



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD PARA POLYLEPIS LODGE, UBICADO EN LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DE LA RESERVA ECOLÓGICA DE “EL ÁNGEL”, PROVINCIA DEL CARCHI – 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
Juan Fernando Acosta Pozo

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 Omar Ocaña Zambrano

Máster 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.”

Juan Fernando Acosta Pozo

C.C. 100366263-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, quién diariamente me da la fortaleza necesaria para seguir adelante y superar todos los obstáculos de la vida. Agradezco a mis queridos padres, ejemplo y pilar fundamental de mi vida, a mis hermanos Belén, Diego, José y Valentina que con alegría me alientan a seguir creciendo. Agradezco a Walter, mi estimado tutor, que ha sabido forjar estudiantes, al transmitir su pasión, la ciencia. Agradezco a Polylepis Lodge por el apoyo y la total apertura recibida. Agradezco a Dolores quien con su apoyo, ha sido parte de este logro. Agradezco a cada una de las personas que han sabido confiar en mí y que a lo largo de estos años de estudio, han sembrado en mí la semilla de la amistad, el respeto y la pasión por el turismo. Agradezco a la universidad y todos sus docentes, que durante estos años, me regalaron su tiempo y sabiduría, que sin lugar a dudas será empleada para el engrandecimiento de un paraíso llamado Ecuador.

Gracias totales.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este trabajo de titulación a mis padres, quiénes han sido el pilar de mi vida y siempre me han apoyado.

Los amo.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, es presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, en el mismo se presenta el diseño de un manual de calidad para Polylepis Lodge, ubicado en la zona de amortiguamiento de la Reserva Ecológica de El Ángel.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, el mismo que aborda temas generales y autores comprometidos con la calidad y el desarrollo de herramientas fundamentales en la creación de manuales de calidad y estandarización de procesos enfocados al sistema hotelero moderno, razón fundamental de este proyecto.

El segundo capítulo, hace un análisis de la situación actual de la empresa, recoge datos primordiales y es el punto de partida para desarrollar la investigación, Se analiza historia, organigrama, misión, visión, valores y políticas de la empresa.

En el tercer capítulo, se creó el perfil del visitante que actualmente visita el Lodge. Mediante entrevistas se obtuvo información por parte del propietario del lugar y con el uso de la encuesta obtuvimos datos de los huéspedes del Lodge para valorizar el nivel de satisfacción con los servicios prestados.

En el cuarto capítulo, se analiza el mapa de procesos actual de la empresa, el mismo que refleja la información de los posibles errores, será el punto de partida en la búsqueda de soluciones para los procesos de estandarización junto a la herramienta FODA para la búsqueda de soluciones.

En el quinto capítulo, se desarrollan propuestas que busquen la optimalización de las áreas de servicio, junto con un presupuesto de inversión donde se detalla el costo de la inclusión de las mejoras propuestas en la investigación, se elabora un cronograma de aplicación del proyecto y con las conclusiones del estudio.

ABSTRACT

The present qualifications work, it is presented in conformity to the requisites established to choose for the Engineering title in administration of Tourist and Hotel companies, the objective is to design a quality service manual for Polylepis Lodge, located in El Angel Ecological Reserve.

In the first chapter, there develops the theoretical frame, the same one that tackles general topics and authors compromised with the quality and the development of fundamental hardware in the creation of quality manuals and standardization of processes focused on the modern hotel system, main reason of this project.

The second chapter, does an analysis of the current situation of the company, gathers essential information and it is the starting point to develop the investigation, in this chapter includes an research of the history, the flow chart, the mission, the vision, the values and politics of the company.

In the third chapter, is believed the profile of the visitor who at present visits the Lodge. By means of interviews we obtained information on the part of the local owner and with the use of the survey we obtained information of the guests of the Lodge and could value its satisfaction level with the given services.

In the fourth chapter, there is analyzed the current map of processes of the company, hence we obtain the information of the possible fails, it will be the starting point of the solutions searching processes of standardization of the hand of the tool FODA for the solutions search.

In the fifth chapter, there develop proposals that look for the improve of the service areas, together with a budget of investment. Finally this investment budget is detailed for the inclusion of the progress proposed in the investigation, there is prepared a timetable for the projects application and with the conclusions of the study.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	1
JUSTIFICACIÓN	2
METODOLOGÍA.....	3
1. CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	5
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	11
2.1 Compromiso de la dirección.....	11
2.1.1 Caracterización de la empresa.....	11
2.1.1.1 Breve reseña histórica:.....	11
2.1.1.2 Imagen Corporativa	11
2.1.1.3 Localización.....	14
2.1.1.4 Misión y Visión.....	15
2.1.1.5 Objetivos empresariales	15
2.1.1.6 Políticas empresariales.....	15
2.1.1.7 Valores y principios empresariales	16
2.1.1.8 Organigrama.....	16
2.2 Análisis interno y externo de la empresa	18
2.2.1 Identificación y descripción de los servicios ofertados	18
2.2.1.1 Alimentos y bebidas	18
2.2.1.2 Alojamiento.....	19
2.2.1.3 Área de convenciones	19
2.2.1.4 Área social.....	19

2.2.1.5 Museo:.....	20
2.2.1.6 Recreación:	20
2.2.1.7 Turismo SAVE	22
2.2.2 Normas existentes.....	24
2.2.2.1 Normas internas	24
2.2.2.2 Smart Voyager.....	24
2.2.2.3 Rusticae.....	24
2.3 Benchmarking.....	26
2.3.1 Ventaja competitiva	27
3. Capítulo III. Enfoque basado en el cliente	29
3.1 Investigación de mercado actual.....	29
3.1.1 Caracterización de la demanda actual	29
3.1.1.1 Identificación de la demanda histórica.....	29
3.1.1.2 Definición del perfil del cliente del establecimiento.....	29
3.1.2 Breve análisis de las expectativas del cliente.....	30
3.1.2.1 Definición de las variables de análisis	30
3.1.2.2 Definición de los instrumentos de evaluación.....	31
3.1.2.3 Aplicación y procesamiento de la información.....	32
3.1.2.3.1 Bloque I. identificación del perfil del turista.....	32
3.1.2.3.2 Bloque II. Valoración de servicios.....	41
3.1.2.3.3 Relación precio calidad.....	53
3.1.2.4 Análisis de resultados.....	53
4. Capítulo IV. Análisis de Procesos.....	55
4.1 Mapa de procesos	55

4.1.1 Identificación de la situación actual	55
4.1.1.1 Identificación de las áreas de análisis	55
5. Capítulo V. Propuesta de mejoras	63
5.1 Planificación de la calidad	63
5.1.1 Responsabilidad de la dirección	63
5.1.1.1 Planteamiento de la política de calidad de la empresa.....	63
5.1.1.2 Planteamiento de los objetivos de calidad.....	64
5.1.1.3 Definición de las metas de calidad	65
5.1.1.4 Comunicación interna.....	65
5.2 Mapa de procesos optimizado.....	67
5.2.1 Descripción optimizada de los procesos	68
5.2.2 Elaboración de estándares.....	73
5.2.3 Estrategias de medición, análisis y mejora.....	73
5.3 Estrategias de intervención	74
5.3.1 Manual de calidad:	74
5.4 Propuesta de formación y capacitación	75
5.4.1 Programa de capacitación continua	75
5.4.2 Estrategia de promoción y posicionamiento	76
5.4.3 Presupuesto de intervención	76
5.4.4 Presupuesto de mejoras.....	77
5.4.5 Cronograma de intervención	79
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83

REFERENCIAS 84

ANEXOS 88

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Durante los últimos años, el sector público y privado ha puesto sus esfuerzos en incrementar las cifras de ingreso turístico en el Ecuador. El Ministerio de Turismo, en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo - (BID), impulsó la creación del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible PLANDETUR, con el cual se establecieron como objetivos para el sector turístico en el Ecuador: “Generar un proceso orientador que coordine los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible (...); crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana (...); e insertar al turismo sostenible en la política de Estado y en la planificación nacional para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública y privada” (Ministerio de Turismo, 2007).

Las actuales administraciones han visto en los procesos de calidad una respuesta para obtener clientes más satisfechos y a su vez, mejora su rentabilidad. Tal como lo explica Deming “La respuesta no está en que cada uno haga lo mejor que sepa. Primero es necesario que las personas conozcan lo que deben hacer” (1989, p. 7).

Bajo esta premisa, en el Ecuador resultaría conveniente la implementación de procesos de calidad en el área turística con el fin de cumplir con las metas y objetivos nacionales planteados por este sector.

Por su parte, Polylepis Lodge es una empresa con diez años en el mercado que se dedica al hospedaje, alimentación y actividades de animación, como eje central de sus operaciones. Durante el último periodo, la empresa ha vivenciado un importante crecimiento tanto en sus visitantes, ingresos y actividades, como en su propia infraestructura. Esta evolución ha sido

manejada con procesos básicos, que se alejan de las tendencias actuales en administración hotelera.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es realizado como requisito para la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad de las Américas, el proyecto busca mejorar los procesos de calidad de Polylepis Lodge, a través de un análisis de la situación actual de la empresa. Así mismo, ser un aporte a la industria turística del Ecuador, con la construcción de un modelo de gestión que pueda ser aplicado por empresas hoteleras independientes o el público en general.

El presente proyecto está orientado a las áreas de operación de Polylepis Lodge, con el fin de aumentar la ocupación, la tarifa promedio, la rentabilidad y la satisfacción de sus clientes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de calidad para Polylepis Lodge, ubicado en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Ecológica de “El Ángel”, provincia del Carchi – Ecuador.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que contextualice al proyecto en la realidad actual, bajo referencias de alto valor académico.
- Elaborar un análisis situacional de Polylepis Lodge, para determinar las necesidades específicas de la empresa.
- Diseñar un *blueprint* optimizado para Polylepis Lodge.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento para Polylepis Lodge.

- Determinar los estándares de calidad y procedimientos que debería manejar Polyleps Lodge.
- Determinar el presupuesto de inversión de Polyleps Lodge, mediante el proyecto planteado.

METODOLOGÍA

Algunos autores clasifican a la investigación en tres categorías generales que son: la exploratoria, descriptiva y causal (Malhotra, 2008, p. 79) En este trabajo, por su modelo se dio mayor énfasis la investigación descriptiva. Cualitativa con el uso de herramientas como: entrevistas, blueprint y cuantitativas con herramientas como el sondeo de opinión. A continuación se describe brevemente los instrumentos usados.

- **Datos primarios**

Son datos recopilados por el investigador, con el objetivo específico de adentrarse más en el problema de investigación. En este caso, los métodos empleados corresponden a: encuestas, entrevistas a profundidad y entrevistas con expertos (Malhotra, 2008, p. 42). Estos datos serán aplicados a clientes de y al Gerente General de *Polyleps Lodge*.

- **Encuesta directa estructurada**

Mediante el uso de un cuestionario formal, previamente preparado, se realizan las preguntas a una muestra determinada de personas, con el afán de conseguir información específica sobre los temas de interés para la investigación (Malhotra, 2008, p. 183). En el caso de estudio, se aplicaron 70 encuestas de manera presencial y directa a los huéspedes de *Polyleps Lodge*, en un plazo de un mes calendario comprendidos entre el 15 de mayo al 15 de junio del 2015.

- **Entrevistas a profundidad**

Son cuestionarios sin estructura alguna, realizadas a una determinada persona, haciendo un interrogatorio, con el afán de averiguar sobre sus

creencias, sentimientos, motivaciones y actitudes respecto a un determinado tema (Malhotra, 2008, p. 158). Se aplicó esta herramienta con el propietario de *Polylepis Lodge* del cual se recopiló información necesaria para la investigación.

- **Entrevistas con expertos**

Son entrevistas efectuadas a experto entendidos en el los temas dentro del cual se desarrolla la investigación (Malhotra, 2008, p. 40). Se aplicó esta herramienta con la experta en temas de calidad y manuales, como es la Lcda. Lorena Dávalos, representante de Rusticae en Ecuador.

- **Observación estructurada**

Es una técnica, en la cual el investigador puntualiza detalladamente los criterios que van a ser observados y la manera en que las mediciones serán registradas (Malhotra, 2008, p. 202). Se aplicó herramientas de medición y estructuración ISO, la misma que es una guía para la realización de estándares.

- **Método ISMI (International Service Marketing Institute)**

Los servicios y las empresas que los ofertan, están muy claros de que, solo se alcanza el éxito con la sistematización y estandarización de sus modelos de gestión. Diversos autores tratan sobre este tema, uno en particular dice que, los estándares solo pueden existir de dos maneras, inventándolos o creándolos de forma técnica y con resultados que sean medibles en lo largo del tiempo (International Service Marketing Institute, 2002).

En este proyecto de titulación en especial, el uso el método ISMI, por sus siglas en inglés (International Service Marketing Institute), debido a su gran aporte en temas de ordenamiento, mejora y aplicación de los temas de calidad. Con el uso de los Blueprint o planos de servicio, las empresas tienen la garantía de contar con procesos organizados y estandarizados en su administración.

1. CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

A lo largo del tiempo, los procesos y estándares para optimizar la gestión de calidad son estudiados y definidos por varios autores de distintas ramas, que han enfocado sus esfuerzos en construir modelos con el afán de satisfacer las crecientes expectativas de los clientes en todas las áreas de servicios. Uno de los autores más importantes en el ámbito de la calidad es W. Edwards Deming, muy conocido por su filosofía de la mejora continua, que permite alcanzar una mayor competitividad y lograr un modelo de excelencia dentro de las organizaciones. Según este autor, el perfeccionar la calidad genera una inevitable mejora en la productividad (Deming, 1989, p. 2).

De modo similar, como lo describe Membrado (2002, p. 23), existe una serie de modelos que miden los niveles de calidad y excelencia, entre los que se puede destacar al Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión. Dicho modelo fue creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, la misma que integra la experiencia de los países miembros, en la implementación de modelos y sistemas de excelencia, para que estos logren mejorar su competitividad y consoliden su posición a nivel internacional; y que puedan, en caso de inexistencia, adoptar dicho modelo como propio; en otras palabras, contar con un referente común para facilitar la coordinación de esfuerzos en el área iberoamericana.

Por su parte la Organización Mundial del Turismo (OMT) afirma que en el inicio de este milenio, el turismo se convirtió en la principal actividad económica de muchos países. Tal como lo menciona la revista Visión Gerencial (Morillo & Marysela, 2006, p. 270) en uno de sus artículos sobre calidad en el servicio hotelero, que al ser una industria multisectorial mantiene a la economía en constante movimiento. Es por eso que la industria turística ha logrado consolidarse como el sector de más rápido crecimiento; por ingreso de divisas y generación de empleo.

En términos generales, Sharpley y Telfer (2002) resumen al turismo desde finales del siglo XX, como el más grande surgimiento industrial. Para los autores, el turismo ha logrado que muchos países incluyan a este sector entre sus principales actividades productivas para la generación de riquezas; poniendo como ejemplo a potencias petroleras mundiales como: Emiratos Árabes Unidos, que ha invertido en el turismo por su potencial aporte no sólo en términos económicos, sino en lo social y cultural.

Según la OMT, los organismos de la rama a nivel regional impulsan programas de calidad turística, desarrollando procesos normativos y coordinando con las instancias nacionales pertinentes, para institucionalizar sistemas de calidad turística que recojan experiencias de otros sectores productivos (Organización Mundial del Turismo, 2010).

Paralelamente, el esfuerzo de los organismos oficiales por estandarizar procesos y normas de calidad en el ámbito turístico ha sido evidente, siempre buscando la manera de fortalecer el sector como fuente de ingresos económicos y generación de empleo. Por ejemplo, en el Ecuador se ha desarrollado como herramienta de planificación al PLANDETUR, orientado hacia la gestión del desarrollo del turismo sostenible en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos (Ministerio de Turismo, 2007)

Es por eso que, el Ministerio de Turismo a través de su viceministro Luís Falconí, en declaraciones recogidas por Diario El Universo (Diario El Universo, 2013), manifestó que en los últimos 4 años, el Gobierno Nacional de la República del Ecuador, destinó 828 millones de dólares por concepto de inversión en el área turística. Esta es una muestra de la apuesta que el gobierno nacional está haciendo en el sector turístico, con el afán de impulsar su desarrollo como industria productiva, para el crecimiento de la economía ecuatoriana.

La importancia que tiene la inversión pública en promoción e imagen de un país, se conjuga con el papel fundamental que tiene el sector privado al

momento de generar valor agregado en cuanto a calidad se refiere (Fundación ACS y Organización Mundial del Turismo, 2014, p. 22). La industria hotelera es ejemplo de ello, pues las empresas privadas de prestación de servicios que aspiran a un reconocimiento en el medio, mantienen óptimos estándares de calidad, en algunos casos definidos por manuales internacionales de calidad (ej. Cadenas internacionales que operan en el país como: Hilton, Marriot, entre otros).

El sector turístico ha sufrido no solo un permanente crecimiento en cuanto a demanda de servicios, sino en cuestiones de demanda de calidad. Actualmente, el viajero muestra una evolución significativa en sus requerimientos y expectativas. La facilidad que existe hoy en día de acceso a la información y a la tecnología les da a los usuarios y clientes una enorme oportunidad de realizar viajes de manera fácil, rápida y eficiente, esto ha logrado que el negocio del turismo se dinamice. Según Fayos-Solá (Instituto de Estudios Turísticos Dirección General de Política Turística, 1994) en la Nueva Era del Turismo la oferta de productos se adapta a unas demandas cada vez más complejas y variadas, manteniendo su competitividad frente a precios estandarizados.

Al mismo tiempo que crece la demanda, han crecido también las expectativas y exigencias de los clientes frente a los servicios, por lo que la calidad será un parámetro indispensable al momento de medir su satisfacción. Así, aquellos proveedores de servicios turísticos que puedan satisfacer dicha demanda y ajustar sus servicios a las nuevas tendencias, serán quienes aseguren una ventaja ante su competencia (Fundación ACS y Organización Mundial del Turismo, 2014, p. 23).

Con esta premisa, en un mercado competitivo como este, es indispensable que se apliquen modelos estandarizados de calidad para la operación turística. Los modelos de calidad en este ámbito son, generalmente, clasificados en: calidad de gestión y calidad de servicio. Siendo este último el más estudiado desde una perspectiva de marketing y percepción del cliente. La definición de calidad de servicio en turismo, tal como lo describen Serrano, López y Gómez (2007, p.

255) tiene que ver con el análisis de las relaciones entre la calidad del servicio, valor del servicio y/o satisfacción del cliente. Mientras que la calidad de gestión se refiere al manejo administrativo u operacional del establecimiento o servicio turístico.

Actualmente, el sector hotelero es una de las industrias que exige mayor rigor en sus procesos de calidad y excelencia, puesto que es una industria de servicios en constante interacción con el cliente. Como asegura Fayos-Solá: “la industria turística se encuentra en un momento crucial de su desarrollo donde las cuestiones de rentabilidad privada y social son cada vez más perentorias y exigen el logro de competitividad en productos y regiones turísticas en un contexto de creciente preocupación por los impactos sociales, económicos y medioambientales del turismo” (1994, p. 5). El autor antes mencionado recalca además, la importancia de definir niveles satisfacción al cliente, pues esto será la clave para la obtención de mejoras en rentabilidad.

Se deberá encontrar entonces la manera óptima de cuantificar la satisfacción de los clientes. Diversos autores mencionan el uso de la escala SERVQUAL por sus siglas en inglés (Service Quality Model), como una herramienta útil para la medición de la calidad del servicio y se ha convertido en el modelo de diagnóstico de calidad más usado en la industria (Kandampully, Mok, & Sparks, 2001, p. 103). Sin embargo, hay quienes la definen como incompleta y recomiendan que sea complementada con otros métodos de diagnóstico y medición específicos para el área turística (Serrano, López, & Gómez, 2007, p. 257).

Se puede evidenciar que mientras más información se obtenga de los usuarios, mayor será la ventaja ante los competidores. El conocer de primera mano los gustos, preferencias o desagradados del servicio prestado, permitirá reunir información oportuna y veraz, que dará los insumos necesarios para realizar correcciones o enfatizar en los elementos positivos de la experiencia del usuario, logrando de esta manera y como factor clave en la organización, obtener una ventaja competitiva por medio de la información recabada.

Mientras tanto, en el Ecuador se ha logrado que entidades públicas de distintas ramas, tales como: el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y el Ministerio de Turismo (MINTUR), se junten con el afán de crear normas y estrategias que permitan a la industria turística ecuatoriana alinearse a los estándares internacionales, a través de mejores prácticas para competir en una industria cada vez más globalizada en lo que a calidad concierne. Las áreas en las que este acuerdo interinstitucional trabaja son: calidad en servicios hoteleros, higiene de playas y seguridad en el turismo de aventura. Como asegura el Viceministro de Turismo Falconí, la base para la creación de estas normativas, será la documentación similar que ya disponen países de la región como: Chile, Argentina, Colombia, Estados Unidos y algunos países Europeos. (Ministerio de Turismo, 2014).

El futuro es alentador y la empresa pública y privada debe trabajar conjuntamente para satisfacer a los clientes con la calidad esperada. La creciente demanda turística que el Ecuador vive, ha registrado en abril del año en curso, un crecimiento del 32% en relación a abril del año 2013, siendo esta una cifra histórica para la nación que de esta manera cierra con un registro de 17% de variación positiva que se traduce como más de medio millón de ingresos en este primer cuatrimestre del año (Ministerio de Turismo, 2014).

Asimismo, Quito, la capital del Ecuador, ha sido pieza clave en este proceso de mejoramiento de la industria turística del país, por la implementación de procesos de calidad, como el Distintivo “Q” -que en su Reglamento Oficial detalla la búsqueda de afianzar las relaciones entre los actores públicos y privados que conforman en sistema turístico capitalino-, con el fin de beneficiar al visitante sea este extranjero, nacional o local y, enfocando sus objetivos en promover mejores prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación dentro del cantón Quito (Quito Turismo, 2013).

El éxito de esta iniciativa permitió la expansión de este modelo hacia la provincia de Pichincha, la misma que la ha adoptado como una estrategia de mejoramiento en competencias de calidad turística. Hoy en día, la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico “Quito Turismo” entrega el

Distintivo “Q” a nivel provincial, gracias a un convenio suscrito con el Gobierno Provincial. Este proceso aportará con capacitación a auditores internos, quienes serán capaces de verificar la calidad de servicio en los establecimientos turísticos. Las empresas calificadas tendrán el beneficio de ser promocionadas a nivel provincial y nacional (Gobierno de Pichincha, 2013, p. 6).

En cuanto al sector hotelero en Ecuador, las alianzas interinstitucionales han sido una estrategia para la defensa de intereses comunes del sector, además mantiene una constante búsqueda del mejoramiento en el nivel de calidad y servicios. Un ejemplo de esto es la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), un ente sin fines de lucro, que agremia a asociaciones hoteleras provinciales afiliadas, las mismas que se rigen a normas, estatutos y reglamentos comunes; y que tiene como fin la unión de las asociaciones gremiales y el mejoramiento constante de la calidad y los servicios que los miembros de la asociación prestan (Asociación hotelera nacional del Ecuador, 2004).

El presente trabajo centrará su investigación en Polylepis Lodge, ubicado en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Ecológica de El Ángel, provincia del Carchi – Ecuador. Polylepis Lodge es una empresa de hospitalidad, creada en el año 2000, como un emprendimiento familiar y que ha evolucionado a lo largo del tiempo, hasta convertirse en uno de los principales destinos turísticos de la zona. Actualmente, no cuenta con un manual de calidad y maneja sus procesos de manera empírica.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Compromiso de la dirección

2.1.1. Caracterización de la empresa

Polylepis Lodge

2.1.1.1. Breve reseña histórica:

Polylepis Lodge, es una empresa del quiteño Fernando Acosta López dedicada al turismo conversacional. Inició sus actividades a mediados del año 2000, luego de un proceso de construcción que tomó más de tres años. *Polylepis Lodge* es una Reserva Privada que a través del Ecoturismo, busca la conservación del último remanente de Bosque Milenario de *Polylepis*¹ (*Incana*) que existe en el mundo y de los Páramos Ecuatorianos.

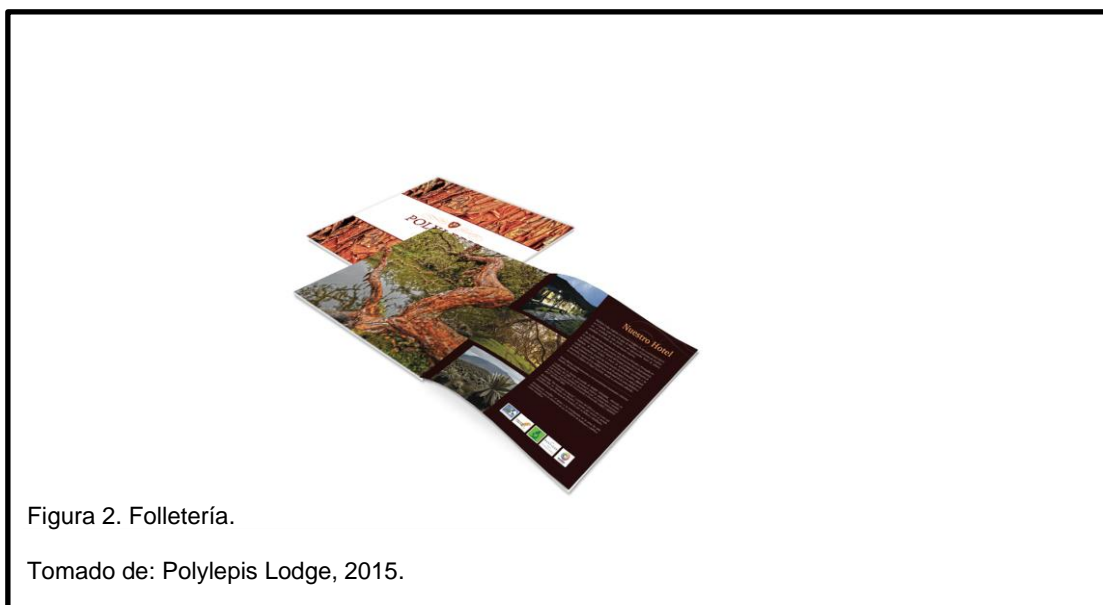
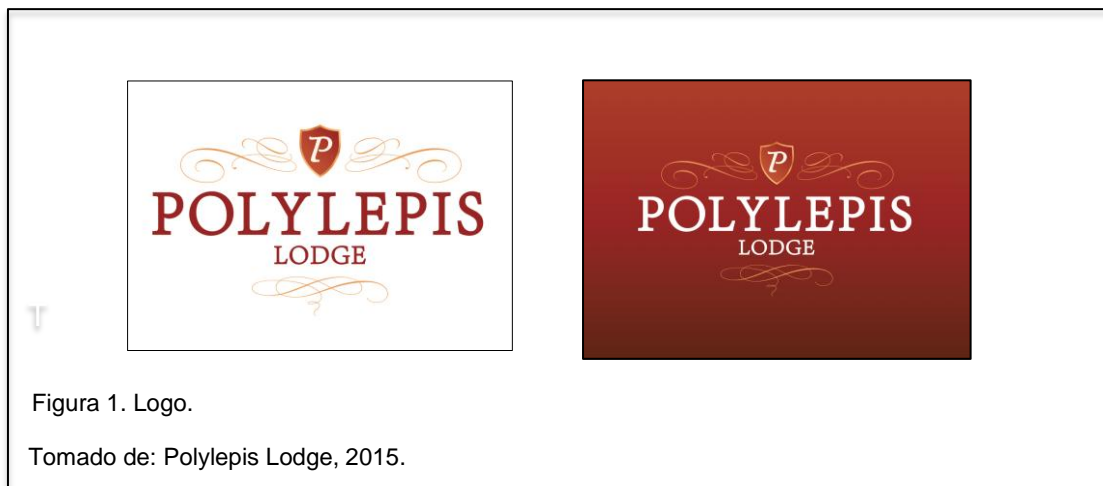
La importancia que tiene este lugar radica en que la mencionada reserva cuenta con dos ecosistemas únicos en el mundo que coexisten prácticamente juntos en perfecta armonía: El Bosque de *Polylepis* y el Páramo de Frailejones. Siendo éste último, propio y exclusivo de la reserva Ecológica de El Ángel; donde los visitantes pueden realizar paseos a caballo, degustar comida típica, observar la flora y fauna endémicas (*Polylepis Lodge*, 2015). “El resultado de esta fusión es un espectacular hotel de altura encallado en el medio de este fascinante entorno”, manifiesta Acosta (Entrevista001, 2015).

2.1.1.2. Imagen Corporativa

Polylepis Lodge cuenta con una imagen corporativa, que busca transmitir mediante sus colores, isotipo, logotipo y tipo de letra, una imagen sobria. La

¹ Los bosques de *Polylepis* representan la vegetación natural de una gran parte de los Andes centrales a altitudes entre 3.500 m y 4.400(-5.000) m. Las aproximadamente 28 especies del género ocupan una gran variedad de hábitats, desde el límite superior de los bosques de neblina hasta los volcanes áridos del Altiplano. Sin embargo, durante milenios las actividades humanas en los Andes han destruido a más del 95% de estos bosques, restringiéndolos a hábitats especiales y modificando su composición florística y faunística (Kessler, 2006).

utilización de colores representativos a la corteza del árbol de Polylepis, son la base de la estructura de la imagen corporativa del Lodge (Entrevista001, 2015).



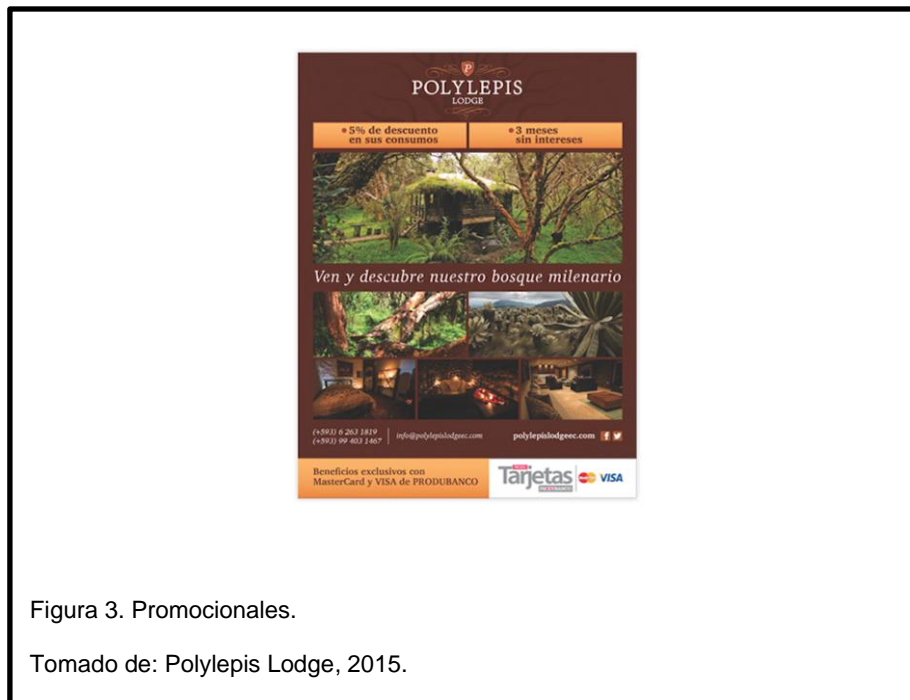


Figura 3. Promocionales.

Tomado de: Polylepis Lodge, 2015.



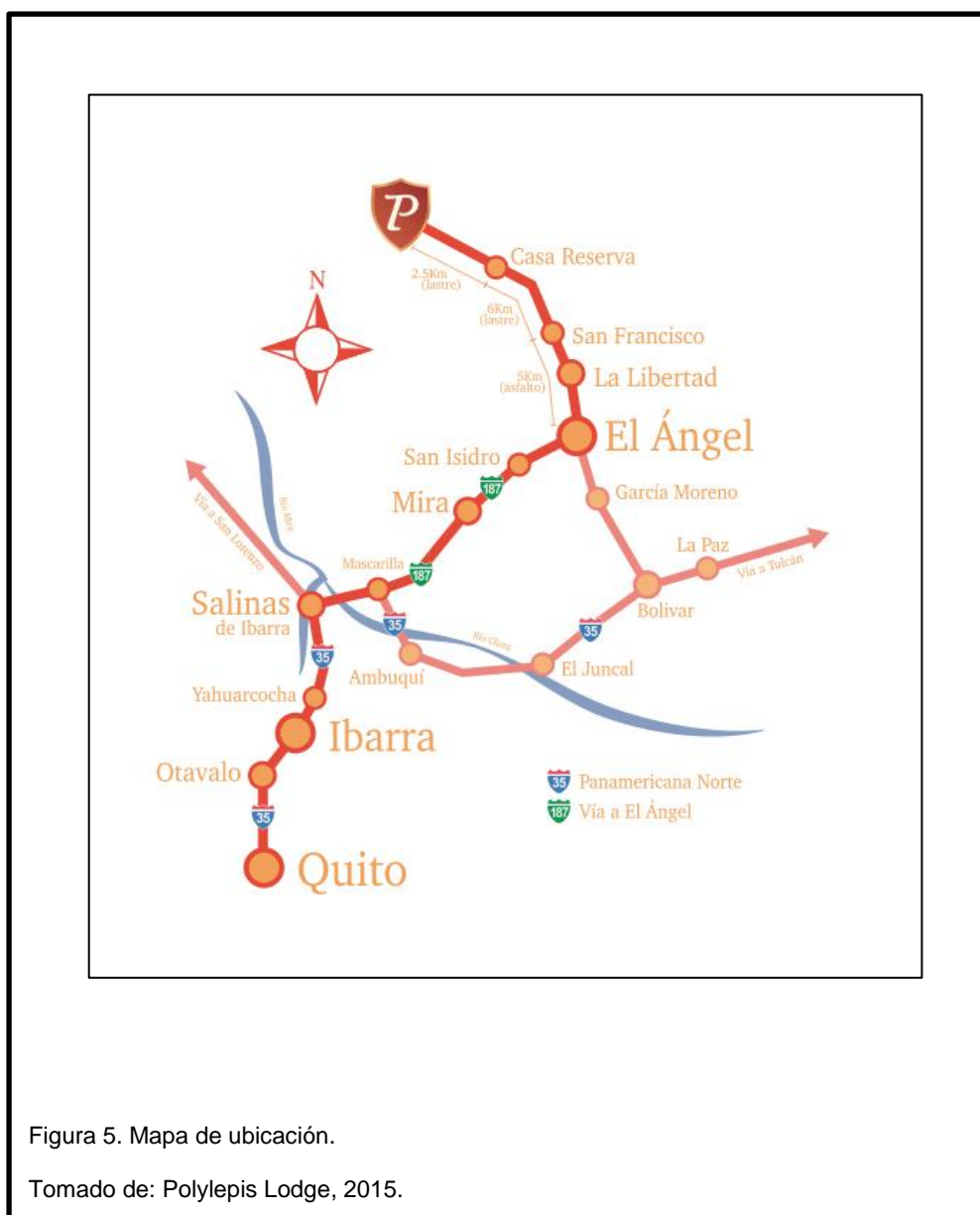
Figura 4. Hojas membretadas.

Tomado de: Polylepis Lodge, 2015.

2.1.1.3. Localización

Polylepis Lodge se encuentra ubicado en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Ecológica de El Ángel, provincia del Carchi – Ecuador, a 170 km (3 horas y 15 minutos) de la ciudad de Quito, aproximadamente.

Con una altitud desde los 3644m hasta los 4768m.s.n.m., la temperatura oscila entre 5°C y 18°C.



2.1.1.4. Misión y Visión

La empresa no ha desarrollado su misión, ni visión, por lo cual en el manual de calidad se procederá a redactarlos.

2.1.1.5. Objetivos empresariales

La empresa actualmente no cuenta con objetivos empresariales en un documento oficial, llevan sus objetivos como una forma de operación transmitido oralmente a los colaboradores, más no como un tema aplicable y transmisible por un documento.

2.1.1.6. Políticas empresariales

En cuanto a políticas de calidad, las operaciones de Polylepis Lodge se enmarcan en las normativas nacionales vigentes para el normal funcionamiento de un establecimiento hotelero, como son: Licencia de Funcionamiento Turístico, Permiso Sanitario, Certificados de Salud de empleados, Patente Municipal, Permiso de Rótulos y Publicidad Exterior y Permiso de Bomberos (AHOTEC, 2015).

Además, forma parte de Rusticae, una red internacional de *hoteles con encanto* que lleva “casi dos décadas seleccionando con gran rigor los mejores hoteles con encanto. Primero en España, luego en otros muchos países. Todos únicos. Hoteles que destacan por su cuidada decoración, por su trato personalizado y profesional, por su tranquilidad y por sus impresionantes emplazamientos” (Rusticae, 2014). Pertenecer a esta red implica mantener normas colectivas de operación y óptimo servicio, más no estándares de calidad (AENOR).

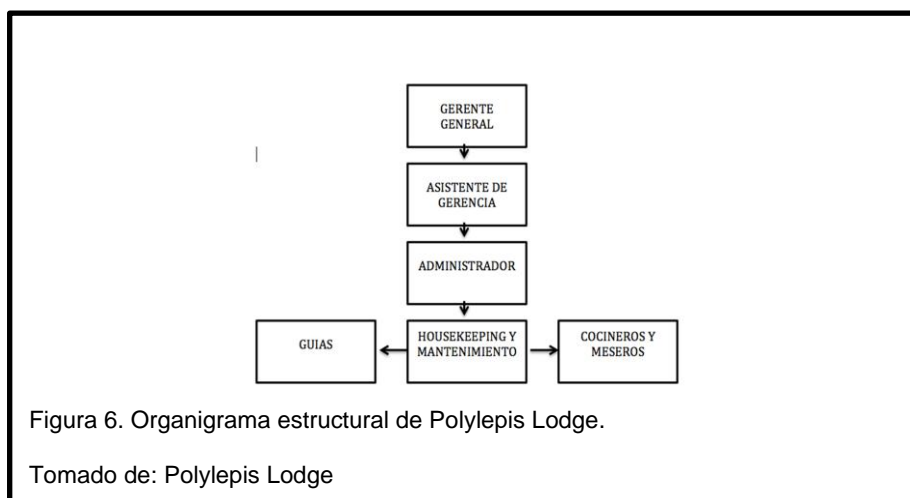
2.1.1.7. Valores y principios empresariales

Se han institucionalizado algunos valores empresariales, pero no existe un documento formal de ello. Dentro de su presentación corporativa (Entrevista001, 2015), Polylepis Lodge por medio de su Gerente General manifiesta que:

- Por su filosofía de conservación, es una reserva privada y protegida en los Andes ecuatorianos.
- A través del ecoturismo busca la protección del último remanente en el mundo del bosque primario y milenario de *Polylepis*.
- El trabajo realizado con estudiantes de colegios y universidades con fines educativos, acerca de la importancia del cuidado ambiental y la conservación de los páramos y humedales.

2.1.1.8. Organigrama

Tras el diagnóstico realizado, a través de entrevistas con los directivos de *Polylepis Lodge*, se determinó que no existe un organigrama, ni estructural ni funcional, establecido para el funcionamiento de la empresa (Entrevista001, 2015). Sin embargo, el proceso operativo, luego de la entrevista, se pudo evidenciar que la empresa cuenta con dos áreas específicas: administrativa y operativa.



Departamento administrativo:

1. Gerente general

Fernando Acosta López es el propietario del Lodge y quien lo gerencia desde sus inicios. Se encarga de la toma de decisiones, tanto administrativas como operativas, en la empresa y dirige la mayoría de actividades dentro de la misma.

2. Asistente de gerencia

Es el responsable de la supervisión general del establecimiento y entre sus actividades principales está identificar las necesidades de mejora de la empresa e implementar las innovaciones necesarias.

3. Asistente administrativa

Es la persona encargada de organizar las actividades de la gerencia. Tiene a su cargo el control de reservas, mails y datos relevantes de la empresa y comunicar a gerencia todas las novedades para que puedan ser atendidas.

Departamento de operaciones:

1. Administrador

Persona encargada del funcionamiento del hotel, recibe las notificaciones de reservas o novedades en el calendario y prepara el hotel, dependiendo el tipo de actividad a realizarse, es el encargado de controlar el funcionamiento total del hotel, ya sea en alimentos y bebidas, recreación, alojamiento y la operación en general del establecimiento.

2. Guía

Dentro de los tours que el hotel ofrece, incluyen caminatas por el sector como parte del costo de alojamiento, es por esto que los guías tiene un papel trascendental en el funcionamiento del Lodge, puesto que son los que

trasmitirán todo su conocimiento en flora, fauna e historia del lugar a todos los visitantes que visiten el lugar.

3. Housekeeping y mantenimiento

Generalmente las personas que trabajan en el hotel, viven en el mismo, son familias de las comunidades cercanas, que gracias al turismo y la capacitación que el hotel les brinda, pueden desempeñarse en diversas ocupaciones dentro del hotel, housekeeping y mantenimiento es realizado por estas personas, las mismas que ordenan, limpian y revisan que todas las áreas del hotel se encuentren limpias y listas para su uso.

4. Cocinero y cocinera

Alimentos y bebidas es comandado por administración, quien indica las reservas del día, el número de personas por arribar, el tipo de comida a realizar y proporciona datos que varían dependiendo los grupos existentes, o requerimientos especiales. Con esa información, los cocineros y cocineras, preparan la comida antes solicitada.

2.2. Análisis interno y externo de la empresa

2.2.1. Identificación y descripción de los servicios ofertados

Como nos comenta Acosta (Entrevista001, 2015). *Polylepis Lodge* con más de una década de trayectoria, el hotel cuenta con varios servicios e instalaciones, entre los que podemos destacar:

2.2.1.1. Alimentos y bebidas

a. Restaurante sobre el agua

Con capacidad para 80 personas, es un lugar acogedor, que junta un estilo rústico pero a la vez moderno, posee, grandes ventanales que le permiten al visitante observar la vegetación que rodea el lugar. Además, tienen la oportunidad de mirar en sus pies, un sin número de truchas y peces de la zona que nadan como en un acuario.

b. Servicio de cafetería

La cafetería de Polylepis Lodge, es una propuesta reciente, con 1 año de funcionamiento, es una opción para las tardes frías de páramo, donde los visitantes pueden encontrar café y pastelería local.

c. Cocina:

Equipada con todos los implementos necesarios para el correcto funcionamiento, cumpliendo con normas de sanidad y un espacio adecuado para el trabajo de cocina, cuenta con bodegas adyacentes donde almacenan víveres e insumos necesarios, al igual que una zona de frigoríficos y enseres para el almacenamiento de alimentos perecibles.

2.2.1.2. Alojamiento

Polylepis Lodge, es concebido como un hotel de montaña, por su ubicación en una zona montañosa de páramo en los Andes ecuatorianos a 3581 m.s.n.m, donde las temperaturas oscilan entre 8 a 15 grados centígrados. Su acomodación en alojamiento está dividido en cabañas que combinan el estilo rústico con la comodidad en su interior, el hotel cuenta con 16 cabañas con distintos tipos de acomodaciones que van desde Royal Suites con tina de jacuzzi, dobles, triples, cuádruples hasta habitaciones familiares y múltiples.

2.2.1.3. Área de convenciones

El lodge cuenta además con un salón de 200 mt², apto para convenciones, conferencias, eventos sociales o cualquier requerimiento necesario por sus clientes, el salón está equipado con audiovisuales, consolas de audio, mesas y bancas para seminarios además de gozar de una vista espectacular del Bosque de Polylepis y la vegetación de la zona.

2.2.1.4. Área social

Una renovada área social de 300mt², inaugurada a mediados del año 2014, invita a todos los visitantes a pasar un momento ameno mientras disfrutan del

calor de las ardientes chimeneas que contrarrestan el frío de páramo característico del entorno. Esta área social, cuenta con una decoración muy moderna pero siempre enmarcado en la rusticidad que caracteriza al hotel, este salón es dedicado a la lectura, la charla y los juegos de mesa, pues en este espacio el hotel cuenta con una gama de juegos de salón.

2.2.1.5. Museo:

Cerca de un centenar de piezas arqueológicas encontramos en el pequeño museo del hotel, un espacio dedicado a la cultura del norte del Ecuador, donde las representaciones de las culturas: Pasto, Chorrera, Quillacingas predominan en las estanterías del museo, es un viaje cultural que nos trasporta a los remotos tiempos preincaicos.

2.2.1.6. Recreación:

a. Caminatas guiadas

Dentro de los paquetes que el hotel ofrece están incluidas caminata por los senderos dentro del bosque milenario de Polylepis y el Páramo de Frailejones, son caminatas con la compañía de un guía nativo, el mismo que dirige los grupos en el recorrido, explica sobre la flora y fauna local, luego de dar recomendaciones iniciales básicas antes de iniciar los recorridos.

Las caminatas son diurnas y nocturnas. Las diurnas permiten adentrarse por los ecosistemas endémicos de la Reserva Ecológica de El Ángel, que se caracteriza por la presencia de áreas extensas cubiertas por frailejón, *Espeletia pichnophyla*. (Terneus, 2002). Otro de los recorridos es por las entrañas del bosque milenario de Polylepis, árbol del cual el hotel lleva su nombre. Por las noches luego de la cena, se realiza también la caminata nocturna denominada "antorchas, leyendas y duendes".

b. Cabalgatas por el páramo

Este es un servicio que el hotel presta, previo requerimiento del huésped en la reserva o con 24 horas de anticipación, puesto que, se contratan las

cabalgaduras a las comunidades cercanas, los mismos que tienen que preparar los equinos y su indumentaria necesaria para las cabalgatas por el páramo.

c. Ciclismo de montaña

El entorno que rodea a *Polylepis Lodge* es naturaleza y caminos de tierra, lo cual hace que sea un lugar óptimo para las prácticas deportivas como el ciclismo de montaña. Esta práctica deportiva es permitida en el entorno externo al bosque de *Polylepis* o las zonas protegidas, el hotel no cuenta con bicicletas o equipos para ciclismo de montaña, el huésped que desee realizar esta práctica deportiva, puede hacerlo en las zonas antes mencionadas con su bicicleta y debido equipo de seguridad.

d. Caminata de antorchas y leyendas

Con faroles que brindan luz tenue, se realizan las caminatas nocturnas, con el fin de contar leyendas de las comunidades cercanas y sus creencias populares e historias del bosque de *Polylepis*, mientras el misticismo del paisaje es la escenografía perfecta para el momento, esta caminata se la denomina de “Antorchas, leyendas y duendes”

e. Spa

Es lo nuevo de *Polylepis Lodge*, con un avance del 80%, la apertura de este nuevo espacio dentro de este centro turístico está prevista para mediados del 2015, como una propuesta complementaria para los visitantes de *Polylepis Lodge*, ampliando su oferta de servicios, hacia el mercado de turismo de salud dice Acosta (Entrevista001, 2015). Este espacio contará con un abanico de servicios en materia de salud, como son: baños de cajón, jacuzzi, sauna, turco, zona de masajes, baños de lodo, servicios higiénicos, cambiadores, casilleros, entre otros.

2.2.1.7. Turismo SAVE

El turismo SAVE, es uno de los mercados más fuertes en los que opera *Polylepis Lodge*. El turismo SAVE significa: Científico, Académico, Voluntariado, Estudiantil por sus siglas en inglés y es una tendencia muy creciente en el mundo entero, pues este tipo de turismo conocido también como Géoturismo, atrae a un sinnúmero de personas que buscan fortalecer sus conocimientos por medio del aprendizaje presencial, la vivencia en lugares que pueden aportar conocimiento hacia ellos, ya sea por el compartir con culturas, naturaleza, arqueología o climas diferentes y la oportunidad de estudiar elementos desconocidos, todo esto enmarcado en un aire de turismo responsable y sostenible. (Cedturh, s.f.).

Polylepis Lodge ha visto con mucho interés a este mercado en tan creciente tendencia y es por esto que Acosta creó paquetes, rutas y giras de observación como un servicio más, para ofertar a instituciones públicas y privadas dedicadas a la educación. Durante casi una década *Polylepis Lodge* ha sido visitado por un sinnúmero de estudiantes de todos los niveles educativos, con el fin de involucrar a los alumnos de todas las edades en temas de protección ambiental, cuidado del páramo, fuentes de agua y humedales así como de charlas sobre temas de emprendimiento.

Esta iniciativa tuvo una importante acogida en el mercado local, lo que posteriormente llevó a que científicos nacionales e internacionales como: Jorge Brito y el Dr. Bill Tesca, realicen diversos estudios de la flora y fauna del sector, logrando así varios descubrimientos de importancia global. Adicionalmente *Polylepis Lodge* recibe a estudiantes de que mediante convenios institucionales o una solicitud, aplican para realizar por tiempos determinados, pasantías y estudios en el lugar. Dentro del turismo SAVE, se pueden desarrollar las siguientes actividades.

a. Giras de observación

Conocidas también como “Clase Verde”, están enfocadas a instituciones educativas, que buscan reforzar los contenidos impartidos en las aulas,

mediante un visita de campo, son generalmente visitas cortas, donde se realizan caminatas por los senderos ecológicos y un guía nativo trasmite toda la información necesaria, posteriormente se solventan todas las preguntas de los visitantes mediante rondas de preguntas y otras actividades.

b. Charlas sobre conservación, ecología, el agua y la importancia de los páramos.

Desde su misma concepción, *Polylepis Lodge*, maneja técnicas medio ambientales como principio de sus operaciones de turismo sostenible y responsable con el medio ambiente, flora, fauna y poblaciones aledañas. Es por eso que comparte a todos sus visitantes charlas sobre temas medio ambientales. La importancia del páramo, de las plantas nativas y no nativas en el ecosistema y las repercusiones de estas acciones en la calidad de vida del ser humano.

Las charlas son distintas dependiendo el tipo de visitantes, pero siempre con el mismo fin, el de implantar un pensamiento de protección y cuidado medio-ambiental en cada persona que visite el hotel.

c. Charlas de emprendimiento

No solo se tratan temas medio ambientales en el hotel, también el emprendimiento es un tema de discusión y materia de debate con los jóvenes mayoritariamente universitarios que visitan *Polylepis Lodge* en sus giras de estudios. Como parte de su visita, Fernando Acosta comparte su experiencia y vivencias en el turismo, al mismo tiempo que motiva a los jóvenes estudiantes a ver el emprendimiento como un opción indudable en sus futuras carreras profesionales.

d. Campamentos de verano

Año tras año, se realizan campamentos de verano en las instalaciones del Lodge, con una duración de 7 días, estos son una excelente alternativa, para las personas que buscan un lugar donde sus hijos puedan compartir con la naturaleza. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de socializar y compartir con otros menores de distintas ciudades del país. El motivo de estos

campamentos es el concienciar a los menores en temas ambientales, así como el respeto, los valores, la puntualidad entre otros factores positivos en la educación de los menores.

2.2.2. Normas existentes

2.2.2.1. Normas internas

Se han definido normas de operación internas en general pero sin su debida consolidación en un documento para la divulgación entre el personal. El proceso operativo de *Polylepis Lodge*, se ha venido realizando con la utilización de procesos básicos, más no con un manual de uso, las normas que aplica el hotel, son transmitidas de manera oral y se procura que la aplicación de estas sean óptimas pese a no contar con un método de medición de satisfacción.

A más de las normas internas, *Polylepis Lodge* cuenta con normas externas, desarrolladas por las marcas, sellos o certificaciones que *Polylepis Lodge* ha adquirido a lo largo de su trayectoria, entre las que podemos destacar son:

2.2.2.2. Smart Voyager

Que es una organización dedicada al apoyo, asesoramiento e impulso hacia las operaciones turísticas y hoteleras bajo normas de sostenibilidad para la obtención de la certificación *Smart Voyager*. Las empresas se adhieren a una gran comunidad que trabaja por el turismo sostenible y se beneficia de mercadeo de manera directa y exitosa, posteriormente, las empresas que obtengan la certificación, recibirán capacitación, promoción, intercambio de información, además de un cuidadoso acompañamiento para implementar procesos sostenibles (Smart Voyager, 2014).

2.2.2.3. Rusticae

La necesidad de una vida emocionante y con dedicación a los detalles, es lo que hizo que dos jóvenes españolas, creen la marca que más adelante se

convertiría en una de las más reconocidas en el turismo español y, posteriormente en Europa y hoy cruce tres continentes. Esta travesía empezó en 1996, en Asturias mientras estaban al mando de un pequeño hotel pero con mucho encanto. Los pequeños detalles, sencillos, pero que hacen la diferencia es lo que hacen de este, un estilo de vida.

Su fin es el descubrir pequeñas joyas, proyectos personales y gente maravillosa que los sustente, eso es Rusticae, pasión por la hotelería de detalles (Rusticae, 2015).

2.3. Benchmarking

“El Benchmarking integra el reconocimiento de otros componentes organizativos que, operando fuera de la línea de visibilidad de sus clientes, tienen repercusión sobre sus percepciones de calidad” (Vanegas & Angulo, 2012) .

Tabla 1: Cuadro comparativo

OPERACIÓN	PROYECTO POLYLEPIS LODGE	LUGAR TAMBOPAXI	LUGAR ZULETA	LUGAR HACIENDA MANTELES	ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA
LOGO					
TIPO DE HOSPEDAJE	Lodge	Lodge	Hacienda	Hacienda	Factor común
CATEGORÍA	Primera	Primera	Primera	Primera	Factor común
REGIÓN	Andes	Andes	Andes	Andes Centro	Factor común
CIUDAD Y/O PROVINCIA	Espejo - Carchi	Cotopaxi	Zuleta - Imbabura	Patate - Tungurahua	
UBICACIÓN Y/O TRASLADO	Reserva Ecológica de El Ángel, a 14 km de la ciudad de El Ángel.	Faldas del volcán Cotopaxi.	Zuleta Imbabura Faldas del Volcán Imbabura	Andes centrales, cerca de Patate.	
WEB	www.polylepislodgrec.com	www.tambopaxi.com	www.zuleta.com	www.haciendamantales.com	Factor común
PLAZAS A&B	80	70	50	35	Valor diferenciador
N. DE HABITACIONES	16	12	14	20	Valor diferenciador ante N. 1 y 2 Amenaza ante N. 3
CABAÑAS O HABITACIONES	Cabañas	Cabañas	Habitaciones	Habitaciones	Factor común
INFRAESTRUCTURA ECOLÓGICA	X	X			Factor común con N.2 y Valor diferenciador con N.3 y 4
INDEPENDENCIA DE CABAÑAS	X		X		Factor común con N.3 y Valor diferenciador con N.2 y 4
CERTIFICACIÓN RUSTICAE	X				Valor diferenciador
SMART VOYAGER	X	X	X		Factor común y Valor diferenciador con N.4
SERVICIO PERSONALIZADO	X	X	X	X	Factor común
DESAYUNO BUFFET					Oportunidad
RESTAURANTE	X	X	X	X	Factor común
PISCINA				X	Amenaza ante N.4 y Oportunidad ante N.2 y 3
TRANSPORTE	X	X			Factor común con N.2 y Valor diferenciador con N.3 y 4
EVENTOS	X	X			Factor común con N.2 y Valor diferenciador con N.3 y 4
SALON DE JUEGOS	X	X		X	Factor común con N.2 y 4 y Valor diferenciador con N.3
SPA, MASAJES Y/O TERAPIAS	X				Valor diferenciador
CAMINATAS	X		X	X	Factor común con N.3 y 4 y Valor diferenciador con N.2
PASEOS A CABALLO	X		X	X	Factor común con N.3 y 4 y Valor diferenciador con N.2
VISITAS EMPRENDIMIENTOS DE LA ZONA	X		X		Factor común con N.3 y Valor diferenciador con N.2 y 4
GRANJA ECOLÓGICA			X		Amenaza ante N.3 y Oportunidad ante N.2 y 4
HUERTA ECOLÓGICA			X	X	Amenaza ante N.3 y 4 y Oportunidad ante N.2
VISITA AL RÍO	X			X	Factor común con N.4 y Valor diferenciador con N.2 y 3
OBSERVACIONES DE AVES	X		X	X	Factor común con N.3 y 4 y Valor diferenciador con N.2
ÁREA DE PICNIC	X	X			Factor común con N.2 y Valor diferenciador con N.3 y 4
ÁREA DE FOGATA	X				Valor diferenciador
JUEGOS DE MESA	X	X		X	Factor común con N.2 y 4 y Valor diferenciador con N.3
VOLUNTARIADO	X		X		Factor común con N.3 y Valor diferenciador con N.2 y 4
TEMA, ESTILO, DECORACIÓN EN BASE A RECICLAJE	Rustico	Rustico	Rustico	Rustico	Factor común
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS			X	X	Amenaza ante N.3 y 4 y Oportunidad ante N.2
RECICLAJE, REUTILIZACIÓN Y REDUCCIÓN EN PROCESOS	X				Valor diferenciador
TRABAJO CON LA COMUNIDAD	X		X		Factor común con N.3 y Valor diferenciador con N.2 y 4
ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN	X		X		Factor común con N.3 y Valor diferenciador con N.2 y 4

Nota: La información para realizar la tabla anterior fue tomada de los portales:

- Polylepis Lodge; (Polylepis Lodge, 2015).
- Tambopaxi; (Tambopaxi, 2014).
- Zuleta; (Hacienda Zuleta, 2014).
- Hacienda Mantales; (Hacienda Mantales, 2014).

Se han definido los siguientes criterios de análisis:

- a. Proximidad: se identificarán las empresas que se encuentren dentro del área de influencia (Espejo - Carchi)
- b. Prestación de Servicios: se identificarán las empresas que brinden servicios similares y que se encuentren en la región Andes del Ecuador.
- c. Certificaciones: se identificarán las empresas que cuenten con al menos una de las certificaciones con las que cuenta *Polylepis Lodge*.

2.3.1. Ventaja competitiva

Aplicando la herramienta del *Benchmarking*, nos permite mediante un proceso de análisis comparativo, obtener resultados para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de *Polylepis Lodge* en torno a sus competidores. Los mismos que fueron establecidos por variables de comparación tales como: proximidad, prestación de servicios y certificaciones.

Luego del análisis de los resultados de la herramienta, se puede inferir que las áreas donde existe ventaja competitiva, es en:

1. Plazas de A&B
2. Certificación Rusticae
3. Spa, masajes y/o terapias
4. Área de fogata
5. Reciclaje, reutilización y reducción de desechos

Adicionalmente, hay presencia de ventaja competitiva parcial, donde se entiende como parcial, a las ventajas ante uno o más actores de comparación, pero no refleja un comportamiento generalizado. Las materias con ventaja competitiva parcial son:

1. Número de habitaciones
2. Infraestructura ecológica

3. Independencia de cabañas
4. Certificación Smart Voyager
5. Transporte
6. Eventos
7. Salón de juegos
8. Caminatas
9. Paseos a caballo
10. Visitas a emprendimientos de la zona
11. Visita al río
12. Área de picnic
13. Juegos de mesa
14. Voluntariado
15. Trabajo con la comunidad
16. Actividades de socialización

3. Capítulo III. Enfoque basado en el cliente

3.1. Investigación de mercado actual

3.1.1. Caracterización de la demanda actual

3.1.1.1. Identificación de la demanda histórica

Polylepis Lodge facilitó datos de su registro de visitantes, los mismos que muestran una tendencia ascendente cada año, donde en el 2012 reportan un promedio de ingreso de 5000 visitantes, en el año 2013 reportan un promedio de 6000 visitantes y en el año 2014 un promedio de 6000 visitantes. (Polylepis Lodge, 2015). Sin embargo, al no contar con datos informativos digitalizados, no se ha podido identificar el proceso histórico, así como la fidelización de los clientes del establecimiento.

3.1.1.2. Definición del perfil del cliente del establecimiento

A partir del sondeo de opinión, se obtiene el perfil del cliente que visita Polylepis Lodge y se determina de la siguiente manera:

1. Es de nacionalidad mayoritariamente ecuatoriana
2. De los cuales la mayoría son quiteños.
3. Generalmente su último destino turístico antes de llegar a Polylepis Lodge, es Quito.
4. Porcentualmente la mayoría de visitantes son de sexo femenino.
5. Oscilan en su mayoría en edades entre los 18 y 44 años.
6. Con nivel instructivo secundario.
7. La motivación de viaje es en su mayoría el ocio, recreo y vacaciones.
8. Mayoritariamente las personas se enteraron de Polylepis Lodge mediante el internet.

9. La página web, fue la herramienta más usada dentro del internet.
10. En su mayoría, los visitantes de Polylepis Lodge viajan en compañía de sus parejas o en familia.
11. La organización del viaje la hacen solos, sin ayuda de agencias de viajes o alguna herramienta similar.
12. El tiempo de anticipación que necesitan para planear el viaje es de 2 a 3 semanas.
13. La principal razón para escoger a Polylepis Lodge, son las recomendaciones.
14. Tienen un tiempo de estadía promedio de 2 días.
15. En gasto, la mayoría de los visitantes están en el rango de 1 a 299\$.

3.1.2. Breve análisis de las expectativas del cliente

3.1.2.1. Definición de las variables de análisis

Para el análisis de las expectativas del cliente, se han identificado tres bloques de variables, las primeras correspondientes a la definición del perfil del cliente, la segunda para medir el grado de satisfacción de los mismos y la tercera como una medición de la satisfacción total con relación a las variables precio, calidad.

A continuación el detalle de las variables aplicadas.

Bloque I.

1. Nacionalidad
2. Lugar de procedencia
3. Último destino
4. Género
5. Edad
6. Nivel de instrucción
7. Motivo de viaje

8. ¿Cómo se enteró de Polylepis Lodge?
9. Si usted contesto (internet) a la pregunta anterior. ¿A través de qué herramienta web conoció de nuestros servicios?
10. ¿Con quién viaja?
11. ¿Cómo organizó su viaje?
12. ¿Con cuánto tiempo planifico su viaje?
13. Por orden de importancia, enumere los factores adicionales que influyeron para escoger a Polylepis Lodge como destino
14. Gasto promedio de estadía
15. Tiempo de estadía

Bloque II.

1. Infraestructura general
2. Operación y servicio
3. Actividades

Bloque III.

1. Relación precio calidad.

3.1.2.2. Definición de los instrumentos de evaluación

El instrumento que se aplicó para la evaluación de servicios, infraestructura, actividades entre otros factores, fue la encuesta, la misma que fue útil para la obtención de resultados medibles.

La encuesta es definida como "un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica" (Alelú, Cantín, López, & Rodríguez, 2012).

Bajo esta definición, se identificó que la aplicación de la encuesta era la mejor herramienta para los fines que se buscan, como son el mejor conocimiento de la percepción de los clientes, así como las expectativas de los mismos.

El instrumento aplicado se ubica en el Anexo A.

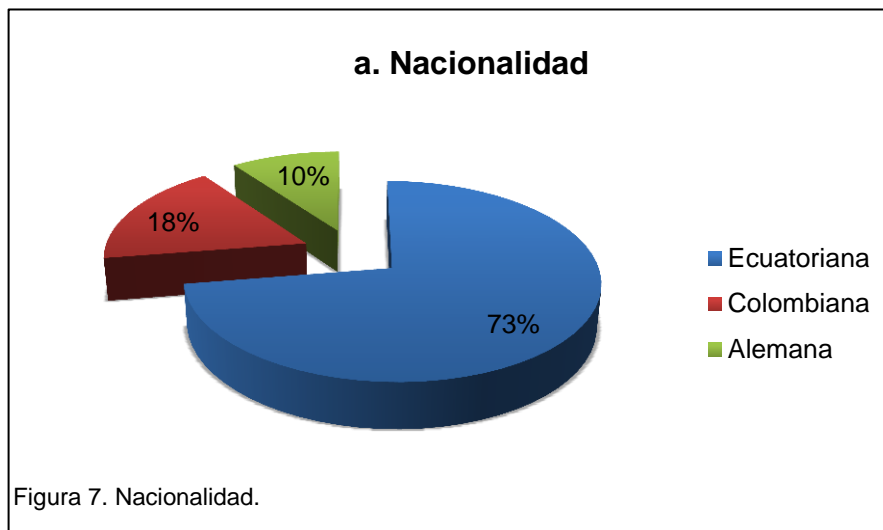
Debido a que no se contó con un universo específico de clientes que visitan el establecimiento, se determinó aplicar el sondeo de opinión en los periodos de mediados del mes de mayo a mediados del mes de junio, con el fin de identificar la opinión de los clientes, el número de encuestas aplicadas fue 75, cabe mencionar que en el periodo analizado, correspondió a la temporada baja del establecimiento, comprendida de abril a septiembre. Esta información fue contrastada con una entrevista al gerente general del establecimiento.

3.1.2.3. Aplicación y procesamiento de la información

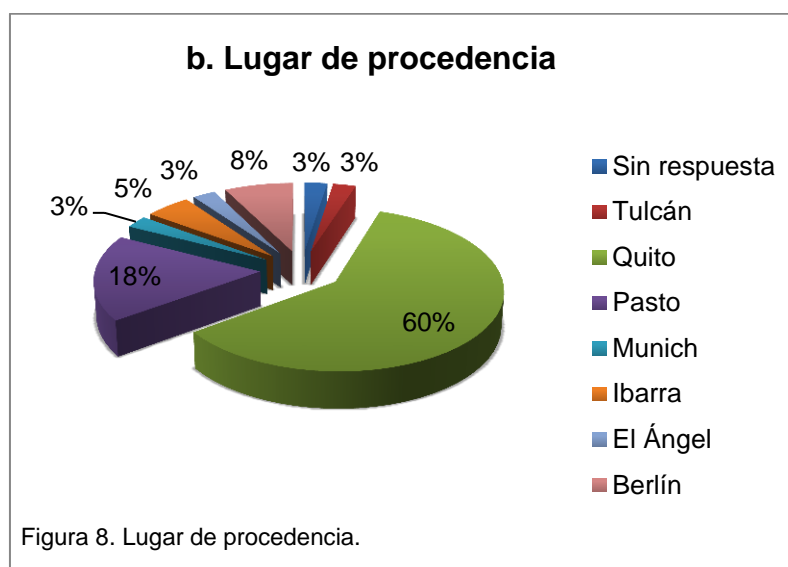
3.1.2.3.1. Bloque I. identificación del perfil del turista

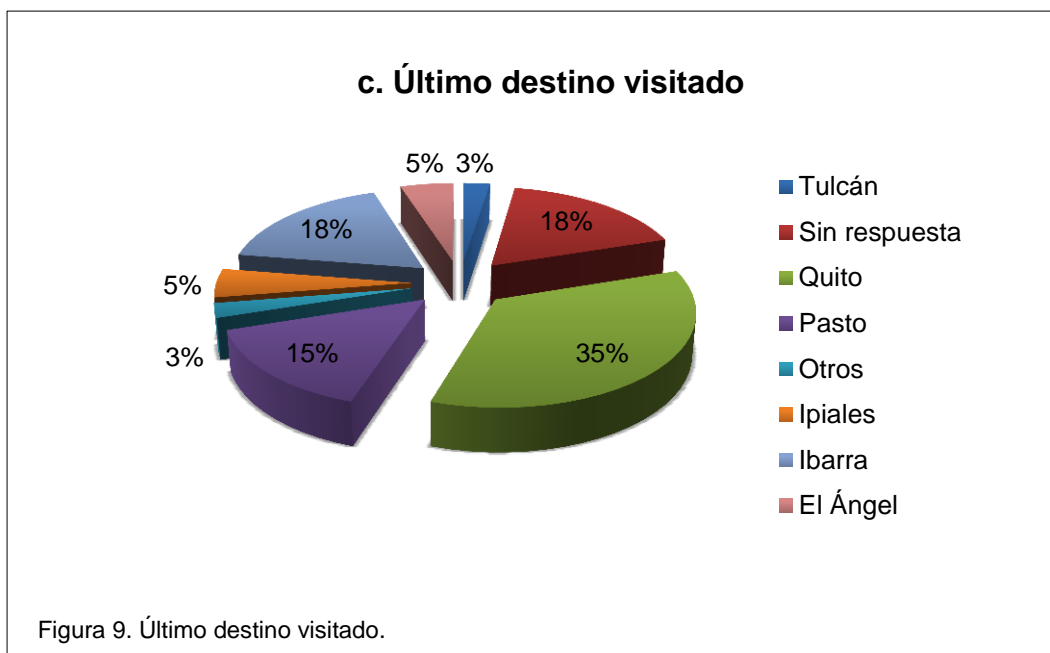
- a) Nacionalidad: en este gráfico se identificó, que la gran mayoría de visitantes son de nacionalidad ecuatoriana, seguidos por visitantes de Colombia, que al ser un país fronterizo y Polylepis Lodge un lugar cerca de la frontera, cuenta con visitantes de esa nacionalidad. Hay presencia además de visitantes de nacionalidad alemana.

- b) Lugar de procedencia: Como se analizaba en el cuadro anterior, se ve que los turistas mayoritariamente son ecuatorianos y de la ciudad de

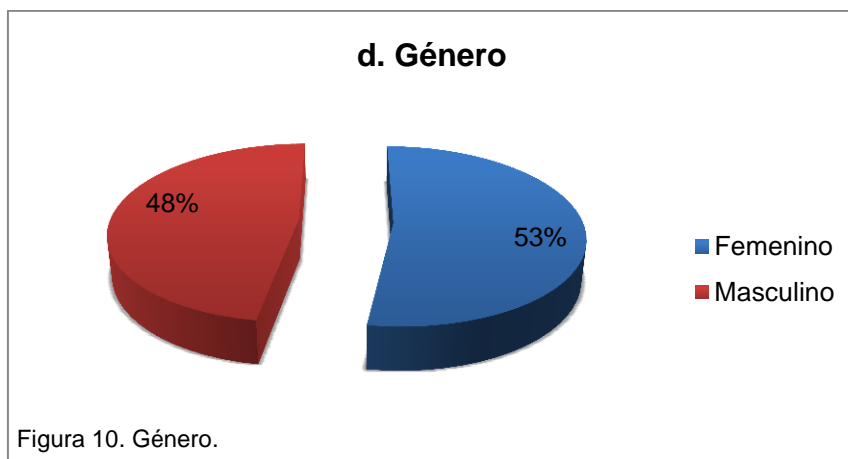


Quito, siguiendo porcentualmente de turistas de Pasto en Colombia, también visitantes de Berlín en Alemania, de la ciudad de Ibarra en Ecuador, de Múnich en Alemania, y finalmente de Tulcán y El Ángel en Carchi Ecuador, esto nos da una perspectiva de que hay una alta demanda de visitantes capitalinos y un potencial en el turista extranjero.

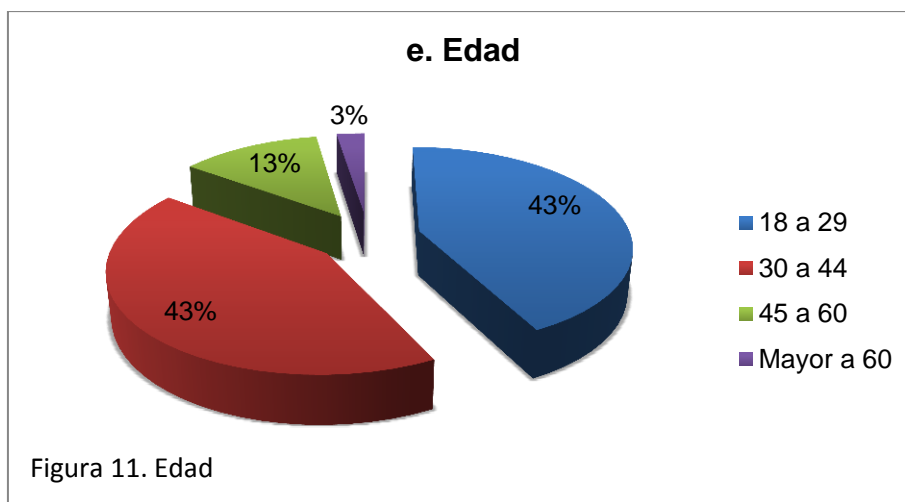




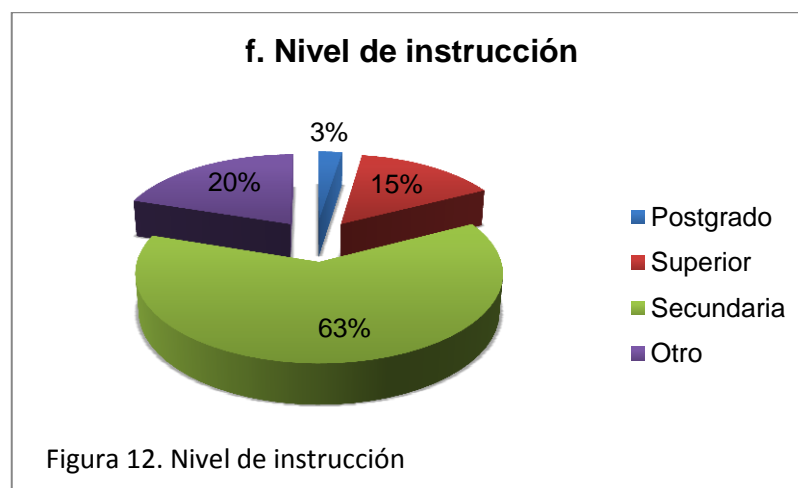
- c) Último destino visitado: antes de llegar a Polylepis Lodge, los destinos que mayor frecuencia reportan son porcentualmente: Quito la capital ecuatoriana, Pasto en Colombia, Ibarra en Ecuador, diversos lugares en el país, Tulcán y El Ángel en Ecuador e Ipiales en Colombia.



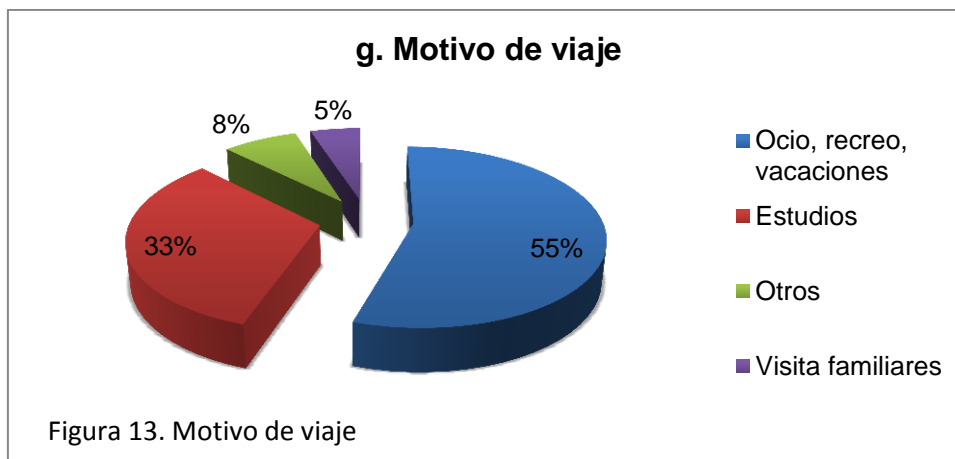
- d) Género: los turistas que visitan mayoritariamente Polylepis Lodge son de sexo masculino, la diferencia porcentual no es muy alta.



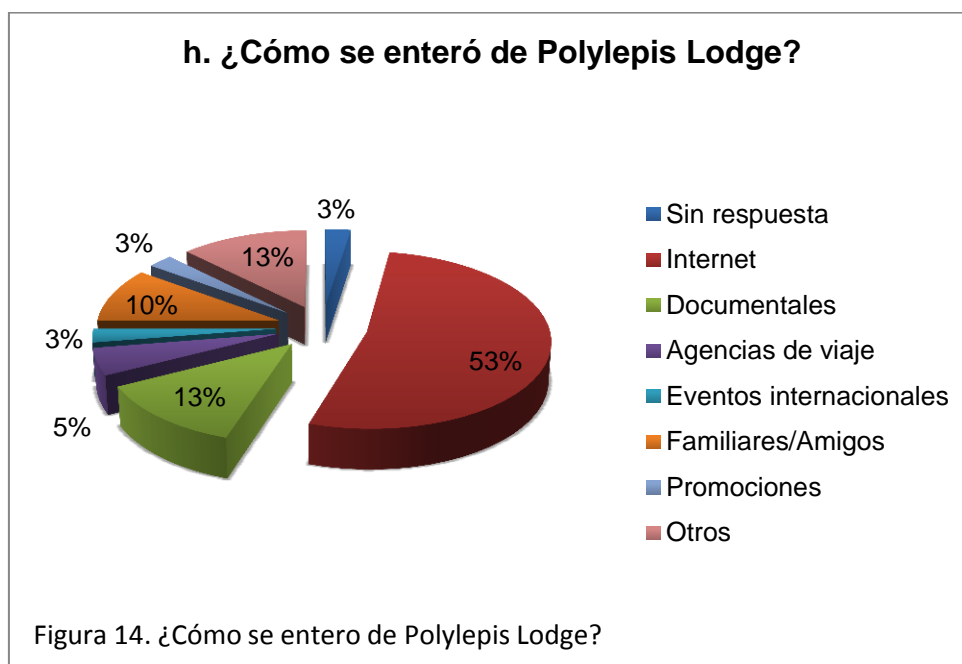
- e) Edad: los rangos de edad que mayoritariamente han visitado Polyleps Lodge oscilan entre 18 a 29 años y 30 a 44 años, entre estos dos rangos abarcan el 86% de los visitantes, seguido por personas de 45 a 60 años y finalmente en con un porcentaje bajo las personas mayores de 60 años.



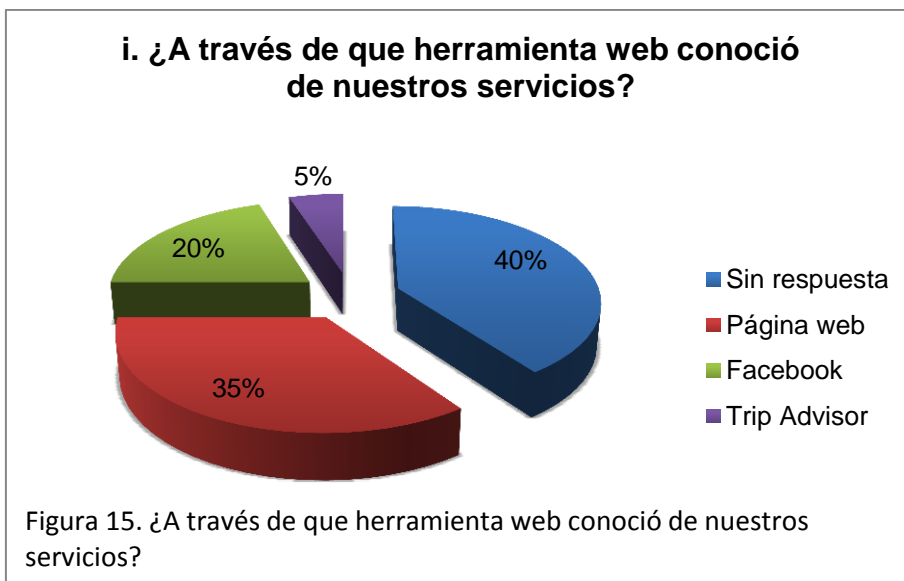
- f) Nivel de instrucción: se puede ver que mayoritariamente hay presencia de personas con instrucción secundaria, seguido por personas con instrucción superior y finalmente un pequeño grupo de personas con instrucción de cuarto nivel, lo que confirmaría que el mayor segmento de mercado es estudiantil.



- g) Motivo de viaje: el 55% de las respuestas fueron referentes al ocio, recreo y vacaciones, esto es la razón de la mayoría de personas, seguido por los estudios con un 33%.



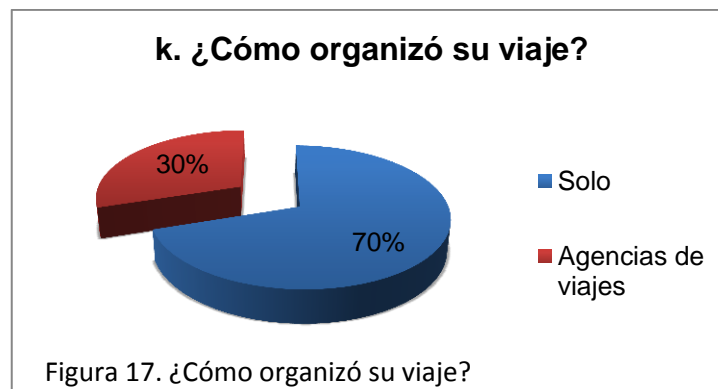
- h) ¿Cómo se enteró de Polylepis Lodge? : este cuadro indica que los visitantes, se enteraron mayoritariamente de Polylepis Lodge por la vía del internet, seguido de documentales, otros por familiares o amigos, un reducido grupo por agencias de viajes, eventos internacionales y promociones.



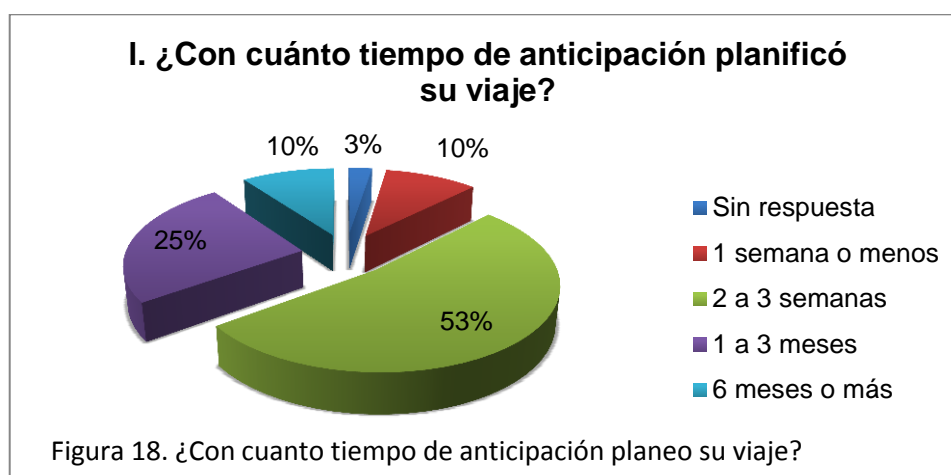
- i) ¿A través de que herramienta web conoció de nuestros servicios? : De las personas que en la pregunta anterior respondieron vía internet, consultamos cuál herramienta en internet fue usada, arrojándonos la respuesta de que la gran mayoría uso la página web como principal herramienta digital, seguido de Facebook y un pequeño número Trip Advisor.



- j) ¿Con quién viaja?: los datos estadísticos nos indican que a Polyleps Lodge más de la mitad de visitantes van acompañados de amigos, seguidos de personas que van en parejas o en familia y finalmente un pequeño porcentaje de personas van solos.



- k) ¿Cómo organizó su viaje? : en esta pregunta, encontramos una marcada tendencia, de más de las tres cuartas partes, afirmando que la organización del viaje, la hacían los visitantes solos, por su propia cuenta y el resto de personas respondieron que organizaban su viaje por medio de agencias de viajes.



- l) ¿Con cuánto tiempo de anticipación planificó su viaje?: más de la mitad de visitantes confirmaron que organizó su viaje con un tiempo de 2 a 3 semanas de anticipación, seguidos por visitantes que respondieron 1 a 3 meses como el tiempo que tardaron en la programación de su viaje, dos grupos minoritarios organizaron su viaje con 1 semana o menos y el otro con 6 meses o más.

m. Seleccione los factores que influyeron para escoger Polylepis Lodge como su destino.

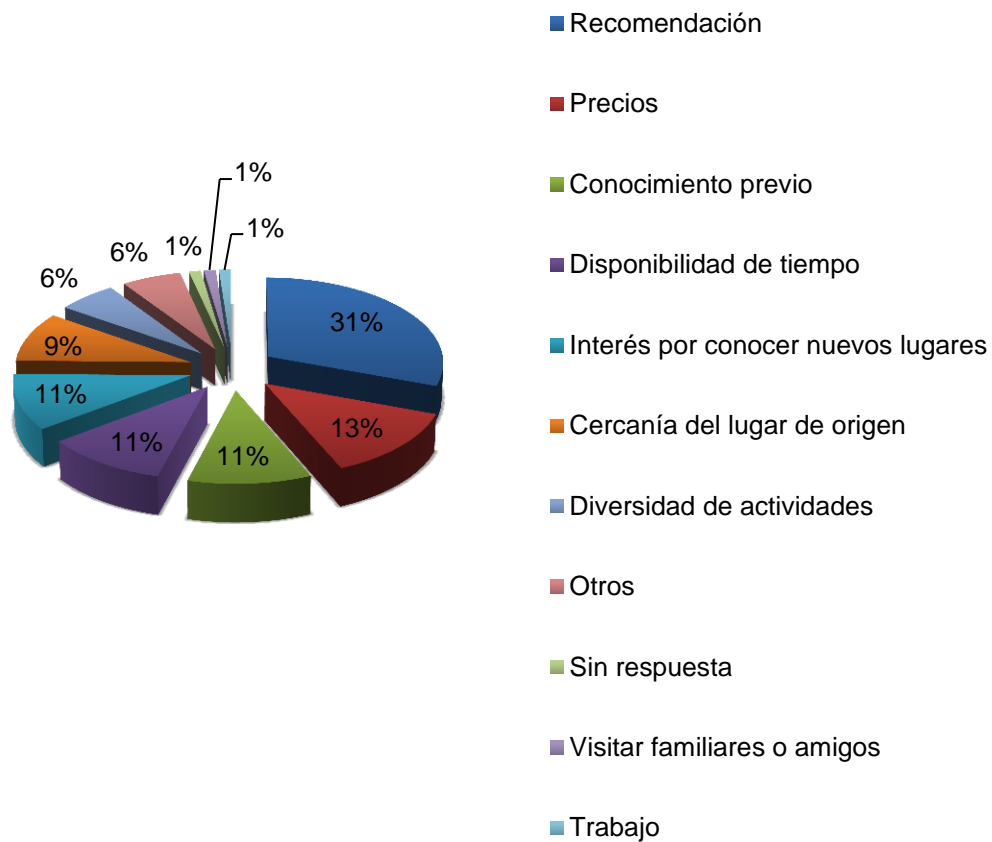
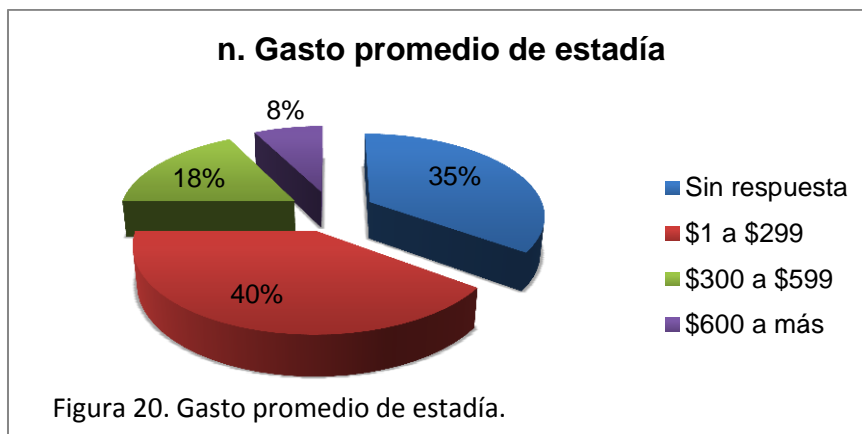
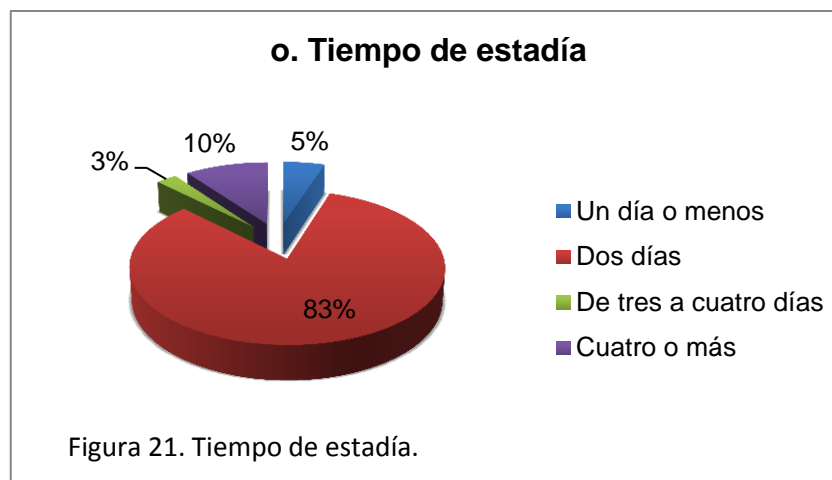


Figura 19. Seleccione los factores que influyeron para escoger Polylepis Lodge como su destino.

- m) Seleccione los factores que influyeron para escoger Polylepis Lodge como su destino: el 31% de las respuestas fueron por recomendación, seguido de un 13% por precio, un 11% por conocimiento previo, la misma cantidad por, disponibilidad de tiempo, igualmente, interés por conocer nuevos lugares, un 9% por cercanía del lugar de origen, entre otros.



- n) Gasto promedio de estadía: el grupo mayoritario respondió que su gasto de estadía estaba entre 1\$ a 299\$, mientras que el siguiente grupo respondió que de 300\$ a 599\$ y un disminuido grupo respondió 600\$ o más en el gasto promedio de su estadía.

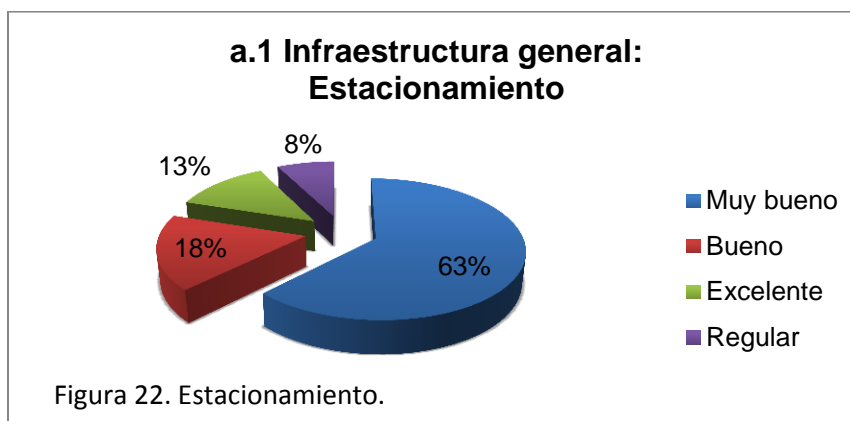


- o) Tiempo de estadía: en este cuadro vemos una marcada tendencia de los visitantes de permanecer por dos días en Polyleps Lodge, seguido por un pequeño porcentaje de personas que permanecen durante cuatro o más días, seguido por un aún menor número de personas que permanecieron de tres a cuatro días y finalmente el menor grupo de personas respondieron un día o menos.

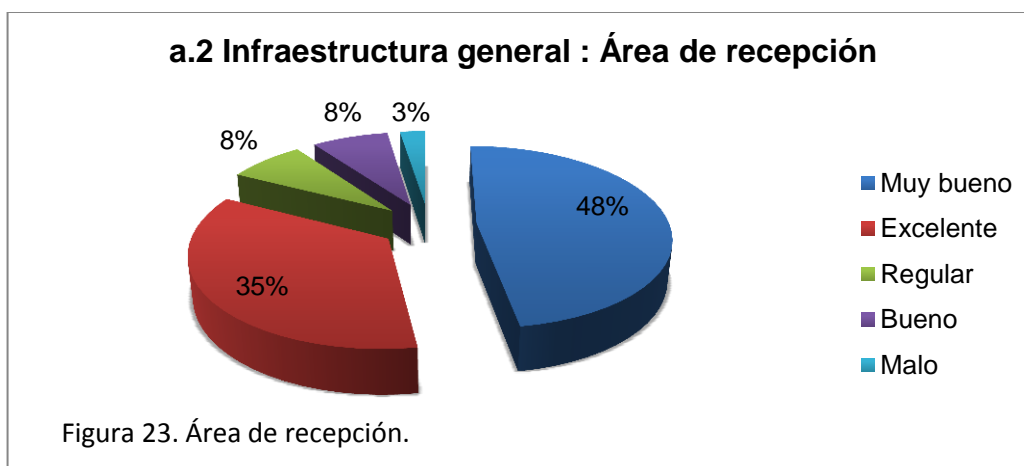
3.1.2.3.2. Bloque II. Valoración de servicios

a. Elementos físicos

a1. Infraestructura general

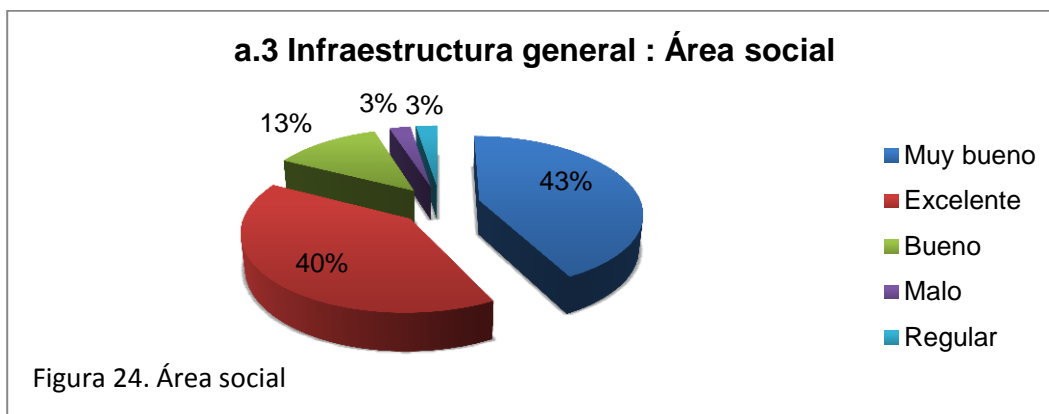


a1) Estacionamiento: este gráfico enseña los resultados que obtuvo el servicio de parqueadero en Polylepis Lodge, donde un 63% de los visitantes encontraron, muy bueno, al parqueadero, seguido por un 18% de personas que lo encontraron bueno, un 13% lo calificó como excelente y finalmente un 8% lo juzgó como regular.

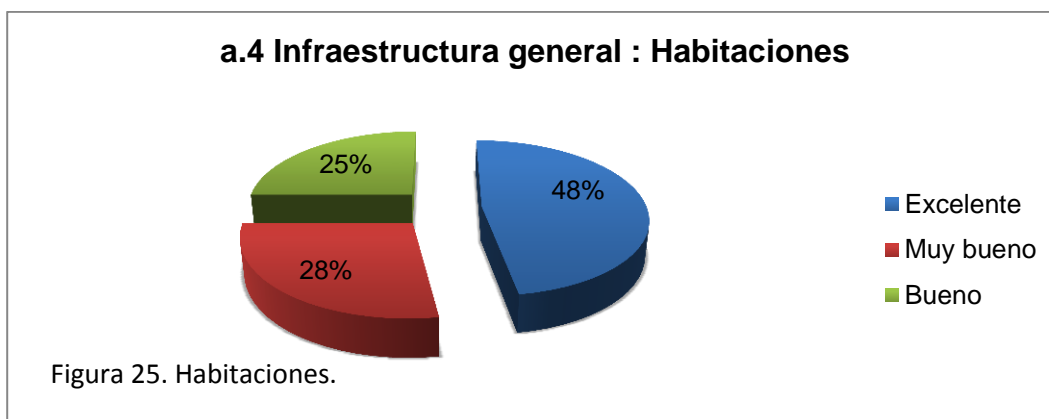


a2) Área de recepción: las puntuaciones que recibió el área de recepción indican que en su mayoría los visitantes encontraron el área como muy

bueno, seguido por otro grupo mayoritario de personas como excelente, le sigue muy distante un 8% de personas que lo calificaron como regular, una cifra igual como bueno y un 3% como malo.



a3) Área social: esta área fue puntuada con un 43 % de personas que lo encontraron muy bueno, seguido por un 40% de personas que lo catalogaron como excelente, muy por detrás se tiene un 13% de personas que lo encontraron bueno, finalmente un minoritario grupo lo calificó como malo y el mismo porcentaje como regular.



a4) Habitaciones: las puntuaciones que recogió esta categoría fueron, 48% excelente, 28% muy bueno y finalmente un 25% como bueno.

a.5 Infraestructura general : Restaurante

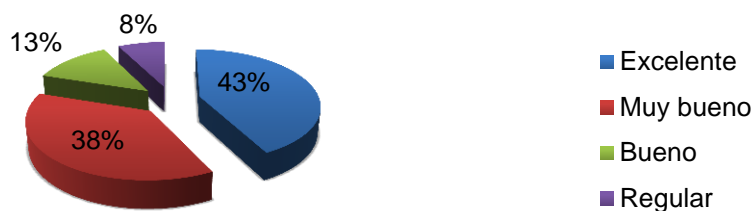


Figura 26. Restaurante.

- a5) Restaurante: las cifras que arrojaron las encuestas fueron un 43% de visitantes como excelente, un 38% como muy bueno, 13% bueno y finalmente un 8% como regular.

a.6 Infraestructura general : Cafetería

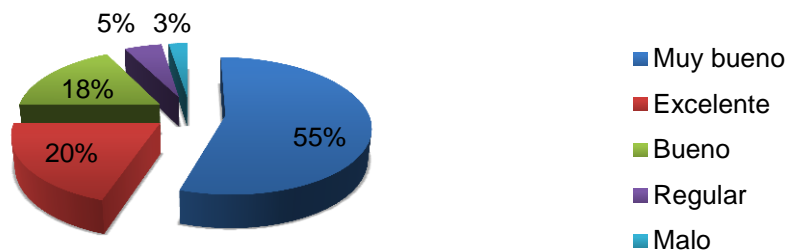


Figura 27. Cafetería.

- a6) Cafetería: mayoritariamente el resultado fue muy bueno con un 55%, seguido por excelente, a continuación bueno, finalmente un 5% de las personas respondieron regular y un 3% malo.

a.7 Infraestructura general : Área de convenciones

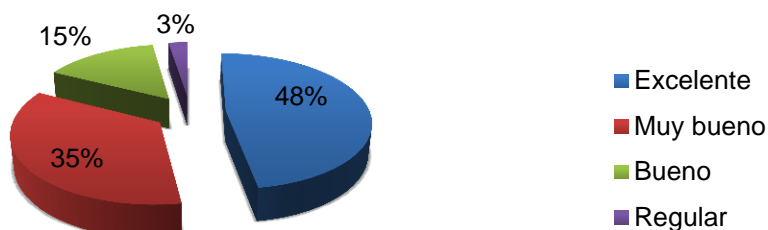
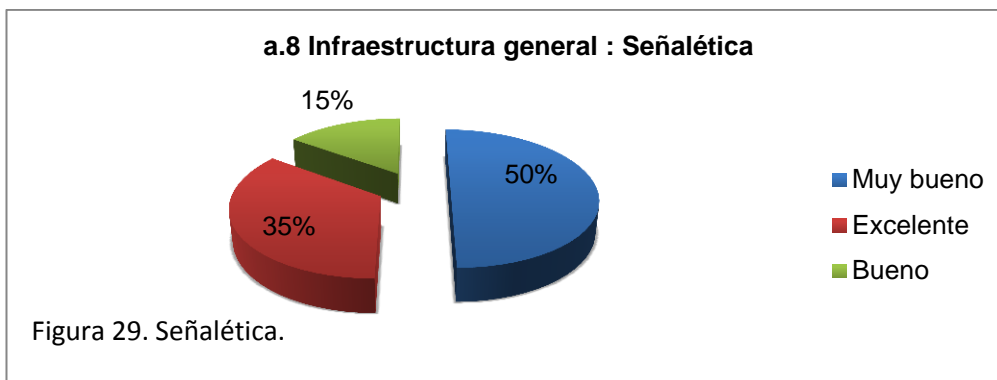
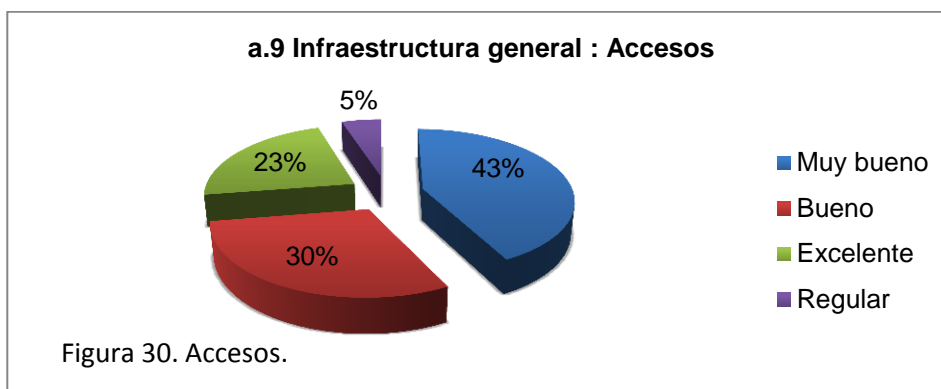


Figura 28. Área de convenciones.

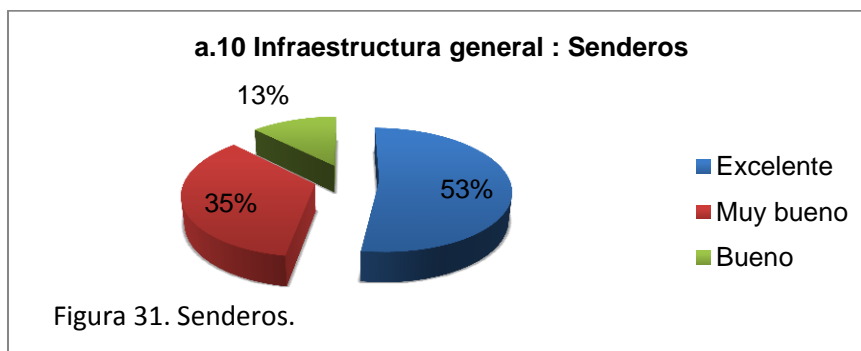
- a7) Área de convenciones: los resultados obtenidos mayoritariamente son 48% excelente, 35% calificó este ítem como muy bueno, 15% bueno y 3% regular.



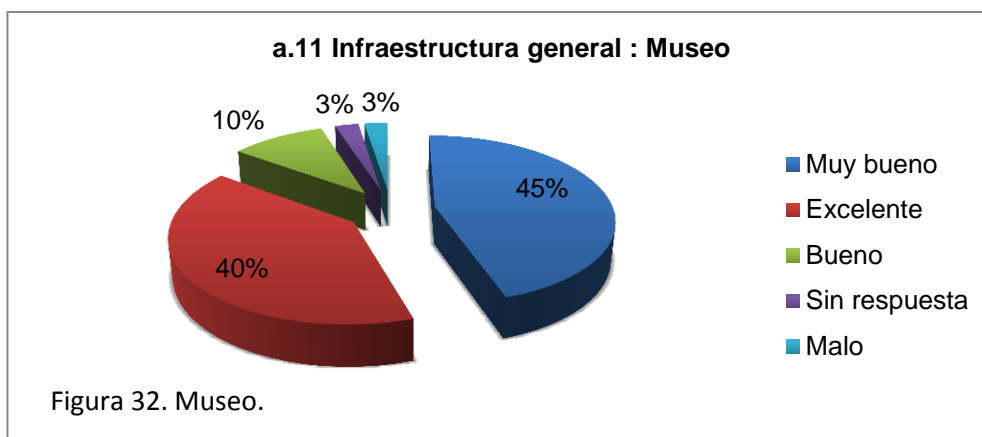
a8) Señalética: luego de la aplicación de la encuesta, los visitantes contestaron mayoritariamente como muy bueno, marcando un 50% de las respuestas con esta tendencia, seguido de un 35% de personas que la calificaron como Excelente y finalmente un 15% como bueno.



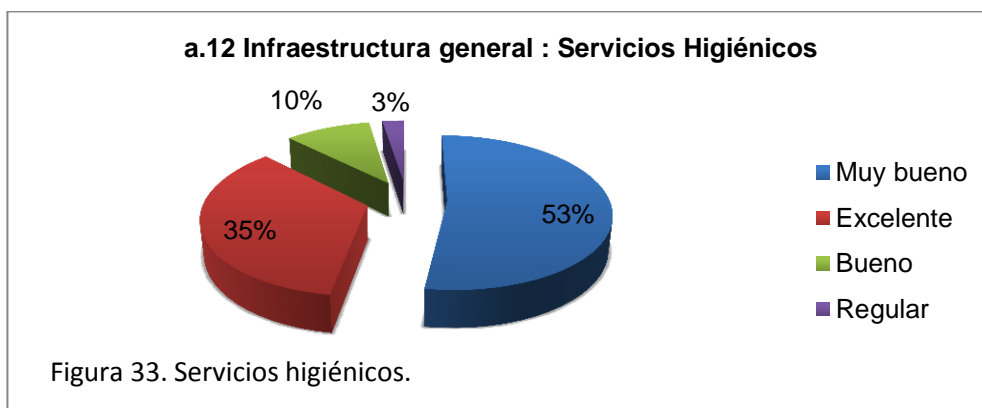
a9) Accesos: el índice porcentual de esta categoría arrojó un 43% de calificación muy buena y un 30% de buena, seguido de un 23% de visitantes que la calificaron como excelente y un 5% como regular.



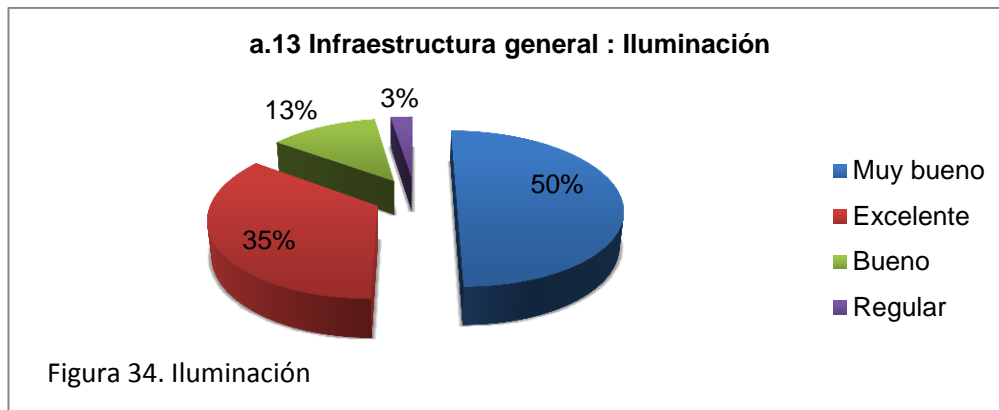
a10) Senderos: los datos que las encuestas aplicadas arrojan son un 53% de visitantes que respondieron como: excelente, seguido de un 35% de personas que respondieron muy bueno y finalmente un 13% como bueno.



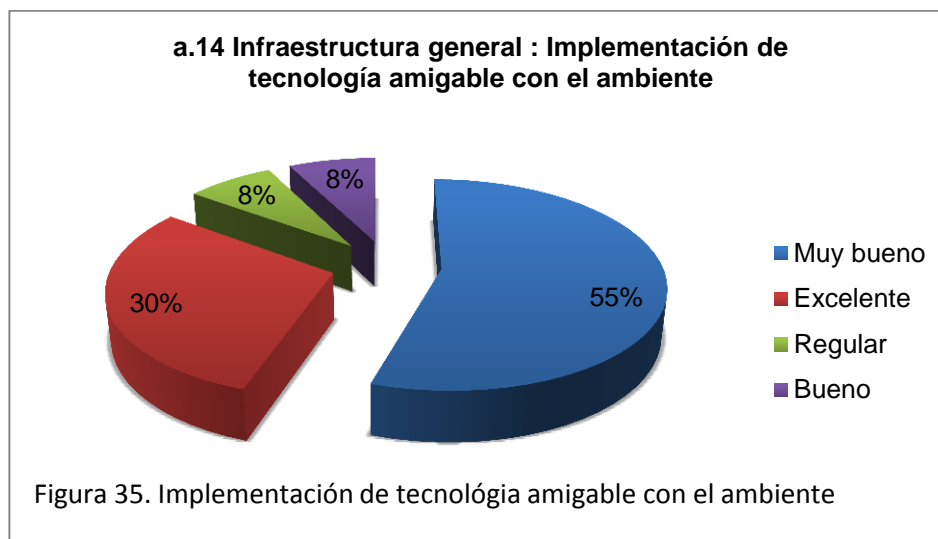
a11) Museo: el museo obtuvo un 45% de respuestas en muy bueno, 40% de excelente, 10% bueno y un 3% respondió malo



a12) Servicios higiénicos: en esta parte de la encuesta las respuestas obtenidas son un 53% muy bueno, 35% excelente, 10% bueno y un distante 3% regular.



a13) Iluminación: la mitad de los encuestados respondieron muy bueno a esta pregunta, mientras que un 35% de respuestas fueron excelente, muy por atrás quedó la respuesta, bueno, como un 13% y un 3% respondió regular.

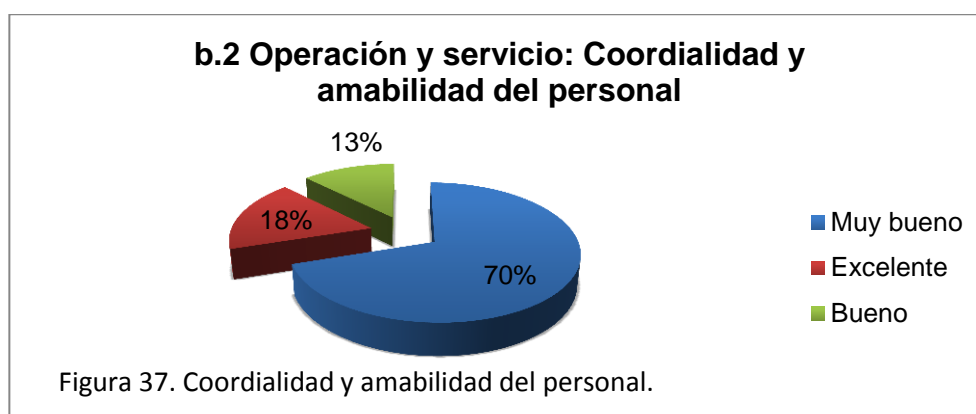


a14) Implementación de tecnología amigable con el ambiente: nuevamente el 50% de las respuestas fueron muy bueno, mientras que un 30% respondieron excelente, muy por detrás con un 8% tenemos regular como respuesta y 8% bueno.

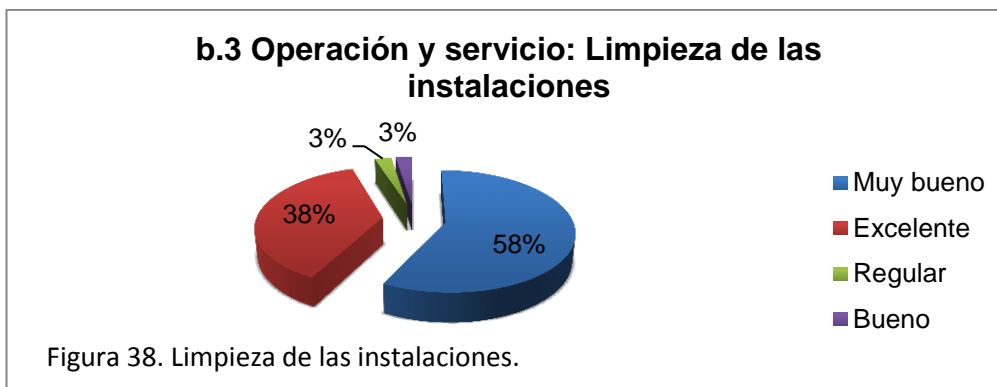
b. Operación y servicios



b.1) Material Promocional: el análisis de los resultados en esta área reflejaron un 43% de personas que respondieron excelente en lo referente al material promocional, un 28% de los encuestados dijo que era muy bueno, un 20%, bueno, mientras que un 8% piensa que es regular y un 3% no respondió esta interrogante.



b.2) Cordialidad y amabilidad del personal: muy bueno fue la tendencia con mayor porcentaje alcanzando un 70%, seguido de un 18% que alcanzó excelente y finalmente un 13% bueno.



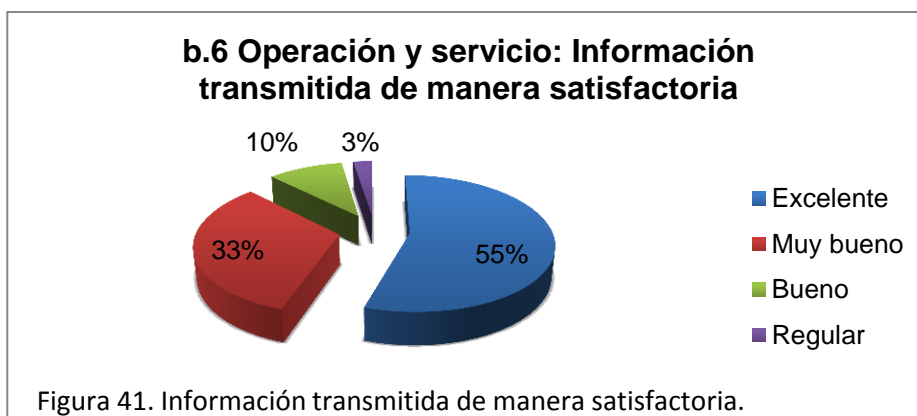
b.3) Limpieza de las instalaciones: un 58% de las respuestas indicaron como muy bueno, un 38% como excelente, mientras que un 3% respondió regular y otro 3% bueno.



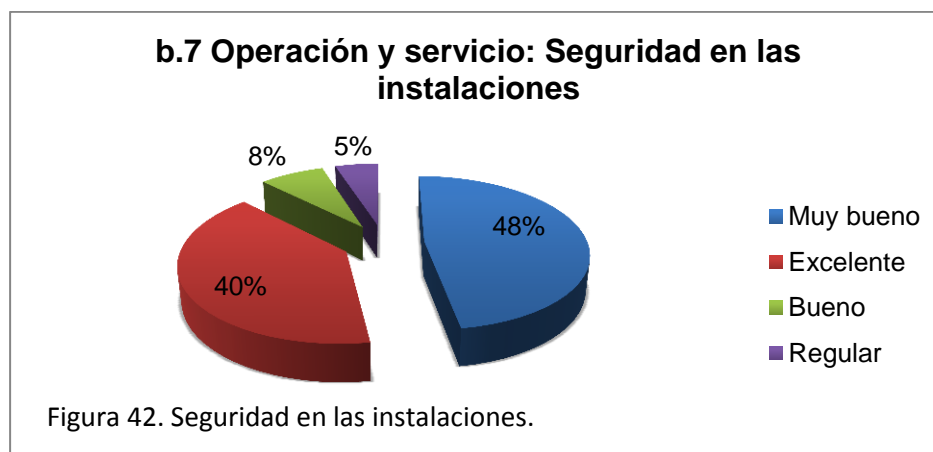
b.4) Comodidad de las habitaciones: más de la mitad de los encuestados respondieron muy bueno, un 53% exactamente, mientras que el 33% encontró excelente a esta pregunta y finalmente un 15% contestó, bueno.



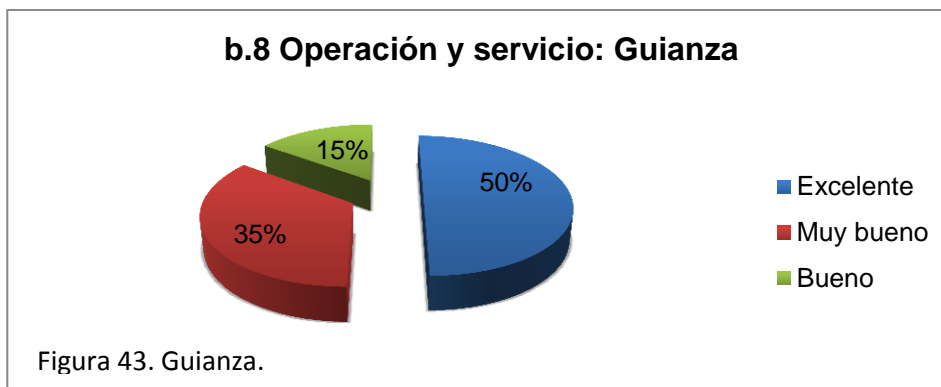
- b.5) Satisfacción con los alimentos y bebidas servidos: las respuestas de los encuestados fueron 45%, muy bueno, seguido de un 38% de personas que encontraron este servicio como excelente, 13% regular y finalmente un 5% regular.



- b.6) Información transmitida de manera satisfactoria: más de la mitad de encuestados respondieron excelente a esta pregunta, 55% para ser exactos, un 33% de encuestados respondió muy bueno, mientras que a un 10% le pareció bueno este servicio y finalmente un 3% regular.



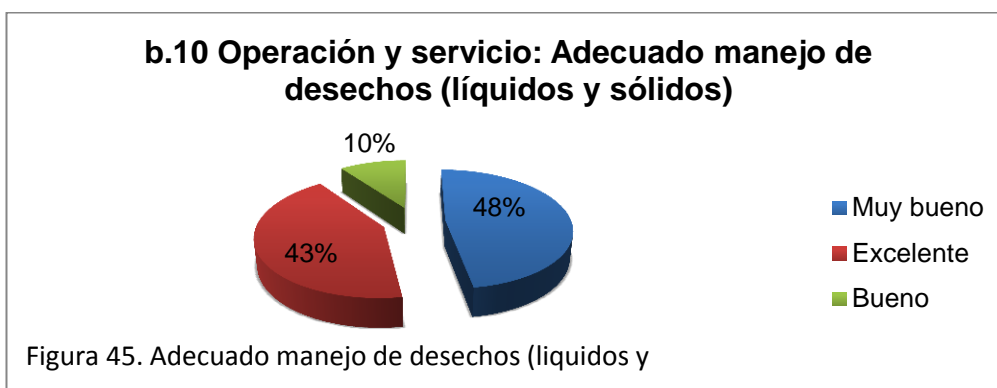
- b.7) Seguridad en las instalaciones: un 48% de los encuestados respondió con muy bueno a esta pregunta, mientras que un 40% contestó excelente, dejando a un reducido 8% como bueno y finalmente un 5% regular.



b.8) Guianza: siendo uno de los principales servicios que Polylepis Lodge ofrece a sus huéspedes, las respuestas son muy importantes. Un 50% de los encuestados respondió excelente, seguido por un 35% de respuestas, muy bueno y 15% respondió bueno.

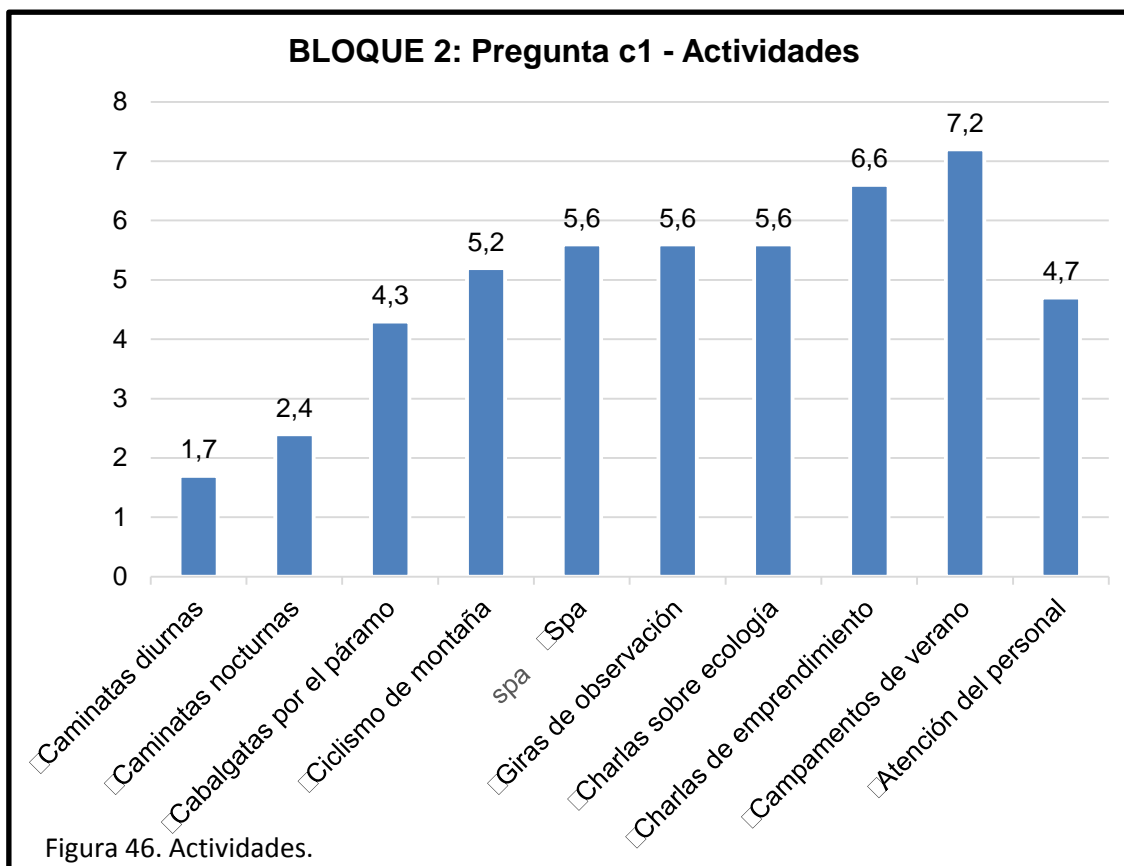


b.9) Participación de la comunidad local: a esta pregunta, un 43% de personas respondieron muy bueno, mientras que un 38% respondió excelente, 13% bueno y finalmente 8% regular.



- b.10) Adecuado manejo de desechos (líquidos y sólidos): esta pregunta obtuvo un 48% de respuestas, muy bueno, frente a un 43% de excelente y solo un mínimo 10% que respondió muy bueno.

c. Actividades



- c.1) En esta parte de la encuesta, se busca la medición de la percepción de los clientes sobre las actividades que se ofertan en Polyleps Lodge, cuáles son las de mayor preferencia o tienen mayor importancia para el cliente. De esta pregunta se pudo sacar el ranking de actividades de mayor importancia de acuerdo a los visitantes.

1. Caminatas diurnas: estas caminatas son el plato fuerte de las actividades que se realizan en Polyleps Lodge, en ellas, junto a

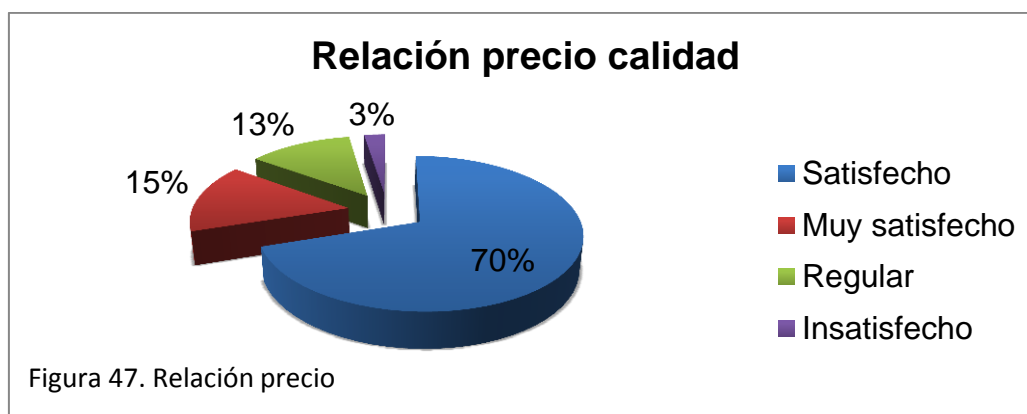
un guía nativo, se recorren los fascinantes ecosistemas existentes en esta reserva privada.

2. Caminatas nocturnas: historias, leyendas y misticismo es lo que ofrecen estas caminatas en la noche, donde los visitantes se internan en el bosque de Polylepis y se prestan a compartir historias que dicen los lugareños, son tradición verbal que ha permanecido en ese lugar, de generación en generación.
3. Cabalgatas por el páramo: esta actividad se ofrece solo bajo pedido, es en compañía de los miembros de la comunidad más cercana, que se realizan estas cabalgadas, puesto que ellos son los propietarios de las cabalgaduras y guían los recorridos por el páramo.
4. Atención del personal: los visitantes, colocaron el cuarto lugar de importancia en lo que a atención al cliente se refiere, lo cual significa, que le dieron mayor importancia a tres actividades anteriores, un hecho poco común en un hotel.
5. Ciclismo de montaña: esta actividad es de elección personal, según no comenta Fernando Acosta, gerente general de Polylepis Lodge, el lugar es propicio para la práctica de deportes como el ciclismo de montaña, pero siempre y cuando los visitantes, tengan su bicicleta e implementos de seguridad deportiva, no cuenta que existían anteriormente bicicletas del hotel, pero fueron retiradas buscando evitar accidentes, puesto a que hubo ciertos visitantes que usaron las bicicletas irresponsablemente.
6. Spa: un servicio que tiene costo adicional, una experiencia diferente, puesto que el hotel se encuentra a 3600 m.s.n.m.
7. Giras de observación: esta actividad es una opción destinada para estudiantes de todos los niveles educativos, donde se abordan temas de ecología, protección medioambiental y científica.
8. Charlas sobre ecología: estas charlas se las da mayoritariamente a los grupos estudiantiles que visitan Polylepis Lodge, pero

también a los visitantes en general al iniciar los recorridos guiados.

9. Charlas de emprendimiento: estos conversatorios van directamente enfocados a los grupos estudiantiles que visitan Polylepis Lodge.
10. Campamentos de verano: son campamentos que se organizan para el verano, aprovechando la finalización del año lectivo y las vacaciones estudiantiles.

3.1.2.3.3. Relación precio calidad



- a.1) Relación precio calidad: este último bloque, resume la encuesta en una pregunta que busca medir el índice de satisfacción del cliente. Las respuestas que esta pregunta arrojó, son con 70% satisfecho, seguido de 15% que respondió muy satisfecho, 13% regular y un minúsculo 3% que respondió insatisfecho.

3.1.2.4. Análisis de resultados

Mediante el uso de la encuesta, se busca obtener información válida para el análisis de la percepción del cliente y la valoración de servicios. Los puntajes

destinados para la medición fueron de mayor a menor: excelente, muy bueno, regular, malo y muy malo.

Con los resultados obtenidos se identifica que la satisfacción de los clientes se ubica entre un 55 y 60%, destacando por ejemplo: la cordialidad y amabilidad del personal con una valoración del 70%, las habitaciones por su parte tienen una valoración importante como excelente con más de un 48%. Así mismo, el restaurante, los senderos con un 53% de valoración excelente, en fin todos los factores de “Infraestructura General” tienen valoraciones excelentes o muy buenas, hecho que da un resultado general muy positivo.

En lo que a “Operación y Servicio” compete, las valoraciones son muy favorables, alcanzando todas calificaciones de excelente y muy buena, siendo estas las máximas puntuaciones existentes, destacan entre estas, el material promocional, información transmitida de manera satisfactoria y la guía como las valoraciones con puntaje excelente y todas en un porcentaje mayor o igual a un 50%, por su parte la cordialidad y amabilidad del personal es la valoración que mayor puntaje tuvo dentro de todas las preguntas con un 70% de respuestas en el casillero muy bueno.

En lo referente a “Actividades”, clasificamos 10 opciones principales y se pidió a los visitantes que los clasifiquen del 1 al 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante, en esta indagación, obtuvimos en primer lugar a: caminatas diurnas como la actividad de mayor importancia para el cliente, seguido por las caminatas nocturnas, no muy lejos las cabalgatas por el páramo, la atención del personal ocupa el cuarto lugar de importancia, a continuación el ciclismo de montaña, después se encuentran las charlas sobre ecología, giras de observación, luego el spa, en penúltimo lugar las charlas de emprendimiento y finalmente los campamentos de verano.

4. Capitulo IV. Análisis de Procesos

4.1. Mapa de procesos

4.1.1. Identificación de la situación actual

4.1.1.1. Identificación de las áreas de análisis

El Blueprint, busca analizar las áreas de servicio y las funciones que estas realizan, para de esta manera describir los procesos y analizar los posibles errores, con el fin de solucionarlos creando una mejora en los procesos sistémicos.

“Los blueprints contribuyen a la innovación o rediseño de los servicios para con ello evitar o reducir el “óxido institucional” o deterioro natural de los procesos internos que llevarán al éxodo de los clientes externos” (Pérez & Victor, 2015). Como manifiestan los autores, los blueprints son una herramienta muy utilizada en la administración moderna, ya que, facilita el manejo, organización y optimización de procesos. Al aplicarse estos conceptos a la situación actual de *Polylepis Lodge*, permitirá mejorar totalmente la empresa, puesto que esta, no cuenta con procesos internos definidos, ni estructurados.

En el manual que posteriormente se diseñara y propondrá al Gerente del Lodge, se estructurarán Blueprints actualizados y listo para su aplicación, dentro de *Polylepis Lodge*.

1. Descripción de los procesos de servicio por área

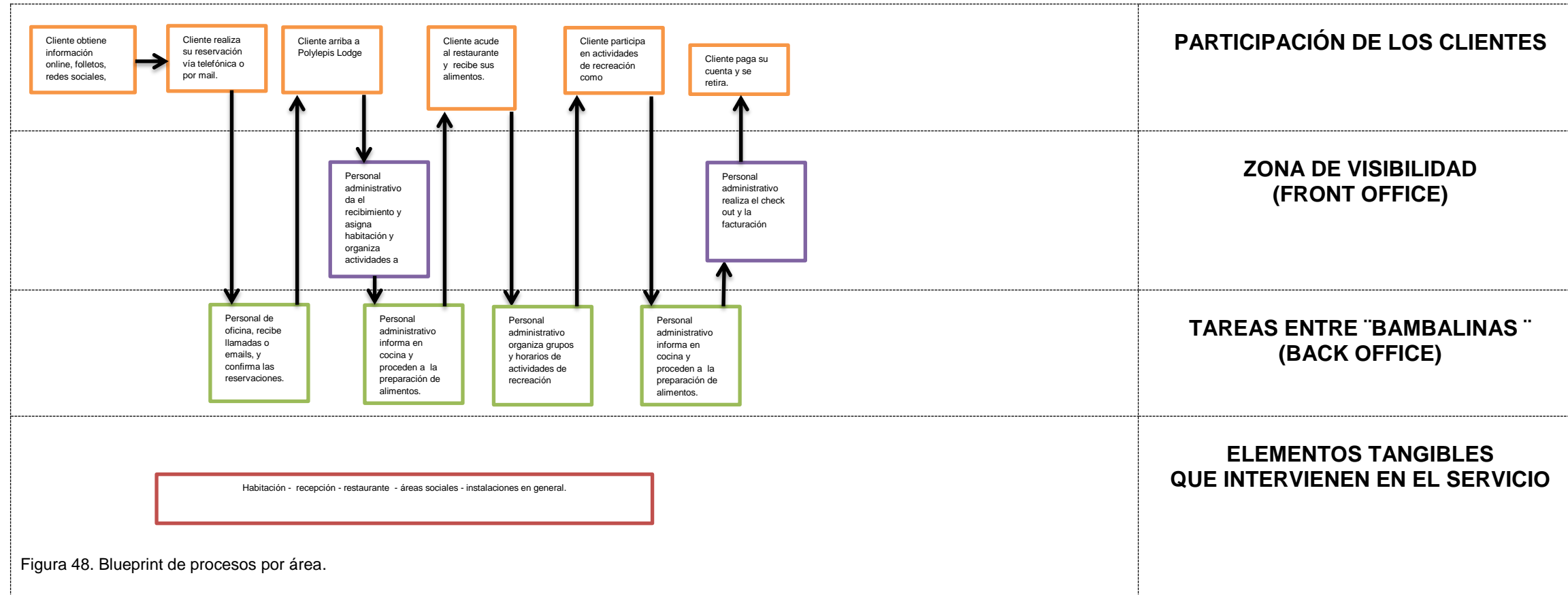


Figura 48. Blueprint de procesos por área.

2. Lista de posibles errores

a. Reservas

- Al llamar los operadores no siempre se encuentran disponibles.
- El horario de atención de los operadores telefónicos, termina en la tarde, lo cual dificulta la comunicación con el hotel en la noche.
- No hay el envío de una notificación escrita, de la confirmación de reserva.
- Actualización de la información en la página web.

b. Alimentos y Bebidas

- Personal no da la bienvenida a los huéspedes (restaurante)
- Inexistencia de una carta.
- Poca variedad, en la elección de alimentos.
- Poca variedad de snacks.
- Servicio de cafetería solo bajo pedido.

c. Alojamiento

- Numeración de habitaciones poco visible.
- Habitaciones en desigualdad de condiciones.
- Dificultad de acceso a habitaciones.
- Inexistencia de lista de chequeo para habitaciones (mobiliario, amenities, etc.)

d. Recreación

- Botas para alquiler, usadas en los recorridos, en mal estado.
- Tramos de senderos deteriorados.
- Escasa diversidad de actividades recreacionales.
- Inexistencia de hoja de programación de actividades.

3. Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo

A partir del análisis anterior, se identificaron estas posibles soluciones:

- Desarrollo de estándares: con el fin de regularizar las actividades y prestación de servicios.
- Desarrollar un manual de servicio: como herramienta tangible para la implementación de medidas correctivas y estándares establecidos.
- Proceso de capacitación continua del personal: como una forma de garantizar la mejora de la calidad total, el servicio al cliente y garantizar la satisfacción del cliente.
- Implementación de hojas de registro: como un elemento de control, recopilación de información e historial de la empresa.

i. Evaluación y problematización

ii. Análisis FODA

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa” (Matriz FODA, 2015). Esta herramienta será aplicada para analizar la situación actual de *Polylepis Lodge* y partiendo de esa base, concluir posibles acciones a tomar.

Tabla 2. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicado dentro de un bosque único en el mundo • Ubicación privilegiada • Posicionamiento en el mercado • 13 años de experiencia • Difusión nacional e internacional • Biodiversidad de flora y fauna • Certificaciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de estándares de servicio • Difícil logística para operaciones • Difícil accesibilidad • Lejanía de centro poblado • Lejanía de Quito, principal origen de visitantes • Rotación de personal alta • Altura elevada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia ecológica al alza • Turismo como base de la nueva matriz productiva ecuatoriana • Ecuatorianos con mayor conciencia de viaje dentro de su país • Turismo global, anualmente reporta aumento porcentual 	<ul style="list-style-type: none"> • Alza de impuestos en Ecuador • Baja temperatura • Leyes laborales agresivas con el empleador • Ministerio del Ambiente poco colaborador con la empresa privada • Situación económica del país limita el gasto en viajes

iii. FODA cruzado

La herramienta FODA cruzado será aplicada, ya que la finalidad de esta es: “la identificación de acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa (genéricas, corporativas y competitivas, entre otras), serán el marco para definir el Plan Estratégico y Operativo del Plan de Negocios” (Paredes, 2010) .

Tabla 3. FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar las certificaciones internacionales, como parte de las estrategias de promoción. • La organización puede evitar la rotación del personal, al contar con personal capacitado y comprometido • Estar situado en un Reserva Ecológica es una gran oportunidad, puesto que el mercado, actualmente, demanda sitios de relevancia natural y eco turística • El positivo posicionamiento en el mercado brinda una magnífica oportunidad para expandir la tasa de ocupación, en un mundo globalizado y que anualmente reporta mayores índices de viajeros • Personal asistiendo a capacitaciones como base estructural de la rama turística, que es un eje fundamental de la nueva matriz productiva ecuatoriana 	<ul style="list-style-type: none"> • La dificultad en el trabajo de logística y accesibilidad puede ser solventado en un futuro medio con el mejoramiento de la infraestructura, herramientas y avance tecnológico • La lejanía de centros poblados puede ser utilizada como una herramienta de marketing ante la búsqueda de nuevos destinos turísticos poco convencionales, alejados de los centros urbanos • La rotación del personal puede disminuir con el apoyo del gobierno central en materia de capacitación del personal involucrado en la rama turística, como parte de la nueva matriz productiva • La altura y temperatura puede ser usada como una nueva opción de comercialización para personas que buscan climatización y entrenamiento en la altura.
	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A

A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Solventar el alza de impuestos, con estrictas medidas de organización y control que la empresa ha adquirido en 13 años de experiencia • El contar con certificaciones internacionales de buenas prácticas ambientales y calidad hotelera, brindan un aporte ante las exigencias del Ministerio del Ambiente • El contar con mercados nacionales e internacionales, brinda la oportunidad de no depender solamente de la situación económica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca facilitar el proceso logístico con mayor organización interna. • Reducción de rotación de personal, mediante capacitación constante y estabilidad laboral • Uso de altura y temperatura como nueva oferta turística. • Evitar problemas laborales, mediante cumplimiento de reglamentos oficiales • Actualización y aplicación de normas y reglas medioambientales vanguardistas • Evitar depender del mercado local, cuando se presenten dificultades económicas en el país
--	---	--

iv. Definición de estrategias

Luego de aplicar la herramienta FODA cruzado, se logró identificar ciertas estrategias que serían positivas en momento de aplicarlas, a continuación enlistamos algunas de las estrategias:

- Desarrollo de estándares que permitan alcanzar los niveles deseados de calidad para así lograr la satisfacción del cliente deseada.
- Creación de un manual de servicio, que permita establecer las directrices necesarias para el conocimiento de las normas de funcionamiento óptimas del establecimiento.
- Inclusión de un programa de capacitación continua, para alcanzar los niveles deseados de satisfacción del cliente, por medio del

conocimiento de los estándares que el establecimiento cuenta, logrando así un trato personalizado.

- Aplicación de estrategias de promoción digital (marketing digital y web 2.0).

5. Capítulo V. Propuesta de mejoras

5.1. Planificación de la calidad

Este capítulo, abordará la postura del autor en cuanto a las acciones que deberá aplicar el Lodge, para alcanzar las metas propuestas. Entregará una visión más amplia acerca de hacia donde quiere llegar en un futuro a mediano y largo plazo, con el uso de las herramientas mencionadas en el presente trabajo de titulación, más las propuestas que posteriormente se incluirán en el diseño del manual de calidad para Polylepis Lodge.

5.1.1. Responsabilidad de la dirección

5.1.1.1. Planteamiento de la política de calidad de la empresa

La calidad es la base fundamental de Polylepis Lodge.

Día tras día el cuidado en cada detalle, hace que Polylepis Lodge sea reconocido como el mejor Lodge de páramos en el mundo, no es solo su bosque único, el páramo de frailejones o sus ríos y cascadas, lo que hace que Polylepis Lodge posea un sitio tan alto, es más que eso, son horas de arduo trabajo, es la satisfacción obtenida por cada cliente que visita el hotel.

El proceso no solo queda en eso, va más allá de las horas ya trabajadas, la satisfacción es también alcanzada por las políticas de mejora continua, las mismas que garantizan que el proceso cada día será aún mejor. De la mano vienen los temas de sostenibilidad, siendo este un frente importantísimo a la hora de ser una empresa líder no solo en calidad hotelera, sino en cuidado medioambiental. No se puede nunca dejar de soñar, es por eso, que nuestra gente, día a día se esfuerza por conocer más, por aprender cosas nuevas, las mismas que harán que el

cliente quede siempre convencido de que Polyleps Lodge es sinónimo de calidad.

5.1.1.2. Planteamiento de los objetivos de calidad

Para alcanzar la política de calidad, se plantean los siguientes objetivos:

- **Objetivos para el cliente**
 1. Medir diariamente la satisfacción del cliente en todos los procesos dentro de Polyleps Lodge.
 2. Medir en que porcentaje se alcanzaron las expectativas que el cliente espera en su visita, mediante el uso de encuestas de satisfacción al cliente.

- **Objetivos de mejora continua:**
 1. Alcanzar estándares de calidad aplicables al tipo de hotel y que busquen el desarrollo de la mejora continua.
 2. Implementar herramientas para la medición de la percepción de los clientes acerca de la mejora continua.

- **Objetivos de sostenibilidad:**
 1. Cumplir los reglamentos y normas establecidas por los organismos públicos de control ambiental.
 2. Lograr reducción en creación de desechos perjudiciales para el entorno.

- **Objetivos de programas de formación:**
 1. Desarrollar programas de formación y capacitación para el talento humano.
 2. Monitorear la correcta aplicación de las herramientas aprendidas.

5.1.1.3. Definición de las metas de calidad

- Metas para el cliente
 1. Implementar un sistema continuo de evaluación de satisfacción del cliente, con herramientas como encuestas de satisfacción al cliente.
 2. A finales del 2016 contar con datos estadísticos que confirmen una mejora porcentual en satisfacción al cliente.

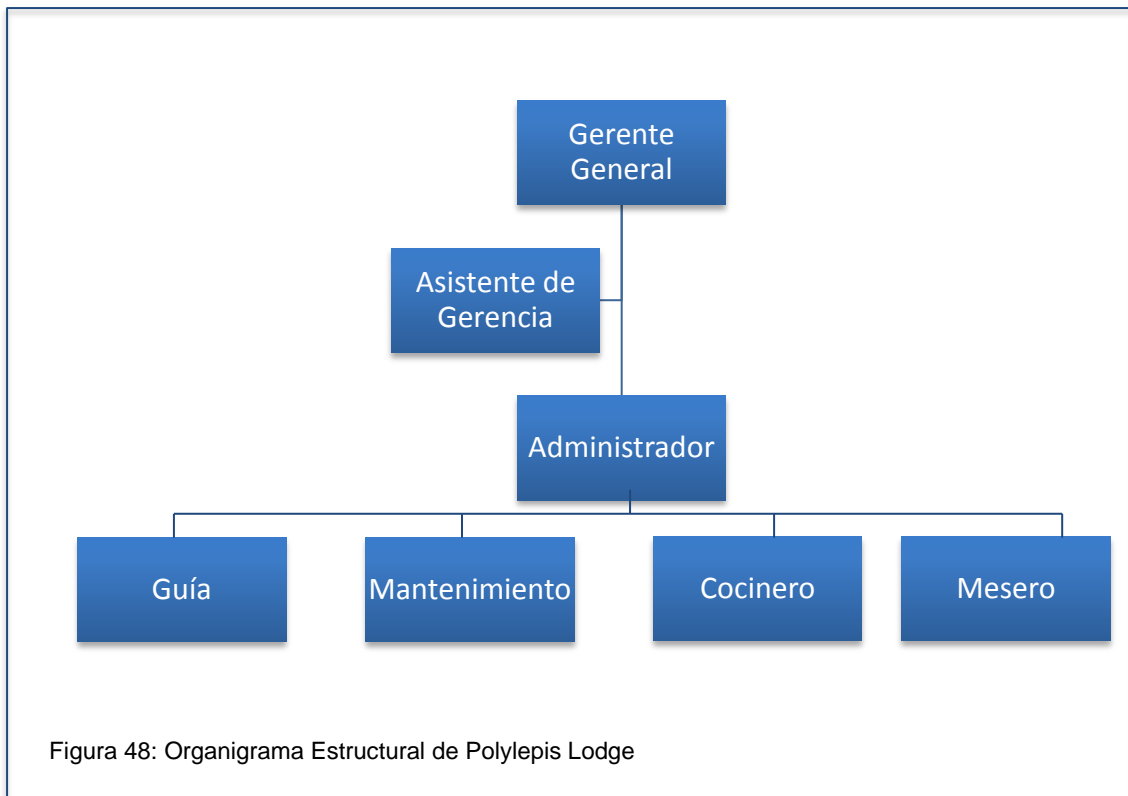
- Metas de mejora continua:
 1. Al finalizar el 2015 contar con estándares de calidad.
 2. Al 2016 el 100% del personal operativo, implementa los estándares de calidad.

- Metas de sostenibilidad:
 1. En los próximos dos años, obtener nuevos reconocimientos y certificaciones por buenas prácticas medioambientales.
 2. En los próximos dos años, plasmar la reducción de desechos y la clasificación de los mismos.

- Metas de programas de formación:
 1. Al 2016 el 100% de los empleados han recibido algún tipo de capacitación.
 2. Realizar trimestralmente cursos en distintas materias relacionadas a la hospitalidad y servicio al cliente.

5.1.1.4. Comunicación interna

El proceso de seguimiento e implementación de la política y objetivos de calidad, recaerá en las siguientes áreas.



A partir del organigrama anterior, la designación de las responsabilidades para alcanzar la política y objetivos de calidad, será la siguiente:

- La Gerencia será la encargada de crear, procesar y difundir cualquier, idea, estrategia, mejora o aplicación de estándares al igual que facilitar los recursos técnicos, humanos y económicos para alcanzar la política y los objetivos de calidad.
- Asistente de Gerencia, se encargará de hacer cumplir estos lineamientos y distribuir las funciones al resto del equipo y áreas que intervengan en la aplicación del plan de mejora de calidad, evaluación permanente del cumplimiento de los estándares de calidad y el seguimiento a la evaluación de la satisfacción del cliente.
- Administración, se encargará de difundir internamente los procesos y ver que se cumplan, así mismo, llevará los datos estadísticos que obtenga de los visitantes.

- El Departamento Operativo, en su totalidad, será quien cumpla los procesos y haga cumplir los estándares estipulados por la empresa, dependerá en gran parte de ellos, alcanzar las metas propuestas.

5.2. Mapa de procesos optimizado

“Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia” (Zaratiegui, 1999, pp. 81-88). Como manifiesta Zaratiegui, en la actualidad los procesos son las herramientas y técnicas de mayor importancia en las empresas que buscan el éxito, es por eso que se busca que Polylepis Lodge, corrija y los homologue sus procesos, para así alcanzar las metas trazadas por la administración.

5.2.1. Descripción optimizada de los procesos

Mapa de procesos optimizados

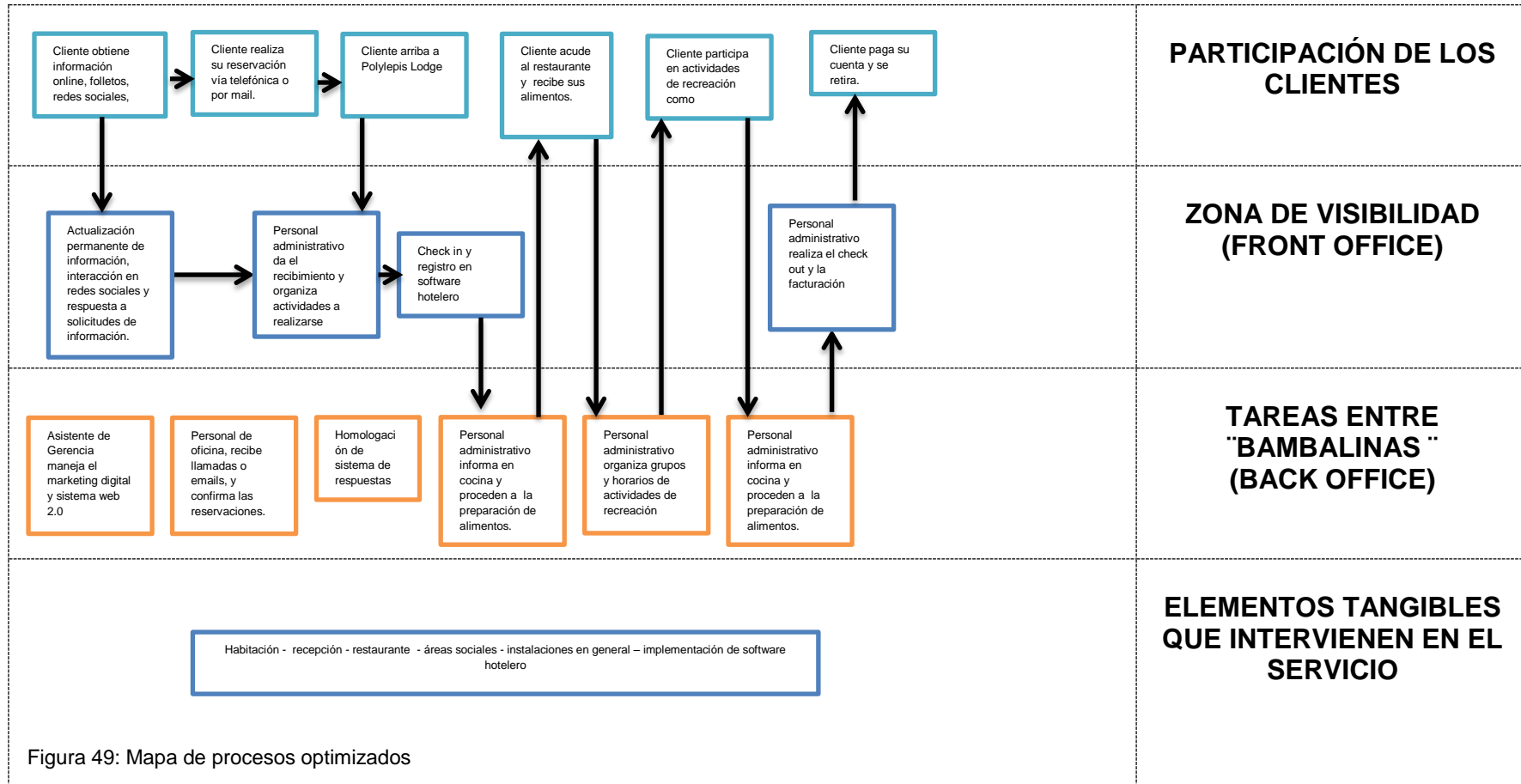
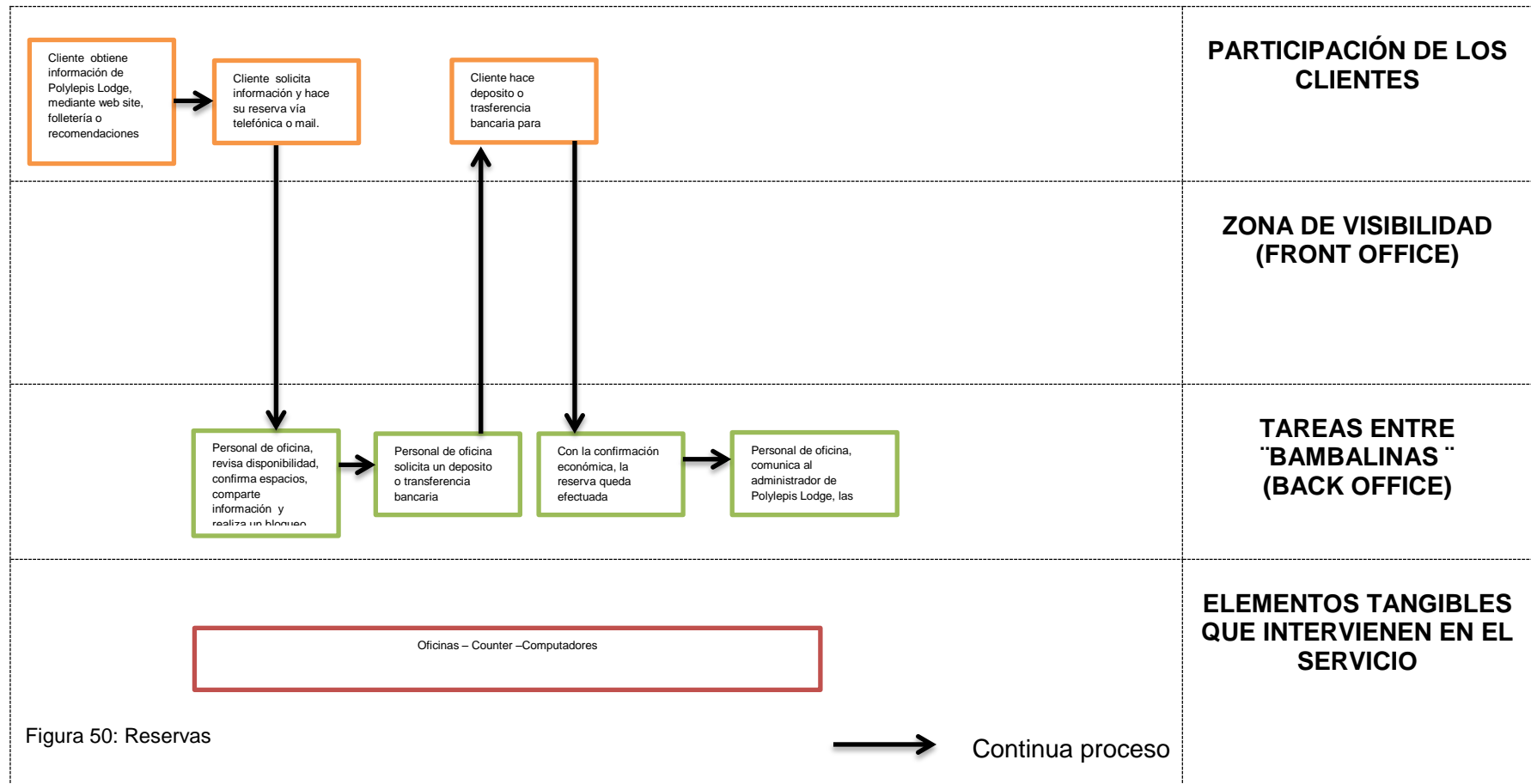


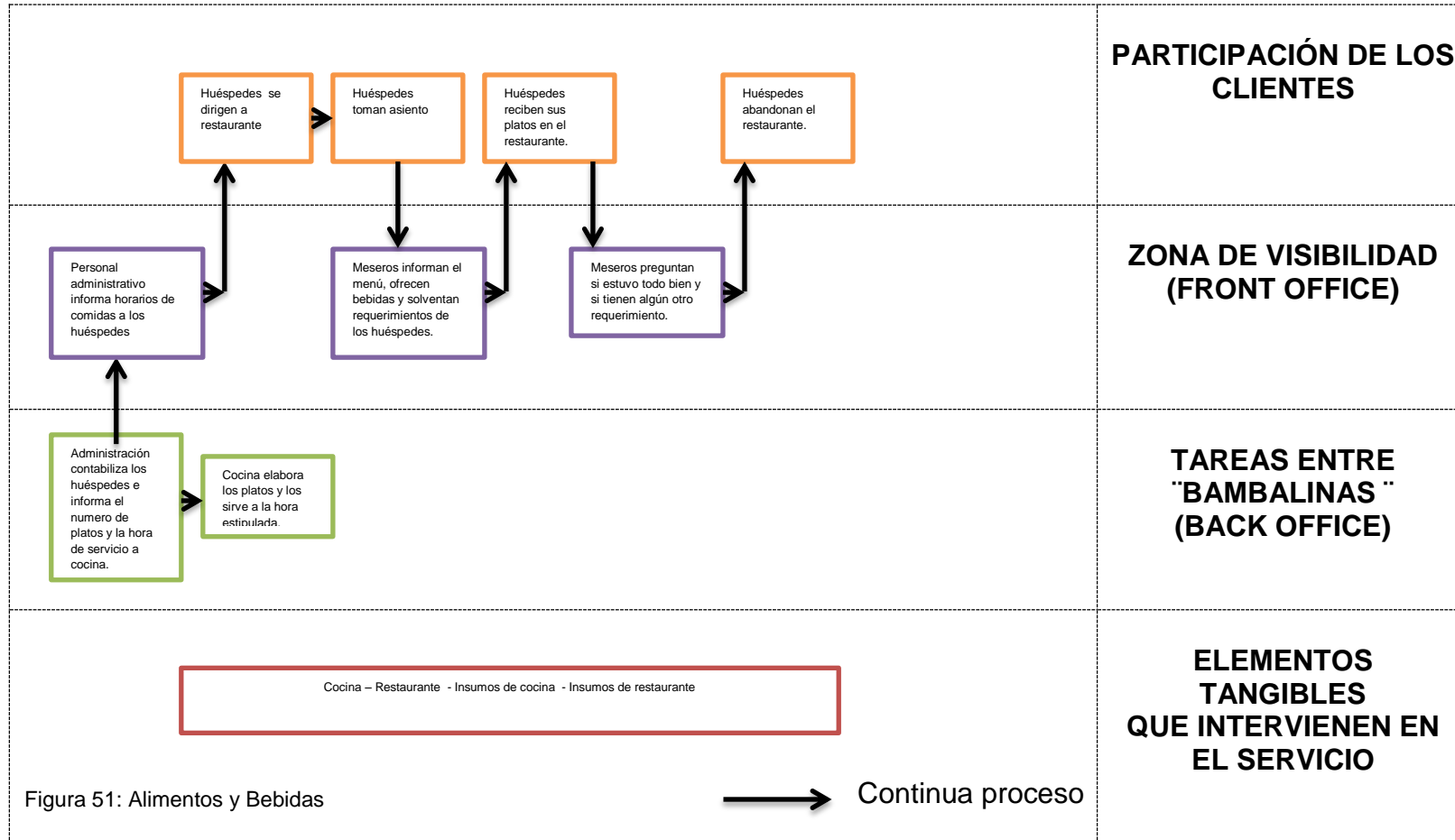
Figura 49: Mapa de procesos optimizados

Polylepis Lodge, cuenta con cuatro áreas de servicio: reservas, alimentos y bebidas, alojamiento y recreación. Las mismas que serán analizadas a continuación.

a. Descripción de los procesos de servicio por área: Reservas



b. Descripción de los procesos de servicio por área: Alimentos y bebidas.



c. Descripción de los procesos de servicio por área: Alojamiento.

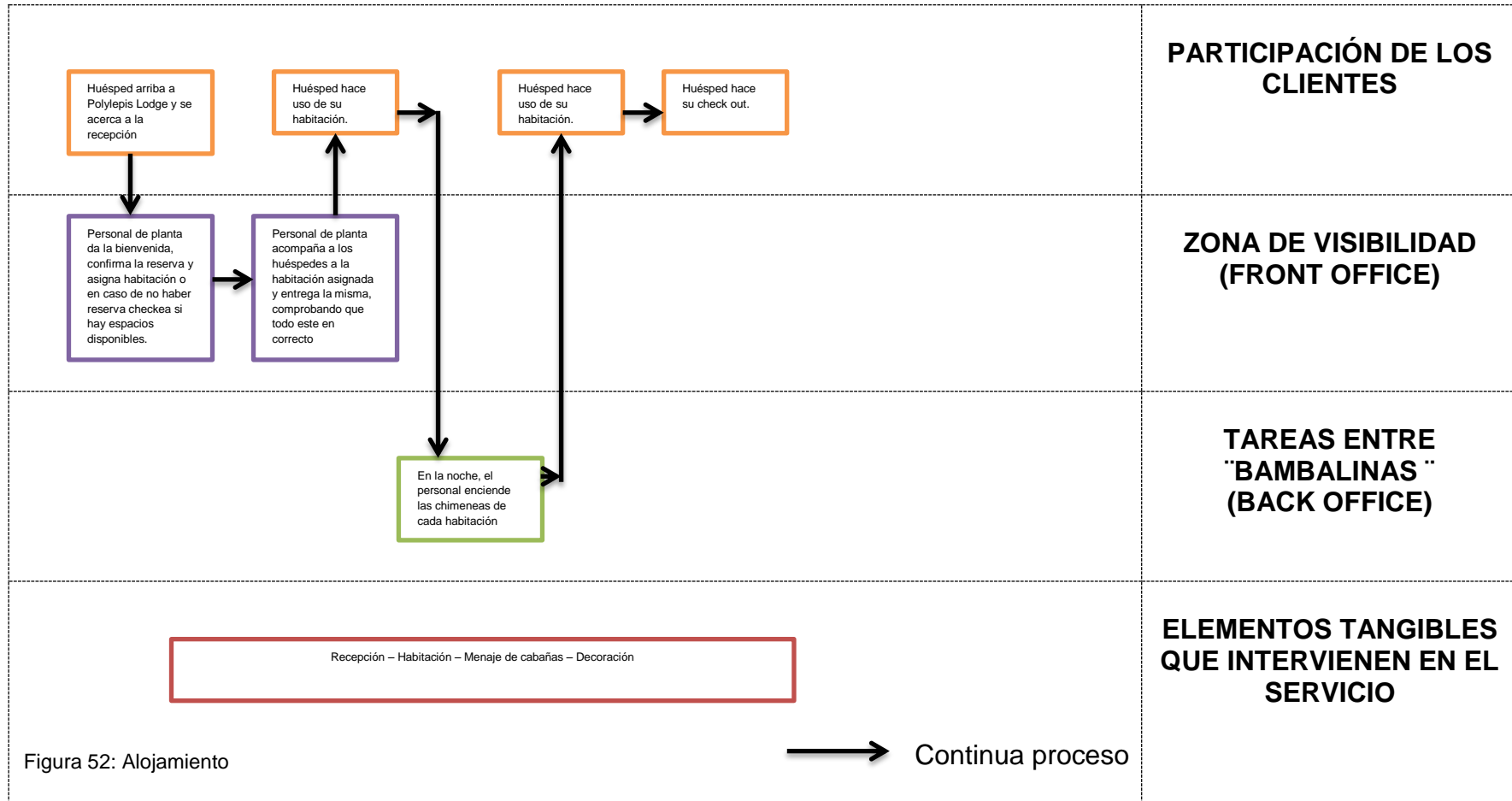


Figura 52: Alojamiento

d. Descripción de los procesos de servicio por área: Recreación.

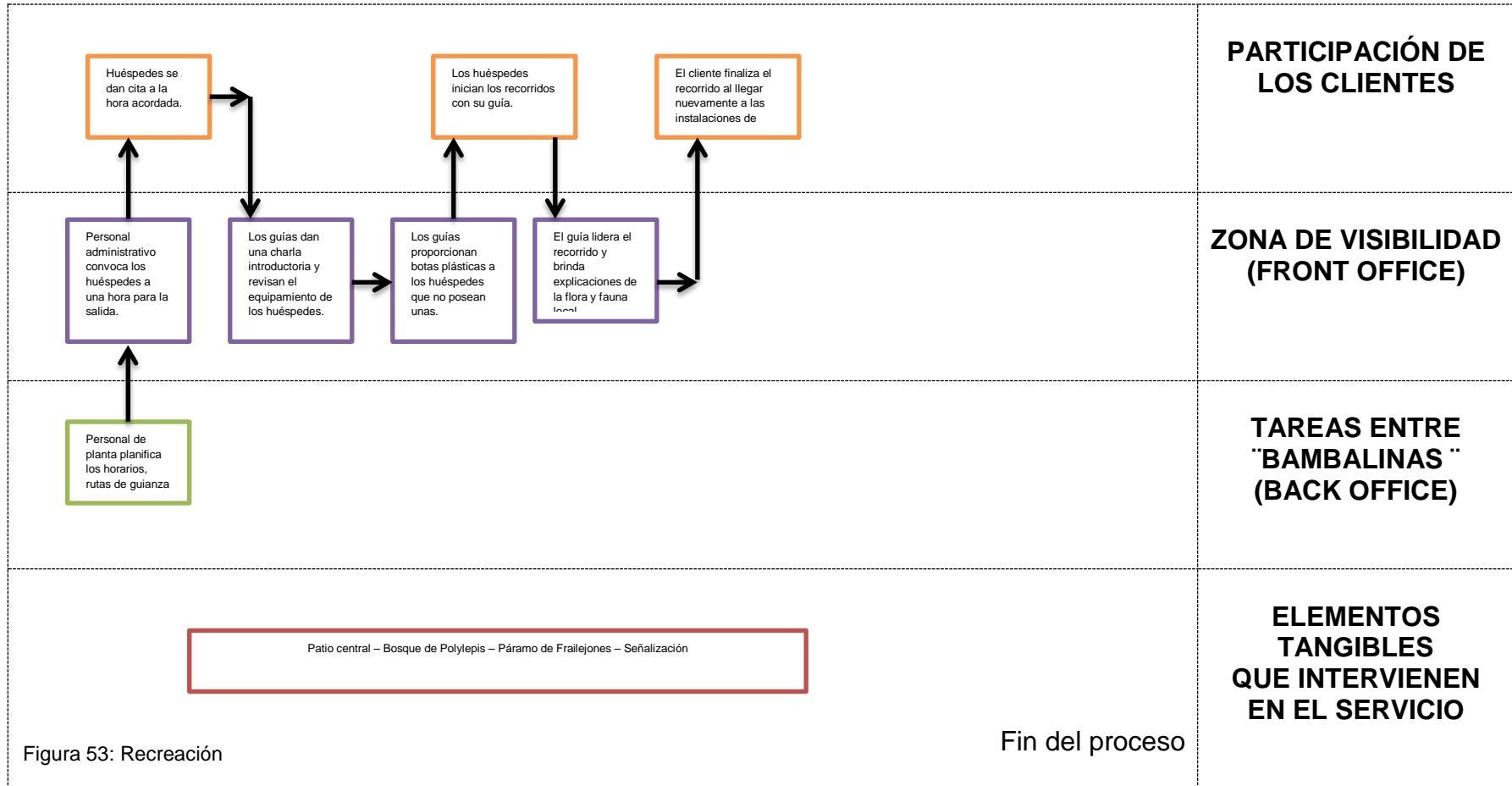


Figura 53: Recreación

5.2.2. Elaboración de estándares.

“Los estándares son construcciones culturales, efectuadas por quienes poseen autoridad ética, técnica, teórica o científica, sirven de guía y referencia, y permite controlar lo producido para realizar sobre ello un juicio de valor” (DeConceptos, 2014)

En resumen se desarrollará estándares para las siguientes áreas de servicio: reservas, alimentos y bebidas, alojamiento y recreación. El detalle de estos estándares se desglosan en el manual de calidad. (Ver Anexo D).

5.2.3. Estrategias de medición, análisis y mejora

Las metas propuestas están clasificadas en cuatro grandes áreas, divididas en: metas para el cliente, metas de mejora continua, metas de sostenibilidad, metas de formación, estas metas deberán ser alcanzables. A continuación se detallará ciertas estrategias para alcanzar las metas propuestas.

- Estrategias de medición, análisis y mejora para el cliente:
 - Aplicando herramientas de medición de satisfacción al cliente. Anexo A.
 - Bimensualmente, se revisarán las hojas de evaluación de los clientes, con el fin de valorar el nivel de satisfacción y proponer estrategias de mejora.

- Estrategias de medición, análisis y mejora continua:
 - Monitorear constantemente los resultados recopilados acerca de la percepción de los clientes y en la marcha continuar con procesos satisfactorios y corregir los fallos detectados.

- Presentación de informes semestrales de cumplimiento de las metas de calidad, por parte del administrador del Lodge.

- Estrategias de medición, análisis y mejora de sostenibilidad:
 - Acceder al Punto Verde del Ministerio del Ambiente y a la marca “Q” de calidad del Ministerio de Turismo del Ecuador.

- Estrategias de medición, análisis y mejora de programas de formación:
 - El programa de formación contara con 3 ciclos de capacitación al año, identificando la temporada baja del establecimiento.
 - Bimensualmente analizar los resultados que arrojen las herramientas de evaluación.

5.3. Estrategias de intervención

5.3.1. Manual de calidad:

Partiendo del concepto de manual de calidad, entendido como: “Desarrollo de estándares que permitan alcanzar los niveles deseados de calidad para así lograr la satisfacción del cliente deseada. El manual de calidad debe trazar las políticas, los procedimientos y los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad.” (Normas 9000, 2015). El manual de calidad, desde una visión empresarial, es la columna vertebral de una buena organización, pues será este, el ente regulador y quien establezca las normas y reglas técnicas para el buen funcionamiento de una empresa.

A continuación, se menciona a grosso modo, el índice de los capítulos a desarrollarse en el manual de calidad propuesto para, Polyleps Lodge.

El índice sería el siguiente:

1. Misión
2. Visión
3. Política de calidad
4. Objetivo
5. Responsabilidad
6. Procedimiento
7. Estándares y procedimiento del personal
8. Estándares y procedimiento del establecimiento
9. Estándares y procedimiento de recepción
10. Estándares y procedimiento de eventos
11. Estándares y procedimiento de restaurante
12. Estándares y procedimiento de la cocina
13. Estándares y procedimiento de habitaciones
14. Estándares y procedimiento de mantenimiento
15. Herramientas de gestión

El manual completo se puede observar en el punto 5.4 Propuesta de formación y capacitación (Ver Anexo D)

5.4. Propuesta de formación y capacitación

5.4.1. Programa de capacitación continua

La inclusión de un programa de capacitación continua, para alcanzar los niveles deseados de satisfacción del cliente, por medio del conocimiento de los estándares que el establecimiento cuente, logrando así un trato personalizado. El enfoque estará direccionado a los siguientes temas, los mismos que fueron elegidos por la importancia que tienen en la industria turística, además el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) lo recomienda.

- Administración hotelera

- Anfitrión de turismo comunitario
- Hospitalidad
- Servicio al cliente

Por cuestiones logísticas, se contratará un capacitador que vaya a las instalaciones de *Polylepis Lodge*, el mismo que impartirá los cursos prácticos, según la malla usada por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP). Los costos de esta capacitación, serán asumidos por *Polylepis Lodge*, como parte de su proceso de capacitación continua y siguiendo los lineamientos incluidos en los nuevos estándares de la empresa.

5.4.2. Estrategia de promoción y posicionamiento

El padre del Web 2.0 Tim O'Reilly lo describe como “un sistema de principios y prácticas que conforman un verdadero sistema solar de sitios que muestran algunos o todos esos principios, a una distancia variable de ese núcleo” (O'Reilly, 2015). Esto se refiere a la importancia que el Web 2.0 tomó en las empresas que buscan estar al día en sus canales de comunicación con sus clientes. Es por eso que esta herramienta, paso a ser el remplazo del punto – com, abriéndose paso entre una gran maraña de aplicaciones y funciones casi ilimitadas y prestas a aportar a las organizaciones.

Polylepis Lodge al buscar siempre ser parte del grupo elite de empresas turísticas, usará las herramientas Web 2.0 como parte fundamental de mejora de sus herramientas tecnológicas, una moderna y renovada página web, será el pilar fundamental de esta renovación. Así mismo, el uso de herramientas como el fan page de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* entre otras aplicaciones Web 2.0, usadas en la actualidad como un medio muy cercano con los clientes.

5.4.3. Presupuesto de intervención

A partir de las propuestas antes mencionadas, para la creación y ejecución de los estándares recomendados, es necesario contar con un presupuesto que

permita desarrollar las herramientas necesarias para el mejoramiento de las cuatro áreas en el que este estudio se enfoca.

5.4.4. Presupuesto de mejoras

Tabla 2. Presupuesto total de mejoras

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA MEJORAMIENTO DE POLYLEPIS LODGE	
DETALLE	COSTO TOTAL
1. Diseño de un manual de estándares y procedimientos de calidad	\$2800,00
2. Propuesta de capacitación para el personal	\$1350,00
3. Mejoramiento Web 2.0	\$ 1020,00
4. Implementación de un software hotelero	\$1500,00
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	\$6670,00

NOTA: Esta informacion ha sido basada a partir de cotizaciones otorgadas por el grupo informatico Smart Manager Software, empresa lider en el mercado local en temas de softwares hoteleros.

Tabla 3. Presupuesto diseño de manual de estándares y procedimientos de calidad

PRESUPUESTO 1. Diseño de un manual de estándares y procedimientos de calidad	
1.1 Diseño del manual de calidad	\$1500,00
1.2 Diseño de manual y estándares de área de reservas	\$200,00
1.3 Diseño de manual y estándares de área de alimentos y bebidas	\$200,00
1.4 Diseño de manual y estándares de área de alojamiento	\$200,00
1.5 Diseño de manual y estándares de área de recreación	\$200,00

1.6 Asesoría profesional y técnica	\$500,00
TOTAL PRESUPUESTO 1	\$2800,00

NOTA: Esta información ha sido basada a partir de entrevistas realizadas con una experta en manuales de calidad, Lcda. Lorena Davalos, Representante de Rusticae en Ecuador (Davalos, Lorena . Representante Rusticae Ecuador, 2015).

Tabla 4. Propuesta de capacitación para el personal

PRESUPUESTO 2. Propuesta de capacitación para el personal				
DETALLE	ASISTENTES	HORAS	COSTO UNITARIO / HORA	COSTO TOTAL
1. Administración hotelera	7	40	\$10,00	\$400,00
2. Anfitrión de turismo comunitario	7	30	\$10,00	\$300,00
3. Hospitalidad	7	40	\$10,00	\$400,00
4. Servicio al cliente	7	40	\$10,00	\$400,00
TOTAL PRESUPUESTO 2				\$1500,00

Nota: Esta información ha sido basada a partir de una entrevista realizada con el experto en capacitación, Máster. Victor Llugsha (Victor Llugsha. Docente de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, 2015)

Tabla 5. Mejoramiento Web 2.0

PRESUPUESTO 3. Mejoramiento Web 2.0	
1.1 Desarrollo de sitio Web	\$860,00
1.2 Hosting anual	\$160,00
TOTAL PRESUPUESTO 3	\$1020,00

NOTA: Esta información ha sido basada a partir de una cotización número 0571 de Sandia branding & Publicidad. Ver Anexo B.

Tabla 6. Implementación software hotelero

PRESUPUESTO 4. Implementación software hotelero	
1.1 Sistema hotelero	\$1500,00
TOTAL PRESUPUESTO 4	\$1500,00

NOTA: Esta información ha sido basada a partir de una cotización de la empresa Smart Manager. Ver Anexo C.

5.4.5. Cronograma de intervención

La implementación del programa de mejoras se llevara a cabo sistemáticamente y siguiendo el cronograma, el mismo que se desarrollará con un programa de diez meses, en donde se busca solventar los cuatro objetivos propuestos.

Tabla 7. Cronograma de intervención.

ACTIVIDAD	MESES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Diseño de un manual de estándares y procedimientos de calidad	■	■								
1.1 Entrega de manual a directivos de la empresa		■								
1.2 Presentación de manual de estándares de calidad a los empleados de <i>Polylepis Lodge</i>			■							
1.3 Mediciones de resultados, luego de la aplicación del manual				■						
2. Planificación de ciclos de capacitación del personal	■	■								
2.1 Primer ciclo de capacitaciones (administración hotelera)			■	■						

Conclusiones

Con la globalización y el internet, muchos factores cambiaron lo normalmente conocido en el mundo empresarial, las distancias se acortaron, la información abunda y el saber lo que las organizaciones están haciendo al otro lado del planeta se volvió cuestión de cada día. Lo mismo pasó con el cliente, el mismo que ya no zaceaba sus necesidades con conceptos o productos convencionales.

Este gran acceso a la información hizo que todo evolucione. Los clientes se tornarían cada día más exigentes y la excelencia será ese factor diferenciador entre las empresas que cada día se volverían más competitivas, pero a la vez más audaces, logrando conseguir clientes más satisfechos y a su vez más fieles con las marcas por la calidad que otorguen a los productos o servicios.

Polylepis Lodge presta servicios turísticos y hoteleros por más de una década, es una empresa tipo familiar, que ha resistido el paso del tiempo y la evolución de los negocios de una manera empírica, pero aferrada en la experiencia. Sin embargo, la competencia siempre procura adelantarse a las jugadas y ofrecer productos y servicios más atractivos para el cliente, es por eso que *Polylepis Lodge* no puede prescindir de una herramienta tan necesaria como la estandarización de los procesos y manuales de calidad.

Los análisis de mercado muestran altos porcentajes de visitantes tanto nacionales como extranjeros demandando productos eco turísticos, es ahí donde *Polylepis Lodge* tiene una clara ventaja competitiva, la misma que deberá ser solventada con un producto y servicio óptimo.

Luego de realizar múltiples análisis internos, el diagnostico de *Polylepis Lodge* arrojó datos de falencias en cuatro áreas, que se convirtieron en el sujeto del estudio y a su vez la clave para el diseño de un manual como propuesta de mejora. La aplicación del manual, se espera, dará resultados positivos, logrando cumplir uno de los objetivos propuestos como es el aumento de la

ocupación, la misma que será medible en el tiempo, mediante el uso de una de las herramientas sugeridas, la encuesta de satisfacción del cliente.

La aplicación del manual y las mejoras propuestas, serán presupuestadas por la empresa como una inversión, mientras que el manual de calidad, será entregado de forma gratuita a los representantes del Lodge de parte del autor, con este manual la organización podrá aplicar técnicas y estándares acoplados a esta empresa en particular y que garantizaran un correcto uso de la marca *Polylepis Lodge* logrando de esta manera satisfacer a los clientes y asegurar fidelidad de los mismos y un crecimiento sostenido en la repartición del mercado.

Recomendaciones

Polylepis Lodge debe en primer lugar, aplicar de forma correcta los manuales de calidad diseñados para la mejora de sus áreas estratégicas, este manual será una herramienta guía, que permitirá a la organización lograr la anhelada mejora continua, la misma que facilitara los procesos productivos, ahorrando tiempo, dinero y al mismo tiempo vivenciara clientes más satisfechos con el servicio prestado.

Se recomienda de manera especial un ciclo constante de capacitación al personal de *Polylepis Lodge*, en áreas específicas con el fin de mejorar las calificaciones del Lodge en general, el sistema de capacitación constante está previsto para todo el personal y abarcará un ciclo constante de diez meses de duración.

En la actualidad de un mundo totalmente globalizado, se recomienda aplicar herramientas digitales acordes con la necesidad de los usuarios, el mejoramiento Web 2.0, es de vital importancia, puesto que acercará a un mercado en constante crecimiento, que demanda productos y servicios con mayor frecuencia al mismo tiempo que su capacidad adquisitiva es mayor.

De la mano viene la sistematización de los procesos hoteleros, una recomendación es la inclusión de un software capaz de facilitar el ingreso informático, el mismo que gestione la información de una manera más efectiva y por último brindando al Lodge una imagen más sofisticada ante el cliente.

El cumplimiento de estas recomendaciones son de vital importancia para alcanzar todas las metas propuestas, además serán la puerta hacia la obtención de más reconocimientos internacionales, certificaciones de buen servicio hotelero, buenas prácticas medioambientales y de sellos de calidad internacional. Que serán la carta de presentación de *Polylepis Lodge* antes sus clientes.

REFERENCIAS

- Alelú, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2012). Estudio de Encuestas. Asociación hotelera nacional del Ecuador. (2004). *AHOTEC Objetivos*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014 de <http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=4&idiom=1>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (26 de Septiembre de 2007). *Ministerio de Turismo*. Recuperado 22 de Abril de 2014 de PLANDETUR: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Cedturh. (s.f.). *Programa SAVE*. Recuperado 10 de marzo de 2015 de cedturh.iht.hn/docs/PROGRAMA%20SAVE.pdf
- DeConceptos. (2014). *Concepto de estandar*. Recuperado el 30 de Julio de 2015 de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/estandar>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Diario El Universo. (15 de Enero de 2013). Inversión en turismo llega a \$ 828 millones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Entrevista001. (29 de 1 de 2015). Acosta, Fernando. Propietario Polyleps Lodge. (J. F. Acosta, Interviewer)
- Entrevista002. (junio de 2015). Davalos, Lorena . Representante Rusticae Ecuador.
- Entrevista003. (2015). Victor Llugsha. Docente de la Escuela de Hospitalidad y Turismo.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fundación ACS y Organización Mundial del Turismo. (2014). *Manual de turismo accesible para todos: Alianzas público-privadas y buenas prácticas*. Madrid: OMT.

- Gobierno de Pichincha. (30 de Agosto de 2013). *Pichincha es una provincia productiva, competitiva, solidaria e incluyente*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014 de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/suplemento_institucional_agosto_2013.pdf
- Hacienda Manteles. (2014). *Historia*. Recuperado Marzo de 2015 el <http://www.haciendamanteles.com>
- Hacienda Zuleta. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015 de <http://zuleta.com>
- Instituto de Estudios Turísticos D. G. de Política Turística. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos* (123), 5.
- Instituto de Estudios Turísticos Dirección General de Política Turística. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos* (123), 5.
- International Service Marketing Institute. (2002). La metodología ISMI. Elaboración de los estándares de calidad y servicio. *MK Marketing* , 58.
- Kandampully, J., Mok, C., & Sparks, B. (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. The Haworth Press, Inc.
- Kessler, M. (2006). Bosques de Polylepis. (B. Ø. M. Moraes R., Ed.) *Botánica Económica de los Andes Centrales* , 110-120.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México , México.
- Matriz FODA. (2015). *Qué es la matriz FODA*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015 de <http://www.matrizfoda.com>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia* (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Turismo. (20 de Mayo de 2014). *Abril registro un crecimiento del 32% en arribo de turistas a Ecuador*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014 de <http://www.turismo.gob.ec/abril-registro-un-crecimiento-del-32-en-arribo-de-turistas-a-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (26 de Septiembre de 2007). *Plan de Desarrollo de Turismo Sostenible del Ecuador*. Recuperado 22 de Abril de 2014 de

- <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Morillo, M., & Marysela, C. (2006). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. *Visión Gerencial* (2), 270.
- Normas9000. (2015). *Iso 9000*. Recuperado el 31 de julio de 2015 de <http://www.normas9000.com/iso-9000-11.html>
- O'Reilly, T. (2015). *What is Web 2.0?* Recuperado el 05 de Agosto de 2015 de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Organización Mundial del Turismo. (2010). *Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo –*.
- Paredes, E. (2010). *La Matriz FODA Cruzada para ideas de negocios*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015 de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>
- Polylepis Lodge. (2015). *Polylepis Lodge historia*. Recuperado el 29 de Enero de 2015 de Página Oficial: <http://polylepislodgeec.com>
- Quito Turismo. (Abril de 2013). *Quito en cifras 2013*. Recuperado Mayo de 2014 de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/reglageneraldqabril13.pdf>
- Rusticae. (2015). *Filosofía* . Recuperado el 12 de Enero de 2015 de <https://www.rusticae.es>
- Rusticae. (2014). *Somos Rusticae*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015 de Rusticae: <https://www.rusticae.es/somos-rusticae>
- Serrano, A. M., López, M. C., & Gómez, R. (2007). Gestión de calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo* (20), 255.
- Sharpley, R., & David, T. (2002). *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Footprint Books.
- Smart Voyager. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015 de <http://www.smartvoyager.org/>
- Tambopaxi. (2014). *Historia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015 de <http://www.tambopaxi.com/es/>

- Terneus, E. (2002). *www.revistas.unal.edu.co*. Recuperado el 04 de marzo de 2015 de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/cal/article/viewFile/39421/41312>
- Vanegas, J., & Angulo, J. (2012). Benchmarking: en el camino de la competitividad. . *Revista universidad eafit*, , 66.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa*. Recuperado el 21 de Julio de 2015 de <http://www.minetur.gob.es>:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de satisfacción del cliente.

La presente encuesta busca determinar el perfil del visitante y valorar la prestación de servicios de Polylepis Lodge. No le tomará más de 5 min.



BLOQUE I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL TURISTA

- a. **Nacionalidad** _____
- b. **Lugar de procedencia** _____
- c. **Último destino** _____
- d. **Sexo**
F () M ()
- f. **Edad**
18 a 29 ()
30 a 44 ()
45 a 60 ()
Mayor a 60 ()
- g. **Nivel de instrucción**
Posgrado ()
Superior ()
Secundaria ()
Otro _____
- h. **Motivo de viaje**
a. Ocio, recreo, vacaciones
b. Visita familiares
c. Negocios
d. Reuniones, congresos, conferencias
e. Prestación de servicios profesionales
f. Estudios
g. Otros (religión, peregrinación, tratamiento de salud, etc)

- i. **Cómo se enteró de Polylepis Lodge:**
a. Internet
b. Documentales
c. Agencias de Viaje
d. Eventos internacionales
e. Familiares / amigos
f. Ferias internacionales
g. Revistas internacionales
h. Promociones
Otros (especifique) _____
- j. **Si usted contestó (internet) a la pregunta anterior. A través de qué herramienta web conoció de nuestros servicios:**
a. Página web ()
b. Facebook ()
c. Twitter ()
d. Google ()
e. Trip Advisor ()
f. Expedia ()
g. Otros (especifique) _____
- k. **Con quién viaja:**
a. Solo ()
b. Pareja ()
c. Familia ()
d. Amigos ()
- e. **Cómo organizó su viaje**
a. Solo ()
b. Agencia de viajes ()
- l. **Con cuánto tiempo de anticipación planificó su viaje**
a. 1 semana o menos ()
b. 2 a 3 semanas ()
c. 1 a 3 meses ()
d. 6 meses o más ()
- m. **Por orden de importancia, enumere y los factores adicionales que influyen para escoger a Polylepis Lodge como su destino:**
() Recomendación
() Conocimiento previo
() Cercanía del lugar de origen
() Precios
() Disponibilidad de tiempo
() Diversidad de actividades
() Interés por conocer nuevos lugares
() Visitar familiares o amigos
() Trabajo
() Otros (especifique) _____

n. Gasto promedio de estadía \$ _____

o. Tiempo de estadía

- a. Un día o menos ()
- b. Dos días ()
- c. De tres a 4 días ()
- d. 4 o mas ()

c. En orden de preferencia, clasifique de 1 al 10 nuestros servicios, siendo 1 la más importante y 10 la menos importante.

ACTIVIDADES	ORDEN
Caminatas diurnas	
Caminatas nocturnas	
Cabalgatas por el páramo	
Ciclismo de montaña	
Spa	
Giras de observación	
Charlas sobre ecología	
Charlas de emprendimiento	
Campamentos de verano	
Atención del personal	

BLOQUE II. VALORACIÓN DE SERVICIOS

a. Califique nuestra atención.

Califique nuestros servicios considerando 5 para excelente, 4 muy bueno, 3 malo, 2 regular y 1 para malo, considerando los siguientes criterios.

ELEMENTOS FÍSICOS:

INFRAESTRUCTURA GENERAL	1	2	3	4	5
Estacionamiento					
Área de Recepción					
Área social					
Habitaciones					
Restaurante					
Cafetería					
Área de Convenciones					
Señalética					
Accesos					
Senderos					
Museo					
Servicios Higiénicos					
Iluminación					
Implementación de tecnología amigables con el ambiente					

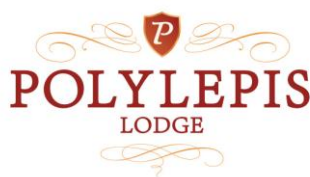
BLOQUE III. RELACION PRECIO CALIDAD

a. En relación precio calidad, califique a Polylepis Lodge, siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.

	1	2	3	4	5
POLYLEPIS LODGE					

OPERACIÓN Y SERVICIO	1	2	3	4	5
Material promocional					
Cordialidad y amabilidad del personal					
Limpieza de las instalaciones					
Comodidad de las habitaciones					
Satisfacción con los alimentos y bebidas servidos					
Información transmitida de manera satisfactoria					
Seguridad en las instalaciones					
Guianza					
Participación de la comunidad local					
Adecuado manejo de desechos (líquidos y sólidos)					

Gracias por su colaboración!!



Anexo B. Proforma Web 2.0

		PROFORMA 0571	
CLIENTE: POLYLEPIS LODGE	TELÉFONO: 0995234781	FECHA: 29/07/2015	E-MAIL: juanpolylepis@hotmail.com
CONTACTO: Juan Fernando Acosta			
DETALLE	CANT.	P. UNIT	SUBTOTAL
DESARROLLO DE SITIO WEB Desarrollo de sitio web con programación HTML5, CSS3 y PHP. 100% Responsive con adaptación a todos los dispositivos (computador, tablet, celular). Administración y edición de contenidos (incluye 2 visitas de capacitación). Integración con redes sociales.	1	-	820.00
HOSTING ANUAL Servidor de alojamiento con capacidades ilimitadas en espacio y ancho de banda. Cuentas de correos corporativos con capacidad ilimitada. Asistencia 24/7 vía celular, whatapp o email para solución de inconvenientes.	1	-	160.00
<p>Tiempo de entrega 30 días laborables una vez aprobada la proforma y entregado el 100% de contenidos, fotografías, textos, etc. Será necesario el 60% del valor total para comenzar el trabajo y el 40% en la entrega final.</p>			
<p>NOTA: Las fechas indicadas son tentativas, primero es necesaria la confirmación de la elaboración del trabajo. Los plazos de entrega se cumplirán siempre y cuando el cliente entregue la información solicitada en el tiempo establecido, los artes aprobados son responsabilidad del cliente.</p>			
 Piedrahíta y Mariano Suárez, Otavalo		 (06) 292 1303	
		 098 431 5011 • 099 970 2663	



Quito, 4 de Agosto del 2015

Señor:

Juan Fernando Acosta

POLYLEPIS LODGE

Ciudad.-

Smart Manager Software es un Sistema desarrollado hace más de 20 años en el Ecuador para dar soluciones a las empresas en la organización, gerencia y contabilidad de sus operaciones, permitiendo inteligenciar su negocio a través de herramientas robustas que permiten el conocimiento de sus resultados y de esta manera proyectar su trabajo a futuro.

La experiencia en el mercado, nos ha mostrado que las necesidades de los clientes son diversas, es por esto que contamos con arquitectura abierta para desarrollar nuevos conceptos ajustados a las diferentes aplicaciones y actividades.

Contamos con una versatilidad de alto rendimiento y flexibilidad para integrarnos fácilmente al funcionamiento de su empresa.

La contabilidad se enlaza en tiempo real permitiendo reducir el tiempo para el Control y Auditoria.

La capacitación es personalizada para una rápida implementación. Brindamos asistencia las 24 horas mediante internet.

Nuestro sistema ha sido estructurado en dos versiones de extrema resistencia:

Smart Manager Software, para empresas con tráfico pesado.

Hoteles y Restaurantes

Empresas Comerciales

Empresas Industriales

Smart Manager Flash, para micro-empresas.

Paquete (Básico)

Paquete (Estándar)

FRONT DESK

CLIENTES TARIFAS PROFORMAS
RESERVACIONES NO SHOW RECEPCION

RACK DE HABITACIONES CHECK INN

COMANDAS

PUNTOS DE VENTA SERVICIOS (touch-screen) MINI
BAR

CONSUMOS FUNCIONARIOS OPCIONES DE
FACTURACION

FACTURA ELECTRONICA (adicional) CONVENIO DE
FACTURACION PROPINAS

CHECK OUT CIERRE DE TURNO HOUSEKEEPING

AUDITORIA NOCTURNA RECAUDACION CUENTAS
POR COBRAR RECAUDACION

INFORMES OPERATIVOS, FINANCIEROS Y
GERENCIALES

BACK OFFICE

ARTICULOS PROVEEDORES

**STOCK MINIMO Y MAXIMO COMPRAS Y
DEVOLUCIONES REQUISICIONES MULTIBODEGA
KARDEX DEL ARTÍCULO PORCIONES Y RECETAS
ORDENES DE PRODUCCION**

DESCARGA AUTOMATICA DEL STOCK GASTOS

**CARTERA POR PAGAR PAGO PROVEEDOR
CONTABILIDAD ESTADOS FINANCIEROS**

DECLARACION DE IMPUESTOS ANEXOS S.R.I

**CONCILIACION BANCARIA CONTROL TARJETAS DE
CREDITO RECURSOS HUMANOS**

ROL DE PAGOS

EMPRESAS RELACIONADAS TESORERIA

**INFORMES OPERATIVOS, FINANCIEROS Y
GERENCIALES**

**El tiempo de implementación y capacitación es de 20 horas
Las modificaciones adicionales tendrán costo.**

Se establecerá Cronograma de Trabajo

El soporte técnico después de la implementación y entrega total del sistema es de \$ 15 dólares más IVA.

Venta	Arrendamiento Anual
-------	---------------------

Sistema Hotelero	\$ 7.000.00	\$ 1.500.00
------------------	-------------	-------------

Precio Especial para los DOS HOTELES en modalidad de arrendamiento \$ 1.500.00 anual

Estos precios no incluyen el 12% de iva.

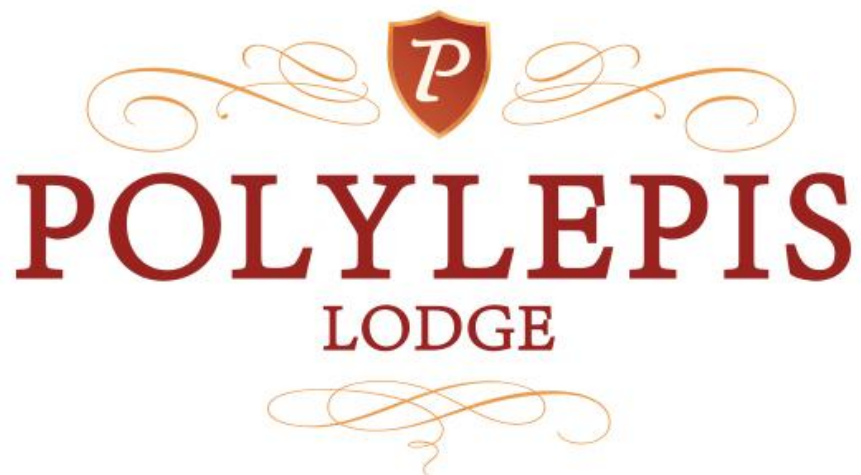
Esperando nos permitan trabajar para ustedes.

Cordialmente,

Ing. Marcelo Donoso

Anexo D. Manual de Calidad para Polylepis Lodge

Estándares y procedimientos para “POLYLEPIS LODGE” ubicado en la zona de amortiguamiento de la Reserva Ecológica de El Ángel, Carchi – Ecuador.



INDICE

Misión	3
Visión.....	4
Política de calidad.....	5
Objetivo	5
Responsabilidad	5
Procedimiento.....	6
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL	7
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL ESTABLECIMIENTO.....	12
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN.....	15
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE EVENTOS.....	20
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RESTAURANTE	23
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE LA COCINA	28
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE HABITACIONES.....	33
ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE MANTENIMIENTO.....	43
HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45

Introducción

Polylepis Lodge es una Reserva Privada que a través del Ecoturismo, busca la conservación del último remanente de Bosque Milenario de *Polylepis (Incana)* que existe en el mundo y de los Páramos Ecuatorianos.

La importancia que tiene este lugar radica en que la mencionada reserva cuenta con dos ecosistemas únicos en el mundo que coexisten prácticamente juntos en perfecta armonía: El Bosque de *Polylepis* y el Páramo de Frailejones. Siendo éste último, propio y exclusivo de la reserva Ecológica de El Ángel; donde los visitantes pueden realizar paseos a caballo, degustar comida típica, observar la flora y fauna endémicas. El resultado de esta fusión es un espectacular hotel de altura encallado en el medio de este fascinante entorno.

Misión

Ser reconocido como el más importante Lodge de páramo en el Ecuador y un referente de fama mundial en hospitalidad. Logrando así, aportar al turismo ecuatoriano un producto de categoría, digno de ser difundido y demandado internacionalmente.

Visión

Construir un equipo capaz de ser un ejemplo nacional en servicio al cliente y calidad hotelera; ser un lugar reconocido y aspiracional, un edén para científicos, biólogos, cineastas y gente que se interese por la conservación de los ecosistemas.

Política de calidad

La calidad es la base fundamental de *Polylepis Lodge*:

Día tras día el cuidado en cada detalle, hace que *Polylepis Lodge* sea reconocido como el mejor Lodge de páramos en el mundo, no es solo su bosque único, el páramo de frailejones o sus ríos y cascadas, lo que

hace que Polylepis Lodge posea un sitio tan alto, es más que eso, son horas de arduo trabajo, es la satisfacción obtenida por cada cliente que visita el hotel.

El proceso no solo queda en eso, va más allá de las horas ya trabajadas, la satisfacción es también alcanzada por las políticas de mejora continua, las mismas que garantizan que el proceso cada día será aún mejor. De la mano vienen los temas de sostenibilidad, siendo este un frente importantísimo a la hora de ser una empresa líder no solo en calidad hotelera, sino en cuidado medioambiental. No se puede nunca dejar de soñar, es por eso, que nuestra gente, día a día se esfuerza por conocer más, por aprender cosas nuevas, las mismas que harán que el cliente quede siempre convencido de que Polylepis Lodge es sinónimo de calidad.

Valores

Polylepis Lodge manifiesta que:

- Por su filosofía de conservación es una reserva privada y protegida en los Andes ecuatorianos.
- A través del ecoturismo busca la protección del último remanente en el mundo del bosque primario y milenario de *Polylepis*.

Objetivos de calidad

Para alcanzar la política de calidad, se plantean los siguientes objetivos:

- Objetivos para el cliente
 1. Medir permanentemente la satisfacción del cliente en todos los procesos dentro de Polylepis Lodge.
 2. Alcanzar las expectativas que el cliente espera en su visita.
- Objetivos de mejora continua:

1. Alcanzar estándares de calidad que busquen el desarrollo de la mejora continua.
 2. Implementar herramientas para la medición de la percepción de los clientes acerca de la mejora continua.
- **Objetivos de sostenibilidad:**
 1. Cumplir los reglamentos y normas establecidas por los organismos públicos de control ambiental.
 2. Lograr reducción en creación de desechos perjudiciales para el entorno.
 - **Objetivos de programas de formación:**
 1. Desarrollar programas de formación y capacitación para el talento humano.
 2. Monitorear la correcta aplicación de las herramientas aprendidas.

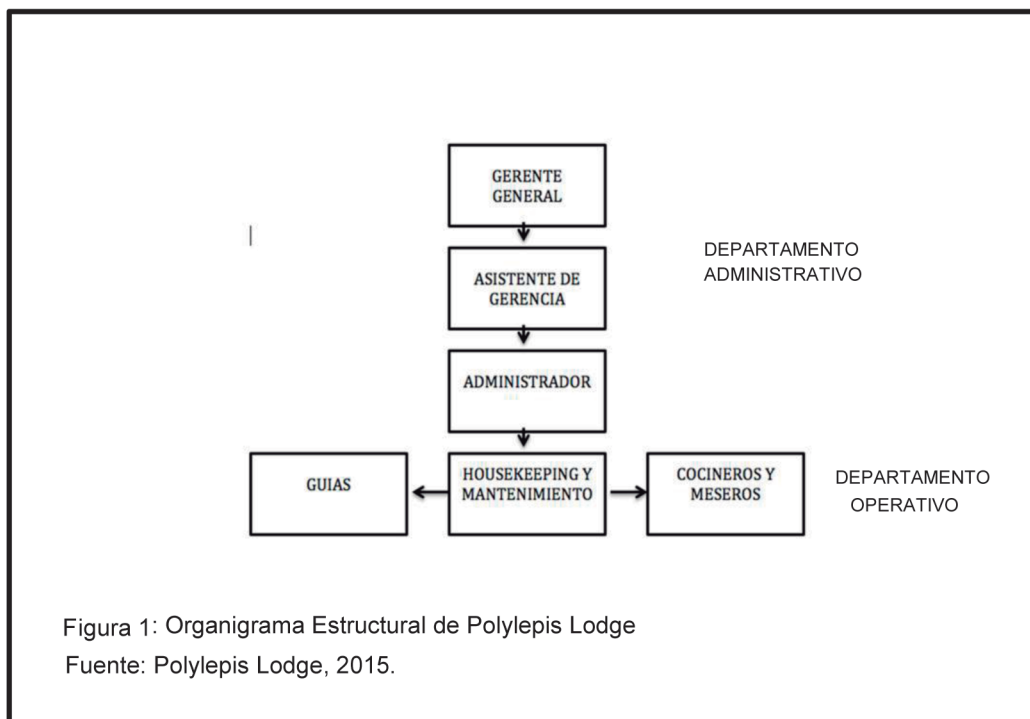
Metas de calidad

- **Metas para el cliente**
 1. Implementar un sistema continuo de evaluación de satisfacción del cliente, con herramientas como encuestas de satisfacción al cliente.
 2. A finales del 2016 contar con datos estadísticos que confirmen una mejora porcentual en satisfacción al cliente.
- **Metas de mejora continua:**
 1. Al finalizar el 2015 contar con estándares de calidad.
 2. Al 2016 el 100% del personal operativo, implementa los estándares de calidad.
- **Metas de sostenibilidad:**
 1. En los próximos dos años, obtener nuevos reconocimientos y certificaciones por buenas prácticas medioambientales.
 2. En los próximos dos años, plasmar la reducción de desechos y la clasificación de los mismos.

- Metas de programas de formación:
 1. Al 2016 el 100% de los empleados han recibido algún tipo de capacitación.
 2. Realizar trimestralmente cursos en distintas materias relacionadas a la hospitalidad y servicio al cliente.

Responsabilidad de la dirección

El proceso de seguimiento e implementación de la política y objetivos de calidad, recaerá en las siguientes áreas.



A partir del organigrama anterior, la designación de las responsabilidades para alcanzar la política y objetivos de calidad, será la siguiente:

- La Gerencia será la encargada de crear, procesar y difundir cualquier, idea, estrategia, mejora o aplicación de estándares al igual que facilitar los recursos técnicos, humanos y económicos para alcanzar la política y los objetivos de calidad.
- Asistente de Gerencia, se encargara de hacer cumplir estos lineamientos y distribuir las funciones al resto del equipo y áreas que intervengan en la aplicación del plan de mejora de calidad,

evaluación permanente del cumplimiento de los estándares de calidad y el seguimiento a la evaluación de la satisfacción del cliente.

- Administración, se encargara de difundir internamente los procesos y ver que se cumplan, así mismo, llevara los datos estadísticos que obtenga de los visitantes.
- El Departamento Operativo, en su totalidad, será quien cumpla los procesos y haga cumplir los estándares estipulados por la empresa, dependerá en gran parte de ellos, alcanzar las metas propuestas.

“POLYLEPIS LODGE”

MANUAL INTERNO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE SERVICIOS.

La implementación de estándares y procedimientos de calidad en la empresa son de vital importancia para la mejora continua de la prestación de servicios, esto garantiza a los clientes, satisfacción con los productos y servicios recibidos. El cumplimiento de lo establecido en los estándares y procedimientos, busca sobrepasar las expectativas del cliente; logrando generar vínculos de fidelidad entre la empresa y sus consumidores.

Objetivo:

El objetivo de este manual es establecer estándares y procedimientos para “POLYLEPIS LODGE”, los mismos que sirvan de guía de trabajo para el personal del establecimiento.

La infraestructura del hotel tiene un rol importante para la prestación de servicios, por lo tanto, es primordial el mantener las instalaciones en perfectas condiciones.

Este manual está incluye a todo el personal del hotel, los mismos que deberán cumplirlo a cabalidad los parámetros y normas que están redactadas, en cada jornada laboral.

Responsabilidad:

Este manual está elaborado para determinar los parámetros y las normas de servicio de todo el personal de "POLYLEPIS LODGE". Cada empleado será responsable de su correcto cumplimiento.


Procedimiento:

Para el cumplimiento y funcionamiento de este manual, se deben ejecutar los pasos que se detallan a continuación:

- La Gerencia del hotel será la encargada de notificar, capacitar y aplicar el manual de estándares junto a todo el personal de "POLYLEPIS LODGE".
- Se entregará, a cada uno de los empleados, un ejemplar del referido manual.
- En el momento de entrega de dicho manual, el personal deberá firmar la declaración de responsabilidades. (Ejemplo 1)
- El personal tendrá un tiempo máximo de cinco días, contados desde la fecha de la entrega del manual, para estudiarlo, aprenderlo y poner en funcionamiento todos los estándares y procedimientos relacionados con el área de su trabajo.
- A partir del día sexto, posterior a la fecha de entrega del manual, el personal debe cumplir a cabalidad lo que éste estipula, en relación a su área de trabajo; en el caso de que alguien incumpla el manual, se procederá a llamarle la atención.

Es fundamental la colaboración de todo el personal, para el correcto funcionamiento del manual. El trabajo será en equipo con el fin de brindar la mejor experiencia a los clientes.

A continuación se detallan los estándares y procedimientos que debe cumplir cada área de servicio de "POLYLEPIS LODGE".

	<p>ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL</p>	<p>FECHA: 2015-09-01</p>
---	---	--------------------------

Objetivo.- Describir las actividades que deben realizar todos los empleados del Lodge, los mismos que deben cumplir a cabalidad con los estándares y procedimientos.

Alcance.- Es aplicable a la conducta, presencia, servicio y horarios de trabajo que deben cumplir los empleados del hotel.

Responsables.- Todo el personal del hotel es responsable del cumplimiento de las normas descritas a continuación, los mismos que serán supervisados por la Gerencia.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL

Normas de conducta y trabajo del personal

El personal de “POLYLEPIS LODGE” deberá cumplir con las siguientes normas:

- Desempeñar el trabajo designado, de una manera óptima.
- Cumplir con todas las tareas designadas.
- Los trabajadores al entrar en contacto directo con el cliente, siempre sonrieran y brindarán un servicio óptimo.
- Asistir puntualmente a su jornada laboral, de acuerdo al horario

establecido.

- En caso de atraso, deberá notificar a la administración sobre tal particularidad, de no hacerlo, recibirá un llamado de atención.
- Cada trabajador será responsable del trabajo en su área respectiva y de los implementos otorgados, según el área.
- Respetar a todos los trabajadores del hotel.
- Cuidar las instalaciones e infraestructura del Lodge.
- En caso de algún inconveniente o anomalía en su área de trabajo, deberá comunicar inmediatamente al administrador del hotel.
- Guardar buena conducta en todo momento, y obrar con lealtad y espíritu de colaboración en la empresa.
- Ejecutar el trabajo designado, bajo los principios de: honradez, voluntad y calidad.
- Realizar las labores designadas personalmente y apegados siempre a las normas del reglamento.
- Acatar y cumplir las órdenes e instrucciones impartidas por la administración y/o gerencia.
- Se prohíbe terminantemente a los trabajadores sustraer del establecimiento, útiles de trabajo, materias primas o productos elaborados, sin el conocimiento y autorización de la empresa.
- Se prohíbe terminantemente al personal, presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias estupefacientes.
- El consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos, está prohibido al personal, en horas laborables y en las instalaciones del hotel.
- Está prohibido consumir goma de mascar en hora laborales.

Normas de servicio del personal

El personal de "POLYLEPIS LODGE" deberá brindar un servicio de calidad a todos los clientes, y cumplir con las normas detalladas a

continuación:

- A. Estarán prestos a facilitar todos los requerimientos del cliente.
- B. El personal brindara un servicio personalizado, intentando sobrepasar las expectativas del cliente.
- C. Procurara que el cliente siempre tenga la razón.
- D. Solucionará, de forma inmediata, cualquier inconveniente que pueda presentar el cliente.
- E. En cualquier momento o lugar, que el personal se encuentre con el cliente, saludara (buen día/tarde/noche).
- F. El personal debe tener una actitud respetuosa, amigable y cortés para con el cliente.
- G. En ningún momento el personal podrá usar tonos altos o irrespetuosos para dirigirse a un cliente.
- H. Bajo ningún parámetro, el personal pedirá a los clientes una bonificación económica extra, por el servicio brindado (propinas)

El personal de "POLYLEPIS LODGE" deberá cumplir a cabalidad con las normas de presencia e higiene que a continuación se detallan:

- A. Utilizar correctamente el uniforme entregado por el hotel, de acuerdo al área de servicio en la que se desempeñen.
- B. Los zapatos deberán estar libres de lodo o suciedad.
- C. El uniforme no puede tener ninguna mancha o enmendadura.
- D. Todos los empleados del hotel deberán usar escarapelas que contengan el nombre del trabajador y el cargo que ocupa.
- E. Cada trabajador cuidará su apariencia personal.
- F. Deberán asistir aseados y bien presentados a sus turnos de trabajo.
- G. Para el personal masculino:
 - Estar correctamente afeitados.
 - Tener las uñas de las manos cortas y bien cuidadas.
 - Si presentan tatuajes, no deberán estar visibles.

- Tener el cabello corto y debidamente peinado.

H. Para el personal femenino:

- Tener el cabello recogido y bien peinado.
- Tener las uñas cortas y bien cuidadas.
- Utilizar joyas pequeñas (aretes, pulseras, cadenas, anillo, entre otros).
- El uso del maquillaje será con tonos suaves.
- Si tiene tatuajes, que no estén visibles.

Normas de horario de trabajo del personal

Los días laborables para el personal administrativo es de lunes a viernes y para el personal operativo, de lunes a domingo. "POLYLEPIS LODGE", establece tres jornadas de trabajo:

- Diurna, que comprende entre 06h00, hasta las 14H00.
- Vespertina, que comprende entre 14H00, hasta las 21H00.
- Nocturna, que comprende entre las 21H00 hasta las 06H00 del siguiente día.

Los empleados deberán registrar la hora de entrada y salida de su turno laboral.

A continuación se determinan las vacaciones y permisos del personal.

Vacaciones:

El personal de planta tendrá vacaciones remuneradas los días: 1^{ero} de enero, 1^{ero} de mayo y 25 de diciembre. Cabe mencionar, que si sus servicios profesionales son requeridos por el hotel, deberán cumplir con su trabajo, llegando a un acuerdo mutuo con la administración sobre la fecha en que pueden hacer uso de sus vacaciones de estos días.


- Los trabajadores que hayan prestado sus servicios durante un

(1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles de vacaciones remuneradas conforme a la ley laboral ecuatoriana.

- Las épocas de vacación del personal serán autorizadas por la Gerencia del hotel.

Permisos:

- Por enfermedad, con la debida certificación médica.
- En caso de calamidad doméstica, con el oportuno aviso y autorización de la administración.
- Por participación en mesas electorales.

	<p>ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL ESTABLECIMIENTO</p>	<p>FECHA: 2015-09-01</p>
---	--	--------------------------

Objetivo.- Describir los estándares y procedimientos que debe cumplir el Lodge.

Alcance.- Es aplicable a la totalidad del Lodge.

Responsables.- Desde gerencia hasta el último empleado de nómina, deberá aplicar estos procedimientos.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DEL ESTABLECIMIENTO

Normas de infraestructura

“POLYLEPIS LODGE” deberá cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. El establecimiento no tendrá humedad o manchas en las paredes internas y externas.
- B. Todo el hotel deberá estar pintado.
- C. No pueden existir vidrios rotos en las ventanas.
- D. Sistema de cableado de energía eléctrica, cámaras de seguridad,

y en general, no deberán estar visibles.

- E. No se deben observar tubos, mangueras o herramientas dentro de las instalaciones.
- F. La totalidad de los elementos de iluminación con los que cuente el establecimiento, deberán funcionar correctamente.
- G. El almacenamiento de sábanas, toallas, manteles, entre otros, no podrán estar a la vista del cliente.
- H. El mobiliario del establecimiento debe estar en buen estado para su funcionamiento.
- I. Las entradas y salidas de emergencia del establecimiento, deben estar abiertas las 24 horas del día y correctamente identificadas.
- J. La entrada peatonal y el ingreso al parqueadero deberán estar siempre despejados para el ingreso de los clientes.
- K. El hotel siempre deberá estar limpio y con buen aroma.
- L. La decoración del hotel se alternara, acorde a la temporada.

INFRAESTRUCTURA DE BAÑOS DE AREA COMUNAL:

Los servicios higiénicos de los baños de las áreas comunales, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- A. Estar siempre limpios y con buen aroma.
- B. Deberán separarse en masculino, femenino y un baño especial para discapacitados.
- C. Los baños masculinos, estarán equipados con:
 - Servicio higiénico
 - Lavamanos
 - Urinario
 - Espejos
 - Papel higiénico
 - Secador de manos
 - Basurero
 - Jabón liquido


D. Los baños femeninos, estarán equipados con:

- Servicio higiénico
- Lavamanos
- Espejos
- Papel higiénico
- Secador de manos
- Basurero
- Jabón líquido

Norma de áreas comunales

Las áreas comunales de "POLYLEPIS LODGE" deberán cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. Las áreas comunales deberán contar con servicios higiénicos divididos para hombres y mujeres.
- B. Las áreas comunales servirán a los clientes como lugares de distracción, relajación o de lectura.
- C. Estos espacios deben contar con sillones cómodos y mesas funcionales.
- D. Debe contar con un espacio para una cafetera o tetera.
- E. Proveer de revistas de turismo, negocios o entretenimientos, las mismas que deberán ser cambiadas cada mes.
- F. Debe tener libros y revistas especializadas.
- G. Tener juegos de mesa para la utilización de los clientes.
- H. El área debe contar con música clásica, con un volumen tolerable.
- I. Las áreas referidas deben estar siempre limpias, con buen aroma y ordenadas.
- J. Debe tener información turística sobre las diferentes actividades que se realizan en la ciudad o provincia.

	ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN	FECHA: 2015-09-01
---	--	-------------------

Objetivo.- Describir todas las actividades que debe realizar el personal de recepción, y los implementos de trabajo con los que debe contar.

Alcance.- Es aplicable para el mejor funcionamiento de la recepción del hotel.

Responsables:

- La gerencia es responsable de tener los implementos necesarios para el funcionamiento de la recepción.
- Los recepcionistas son responsables de seguir los procedimientos de servicio y atención al cliente.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN

Mobiliario de la recepción

La sala de recepción de “POLYLEPIS LODGE” deberá tener el mobiliario descrito a continuación:

- A. Mostrador.
- B. Sillas.
- C. Computadoras.
- D. Impresora.
- E. Teléfonos.

- F. Caja de seguridad.
- I. *Datafast*.
- J. Material de oficina.

Normas de la recepción

La recepción del hotel “Casa Real” deberá cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. Siempre estar limpia y con buen olor.
- B. Debe estar iluminada todo el tiempo.
- C. Debe estar ordenada.
- D. Decorada de acuerdo con la temporada
- E. Mobiliario en buen estado.
- F. Equipos tecnológicos en funcionamiento.

Normas de trabajo

La atención de la recepción de “POLYLEPIS LODGE” estará a cargo de los recepcionistas, los mismos que deberá cumplir con las normas de trabajo establecidos a continuación:

- A. Nunca dejar su puesto de trabajo.
- B. Contestar los teléfonos cortésmente.
- C. Nunca se le hará esperar al cliente.
- D. Siempre que se dirija al huésped, lo hará mirándolo a los ojos.
- E. Siempre se dirigirá al huésped por: “Señor/Señora (apellido del huésped)”.
- F. Tomará el requerimiento del cliente: reservación, mensaje para algún cliente interno o externo del hotel.
 - Si es un mensaje, deberá llenar la ficha de mensaje.

- Si es un mensaje deberá llenar la ficha de mensaje.
(Ejemplo 2)
- Si es una reserva, deberá llenar la ficha de reserva.
(Ejemplo 3)

G. Manejará la reserva de la siguiente manera:

- El proceso de reservas se efectuara desde las oficinas centrales en la ciudad de Ibarra, ahí, el personal administrativo tomará nota de las reservas efectuadas y procederá a notificar al personal en el hotel.

H. Para realizar una reserva de habitaciones, los clientes deberán abonar a partir del 50% del valor total, para confirmar la reservación.

I. En el caso de no show, el cliente perderá el 50% de anticipo.

J. Contestará correos electrónicos el mismo día que fueron recibidos.

K. Cobrará a los clientes.

L. Emitirán y entregarán las facturas.

M. Manejará correctamente el sistema operativo del hotel.

N. Realizar el *check in* y *check out* del cliente.

O. Entregará las llaves de las habitaciones a los huéspedes.

P. Brindará, al cliente, toda la información que necesite, como: hora de *check out*, horario de servicio del restaurante y servicios en general del hotel.

Q. Dar el reporte de ocupación de habitaciones al departamento de pisos para la limpieza de los mismos.

R. Entregará las encuestas de satisfacción de servicios al administrador.

S. Manejar la información de los clientes.

T. Nunca brindar información de un cliente.

U. Punto de recepción y distribución de documentación externa e interna del hotel.

V. Nunca negociará con los clientes, sin la autorización de la gerencia.


Procedimiento de servicio

El procedimiento de servicio de los recepcionistas de “POLYLEPIS LODGE” será de la siguiente forma:

- A. Atenderá los teléfonos del hotel que deben ser contestados, máximo hasta la tercera timbrada.
- B. Contestará de la siguiente forma: “POLYLEPIS LODGE” “Buenos (días/tarde/noches, le atiende (nombre del recepcionista), en qué puedo servirle?”.
- C. Escuchará atentamente las solicitudes del cliente.
- D. Brindará toda la información que el cliente necesite, como: ubicación del lodge, tipo de habitaciones, precios y servicios que ofrece el lodge.
- E. Revisará que habitaciones están ocupadas, desocupadas y disponibles.
- F. Entregará el reporte de las habitaciones al departamento de pisos, para que realicen la limpieza de las mismas.
- G. A la llegada de un cliente a la recepción del hotel saludará de la siguiente forma: “Buenos (días, tardes o noches), bienvenido a “POLYLEPIS LODGE”, ¿en qué podemos servirle?”.
- H. En el caso en el que el cliente decida realizar el *check in*, se llenará la ficha de registro. (Ejemplo 4)
- I. Informará al cliente que el uso de la habitación incluye tres comidas (desayuno, almuerzo, cena) y se le explicará sobre su contenido. (Ejemplo 5)
- J. Entregará las llaves e indicará al huésped la hora del *check out* (14H00).
- K. Le indicará la localización de la habitación y del restaurante.
- L. Cuando exista una llamada interna, deberá contestar de la siguiente manera: “recepción buen (día/tarde/noche), (nombre del recepcionista)

le atiende, ¿en qué puedo servirle?”.

- M. El momento que el cliente desee realizar el *check out*, se le preguntará si todo estuvo bien.
- N. Se pedirá al huésped que llene una encuesta de satisfacción de servicio. (Ejemplo 6)
- O. Se le cobrará, en efectivo o tarjeta de crédito MasterCard y Visa. (Se recibirá pagos en cheque, si la gerencia lo autoriza con anterioridad).
- P. Se emitirá la factura correspondiente y se entregará al huésped.
- Q. Se despedirá del cliente diciendo: “Que tenga un buen (día/tarde/noche) señor/señora (apellido del huésped), para “POLYLEPIS LODGE”, fue un placer atenderlo, esperamos su pronta visita”.

	<p>ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RECREACIÓN</p>	<p>FECHA: 2015-09-01</p>
---	--	--------------------------

Objetivo.- Describir todas las actividades que debe realizar el personal de animación y recreación.

Alcance.- Es aplicable para todo el departamento de recreación.

Responsables:

- La gerencia es responsable de tener todos implementos necesarios para brindar el servicio de eventos.
- Los guías deben seguir los procedimientos de seguridad, atención y servicio.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RECREACIÓN

Mobiliario de los salones de recreación


El área de recreación de “POLYLEPIS LODGE” deberá tener contar con los equipos mencionados a continuación:

- A. Senderos accesibles.
- B. Botas de caucho.
- C. Guías nativos.

Normas del área de recreación

El área de recreación de "POLYLEPIS LODGE" deberá cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. Los guías, estarán bien capacitados en temas de flora y fauna del páramo.
- B. Los guías conocerán normas básicas de seguridad y primeros auxilios.
- C. Los guías contarán con herramientas para atender las necesidades en la caminata como es: termos, ropa especial térmica, binoculares, libros de pájaros, botiquín básico para primeros auxilios.

	ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RESTAURANTE	FECHA: 2015-09-01
---	--	-------------------

Objetivo.- Describir las normas y estándares que debe cumplir el restaurante y las actividades que deben realizar las personas involucradas, cumpliendo con todos los estándares y procedimientos detallados.

Alcance.- Es aplicable para todo el restaurante del hotel.

Responsables:

- La gerencia es responsable de tener todos los implementos necesarios en el restaurante.
- El personal de cocina es responsable de la correcta manipulación de alimentos y bebidas.
- Los meseros son responsables de seguir los procedimientos de atención y normas de servicio.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE RESTAURANTE

Mobiliario del restaurante

El restaurante de “POLYLEPIS LODGE” deberá tener el mobiliario descrito a continuación:

A. Mesas.

B. Sillas.

- C. Vajilla.
- D. Cubertería.
- E. Cristalería.
- F. Porta vajilla.
- G. Porta vasos.
- H. Porta botellas.
- I. Barra.
- J. Nevera.
- K. Microondas.
- L. Licuadora.
- M. Charolas.
- N. Bodega de almacenamiento.
- O. Estanterías.

Normas del restaurante

El restaurante de "POLYLEPIS LODGE" deberá cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. Debe funcionar los 365 días del año.
- B. La atención será desde las 07H00, hasta las 21H00.
- C. Habrá puntualidad en la hora de abrir y brindar el servicio del restaurante a los clientes.
- D. En cada mesa contará con un centro de mesa decorativo.
- E. Las sillas deben ser cómodas y con espaldares rígidos.
- F. Mesas y sillas deben estar colocados en sus puestos de servicio.
- G. Mesas y sillas deberán estar en óptimas condiciones.
- H. Las mesas deberán estar a una distancia de dos metros.

- I. Los manteles y servilletas de tela deberán estar sin manchas, ni enmendaduras o rotos.
- J. La carta no debe estar sucia, rota o manchada.
- K. La carta debe estar en idioma inglés y en español.
- L. Tener en stock todos los platos ofrecidos en el menú.
- M. Actualizar el menú, cada año.
- N. Cobrar, siempre, los precios establecidos en la carta; los mismos que incluirán impuestos.
- O. La cristalería no debe tener ninguna fisura.
- P. Cubertería y cristalería bien pulida antes del servicio.
- Q. Las mesas deberán estar montadas de acuerdo al servicio que se brinde (desayuno, almuerzo o cena).
- R. Se utilizará vasos, copas y jarras de cristal.
- S. Los cubiertos deben ser de acero inoxidable.
- T. Salero, pimentero y azucarera llenos en cada mesa del restaurante.
- U. La vajilla debe tener el logo del hotel.

Normas de trabajo

El servicio en el restaurante de "POLYLEPIS LODGE" estará a cargo de los meseros, los mismos que deberán cumplir con las normas de trabajo establecidos a continuación:

- A. Se limpiarán polvos de mesas, sillas, barra y baños del restaurante a la apertura diaria del restaurante.
- B. Los baños serán limpiados cada tres horas, desde que fue abierto.
- C. Todo el restaurante debe estar siempre limpio y ordenado.
- D. Debe estar abierto desde las 07H00 hasta las 21H00.
- E. Los meseros deben aprender todo el menú que se ofrece (ingredientes, porciones y sabores).

- F. La cristalería debe ser pulida antes del servicio.
- G. Atención a todas las mesas, independientemente del rango asignado.


Procedimiento de servicio

El procedimiento de servicio de los meseros en el restaurante de "POLYLEPIS LODGE" será de la siguiente forma:

- A. Cuando un cliente llegue y entre al restaurante debe recibirlo saludándole.
- B. La forma de saludar será: "Buen (días/tarde/noche) bienvenido a "POLYLEPIS LODGE", mi nombre es (nombre del mesero), hoy les atenderé.
¿Cuántas personas son?".
- C. Les guiará hacia una mesa y los acomodará.
- D. Entregará la carta, con el logo del hotel en la parte frontal.
- E. Se retirará, para que los comensales puedan elegir el plato a degustar.
- F. En el caso en el que exista alguna inquietud por parte del comensal, debe acercarse a la mesa y dar una respuesta inmediata.
- G. Después de 5 minutos, desde que llegaron los comensales, si no ha sido llamado, se acercará y preguntará si están listos para ordenar.
- H. En caso de ser necesario, se les dará más tiempo a los comensales, para que puedan decidir.
- I. Una vez listos los comensales, se tomará la comanda. (Ejemplo 7)
- J. Cuando terminen de ordenar todos los de la mesa, el mesero volverá a repetir la orden, para que se esté claro todo lo que se ordenó.
- K. El mesero llevará la comanda hacia la cocina, para su elaboración.
- L. Se pasarán las bebidas de todos los comensales de la mesa, al

mismo tiempo.

- M. El mesero, siempre deberá estar observando a las mesas, para ver si los clientes necesitan algo.
- N. Una vez que los platos salgan de cocina, se tratará de servir, al mismo tiempo, a todos los comensales de la mesa.
- O. Se retirará de la mesa, diciendo "Buen provecho".
- P. Después de 5 minutos de que fueran servidos los platos, el mesero se acercará y preguntará si todo está bien, o si necesitan algo más.
- Q. En el caso de necesitar algo más, se anotará en la misma comanda tomada, y se brindará lo que requiere el comensal.
- R. Una vez finalizada la comida, el mesero preguntará si puede retirar los platos.
- S. Tratará de retirar todos los platos de la mesa, al mismo tiempo.
- T. Volverá a preguntar, nuevamente, si todo estuvo bien.
- U. Se despedirá diciendo: "Fue un placer atenderlo, esperamos pronto su visita".

	ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE LA COCINA	FECHA: 2015-09-01
---	--	-------------------

Objetivo.- Describir todas las actividades que debe realizar el personal de cocina, y los implementos de trabajo con los que debe contar.

Alcance.- Es aplicable para el mejor funcionamiento de la cocina del hotel.

Responsables:

- La gerencia es responsable de tener todos implementos necesarios para el funcionamiento de la cocina.
- Los cocineros son responsables de seguir los procedimientos detallados a continuación.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE LA COCINA

Mobiliario de la cocina

La cocina de "POLYLEPIS LODGE" deberá tener el mobiliario descrito a continuación:

- A. Cocinas industriales.
- B. Horno.
- C. Cocinas.
- D. Planchas.

- E. Ollas.
- F. Sartenes.
- G. Moldes.
- H. Recipientes.
- I. Pesas.
- J. Tazas medidoras.
- K. Utensilios de cocina.
- L. Vajilla.
- M. Cristalería.
- N. Cubertería.
- O. Tablas.
- P. Licuadoras.
- Q. Batidoras.
- R. Neveras.
- S. Microondas.
- T. Extractor de olores.
- U. Lava platos.

Normas de la cocina

La cocina de "POLYLEPIS LODGE" deberá cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. El piso debe estar recubierto de porcelanato antideslizante y, las paredes, de cerámica o acero inoxidable, para su fácil limpieza.
- B. El piso no debe ser resbaloso.
- C. La cocina, siempre, debe estar ordenada.
- D. Después del uso de la cocina o del horno, siempre verificar que las

hornillas hayan quedado correctamente cerradas, para evitar fugas de gas.

- E. Nunca se utilizará artículos inflamables dentro de la cocina.
- F. Los cuchillos se transportarán pegados a la pierna de quien lo lleve.
- G. A la bodega de abastecimiento, puede entrar sólo el personal autorizado.
- H. Los instrumentos eléctricos, después de su uso, deben ser desconectados.
- I. El personal debe estar concentrado en sus puestos de trabajo, para evitar cualquier tipo de accidente.
- J. El personal de cocina asistirá bien uniformado.
- K. Si una persona desea entrar a la cocina, debe usar malla para el cabello.
- L. Está prohibido ingresar a la cocina, con síntomas de gripe o alguna enfermedad.
- M. Está prohibido el ingreso de niños a la cocina.
- N. El requerimiento de productos alimenticios lo realizará el cocinero. (Ejemplo 8)
- O. La selección de proveedores y productos la realizará la administración.
- P. Los productos serán almacenados, según su necesidad, en las neveras o en la bodega.
- Q. Los productos tendrán etiqueta con la fecha de ingreso y expiración.
- R. Todo producto alimenticio, después de su uso, debe ser puesto en su lugar.
- S. No se deben mezclar productos, el momento de ser guardados.
- T. Los productos no deben ser usados después de la fecha de su caducidad.
- U. Siempre usar productos frescos.

Normas de limpieza de la cocina

La cocina de “POLYLEPIS LODGE” deberá cumplir con las normas de limpieza descritas a continuación:

- A. La cocina, siempre debe estar limpia y desinfectada.
- B. Todos los días se limpiarán y desinfectarán los pisos, paredes y muebles de cocina.
- C. En el caso de que algún producto se derrame, debe ser limpiado inmediatamente.
- D. Todo instrumento de la cocina, después de ser utilizado, debe ser lavado y colocado en el lugar asignado.
- E. Las tablas y utensilios de cocina, antes de su uso, deben ser desinfectadas y de la misma forma, después de su uso.
- F. La limpieza del horno y nevera se la realizará dos veces por semana.
- G. La basura deberá ser sacada todos los días.


Normas de higiene y presentación del personal de cocina

El personal de cocina de “POLYLEPIS LODGE” deberá cumplir con las normas de higiene y presentación, para el ingreso a la cocina y manipulación de alimentos; normas que se describen a continuación:

- A. Siempre deberá estar correctamente uniformado con:
 - Chaqueta de cocinero.
 - Pantalón de cocinero.
 - Delantal.
 - Malla para el cabello.
 - Gorro.
 - Zapatos antideslizantes con punta de acero.
- B. Asistir al trabajo aseado.
- C. Está prohibido el uso de perfumes.
- D. No se puede usar anillos, relojes y cadenas al momento de la

manipulación de alimentos.

- E. El cabello debe ser corto o estar recogido correctamente.
- F. Nunca se debe arreglar el cabello dentro de la cocina.
- G. Mantener debidamente cuidadas las uñas de las manos.
- H. El personal femenino le está prohibido el uso de pintura en las uñas.
- I. Está prohibido fumar.
- J. La manipulación de alimentos se la deberá hacer con guantes especiales.
- K. Para manipular los alimentos, siempre se debe lavar las manos después de haber realizado alguna de las siguientes actividades: haber cogido algún químico de limpieza, haber tocado la basura, o topado cualquier zona de su cuerpo o haber salido de la cocina.
- L. El lavado de manos se hará de la siguiente manera:
 - Se mojarán las manos y los antebrazos hasta el codo.
 - Se colocará jabón en las zonas antes mencionadas.
 - Se fregarán las manos, antebrazos, entre los dedos y las uñas.
 - Se enjuagarán las manos y los antebrazos, con abundante agua, hasta que el jabón haya desaparecido.
 - Se cerrará la llave del agua con el codo, para no volver a contaminar las manos.
 - Se secarán las manos y se colocarán los guantes.

	ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE HABITACIONES	FECHA: 2015-09-01
---	--	-------------------

Objetivo.- Describir las normas y estándares que debe cumplir las habitaciones del hotel y las actividades que deben realizar las personas involucradas, los mismos que deberán cumplir con todos estándares y procedimientos que se detallan a continuación.

Alcance.- Es aplicable para todas las habitaciones del hotel.

Responsables:

- La gerencia es responsable de otorgar todos implementos necesarios en las habitaciones.
- Administración es responsable del control de inventarios de los implementos de cada habitación.
- Las camareras son responsables de seguir los procedimientos de limpieza y control.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE HABITACIONES

Mobiliario de las habitaciones

Las habitaciones de “POLYLEPIS LODGE” deberán tener el mobiliario que se describe a continuación:

A. La habitación doble debe tener:

- Dos camas *twin* con los respectivos colchones, cobija termoeléctrica y tres almohadas cada una.
- Baño privado con agua caliente.
- Velador.
- Lámpara de noche.
- Mesa.
- Silla.
- *Closet* con 5 armadores.
- Cuadro de pintura.
- Basurero.

B. La habitación simple debe tener:

- Una cama *queen* con el colchón, cobija termoeléctrica y cuatro almohadas.
- Baño privado con agua caliente.
- Dos veladores.
- Una lámpara.
- Mesa.
- Silla.
- *Closet* con 5 armadores.
- Cuadro de alguna pintura artística.
- Basurero.

C. La habitación triple debe tener:

- Dos camas *twin* con su respectivo colchón, cobija termoeléctrica y tres almohadas, cada uno (podrá optar por un sofá cama adicional, en caso de requerirlo).
- Baño privado con agua caliente.

- Tres veladores.
- Tres lámparas.
- Mesa.
- Dos sillas.
- *Closet* con 5 armadores.
- Dos cuadros de alguna pintura artística.
- Basurero.

D. La *Suite* debe tener:

- Una cama *queen* con el colchón y cobija termoeléctrica cuatro almohadas.
- Baño privado con agua caliente.
- Tina de jacuzzi.
- Dos veladores.
- Dos lámparas.
- Dos sillas.
- Mesa de lectura.
- Revistas.
- Espejo.
- *Closet* con 5 armadores.
- Cuadro de alguna pintura artística.
- Basurero.

Normas de las habitaciones

Las habitaciones de “POLYLEPIS LODGE” deberán cumplir con los parámetros que se constan a continuación:

- A. Todas las habitaciones deben estar limpias y disponibles para su uso.
- B. El mobiliario de las habitaciones debe estar en buen estado.

- C. Los toma corrientes no deben estar rotos ni sin funcionar.
- D. Boquillas de luz y lámparas deben contar con focos respectivos y funcionar correctamente.
- E. Las cortinas de las ventanas deben estar limpias, ni rotas, ni manchadas.
- F. El closet debe tener ganchos para colgar la ropa.
- G. Los rodapiés deben estar al pie de la cama, y no deben ser deslizables.
- H. Las sábanas, cobijas termoeléctricas y cubrecamas, deben estar limpias, sin manchas, enmendaduras o rotas.
- I. Se colocarán, en el escritorio de la habitación, dos botellas con agua natural y dos vasos de cristal.
- J. En el escritorio se pondrá una libreta y un esfero.
- K. En el velador se colocará información con números de los teléfonos de recepción y códigos, para llamadas internas.

Normas de los baños de las habitaciones

Los baños de las habitaciones de "POLYLEPIS LODGE" deberán cumplir con los parámetros establecidos a continuación:

- A. Todo el baño deberá estar recubierto por baldosa para su fácil limpieza.
- B. Los baños deberán tener:
 - Inodoro con asiento y tapa.
 - Lavamanos.
 - Espejo.
 - Ducha.
 - *Jacuzzi* (Suite).
 - Secadora de cabello.

- Instalaciones para discapacitados (habitación para discapacitados).
 - Porta papel higiénico.
 - Porta jabón.
 - Porta cepillo de dientes.
 - Porta toallas.
 - Basurero.
- C. Siempre deberán estar limpios y desinfectados.
- D. Las llaves de aguas deberán funcionar correctamente.
- E. El extractor de olores, que deberá eliminar cualquier tipo de olor o vapor que exista en el baño.
- F. El espejo del baño no puede tener ninguna fisura o despostillado.
- G. Las baldosas deben estar limpias, desinfectadas y sin ninguna rotura.
- H. Cada baño deberá tener dos rollos de papel higiénico para el uso de los huéspedes.
- I. Por cada huésped se proporcionará diariamente dos toallas de cuerpo y dos toallas de manos.
- J. Se colocarán dos jabones de cuerpo, dos envases de *shampoo* y dos acondicionadores para cabello.
- K. En cada baño de habitación tendrá un rodapié.

Procedimientos de limpieza de las habitaciones

El procedimiento de limpieza de las habitaciones del hotel “Casa Real”, que deberá realizar las camareras, será el siguiente:

- A. El proceso de limpieza se realizará todos los días.
- B. Las camareras pedirán, en recepción, el informe de habitaciones ocupadas, desocupadas o fuera de servicio.
- C. El trabajo será distribuido entre las camareras de turno.
- D. Aquellas alistarán su canasta con los implementos a utilizar en

la limpieza:

- Guantes.
- Mascarilla.
- Escoba.
- Trapeador.
- Paños de limpieza.
- Limpia vidrios.
- Limpia espejos.
- Limpia madera.
- Cloro.
- Funda de basura.

E. Las camareras deberán limpiar las habitaciones ocupadas de la siguiente manera:

- El tiempo promedio de limpieza, por cabaña, es de 30 minutos.
- Tocar la puerta tres veces para verificar que el huésped no se encuentra en la habitación.
- Entrar a la habitación y dejar la puerta abierta mientras estén limpiándola.
- Colocar la canasta con los productos de limpieza en el piso, a la entrada de la habitación.
- Prender las luces, el televisor, el radio y las lámparas, para verificar su funcionamiento.
- De la misma forma, prender luces y extractor de olores del baño, para verificar su funcionamiento.
- Verificar que el mobiliario no tenga ningún daño.
- Abrir las cortinas y ventanas de la habitación.


- Recoger la basura de los basureros de la habitación y del baño.
- Organizar la ropa del huésped, sin abrir cajones o maletas.
- Cambiar sábanas y tender la cama.
- Limpiar el polvo de las mesas, sillas, cuadros, vidrios, lámparas, y radio.
- Cambiar las aguas, libretas y esferográficos, si es necesario.
- Cambiar los vasos, todos los días, por unos limpios.
- Limpiar y desinfectar el baño, empezando por la ducha y verificar el funcionamiento de las perrillas de agua caliente y fría.
- Limpiar la cortina de vidrio de la ducha y el espejo del baño.
- Limpiar el inodoro y verificar el funcionamiento de la perilla del flujo de agua.
- Limpiar el lavamanos y verificar que las perillas del agua caliente y agua fría funcionen correctamente.
- Si encuentra pertenencias del huésped, se las mueve con cuidado, para la limpieza de la habitación, y luego se las debe dejar ordenadas.
- Cambiar todas las toallas que se encuentren en el piso del baño, por unas limpias.
- Cambiar el papel higiénico, *shampoo*, acondicionador y jabón por unos nuevos, en caso de que hayan sido utilizados por el huésped.
- Barrer y pasar brillo en todo el piso de la habitación y en el baño.
- Cerrar las ventas y cortinas de la habitación.

- Apagar luces.
- Realizar una revisión final para comprobar que todo esté limpio, según los estándares establecidos.
- Salir de la habitación y cerrar la puerta verificando que quede asegurada.

F. Las camareras deberán limpiar las habitaciones desocupadas de la siguiente manera:

- Entrar a la habitación y dejar la puerta abierta mientras se esté en la habitación.
- Colocar la canasta con los productos en el piso, a la entrada de la habitación.
- Prender luces, televisor, radio y lámparas para verificar su funcionamiento.
- Prender luces y extractor de olores del baño para verificar su funcionamiento.
- Verificar que el mobiliario no tenga ningún daño.
- Cambiar los vasos por unos limpios.
- Limpiar el polvo de las mesas, sillas, cuadros, vidrios, televisor, teléfono, lámparas, y radio.
- Barrer y pasar brillo en todo el piso de la habitación y el baño.
- Apagar luces.
- Realizar una revisión final para comprobar que todo esté limpio según los estándares establecidos.

G. Salir de la habitación y cerrar la puerta, verificando que quede cerrada correctamente.

	<p>ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE MANTENIMIENTO</p>	<p>FECHA: 2015-02-06</p>
---	--	--------------------------

Objetivo.- Describir las actividades que debe realizar el personal de mantenimiento.

Alcance.- Es aplicable para todo el departamento de mantenimiento del hotel.

Responsables:

- La gerencia es responsable de tener todos los implementos necesarios para el mantenimiento del hotel.
- El personal de mantenimiento es responsables de seguir las normas de trabajo que se indican a continuación.

ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE MANTENIMIENTO

Normas de trabajo

El personal de mantenimiento de “Polylepis Lodge” es el encargado de las siguientes actividades:

- A. Se encarga de cuidar y dar mantenimiento a todas las instalaciones del hotel.
- B. Dar mantenimiento a los jardines internos y externos, cada semana.
- C. Es el encargado de la limpieza diaria del hotel.
- D. Cambiar la iluminación que no funcione.
- E. Cambiar las tomas de energía eléctrica que no funcionen.

- F. Cambiar el gas para el uso de la cocina y de los calefones.
- G. Arreglar los desperfectos que existan en las paredes, puertas, ventanas, muebles y máquinas, en general.
- H. Atender cualquier pedido de la gerencia sobre materiales que necesite para su trabajo. (Ejemplo 10)
- I. Es el encargado de notificar a la gerencia, sobre la compra o cambio de cualquier artículo que necesite el hotel. (Ejemplo 11).

Referencias

Gobierno de España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (Mayo de 2009). Buenas prácticas para la atención al cliente: hoteles. *Asociación de Comerciantes y Empresarios de Collado Mediano*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de http://www.acecolladomediano.org/docs/mbp_HOTELES_may09.pdf

Hotel Howard Johnson Quito. (s.f.). Recuperado el 3 de junio de 2015

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2008). Turismo: administrador de empresas de alojamiento: requisitos de competencia laboral. *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Recuperado el 25 de junio de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Administrador-de-empresas-de-alojamiento.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2008). Turismo: recepcionista polivalente: requisitos de competencia laboral. *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Recepcionista-polivalente.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2008). Turismo: cocinero polivalente: requisitos de competencia laboral. *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Recuperado el 14 de mayo de 2015, de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Cocinero-polivalente.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Reglamento interno de trabajo. *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 25 de abril de 2015, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Reglamento-Interno-MRL->

corregido- 21.doc

Ministerio de Turismo. (Septiembre de 2012). Manual de camarera de pisos. *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 19 de mayo de 2015, de http://capacitacion.turismo.gob.ec/portal/images/descargas/pnct_manual_camarera_de_pisos.pdf

HERRAMIENTAS DEL MANUAL

Ejemplo 1: Declaración de Responsabilidades



El Ángel, 01 de septiembre del 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Presente.-

Yo, Abraham Enríquez, con número de cédula de identidad 1033777823, y con el cargo de Recepcionista, declaro que he recibido el manual de estándares y procedimiento de servicios, otorgado "POLYLEPIS LODGE", el mismo que si no es cumplido a cabalidad en todas las actividades detalladas en dicho manual, será corregido, de acuerdo con las políticas internas del hotel.


EMPLEADO

C.I.


GERENTE GENERAL

C.I.

Ejemplo 3: Ficha de reserva

	RECEPCIÓN Fecha:
FICHA DE RESERVA	
Tipo de reserva: Habitaciones _____ Restaurante _____	
Nombre del cliente:	Fecha de reserva:
Número de personas:	Numero de contacto del cliente:
Nombre del recepcionista:	
Observaciones: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	

Ejemplo 4: Ficha de registro.

 <p>POLYLEPIS LODGE</p>	FICHA DE REGISTRO
Nombre y apellido:	
Numero de cedula:	Género: Masculino ___ Femenino ___
Fecha de nacimiento:	Edad:
Nacionalidad:	Ciudad:
Domicilio:	Correo electrónico:
Tipo de habitación:	Numero de habitación:
Fecha de entrada:	Fecha de salida:
Observaciones: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Ejemplo 5: Menú de desayuno



Opciones de desayuno

1. Desayuno continental:

Jugo.

Café en agua o en leche.

Pan.

Mermelada y mantequilla.

2. Desayuno americano:

Jugo.

Café en agua o en leche.

Pan.

Rebanada de queso.

Dos huevos fritos, revueltos o pasados.

Mermelada y mantequilla.

Ejemplo 6: Encuesta de satisfacción de servicios

La presente encuesta busca determinar el perfil del visitante y valorar la prestación de servicios de Polylepis Lodge. No le tomará más de 5 min.



BLOQUE I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL TURISTA

- a. **Nacionalidad** _____
- b. **Lugar de procedencia** _____
- c. **Último destino** _____
- d. **Sexo**
F () M ()
- f. **Edad**
18 a 29 ()
30 a 44 ()
45 a 60 ()
Mayor a 60 ()
- g. **Nivel de instrucción**
Posgrado ()
Superior ()
Secundaria ()
Otro _____
- h. **Motivo de viaje**
a. Ocio, recreo, vacaciones
b. Visita familiares
c. Negocios
d. Reuniones, congresos, conferencias
e. Prestación de servicios profesionales
f. Estudios
g. Otros (religión, peregrinación, tratamiento de salud, etc)

- i. **Cómo se entero de Polylepis Lodge:**
a. Internet
b. Documentales
c. Agencias de Viaje
d. Eventos internacionales
e. Familiares / amigos
f. Ferias internacionales
g. Revistas internacionales
h. Promociones
Otros (especifique) _____
- j. **Si usted contestó (internet) a la pregunta anterior. A través de qué herramienta web conoció de nuestros servicios:**
a. Página web ()
b. Facebook ()
c. Twitter ()
d. Google ()
e. Trip Advisor ()
f. Expedia ()
g. Otros (especifique) _____
- k. **Con quién viaja:**
a. Solo ()
b. Pareja ()
c. Familia ()
d. Amigos ()
- e. **Cómo organizó su viaje**
a. Solo ()
b. Agencia de viajes ()
- l. **Con cuánto tiempo de anticipación planificó su viaje**
a. 1 semana o menos ()
b. 2 a 3 semanas ()
c. 1 a 3 meses ()
d. 6 meses o más ()
- m. **Por orden de importancia, enumere y los factores adicionales que influyen para escoger a Polylepis Lodge como su destino:**
() Recomendación
() Conocimiento previo
() Cercanía del lugar de origen
() Precios
() Disponibilidad de tiempo
() Diversidad de actividades
() Interés por conocer nuevos lugares
() Visitar familiares o amigos
() Trabajo
() Otros (especifique) _____

n. Gasto promedio de estadía \$ _____

o. Tiempo de estadía

- a. Un día o menos ()
- b. Dos días ()
- c. De tres a 4 días ()
- d. 4 o mas ()

BLOQUE II. VALORACIÓN DE SERVICIOS

a. Califique nuestra atención.

Califique nuestros servicios considerando 5 para excelente, 4 muy bueno, 3 malo, 2 regular y 1 para malo, considerando los siguientes criterios.

ELEMENTOS FÍSICOS:

INFRAESTRUCTURA GENERAL	1	2	3	4	5
Estacionamiento					
Área de Recepción					
Área social					
Habitaciones					
Restaurante					
Cafetería					
Área de Convenciones					
Señalética					
Accesos					
Senderos					
Museo					
Servicios Higiénicos					
Iluminación					
Implementación de tecnología amigables con el ambiente					

OPERACIÓN Y SERVICIO	1	2	3	4	5
Material promocional					
Cordialidad y amabilidad del personal					
Limpieza de las instalaciones					
Comodidad de las habitaciones					
Satisfacción con los alimentos y bebidas servidos					
Información transmitida de manera satisfactoria					
Seguridad en las instalaciones					
Guianza					
Participación de la comunidad local					
Adecuado manejo de desechos (líquidos y sólidos)					

c. En orden de preferencia, clasifique del 1 al 10 nuestros servicios, siendo 1 la más importante y 10 la menos importante.

ACTIVIDADES	ORDEN
Caminatas diurnas	
Caminatas nocturnas	
Cabalgatas por el páramo	
Ciclismo de montaña	
Spa	
Giras de observación	
Charlas sobre ecología	
Charlas de emprendimiento	
Campamentos de verano	
Atención del personal	

BLOQUE III. RELACION PRECIO CALIDAD

a. En relación precio calidad, califique a Polylepis Lodge, siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.

	1	2	3	4	5
POLYLEPIS LODGE					

Gracias por su colaboración!!



Ejemplo 7: Toma de comanda

		RESTAURANTE	
COMANDA			
CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	
Nombre del mesero:		Fecha:	
Número de personas:		Número de mesa:	
Nombre del cliente:		Número de habitación:	

Ejemplo 10: Solicitud de materiales.

	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
SOLICITUD DE MATERIALES	
Responsable:	Fecha:
Trabajo a realizar:	
Escriba y detalle el trabajo a realizar: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Material Solicitado	
Cantidad	Detalle

Ejemplo 11: Solicitud de compra

 <p>POLYLEPIS LODGE</p>	<p>DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO</p>
<p>SOLICITUD DE COMPRA</p>	
<p>Responsable:</p>	<p>Fecha:</p>
<p>ARTICULO:</p>	
	<p>Detalle</p>