEQUEO PARA HABITACIONES SIMPLES

Encargado:

Habitación #:

Novedades:

	ITEMS	CANTIDAD	CHECK
HABITACIÓN	Cama <i>queen zice</i> .	1	
	Veladores.	2	
	Mesas tipo escritorio.	1	
	Sillas.	1	
	Armadores.	4	
	Colchones y almohadas.	1-4	
	Juego de sábanas.	1	
	Cobijas.	1	
	Cubrecamas.	1	
	Lámparas de noche.	1	
	Floreros.	1	
	Libreta de apuntes y esferos.	1-1	
	Revistas.	-	
	Espejos.	1	
	Radios.	1	
	Ventiladores.	1	
	Teléfonos.	1	
	Basureros.	1	
	Cuadros.	2	
	Cortina pesada con visillo.	-	
Botellas de agua y vasos.	1-1		
Caja fuerte.	1		
BAÑO	Secadora de cabello.	1	
	Dispensador de jabón líquido.	1	
	Recipiente para jabón de mano en la ducha.	1	
	Recipiente para cepillo de dientes.	1	
	Porta papel higiénico.	1	
	Rollos de papel higiénico normal.	2	
	Cortina de baño.	1	
	Toallas grandes.	1	
	Toalla de manos.	1	
	Alfombra de baño.	1	
	Set de aménities: 1 crema de manos, 1 champú, 1 acondicionador, 1 enjuague bucal, cotonetes	1	
	Ganchos para colgar toallas.	2	
Basurero.	1		





## ÁREA DE HABITACIONES

### LISTA DE CHEQUEO PARA HABITACIONES DOBLES

Encargado:

Habitación #:

Novedades:

	ITEMS	CANTIDAD	CHECK
<b>HABITACIÓN</b>	Camas <i>twin</i> .	2	
	Veladores.	2	
	Mesas tipo escritorio.	1	
	Sillas.	1	
	Armadores.	8	
	Colchones y almohadas.	2-2	
	Juego de sábanas.	2	
	Cobijas.	2	
	Cubrecamas.	2	
	Lámparas de noche.	2	
	Floreros.	1	
	Libreta de apuntes y esferos.	1-2	
	Revistas.	-	
	Espejos.	1	
	Radios.	1	
	Ventiladores.	1	
	Teléfonos.	1	
	Basureros.	1	
	Cuadros.	2	
	Cortina pesada con visillo.	-	
Botellas de agua y vasos.	2-1		
Caja fuerte.	1		
<b>BAÑO</b>	Secadora de cabello.	1	
	Dispensador de jabón líquido.	1	
	Recipiente para jabón de mano en la ducha.	1	
	Recipiente para cepillo de dientes.	1	
	Porta papel higiénico.	1	
	Rollos de papel higiénico normal.	2	
	Cortina de baño.	1	
	Toallas grandes.	2	
	Toalla de manos.	1	
	Alfombra de baño.	1	
	Set de aménities: 2 cremas de manos, 2 champuses, 2 acondicionadores, 2 enjuagues bucales, cotonetes.	1	
	Ganchos para colgar toallas.	4	
	Basurero.	1	



## ÁREA DE HABITACIONES

### LISTA DE CHEQUEO PARA HABITACIONES TRIPLES

Encargado:

Habitación #:

Novedades:

	ITEMS	CANTIDAD	CHECK
HABITACIÓN	Camas <i>twin y queen</i> .	2-1	
	Veladores.	3	
	Mesas tipo escritorio.	2	
	Sillas.	2	
	Armadores.	12	
	Colchones y almohadas.	3-6	
	Juego de sábanas.	3	
	Cobijas.	3	
	Cubrecamas.	3	
	Lámparas de noche.	2	
	Floreros.	1	
	Libreta de apuntes y esferos.	1-3	
	Revistas.	-	
	Espejos.	1	
	Radios.	1	
	Ventiladores.	1	
	Teléfonos.	1	
	Basureros.	1	
	Cuadros.	2	
	Cortina pesada con visillo.	-	
Botellas de agua y vasos.	3-1		
Caja fuerte.	1		
BAÑO	Secadora de cabello.	1	
	Dispensador de jabón líquido.	1	
	Recipiente para jabón de mano en la ducha.	1	
	Recipiente para cepillo de dientes.	1	
	Porta papel higiénico.	1	
	Rollos de papel higiénico normal.	2	
	Cortina de baño.	1	
	Toallas grandes.	3	
	Toalla de manos.	1	
	Alfombra de baño.	1	
	Set de aménities: 3 cremas de manos, 3 champuses, 3 acondicionadores, 3 enjuagues bucales, cotonetes.	1	
	Ganchos para colgar toallas.	3	
	Basurero.	1	



**ÁREA DE HABITACIONES**  
**LISTA DE CHEQUEO PARA SUITES**

**Encargado:** \_\_\_\_\_ **Suite #:** \_\_\_\_\_

**Novedades:** \_\_\_\_\_

	ITEMS	CANTIDAD	CHECK
HABITACIÓN Y SALA	Cama King.	1	
	Veladores.	2	
	Muebles de sala.	3	
	Centro de mesa.	1	
	Mesa tipo escritorio.	1	
	Sillas.	2	
	Mueble para mini bar.	1	
	Mueble para TV.	1	
	Porta revistas.	1	
	Armadores.	5	
	Colchón king y almohadas.	1-6	
	Juego de sábanas.	1	
	Cobija.	1	
	Cubrecama.	1	
	Lámparas de noche.	2	
	Floreros	2	
	Libreta de apuntes y esfero.	1-1	
	Revistas.	-	
	Espejo.	1	
	TV LCD.	1	
	Radio.	1	
	Aire acondicionado.	1	
	Teléfono.	1	
	Basureros.	2	
	Cuadros.	3	
	Cortina pesada con visillo.	1	
	Botella de agua con vaso.	1-1	
	Caja fuerte.	1	
	Mini bar: 2 cervezas Pilsener en lata, 1 botella de licor Espíritu del Ecuador, 2 Coca Cola en lata, 1 agua con gas, 1 agua sin gas, chocolates, galletas, dulces, 1 naranjada.	1	
	BAÑO	Secadora de cabello.	1
Dispensador de jabón líquido.		1	
Recipiente para jabón de mano en la ducha.		1	
Recipiente para cepillo de dientes.		1	
Porta papel higiénico.		1	
Rollos de papel higiénico normal.		2	
Cortina de baño.		1	
Toallas grandes.		2	
Toalla de manos.		1	
Alfombra de baño.		1	
Set de aménities: 1 crema de manos, 1 champú y 1 acondicionador, 1 enjuague bucal, 1 set dental (pasta y cepillo), 1 set de afeitado (crema de afeitar, rasuradora y colonia), 1 limpia zapatos, 1 peine, 1 mini costurero, 1 pañuelo, cotonetes.		1	
Ganchos para toallas.	2		
Basurero.	1		



## ÁREA DE HABITACIONES

### LISTA DE CHEQUEO PARA ZONA COMPARTIDA

Encargado:

Habitación #:

Novedades:

	ITEMS	CANTIDAD	CHECK	
HABITACIONES	Literas	3		
	Mesas	1		
	Sillas	1		
	Velador	1		
	Armadores	10		
	Colchones y almohadas	6-6		
	Juegos de sábanas.	6		
	Cobijas.	6		
	Cubrecamas.	6		
	Lámpara de noche.	1		
	Espejo.	1		
	Ventilador.	1		
	BAÑO COMÚN	Dispensador de jabón líquido.	1	
Dispensador de toalla de papel.		1		
Dispensador de papel higiénico.		1		
Dispensador de champú y acondicionador.		1		
Porta papel higiénico.		5		
Urinales con sistema automático de agua.		5		
Recipiente para cepillo de dientes.		5		
Ambientador automático.		1		
Set de aménities que contenga crema de manos, enjuague bucal, cotonetes.		5		
Ganchos para toallas.				
Basurero.		5		
COCINA COMÚN		Hornillas eléctricas.	1	
		Microondas.	1	
	Mini refrigerador.	1		
	Extintor.	1		
	Licuada.	1		
	Cernidora.	1		
	Cuchillo.	1		
	Vasos de vidrio.	8		
	Jarras.	2		
	Tazas.	8		
	Platos planos.	8		
	Platos soperos.	8		
	Cubertería.			
Platos, vasos y cubertería desechable.				

## Anexo J: Instrumento de satisfacción en español

### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN PARA HUÉSPEDES

Estimado cliente:

Agradecemos la elección del Hostal *Zentrum* para su estadía. Su grata experiencia es sumamente importante para nosotros, por consiguiente, deseamos conocer sus observaciones con respecto al servicio recibido.

- Por favor ayúdenos con la siguiente información.
- Marque con una X o llene la información según corresponda.

Motivo de viaje:

Negocios	Ocio	Visita a familiares	Grupo	Otros
----------	------	---------------------	-------	-------

¿Cómo se enteró de nosotros?

Web del hostel	Internet	Recomendaciones	Otros
----------------	----------	-----------------	-------

¿Cómo calificaría a nuestro hostel?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------	-----------

¿De dónde nos visita?

Ciudad:	País:
---------	-------

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Limpieza de habitación:					
Limpieza de baños:					
Limpieza de espacios públicos:					
Equipamiento e instalaciones:					
Ambiente general del hostel:					
Cortesía y buena disposición en general:					
Manejo de reserva:					
Atención del personal:					
Decoración, espacios y jardines:					

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACIÓN, HASTA PRONTO.**

## Anexo K: Instrumento de satisfacción en inglés

### GUEST SATISFACTION SURVEY

Dear Customer:

We appreciate the choice of Hostal *Zentrum* for your stay. Your great experience is extremely important to us, therefore we want to know your comments on the service received.

- Please help us with the following information.
- Put an X or fill out the information accordingly.

Reason for trip:

Business	Leisure	Visiting relatives	Group	Others
----------	---------	--------------------	-------	--------

How did you hear about us?

Web hostel	Internet	Recommendations	Others
------------	----------	-----------------	--------

How would you rate our hostel?

Bad	Regular	Good	Very Good	Excellent
-----	---------	------	-----------	-----------

Origin

City:	Country:
-------	----------

	Bad	Regular	Good	Very Good	Excelent
Room cleanliness:					
Cleaning of bathrooms:					
Street cleaning:					
Amenities:					
General atmosphere of the hostel:					
Courtesy and willingness in general:					
Management reserves:					
Personal Care:					
Decoration, spaces and gardens:					

**WE APPRECIATE YOUR KIND COLLABORATION, SOON.**

## Anexo M: Instrumento de satisfacción en alemán

### Gästezufriedenheit Umfrage

Lieber Kunde:

Wir freuen uns über die Wahl des Hostal Zentrum für Ihren Aufenthalt. Ihre große Erfahrung ist für uns sehr wichtig, daher wissen, Ihre Kommentare zu dem Dienst empfangen wollen wir.

- Bitte helfen Sie uns mit den folgenden Informationen.
- Setzen Sie ein X oder füllen Sie die Informationen entsprechend.

Grund für die Reise:

Unternehmen	Freizeit	Besuch bei Verwandten	Gruppen	Sonstiges
-------------	----------	-----------------------	---------	-----------

Wie haben Sie von uns erfahren?

Web Hostel	Internet	Empfehlungen	Sonstiges
------------	----------	--------------	-----------

Wie würden Sie unsere Herberge ein?

Schlecht	Regulär	Gut	Sehr gut	Ausgezeichnet
----------	---------	-----	----------	---------------

Herkunft

Stadt	Land:
-------	-------

	Schlecht	Regulär	Gut	Sehr gut	Ausgezeichnet
Sauberkeit der Zimmer:					
Reinigung der Badezimmer:					
Straßenreinigung:					
Ausstattung:					
Allgemeine Atmosphäre der Herberge:					
Höflichkeit und Bereitschaft in der Regel:					
Das Management behält:					
Körperpflege:					
Dekoration, Räume und Gärten:					

**Wir schätzen Ihr KIND Zusammenarbeit BALD.**

Anexo N: Propuesta para nueva imagen (logo) del Hostal *Zentrum*



Elaborado por José Burbano, Diseñador gráfico de IBEC.



## Anexo L: Propuesta para uniformes del personal

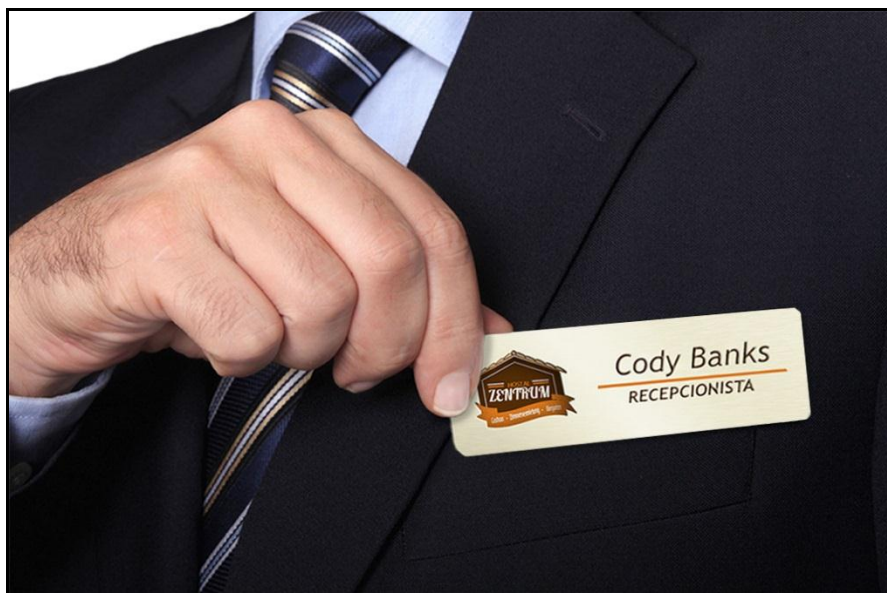


Imagen L1: Uniforme y gafete de Recepcionista.  
Elaborado por José Burbano, Diseñador gráfico de IBEC.



Imagen L2: Uniforme y gafete de Mucama.  
Elaborado por José Burbano, Diseñador gráfico de IBEC.

## Anexo 0: Formatos para la renovación de la página web del Hostal *Zentrum*

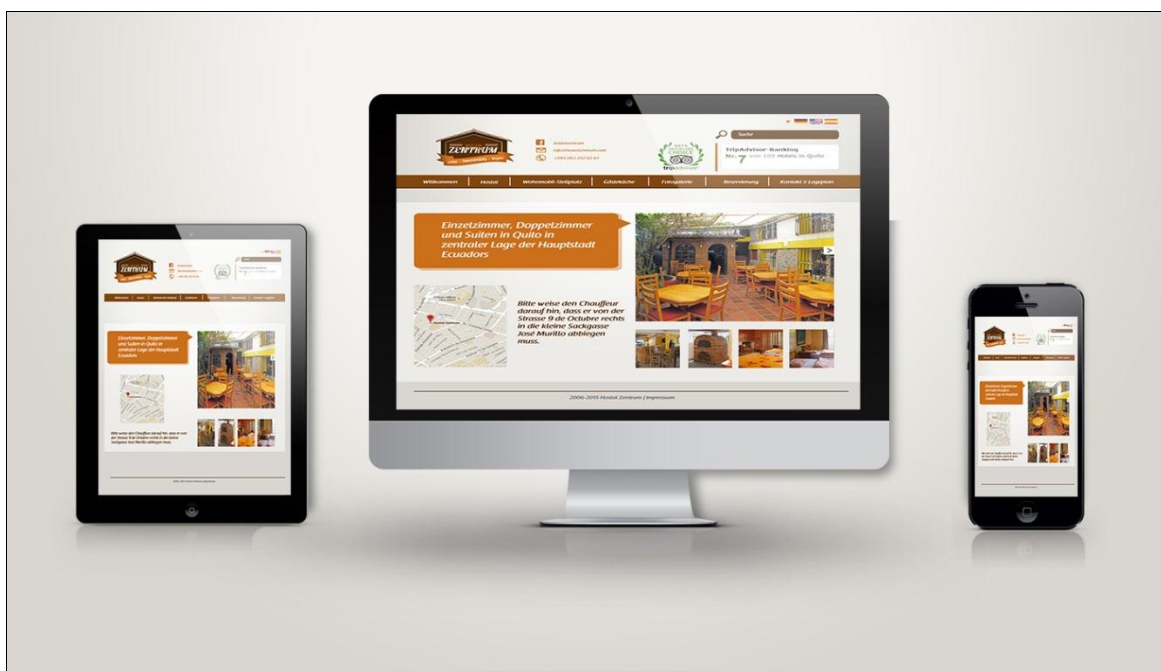


Imagen O1 Visualización de nueva página web en dispositivos móviles.

Elaborado por José Burbano, Diseñador gráfico de IBEC.



Imagen O1: Aspecto de la portada para la propuesta para la nueva página web del hostel.

Elaborado por José Burbano, Diseñador gráfico de IBEC.

**Anexo P: Fotos del establecimiento**



Foto P1: Fachada del Hostal *Zentrum*.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.

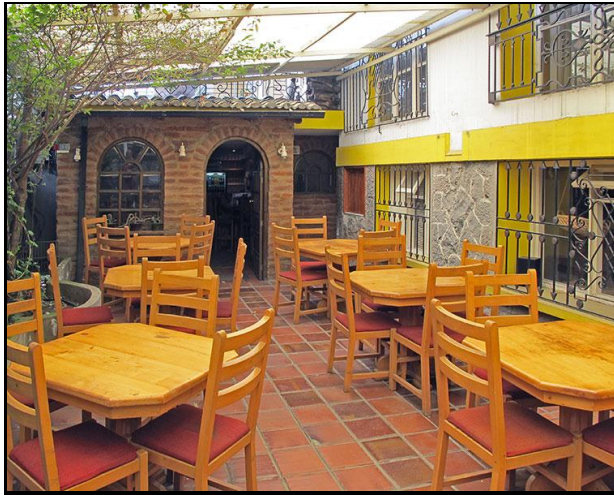


Foto P2: Comedor.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P3: Cafetería.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P4: Horno de leña.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.



Foto P5: Segundo comedor.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.

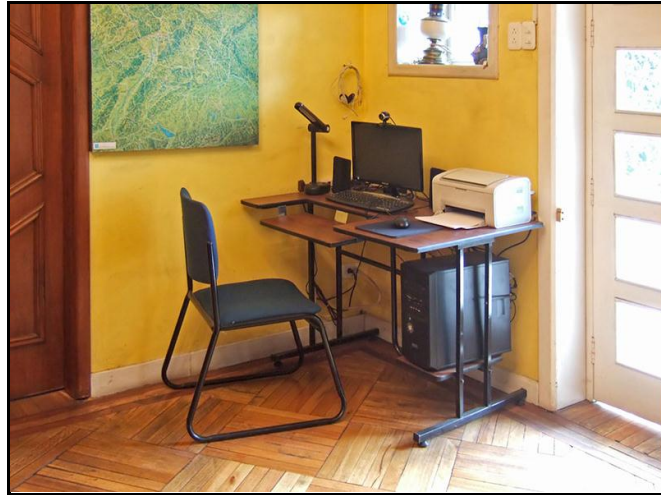


Foto P6: Computadora con acceso a internet para huéspedes

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P7: Lobby.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P8: Habitación simple.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.





Foto P9: Habitación Doble.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.



Foto P10: Recepción e información turística.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.



Foto P11: Escaleras de acceso a suites.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P12: Fachada del hostal.

Tomado de portal web Hostal *Zentrum*.



Foto P13: Habitaciones con literas comunes.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.



Foto P14: Zona compartida

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.



Foto P15: Parqueadero para motos y autocaravanas.

Tomado de portal web *Hostal Zentrum*.