



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS, EN LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y
HABITACIONES PARA LA HOSTERÍA EL PRADO, IBARRA-ECUADOR

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en administración de
empresas turísticas y hoteleras”

PROFESORA GUÍA:

DIANA INÉS QUEVEDO CAZARES

AUTOR:

JOSÉ JAVIER ORDÓÑEZ CEVALLOS

AÑO:

2016

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.”

Diana Quevedo Cazares
Especialista en Creación de Empresas
C.C.: 1713467783

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.”

José Javier Ordóñez Cevallos
C.C. 171895310-0

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia por el apoyo incondicional que siempre he recibido en mis estudios y en todas mis actividades, además, del impulso que me han dado a lo largo de mi vida y de la preparación ética y moral que he recibido. Agradezco a todos mis profesores que me han dado conocimiento y han sido guía a lo largo de mi carrera universitaria y agradezco en especial a mi tutora Diana Quevedo que me ha guiado en la elaboración del presente trabajo.

RESUMEN

El presente documento ha sido elaborado para brindar una propuesta de mejora de calidad en las áreas de habitaciones y recepción, para la Hostería el Prado en la ciudad de Ibarra. Se ha realizado un levantamiento de información para analizar puntos fuertes y débiles del establecimiento y así plantear un plan de mejoras de calidad.

El primer capítulo, es de información teórica con respecto a definición y evolución de la calidad, información de los padres de la calidad y su principal aporte, se señala el modelo EFQM de la excelencia, la calidad en el servicio para medir la satisfacción del cliente y por último la importancia de aplicar un manual de calidad en una empresa.

En el segundo capítulo se desarrolló el análisis situacional actual de la hostería, en el cual se especifica la caracterización de ésta como: el nombre, ubicación, la filosofía empresarial; misión, visión, objetivos y estructura organizacional. También se desarrolló, un análisis interno y externo de la empresa donde se identificó: servicios ofertados, las normas de la empresa y, se aplicó matrices de *benchmarking* y ventaja competitiva.

En el tercer capítulo, se realizó un estudio de la demanda actual y perfil de turista, de acuerdo a entrevistas realizadas al propietario de la hostería y al administrador. Adicional, se aplicó un sondeo de opinión mediante encuestas para tener información verificada de los clientes y su satisfacción por los servicios recibidos.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis de procesos, en el cual primero se identifica las áreas a tratar, se realiza el *blueprint* actual de la empresa, lista de posibles errores y como evitarlos, se realiza la matriz FODA y FODA cruzado y por último se definen las estrategias para el plan de mejoras.

Finalmente en el capítulo cinco, se realiza las propuestas de mejora, se designa los responsables de calidad, *blueprint* optimizado, funciones del personal, el manual de calidad y presupuestos de inversión.

ABSTRACT

This document has been prepared to provide a proposal for improvement of quality in rooms and reception areas for the Hostería El Prado in the city of Ibarra. It has conducted a survey of information to analyze strong and weak points of the establishment and thus pose a quality improvement plan.

The first chapter is theoretical information regarding definition and evolution of quality, information about the fathers of the quality and its main contribution, the EFQM model of excellence, quality service to measure customer satisfaction and finally the importance of a quality manual in a company.

The second chapter is the situational analysis of the inn, in which the characterization of it is specified as: the name, location, business philosophy; mission, vision, objectives and organizational structure. Also it developed an internal and external analysis of the company where he identified: services offered, the company rules and benchmarking and competitive advantage was applied.

In the third chapter, a study of the current demand and tourist profile, according to interviews with the owner of the inn and the administrator was performed. Added, an opinion poll was applied using surveys to be verified customer information and satisfaction with the services received.

In the fourth chapter is performed analysis of process, in which first areas is identified to be treated, the current blueprint of the company, list of possible errors and how to avoid, the SWOT and cross SWOT matrix is made and finally strategies for improvement plan are defined.

Finally in chapter five, the improvements proposed are made, the responsible for quality, optimized blueprint, staff functions, the quality manual and is designated investment budgets.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Justificación del estudio.	1
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.	2
Metodología	3
Capítulo I: Marco Teórico.....	4
1.1. Definición y evolución de calidad.	4
1.2. Padres de la Calidad.	6
1.3. Modelo de calidad EFQM.	8
1.4. Calidad en el Servicio.	13
Capítulo II: Análisis situacional de la empresa.	19
2.1. Caracterización de la empresa.....	19
2.1.1. Nombre de la empresa	19
2.1.2. Historia de la empresa	19
2.1.3. Localización	19
2.1.4. Imagen Corporativa	20
2.2. Misión, visión y valores.....	21
2.3. Objetivos empresariales.	22
2.4. Estructura organizacional.	22
2.5. Análisis interno y externo de la empresa	24
2.5.1. Identificación y descripción de servicios ofertados.....	24
2.5.2. Normas Existentes.....	24
2.5.3. Benchmarking.....	25
2.5.4. Ventaja competitiva	26
Capítulo III: Enfoque basado en cliente.	28
3.1. Investigación de mercado actual.....	28
3.1.1. Caracterización de la demanda actual	28
3.2. Investigación de mercado proyectado.	29
3.2.1. Tabulación del sondeo.	29
3.2.2. Análisis de los resultados.	39

Capítulo IV: Análisis de Procesos	41
4.1. Identificación de áreas de análisis.	41
4.1.1. Área de Recepción	41
4.1.2. Área de Habitaciones.....	41
4.2. Descripción de procesos – <i>Blueprint</i> actual.....	42
4.2.1. Lista de posibles errores.....	46
4.2.2. Qué puede fallar y que se puede hacer para evitarlo.....	47
4.3. Análisis FODA y FODA Cruzado.....	48
4.3.1. Análisis FODA.	48
4.3.2. FODA Cruzado.	49
4.4. Definición de Estrategias.	50
Capítulo V: Propuesta de mejoras	52
5.1 Planificación de calidad.	52
5.1.1. Responsabilidad de la dirección.	52
5.1.2. Política de calidad.	53
5.1.3. Objetivos de calidad.	53
5.1.4. Metas de calidad.	54
5.1.5. Comunicación interna.....	55
5.1.6. Funciones del personal de la hostería en base al manual.	55
5.1.7. <i>Blueprint optimizado</i>	58
5.1.8. Elaboración del manual de calidad para las áreas de habitación y recepción.....	62
5.1.9. Propuesta de capacitación al personal.	62
5.2. Presupuesto.	63
5.2.1. Presupuesto de inversión.	64
5.3. Cronograma de intervención.	67
Conclusiones.	68
Recomendaciones	70
Referencias	71
Anexos	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la Excelencia Empresarial de la EFQM.....	9
Figura 2. Calidad y rentabilidad.....	13
Figura 3. Marco conceptual del Modelo SERVQUAL	16
Figura 4. Ubicación Hostería el Prado.....	20
Figura 5. Logotipo de la empresa.....	20
Figura 6. Organigrama Hostería El Prado	23
Figura 7. Nacionalidad de los encuestados	30
Figura 8. Género encuestas.....	30
Figura 9. Encuesta motivo de viaje.	31
Figura 10. ¿Con quién realizó su viaje?	31
Figura 11. ¿Cómo se enteró de la hostería?	32
Figura 12. Medios de internet por el cual se enteró.....	32
Figura 13. ¿Recomendaría la hostería a otra persona?	33
Figura 14. Encuestas, ¿Recibió información de los servicios al momento de registrarse?.....	33
Figura 15. Encuestas, perspectiva del valor pagado vs el recibido	34
Figura 16. Encuestas, amabilidad del personal de recepción.....	35
Figura 17. Encuestas, rapidez al registrarse.	35
Figura 18. Encuestas, limpieza del lobby.	36
Figura 19. Encuestas, trato del personal de habitaciones.	36
Figura 20. Encuesta, limpieza de la habitación.	37
Figura 21. Encuesta, comodidad de la habitación.	37
Figura 22. Encuesta, limpieza de baños.....	38
Figura 23. Encuesta, limpieza de áreas de servicios múltiples.....	38
Figura 24. Encuesta, calidad del servicio recibido.....	39
Figura 25. Encuesta, satisfacción general de los servicios.....	39
Figura 26. <i>Blueprint</i> proceso de reservas.....	43
Figura 27. <i>Blueprint</i> proceso de llegada del cliente.	44
Figura 28. <i>Blueprint</i> proceso de despedida del cliente.	45
Figura 29. Responsabilidad de la gestión de calidad.	55
Figura 30. <i>Blueprint</i> optimizado proceso de reserva.....	59

Figura 31. <i>Blueprint</i> optimizado, proceso de llegada de huésped.	60
Figura 32. <i>Blueprint</i> optimizado, proceso de <i>check out</i>	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la calidad.....	4
Tabla 2. Sub criterios del modelo EFQM.....	11
Tabla 3. Proceso de capacitación de talento humano	15
Tabla 4. Instalaciones y servicios ofertados	24
Tabla 5. Benchmarking	25
Tabla 6. Matriz de análisis de competitividad mediante FODA.....	26
Tabla 7. Gasto promedio por persona	29
Tabla 8. Lista de posibles errores	46
Tabla 9. Lista de errores y soluciones	47
Tabla 10. Matriz FODA	49
Tabla 11. FODA cruzado	50
Tabla 12. Presupuesto de inversión.	64
Tabla 13. Costo de capacitaciones al personal.	64
Tabla 14. Costo por hora promedio de capacitación.	65
Tabla 15. Costo promedio total de capacitación.....	65
Tabla 16. Cotización elaboración del manual de calidad.....	65
Tabla 17. Costo impresiones del manual de calidad	66
Tabla 18. Cotizaciones página web y publicidad.	66
Tabla 19. Cronograma de intervención.	67

Introducción

Con el paso de los años, la oferta turística ha ido incrementando, el mercado se ha vuelto más competitivo, sin embargo, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, la planta hotelera se ha visto en la necesidad de ir mejorando sus servicios, implementar mejor tecnología, mejores instalaciones, implementar estrategias de marketing, entre otras. Para satisfacer las necesidades de sus clientes y tener ventaja sobre la competencia

La calidad tiene un papel muy importante en una empresa porque ayuda a estandarizar y sistematizar procesos, que facilitaran la producción y el servicio, además de reducir costos. Ayudando a ganar ventaja competitiva y satisfaciendo las exigencias de la demanda.

De acuerdo con datos del Ministerio de turismo del Ecuador [MINTUR] (2015), el 18.38% de los turistas que ingresan al país visitan Imbabura, convirtiéndola en la cuarta provincia del Ecuador con mayor número de visitantes extranjeros. Por tales motivos, es necesaria una infraestructura hotelera que satisfaga las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

El catastro de establecimientos turísticos elaborado por el MINTUR (2015), indica que la provincia de Imbabura no cuenta con establecimientos de lujo, sin embargo, existen 38 establecimientos de primera categoría, de esta manera, es necesario que los hoteles se diferencien de la competencia ofreciendo un mejor producto y servicio.

Justificación del estudio.

Al poseer la provincia de Imbabura una gran cantidad de atractivos turísticos naturales, culturales, de ocio y recreación; es frecuentado tanto por turistas nacionales como extranjeros. Por esta razón, la planta hotelera necesita contar con estándares y procesos de calidad en sus productos y servicios. De esta manera, el proyecto pretende elaborar una propuesta de manual de calidad a la Hostería el Prado situada en Ibarra, para implementar estándares que ayuden a ganar ventaja sobre la competencia, fidelizar clientes y reducir costos de

operación. A la vez dar cumplimiento al Plan Nacional para el Buen Vivir que en su objetivo 10, política 10.3, lineamiento a, que menciona "Fortalecer el sector servicio, para la creación y fomento de empleo inclusivo" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] 2013, p.301). Y siguiendo las líneas de investigación de la UDLA "Creación y mejora continua de empresas turísticas" (Escuela de hospitalidad y turismo UDLA, 2015).

Objetivos.

Objetivo General.

Elaborar un plan de mejoras, en las áreas de recepción y hospedaje para la hostería El Prado, ubicada en la ciudad de Ibarra.

Objetivos Específicos.

- Desarrollar el marco teórico seleccionando fuentes de alto valor académico.
- Determinar el análisis situacional de la empresa para establecer la línea base para el plan de mejoras.
- Identificar los procesos de servicios en las áreas de recepción y hospedaje, por medio de un *blueprint* actual para determinar las áreas críticas y posibles errores.
- Plantear una propuesta de mejora en las áreas críticas.
- Proponer estándares y procedimientos para la empresa.
- Elaborar un presupuesto de inversión.

Metodología

El tipo de investigación utilizado es el descriptivo, porque busca conocer las opiniones de una población, en este caso los clientes de la hostería, de esta manera, obtener datos de lo que los clientes piensan y buscan tener de la hostería. Así, poder plantear las mejoras y elaborar el manual de calidad.

Se realizaron encuestas a los clientes que visitaron la hostería mediante el sondeo de opinión, de esta manera, se conoce la percepción de calidad y el nivel de satisfacción obtenido durante su visita; como lo menciona (ESOMAR, 2009) las encuestas de sondeo son elaboradas para obtener la opinión de un grupo determinado en este caso los clientes de la hostería. Las encuestas son de los métodos más usados para recolectar información de los clientes, son un cuestionario que es llenado por la persona de interés con el fin de conocer su opinión (Bernal, 2010, p.177).

Se realizaron entrevistas al propietario y administrador de la hostería para conocer la opinión del negocio por parte de la alta gerencia. La entrevista es el método de obtener información de manera directa con la persona, sirve para tener información abierta y profundizar temas (Bernal, 2010, p.177).

Se utilizó el método del International Services Marketing Institute [ISMI] (2002, pp.58-62) para la identificación de falencias en la hostería, además, de sus posibles errores y soluciones. También se desarrollaron los mapas de procesos de las etapas del cliente en reservas, llegada y salida del huésped; lo cual permitió detallar cada momento para poder determinar fallas.

Para la elaboración del plan de mejoras se basó en el Modelo de Excelencia de la EFQM, el cual permite aplicar estándares y procesos partiendo desde la gerencia, es decir, el liderazgo implementa la gestión de calidad para toda la organización, la supervisa y, plantea correcciones si los resultados obtenidos no son los esperados.

Capítulo I: Marco Teórico.

1.1. Definición y evolución de calidad.

Gutiérrez & De la Vara (2013, p.5), definen a la calidad como las características de un servicio o producto, las cuales tienen las aptitudes para satisfacer las necesidades de los clientes y esta satisfacción es medida cumpliendo las expectativas. Sin embargo, Griful & Canela (2005, p.8), dicen que la calidad es un término difícil de definir, cada persona tiene su percepción, es decir, la calidad es cualitativa y subjetiva. Por ejemplo, un cliente puede percibir calidad en un hotel de 5 estrellas, mientras que otro cliente en un hotel de 3 estrellas puede sentir el mismo grado de satisfacción que el cliente que obtuvo un servicio más lujoso.

Por otro lado, la Organización Internacional de Normalización [ISO] (p.13, 2000), la define como “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con unos requisitos”. Es decir esta organización propone estándares para la elaboración de productos, de esta manera todo lo que se fabrica debe ser igual y sin desperfectos.

Como indica Gutiérrez (2010), que en la búsqueda de hacer las cosas más rápido, mejor y por menores costos, se ha dado cambios continuos en los métodos y definiciones de calidad, para lo cual, él divide la historia de calidad en 5 periodos (p. 10):

Tabla 1. Evolución de la calidad

Periodos	Año	Percepción de calidad	Enfoque	Métodos	Responsabilidad del control de calidad	Principales sucesos
Inspección	1800	Detección de problemas, resolver problemas, aplicar calidad a los productos elaborados en masa.	Todos los productos deben ser elaborados de la misma manera.	Optimizar procesos y Aplicar estándares	Por primera vez se designa responsabilidad al administrador.	Línea de ensamblaje de autos de Henry Ford, se designa una persona encargada de la calidad.

Control estadístico de la calidad	1930	Control de calidad, problemas a resolver.	Reducción de la inspección, los productos deben tener las mismas cualidades.	Herramientas estadísticas.	Departamentos de manufactura e ingeniería.	Se capacita bastante personal en calidad estadística, después de la segunda guerra mundial se envía a personas especializadas en calidad a Japón
Aseguramiento de la calidad	1950	Resolver problemas y prevención de problemas.	La calidad va desde su producción hasta que llega a las manos del cliente y esté satisfecho. Prevenir fallas.	Se aplica programas y sistemas de calidad.	Cada departamento es responsable de su calidad, pero la alta dirección se encarga de las políticas de calidad.	Nace los conceptos de cero defectos, la mala calidad hace perder dinero, los Estados Unidos se enfocan en tener una mejora calidad que la japonesa.
Administración de la calidad total	1980	Ventaja competitiva.	Satisfacer las necesidades del cliente.	Planeación estratégica, establecer metas para que la organización tenga una mejora.	Todos los departamentos, la alta dirección se encarga del liderazgo.	En 1987 aparecen las normas ISO-9000 que se encargan de estandarizar procesos. En 1988 Motorola lanza Seis Sigma mejorando la calidad en productos electrónicos.
Reestructurar las organizaciones y mejora sistémica de procesos	1995	Ganar ventaja competitiva y una manera de mantenerse en el mercado.	Satisfacción del cliente, reducir defectos y tiempo de producción.	Mejora del sistema, aplicar herramientas de calidad y planeación estratégica.	Los jefes de cada departamento y el área de talento humano, con el objetivo de capacitar eficazmente.	La globalización hace que las empresas estén más conectadas con los sucesos mundiales.

Adaptado de Gutiérrez, 2010, pp.10-15

De acuerdo a Cubillos y Rodríguez (2010, p.89) en la etapa actual de la calidad, la competencia se vuelve más fuerte y los mercados son globalizados, el talento humano cobra más fuerza como principal recurso de la empresa por el trabajo en equipo y la resolución de problemas, además, es capaz de generar sus propios conocimientos e implementarlos en sus áreas de trabajo. El liderazgo se encarga de la correcta capacitación del personal e implementación de sus

procesos. En esta etapa se busca satisfacer a sus clientes, la prevención de errores, la reducción de costos y ser competitivo.

1.2. Padres de la Calidad.

En el proceso evolutivo de la calidad, existieron ciertos estudiosos de este tema, que revolucionaron con nuevos conceptos y nuevos sistemas de gestión. Por lo cual han sido conocidos como los padres de la calidad.

William Deming, originario de Estado Unidos, plantea que la calidad incrementa la productividad de una empresa y de esta manera, también se llega a ser más competitivo, la mala calidad lleva a la empresa a perder dinero. Los principales aportes de este autor son los 14 principios de Deming para mejorar la organización (Ver Anexo 1), además, planteó el ciclo de Deming, el cual consta de cuatro pasos (Santomá, s.f., p.39).

- a. Planificación. Se empieza con la planificación del diseño del producto, procedimientos, especificaciones técnicas, entre otros. Además de identificar las necesidades del cliente.
- b. Hacer. En este paso se realiza todo lo planificado en el paso 1.
- c. Comprobar. El tercer paso tiene como objetivo medir lo establecido en el paso 2, de esta manera, saber si se está comprobando de manera adecuada.
- d. Actuar. Es la última fase del ciclo, la cual consiste en obtener información de todos los pasos anteriores para corregir y empezar de nuevo el ciclo. (Santomá, s.f., pp.39-40).

Joseph Juran nacido en Braila actual Rumania, realizó sus estudios en Estados Unidos y estableció que la satisfacción del cliente es responsabilidad de la administración (Gutiérrez, 2010, p.46). Además, indica que la calidad depende de tres componentes importantes que son: la comunicación, la organización y la coordinación interna; de esa manera, responsabiliza a toda la empresa para brindar calidad. Entre su principal aporte es la Trilogía de la calidad, que consiste en tres pasos que son:

- a. Planificación de calidad. Se debe planificar la calidad desde los objetivos empresariales y, esto incluye que debe establecerse algunos pasos, como: los objetivos de la calidad, establecer cuáles son las necesidades del cliente, diseñar el producto y servicio adecuado, controlar lo planificado, entre otros.
- b. Control de calidad. Después del primer paso, es necesario controlarla, de esta manera, se plantea acciones para corregir o para mejorarla. Consta de evaluar la realidad de la calidad con la que se planificó y al comparar, se ve las diferencias para aplicar correcciones.
- c. Mejorar la calidad. En la última etapa se busca mejores resultados que en las dos primeras etapas, Juran clasifica los errores en dos tipos: los esporádicos, los cuales se pueden solucionar de manera rápida y los crónicos, que son los que requieren mayor atención y son más difíciles de resolver, por lo cual toman plazos más largos (Santomá, s.f., p.42-43).

Philip Crosby, en 1961 empieza, con la filosofía de cero errores, una idea basada en que siguiendo estándares, no habría razón para que haya errores o defectos. Es mejor evitar problemas en vez de ser bueno solucionándolos, por lo cual sus procesos deben tener: inspección, experimentación y supervisión, “Siempre resulta más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez” (Crosby, 1979, p.212).

Sumado a esto Crosby consideraba que trabajar con calidad era gratis y se obtiene mejores beneficios que realizar el mismo trabajo sin calidad, con la diferencia que cuando las cosas salen mal por falta de calidad, se gastará dinero en corregir errores. “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad” (Crosby, 1979, p.9)

Crosby aporta con varios libros de calidad, infundiéndole así los conceptos de calidad y motivando a las empresas a aplicarlas, además de empresas dedicadas a la capacitación de personal. Aporta con 14 pasos para la calidad (Ver Anexo 2). (Evans, 2007, p.109).

Kaoru Ishikawa, fue uno de los revolucionarios de la calidad en Japón; se considera que gracias a los estudios y aportes de este autor la calidad japonesa tuvo incremento y aceptación a nivel mundial. Buscó métodos que permitan una menor dependencia exclusivamente de los departamentos administrativos y de los gestores de calidad. Al igual que otros autores, él consideraba que el cliente es lo principal y mediante la solución de sus quejas se puede mejorar (Evans, 2007, p.112).

Entre sus principales aportes están: los círculos de calidad, en los que da más participación a los empleados, de esta manera pueden aportar a la empresa, mejorando así el clima laboral. Otro gran aporte fue el diagrama de espina de pescado o también conocido como el diagrama causa-efecto. El cual consiste en representar en un gráfico las causas de un problema y los efectos que éste origina. Así con mayor facilidad se logra identificar los problemas e intentar solucionarlos (Santomá, s.f., p.47).

En conclusión, cada uno de estos grandes autores ha ayudado en el proceso evolutivo de calidad y han desarrollado nuevos conceptos, definiciones y procesos; han ayudado a las empresas a ser más rentables y ganar ventaja competitiva. Cada autor implementa su metodología para aplicar calidad a una organización, sin embargo, no todas las metodologías son perfectas, por lo cual, se puede tomar varias filosofías de estos autores, que sean posibles de aplicar en la realidad actual de una empresa y evitar o disminuir las posibles falencias.

1.3. Modelo de calidad EFQM.

El Modelo de calidad EFQM fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, con el objetivo de evaluar a las empresas que competían para ganar el *European Quality Award*. Este modelo ha ido evolucionando con el paso de los años, en 1999 es conocido como el Modelo de Excelencia de la EFQM, partiendo de que la ventaja competitiva se obtiene innovando, aprendiendo y con mayor conocimiento de la organización. Los clientes, la sociedad y grupos de interés; son los más importantes de una empresa (Camisón, Cruz & González, 2006, p.715).

Este modelo evalúa los puntos fuertes y débiles de una organización, principalmente sus procesos, el talento humano y los resultados que ha tenido la empresa, de esta manera, se puede aplicar correcciones. El modelo consta de nueve elementos, organizados en Agentes Facilitadores y Resultados. Su estructura se basa en el liderazgo para la implementación de calidad, es decir, a partir de los altos mandos se establecen políticas, estrategias a seguir, se administra los recursos y el talento humano. Y tiene como objetivo la satisfacción del cliente, generar buenos ingresos y mantener una ventaja competitiva. (Camisón, et al., 2006, p.716).



Figura 1. Modelo de la Excelencia Empresarial de la EFQM.
Tomado de EFQM, 2003.

El modelo aplica un ciclo, debido a que, los Agentes Facilitadores mediante la aplicación de políticas, recursos y personas; obtienen resultados en los clientes, persona y sociedad. Con los resultados obtenidos se adquiere la innovación y aprendizaje, para lo que se aplica corrección en los Agentes Facilitadores, de esta manera comienza de nuevo el ciclo (Camisón, et al, 2006, p.716).

Se detalla a continuación los criterios que deben estudiarse.

1. Liderazgo. Los líderes son los encargados de establecer la filosofía empresarial y a la vez los encargados de hacerla realidad con acciones.

Si es necesario deben hacer una reestructuración porque su trabajo es garantizar el desarrollo y mejoramiento continuo.

2. Política y estrategia. Al implementar la misión y visión de una organización, es necesario centrar la estrategia en el mercado al cual va dirigido y donde esta opera. Se implementan las políticas, objetivos y procesos para cumplir con la estrategia; pero a la vez, las estrategias se aplican de acuerdo a investigaciones externas y al aprendizaje. Es decir, las estrategias también deben ser revisadas y actualizadas constantemente.
3. Personas. Para el éxito de una organización es necesario que su personal desarrolle todo su potencial, tanto individual como en grupos de trabajo. Para esto debe existir motivaciones como recompensas, reconocimientos, beneficios, igualdad y justicia. De esta manera existirá un mejor clima laboral y el personal tendrá más compromiso con la organización.
4. Alianzas y recursos. Se planifica y maneja los recursos internos, alianzas externas y proveedores. Se gestiona todos los recursos económicos y financieros, infraestructura, equipos materiales, entre otros.
5. Procesos. Consiste en diseñar los procesos, realizar mejoras mediante las innovaciones, si se desarrollan nuevos productos implementar nuevos procesos. Estar en constantes actualizaciones, de esta manera se logrará la satisfacción del cliente.
6. Resultados en los clientes. Se mide la percepción del cliente.
7. Resultados en las personas. Se mide la percepción de las personas.
8. Resultados en la sociedad. Se mide la percepción de la sociedad.
9. Resultados claves. Se mide y obtiene resultados de la política y estrategia de la organización. (EFQM, 2003).

Sin embargo, cada uno de los 9 criterios se divide en sub criterios. Descritos a continuación:

Tabla 2. Sub criterios del modelo EFQM

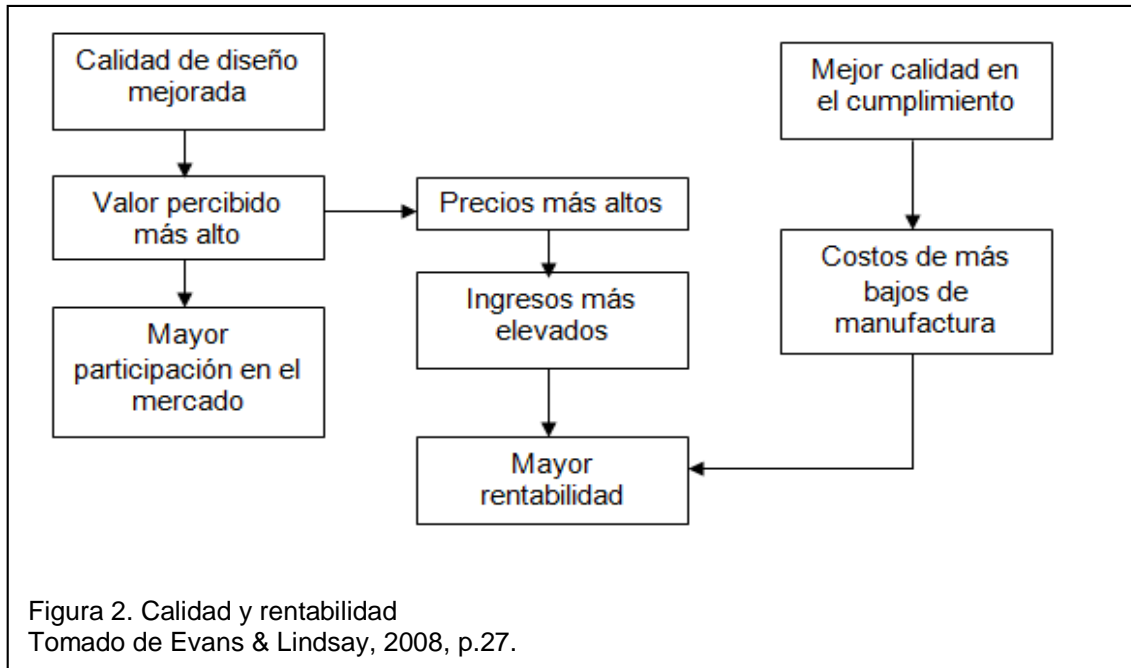
1. Liderazgo	1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
	1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
	1c. Los líderes interactúan con clientes, <i>partners</i> y representantes de la sociedad.
	1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
	1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.
2. Política y estrategia	2a. Se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
	2b. Se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
	2c. Se desarrolla, revisa y actualiza.
	2d. Se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
3. Personas	3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
	3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
	3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
	3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
	3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
4. Alianzas y recursos.	4a. Gestión de las alianzas externas.
	4b. Gestión de los recursos económicos y financieros.
	4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.
	4d. Gestión de la tecnología.
	4e. Gestión de la información y del conocimiento.
5. Proceso.	5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.
	5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
	5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
	5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

	5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.
6. Resultados en los clientes.	6a. Medidas de percepción.
	6b. Indicadores de rendimiento.
7. Resultados en las personas.	7a. Medidas de percepción.
	7b. Indicadores de rendimiento.
8. Resultados en la sociedad.	8a. Medidas de percepción.
	8b. Indicadores de rendimiento.
9. Resultados clave.	9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.
	9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Tomado de EFQM, 2003.

De esta manera se puede observar, que el Modelo de Excelencia EFQM parte del liderazgo de la alta gerencia, ya que ellos son los encargados de plantear las políticas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos de la empresa y del talento humano, además, de evaluar el rendimiento de la empresa y hacer correcciones. Las estrategias y políticas son implantadas por el líder, de esta manera estarían adaptadas a la realidad de la empresa y región donde se trabaja. Como lo menciona Wongrassamee 2003 (citado en Santomá, s.f, p.80), implantar el modelo EFQM permite que el liderazgo instaure las políticas y estrategias de la empresa, además de autoevaluarse, de esta manera conocer cuál es la posición actual e implantar las mejoras.

La calidad se percibe como la superioridad en el mercado, es decir, cuando una empresa alcanza esta superioridad, se conoce como ventaja competitiva, para alcanzar lo mencionado existen algunos factores y uno de ellos es la calidad. Al implementar una mejora del diseño, los clientes se sienten más satisfechos y a la vez la empresa va ganando reputación. El estandarizar procesos reduce costos. Cuando se ofrece productos de calidad, es percibido por el cliente, por lo cual está dispuesto a pagar y en conclusión hay mayor rentabilidad (Evans & Lindsay, 2008, p.27).



1.4. Calidad en el Servicio.

De acuerdo a Robles (2006, p.93), la implementación de calidad es una estrategia para competir en un mercado con una gran oferta de servicios, de esta manera, si se busca ser líderes en el mercado y atraer más turistas, se debe ofrecer servicios de calidad. Así también, Riveros (2007, p.1), define la calidad en el servicio como aquella que satisface las expectativas y necesidades del cliente, por mejor precio, necesidad, confiable, seguro, fácil acceso y oportuno.

Sin embargo, otros autores (Parasuman, Zeithaml & Berry, 2005, p.16), mencionan que la calidad en el servicio es una cuestión subjetiva del cliente. Mediante las percepciones que tiene el cliente acerca del servicio; la alta gerencia debe establecer los parámetros técnicos de atención para que la estancia sea de mejor agrado.

Por lo tanto, es importante poder medir la calidad en el servicio, para lo cual, se analiza las expectativas del cliente o lo que desea recibir y se compara con lo que realmente recibe. Además, se debe considerar que la persona que está en contacto directo con el cliente no es la única encargada de brindar calidad, sino

que, es responsabilidad de toda la organización el brindarla, es decir, desde los empleados de menor jerarquía hasta las personas en la alta gerencia (Barroso, Ruiz & Martín Armario 2009, p.49).

Malagón-Londoño, Galán Morera, & Pontón Laverde (2006, p.4), dicen que para lograr la calidad tanto en el producto como en el servicio, se debe tener una buena planeación, realizar una buena gestión administrativa, tener constantes capacitaciones al personal, a la vez ir evaluándolos y corrigiendo sus fallas, el personal debe estar motivado, de esta manera, su trabajo será mejor desarrollado y como fin tendrá la satisfacción del cliente.

Por otra parte, Riveros menciona que la calidad en el servicio es como un átomo, el núcleo es el cliente y para lograr su satisfacción, comprende algunos electrones, es decir elementos, que son:

1. La gestión estratégica. Misión, visión, valores, políticas, entre otros.
2. Estructura del sistema. Diseño, mercadeo, operación, evaluación y mejora.
3. El talento humano.
4. Recursos (Riveros, 2007, p.37).

De esta manera, la calidad comprende de: recursos, administración, estructura y talento humano. Sin embargo, este último es considerado el principal cimiento para la calidad en el servicio porque es el que está en contacto directo con el cliente. Para brindar una mejor calidad toda la organización debe estar dispuesta a hacerlo, principalmente los altos mandos; la gerencia es la principal responsable por las capacitaciones que debe programar y por el arduo trabajo de tener a su personal siempre dispuesto a trabajar de la mejor manera.

Tabla 3. Proceso de capacitación de talento humano

Proceso de capacitación para el talento humano	
Perfil	La productividad de las personas es mejor cuando están adecuadamente capacitadas. Para ello se toma en cuenta su experiencia, estudios, valores, disciplina, entre otros.
Inducción	Para un correcto desempeño el empleado debe ser inducido en aspectos como: la filosofía de la empresa, las políticas empresariales, productos y servicios, los organigramas, capacitaciones al puesto que va a aplicar, atención al cliente, etc. Una vez inducida una persona, se debe evaluar su desempeño.
Motivación	Una persona motivada tiene un mejor desempeño en trabajo, los factores que ayudan a la motivación son: la estabilidad laboral, ambiente, cumplir sus necesidades básicas, el ambiente de trabajo, entre otras. Además algunas empresas incentivan con bonos o incentivos económicos, mayor participación en la empresa, etc.
Capacitación	Es necesario realizar capacitaciones constantes para que el personal este actualizado de información, adquiera nuevos conocimientos y destrezas. Las capacitaciones deben ser dictadas a todo el personal de la empresa desde gerentes hasta empleados de menor jerarquía. Se puede capacitar en áreas como: productos y servicios, políticas empresariales, filosofía de la empresa, etc.
Comunicación	La comunicación es una parte fundamental en toda empresa, es de suma importancia mantener comunicado a todo departamento dentro de la organización. Entre las herramientas actuales para la comunicación interna esta: el correo electrónico, llamadas de vídeo, llamadas telefónicas, aplicaciones de mensajería, entre otras.
Momentos de verdad	Una vez aplicado el proceso de capacitación de talento humano, el empleado aplica lo aprendido y atiende al cliente.

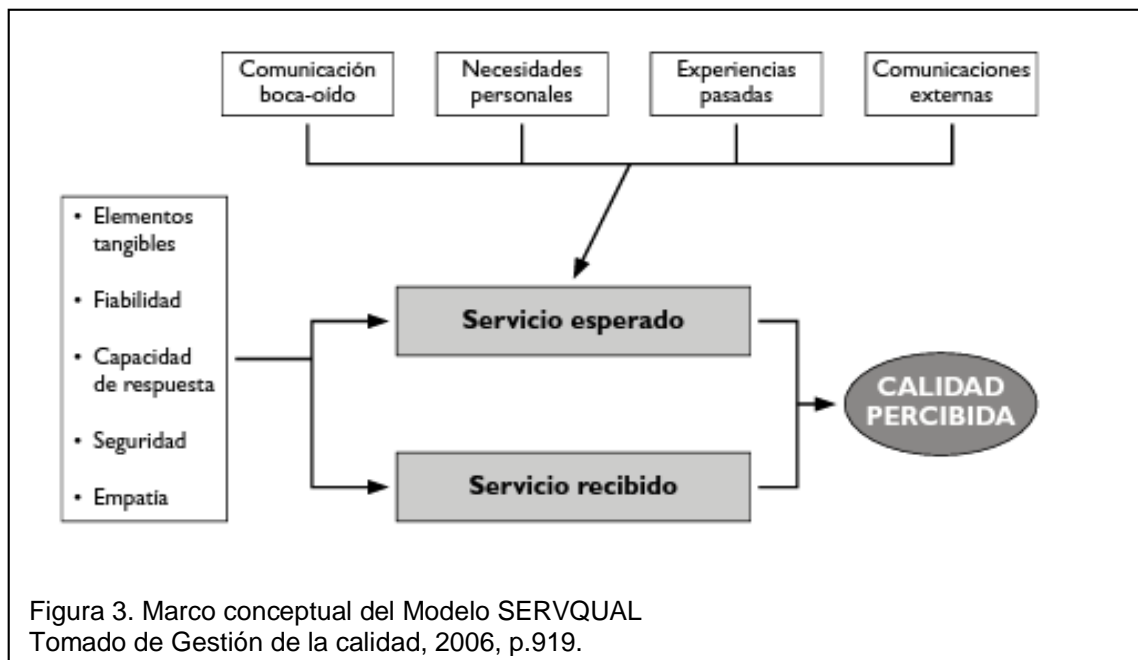
Adaptado de Riveros, 2007, pp. 80-97.

Cuando una empresa ofrece servicios de calidad es necesario que conozca la opinión del cliente, por tal motivo es indispensable que la organización mida la calidad en el servicio. La manera de medir la calidad en el servicio es comparando las expectativas del cliente y lo que realmente recibe (Gonzales, 2013, p.605).

De igual modo, Carrasco (2013, p.71) menciona que en las empresas de hospitalidad y turismo, la mejor manera para medir la calidad en procesos de productos y en servicios, es la satisfacción del cliente.

Una de las formas para medir la calidad en el servicio es el modelo SERVQUAL, este mide por medio de las interrogantes: ¿Cuándo un servicio es de calidad y qué dimensiones integran? y ¿Qué preguntas debe tener el cuestionario para

medir la calidad? Así, llegan a la conclusión que la calidad en el servicio es igualar o superar las expectativas que tiene un cliente acerca de lo que va a recibir. De esta manera el modelo aplica 5 dimensiones de la calidad: que son los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Camisón, 2006, p.917).



Por lo tanto, se puede observar que el cliente espera recibir una atención por algunos factores como la experiencia, comentarios, necesidades y fuentes externas, pero además percibe las 5 dimensiones mencionadas anteriormente que dependen de la empresa. Tomando en cuenta estos aspectos se puede evaluar y medir la satisfacción del cliente con un cuestionario.

Al igual que en cualquier otro tipo de empresa la calidad en el sector hotelero es indispensable para la ventaja competitiva, reducir costos y la fidelización del cliente. En las empresas hoteleras es fundamental brindar calidad en el servicio para obtener más clientes. De esta manera La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Perú [DIRCETUR], 2009). La clasifica en 8 etapas:

1. Reserva. Incluye búsqueda de alojamiento, recepción de llamada o correos electrónicos.

2. El contrato de servicio. Se lo realiza por agencias intermediadoras o directo con la empresa.
3. El recibimiento del cliente. Como el nombre lo indica se recibe al cliente y es la primera impresión que lleva el cliente de las instalaciones y del personal.
4. El uso del servicio. Es una de las etapas principales, en la cual el cliente realiza el *check in*, conoce su habitación con su limpieza y equipamiento, usa las instalaciones, desayuna, entre otras.
5. El pago del servicio. El cliente realiza el *check out*.
6. La despedida del cliente. El cliente abandona las instalaciones, en lo posible dar recuerdos del hotel, agradecer su visita, recibir comentarios y sugerencias.
7. Manejo documentario y reportes. Se realiza reportes del estado del hotel, del servicio, las operaciones, los huéspedes, los insumos, etc.
8. Seguimiento a la calidad de servicio. Capacitaciones al talento humano, mantenimiento a maquinaria e instalaciones, compra de insumos para el hotel. Asegurarse de la satisfacción del cliente. (DIRCETUR, 2009, P.25-80).

De esta manera al aplicar un manual de calidad en una empresa hotelera se debe inspeccionar todas las áreas de operación, así como las de servicio al cliente. Es adecuado diseñar todo el proceso por el cual el cliente recibe el producto y el servicio, es decir realizar *blue print* actual y *blue print* optimizado.

Manual de calidad

En la actualidad, la mayor cantidad de empresas están aplicando sistemas de gestión de calidad, para poder entrar en un mercado cada vez más competitivo. Es necesario que las organizaciones apliquen elementos diferenciadores, que les permitan superar a la competencia. Por lo tanto, es importante aplicar un manual de calidad. Sin embargo, antes de esto se debe conocer su definición, las normas ISO definen el manual de calidad como un “Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización” (López, 2011, p.13).

Se debe considerar que, el manual de calidad es el documento que describe las políticas de la empresa y el planeamiento de la parte operativa, es decir, incluye las actividades de saneamiento, mantenimiento, control, registros, capacitación, entre otras. Con el fin de obtener resultados positivos. Sumado a esto, es una guía que permite a todo el personal conocer los procedimientos y estándares de la empresa (Mouteira, 2013, p.3).

En el presente estudio es importante considerar todas las recomendaciones y estudios teóricos que presentan recomendaciones orientadas a mejorar la calidad de servicio, la aceptación y el mejoramiento de una empresa turística y hotelera, como lo es la Hostería El Prado, la cual, se ha ido afincando en la prestación de servicios en la provincia de Imbabura, pero sin embargo, podría alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento incorporando un plan de mejoras.

Capítulo II: Análisis situacional de la empresa.

2.1. Caracterización de la empresa.

2.1.1. Nombre de la empresa

Hostería El Prado, nombre que fue puesto por el propietario de la hostería a su propio criterio.

2.1.2. Historia de la empresa

El señor Rubén López empezó su trayectoria en el ámbito hotelero trabajando en la Hacienda Chorlaví, sin embargo, motivado por la creación de su propio negocio, construye la hostería en el año 1996, empezó como un negocio pequeño, contaba con 8 habitaciones, con el pasar de los años el negocio fue exitoso, lo que le permitió seguir adquiriendo terreno para la expansión de la hostería, de esta manera, construyó áreas de recreación y más habitaciones, hasta como se encuentra actualmente 19 años después de iniciado el negocio, con múltiples áreas de recreación y 58 habitaciones (López, R., comunicación personal. 13 de octubre, 2015).

2.1.3. Localización

La hostería se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 1 y el Olivo, vía a laguna de Yahuarcocha en Ibarra.

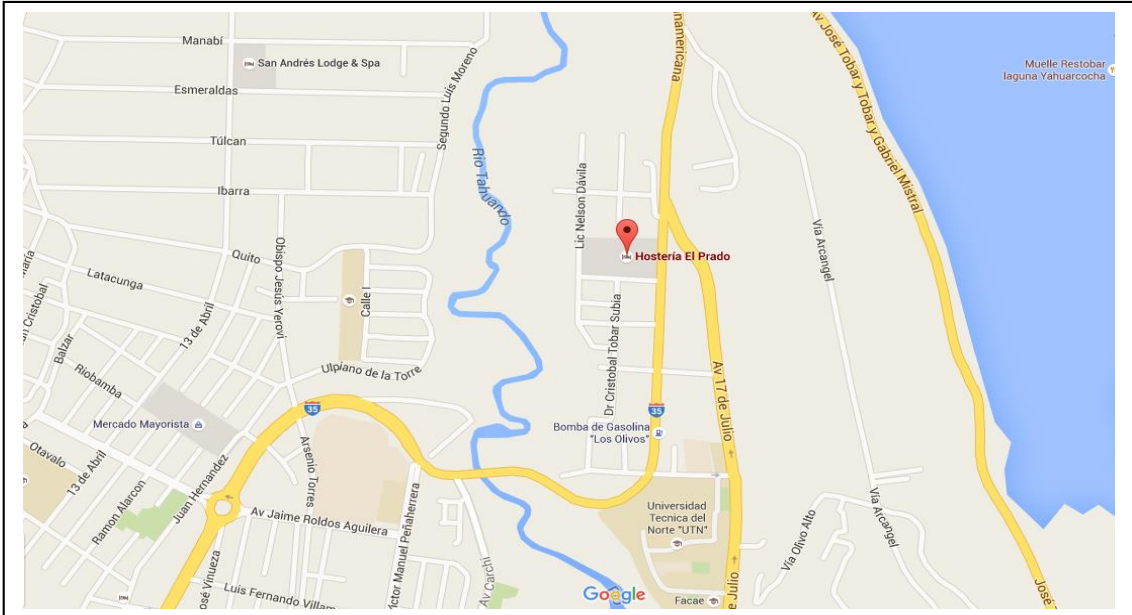


Figura 4. Ubicación Hostería el Prado.
Tomado de Google maps 2015.

2.1.4. Imagen Corporativa

a. Logotipo.



Figura 5. Logotipo de la empresa.
Tomado de Hostería el Prado, 2015.

De acuerdo al administrador de la hostería (Valdés, C, comunicación personal. 3 de noviembre, 2015), el logo está compuesto por algunos elementos, el nombre del establecimiento en color verde por la naturaleza, la imagen central muestra

una foto de la hostería y 4 estrellas que representa la categoría del establecimiento.

b. Slogan.

“Un lugar exclusivo para Gente exclusiva como Usted” (Hostería El Prado, 2015)

El slogan transmite que el establecimiento es un lugar único y de primera categoría, para una clientela distinguida que de igual manera busca algo exclusivo (Valdés, C., 2015).

2.2. Misión, visión y valores.

De acuerdo a la entrevista realizada el martes 13 de octubre de 2015, al propietario de la hostería el Sr. Rubén López, ésta no cuenta con una declaratoria oficial de misión, visión y valores de la empresa (López R. , 2015). Razón por la cual, se incluirá en el manual de calidad dicha declaratoria.

A continuación se presenta la propuesta para lo mencionado:

a. Misión.

Somos una hostería ubicada en Ibarra que cuenta con una variada oferta de servicios e instalaciones, desde alojamiento, alimentos y bebidas y actividades de recreación, para que nuestros clientes disfruten de una estadía placentera, en el mejor ambiente y con un gran equipo humano que brindan un servicio de calidad.

b. Visión

Ser una hostería posicionada en la región Andes norte, brindando servicios con altos estándares de calidad y ofreciendo al huésped una experiencia inolvidable durante su estadía.

c. Valores.

La empresa se rige en los valores de:

- Honestidad de empleados como de la alta gerencia, brindando confianza y seguridad a nuestros clientes.
- Disciplina, puntualidad, respeto y responsabilidad, de tal forma que todo el trabajo sea realizado adecuadamente, generando satisfacción tanto en el cliente como en quienes conformamos la empresa.
- Trabajo en equipo, logrando el apoyo mutuo entre todo el personal, mejorando la comunicación entre departamentos y permitiendo el cumplimiento con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

2.3. Objetivos empresariales.

La empresa no cuenta con objetivos establecidos de acuerdo a la entrevista con el propietario, sin embargo, estos se los planteará de acuerdo a las expectativas de la gerencia.

Objetivo general.

Posicionar a la Hostería EL PRADO como una de las de mayor preferencia de turistas nacionales y extranjeros, en la provincia de Imbabura.

Objetivos específicos.

1. Establecer un plan de marketing en el primer trimestre del año 2017, para atraer clientes.
2. Incrementar la ocupación promedio en un 10% anual, hasta alcanzar un promedio de 70%.

2.4. Estructura organizacional.

De acuerdo a Robbins & Coulter, la estructura organizacional u organigrama es la representación de manera gráfica de los departamentos o jefes de áreas de la empresa, los organigramas facilitan cumplir algunas funciones en las que se destaca: dividir el trabajo por departamentos, asignar líderes de áreas que facilitarán el control de ésta, coordinación entre departamentos, asignar recursos para cada área, obtener reportes de cada departamento, entre otros (2010, pp.184-185).

La Hostería el Prado en su estructura organizacional cuenta con el gerente propietario y dos departamentos: el administrativo que se ocupa de la parte operacional de la empresa y, el de alimentos & bebidas que se encarga del restaurante, cocina, eventos y bodega. Adicionalmente, cuenta con el apoyo de un departamento financiero que se ocupa de la contabilidad y balances de la hostería

A continuación, se presenta una propuesta de organigrama de acuerdo a las visitas realizadas y conversaciones con los administradores de la manera cómo funciona actualmente la hostería, aunque, no ha desarrollado esta representación gráfica de su estructura organizacional.

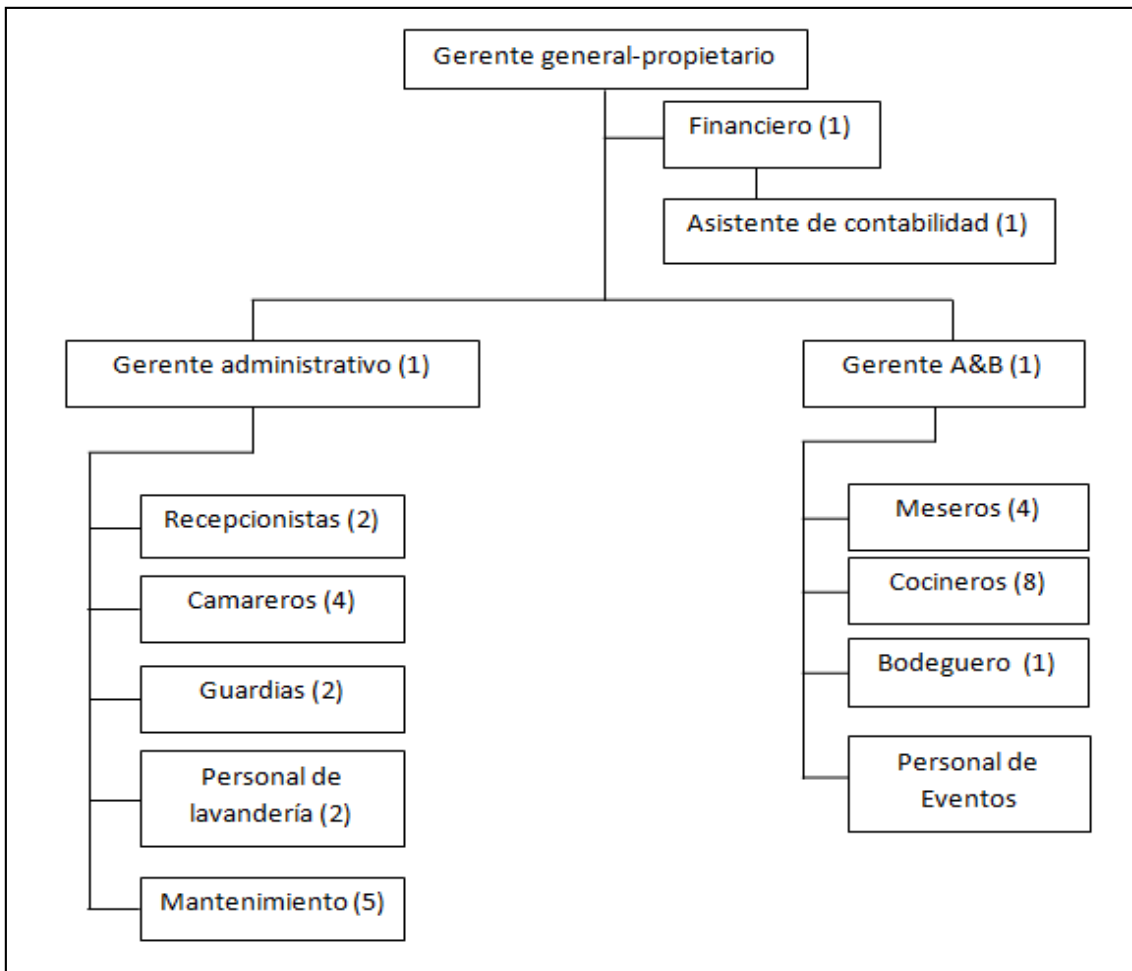


Figura 6. Organigrama Hostería El Prado

* Nota Explicativa: El personal de evento está compuesto por el resto de personas señaladas en el organigrama, es decir, los camareros se transformarán en meseros en caso de requerirse para un evento social grande.

2.5. Análisis interno y externo de la empresa

2.5.1. Identificación y descripción de servicios ofertados.

La hostería cuenta con una gran cantidad de servicios que harán que la estadía del huésped sea más placentera. Se la clasificará en dos partes: los servicios de habitaciones y servicios e instalaciones de recreación.

Tabla 4. Instalaciones y servicios ofertados

Habitaciones	Áreas múltiples
Agua caliente	Restaurante
Amenities	Salones de eventos
Tv con cable	Piscina
Servicios A&B a la habitación	Sauna y turco
Desayuno	Hidromasaje y piscina polar
WIFI	Capilla
Uso de instalaciones	Salón de belleza
Caja fuerte	Áreas verdes
Alarma	Canchas de tenis, vóley, fútbol y básquet
	Parqueadero
	Área de parrillada
	Cámara bronceadora.

2.5.2. Normas Existentes.

La empresa cuenta con normas establecidas para sus empleados, señalados en el Reglamento Interno de Trabajo de la Hostería el Prado (2015), basado en el código de trabajo nacional, en el cual se detallada por capítulos y artículos los requisitos, funciones, obligaciones, entre otros temas de acuerdo a las siguientes secciones o ítems:

- Contrato de personal.
- Asignación de horarios y puestos.
- Remuneraciones y reembolsos.
- Licencias.
- Ausencias por parte de los empleados.
- Vacaciones anuales.

- Problemas internos (alcohol, tabaco y acoso sexual)
- Reclamos y consultas.
- Sanciones.
- Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
- Obligaciones de la empresa.

2.5.3. Benchmarking.

El Benchmarking es una matriz que ayuda a buscar las mejores prácticas o servicios que disponen los competidores, de esta manera, poder compararlos y en caso de tener esos servicios establecer a los departamentos que apliquen correcciones (Robbins & Coulter, 2010, p.410).

Los competidores directos de la Hostería el Prado fueron seleccionados tomando en cuenta la ubicación, la categoría, tarifas, instalaciones y servicios. Considerándose a las siguientes:

- Hacienda Chorlaví ubicada en la Panamericana Norte km 4.5 Ibarra
- Hotel Ajaví ubicada en la avenida Mariano Acosta 16-38 Ibarra
- Hotel Imperio del Sol ubicada en la laguna de Yahuarcocha.

Tabla 5. Benchmarking

Empresa				
Servicios de habitación				
Número de habitaciones	58	52	95	24
TV con cable	✓	✓	✓	✓
WIFI	✓	✓	✓	✓
Caja de seguridad	✓	✓	✓	✓
Lavandería	✓	✓	✓	✓
Teléfono	✓	✓	✓	✓
Desayuno	✓	✓	✓	✓
Mini bar		✓	✓	
Recepción 24 horas	✓	✓	✓	✓
Instalaciones				

Área de parrilla	✓	✓		✓
Piscina	✓	✓	✓	✓
Sauna y turco	✓	✓	✓	
Hidromasaje	✓	✓	✓	
Masaje relajante	✓	✓	✓	
Salones de eventos	✓	✓	✓	
Áreas verdes	✓	✓		✓
Área de fumadores		✓		
Canchas	✓	✓		✓
Bar o taberna	✓	✓	✓	✓
Centro de negocio	✓	✓	✓	✓
Servicios Adicionales				
Servicio de transporte		✓	✓	✓
Información turística		✓	✓	✓
Tours		✓	✓	✓

Nota: Información adquirida de las páginas web de las hosterías y hoteles, además de visitas y llamadas a los establecimientos para obtener la información. 2015.

2.5.4. Ventaja competitiva

Para realizar el análisis de ventaja competitiva de la Hostería, se aplicó una matriz de comparación con los 3 principales competidores, en base a variables de las 4P del Marketing Mix y, análisis FODA, especificando Fortalezas y Debilidades de cada una de las empresas en cuestión.

Tabla 6. Matriz de análisis de competitividad mediante FODA

Matriz de análisis de competitividad mediante FODA					
	Nosotros Hostería El Prado	Hotel Ajaví	Hacienda Chorlaví	Hotel Imperio del sol	Conclusión
Producto					
Capacidad de alojamiento	D	F	D	D	Característica común negativa
Variedad de servicios múltiples	F	F	F	D	Característica común positiva
Capacidad de salones de eventos	F	F	F	F	Característica común positiva
Precio					

Precio venta al público	F	D	D	F	Característica común positiva
Facilidad de pago con TC	F	F	F	F	Característica común positiva
Plaza					
Limpieza	F	F	F	F	Característica común positiva
Parqueadero	F	F	F	F	Característica común positiva
Vías de fácil acceso	F	F	F	F	Característica común positiva
Temática	D	D	F	D	Característica común negativa
Promoción					
Paquetes	F	F	F	F	Característica común positiva
Promociones temporada baja	D	F	D	D	Característica común negativa
Alianzas estratégicas	D	D	D	D	Oportunidad

Nota: Tomado de la cátedra dictada por el Msc. Wilson Mariño, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar (2012). Información adquirida de las páginas web de las hosterías y hoteles, además de visitas y llamadas a los establecimientos para obtener la información. 2015.

De acuerdo a la matriz de competitividad, se puede observar que la hostería El Prado tiene en la mayoría de ítems características comunes positivas, es decir, tiene similares características que los otros establecimientos hoteleros, no se encuentra con en desventajas frente a la competencia, sin embargo, no tiene ningún tipo de ventaja. Los puntos débiles de los otros establecimientos hoteleros, radican en no tener promociones en temporada baja y/o alianzas estratégicas, por lo cual se podría considerar como una oportunidad, siendo puntos en los que la hostería podría alcanzar ventaja.

Capítulo III: Enfoque basado en cliente.

3.1. Investigación de mercado actual.

En la entrevista realizada al propietario de la hostería, Rubén López (13 de octubre, 2015), indica que su mercado actual está basado principalmente en turistas nacionales y, los fines de semana es cuando más visitas recibe. Entre semana los principales clientes de la hostería son visitantes médicos de diferentes partes del país que se hospedan pocos días por temas de trabajo. Por otro lado, el administrador de la hostería Carlos Valdés (2015) menciona que los fines de semana reciben visitas más por actividades de ocio, recreación y turismo, estos clientes vienen en su mayoría desde las ciudades de Quito e Ibarra y, por lo general son parejas entre 30 a 50 años con hijos.

3.1.1. Caracterización de la demanda actual

a. Histórica

La hostería ha tenido un manejo irregular de sus registros de turistas durante sus 19 años de operaciones. No cuenta con una base de datos adecuada de los huéspedes, por ende es complicado obtener un perfil específico del visitante, conocer en qué porcentaje se cuenta con clientes fidelizados y, si ha habido un incremento considerable año tras año. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas al administrador, la ocupación actual del establecimiento va entre un promedio de 40 a 55% por mes y en promedio al año tienen alrededor de 7000 huéspedes (Valdés C., 2015).

b. Perfil del turista de Ibarra

De acuerdo a datos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra (2015), la provincia de Imbabura ha tenido más de 690.000 visitas en el año 2014, siendo el principal atractivo turístico la laguna de Yahuarcocha. Lamentablemente, los gobiernos locales no cuentan con datos del perfil de turista que llega a la ciudad o provincia, aunque, el Ministerio de Turismo [MINTUR] cuenta con el perfil del turista a nivel nacional, el cual será detallado a continuación (2012).

- Los viajes por familia son 3 al año.
- Viajes entre semana es 18%, feriados 32% y fin de semana 50%.
- Número de personas que viajan son de 3 a 4.
- EL 35% no se queda la noche, 22% una noche, 23% dos noches, 10% 3 noches y 10% más de 3 noches.
- El gasto por persona va de:

Tabla 7. Gasto promedio por persona

# Noches	Rango de gasto promedio
0 noches	\$10,30 a \$19,80.
1 noche	\$16,60 a \$29,80
2 noches	\$25,00 a \$42,90
3 noches	\$40,00 a \$69,50
3 o más noches	\$63,33 a \$95,70

Tomado de MINTUR, 2012.

- Motivo de viaje.

Visita a familiares	47%
Ocio y recreación	32%
Religión	5%
Otros	16%

- EL 19% se queda en hoteles.

3.2. Investigación de mercado proyectado.

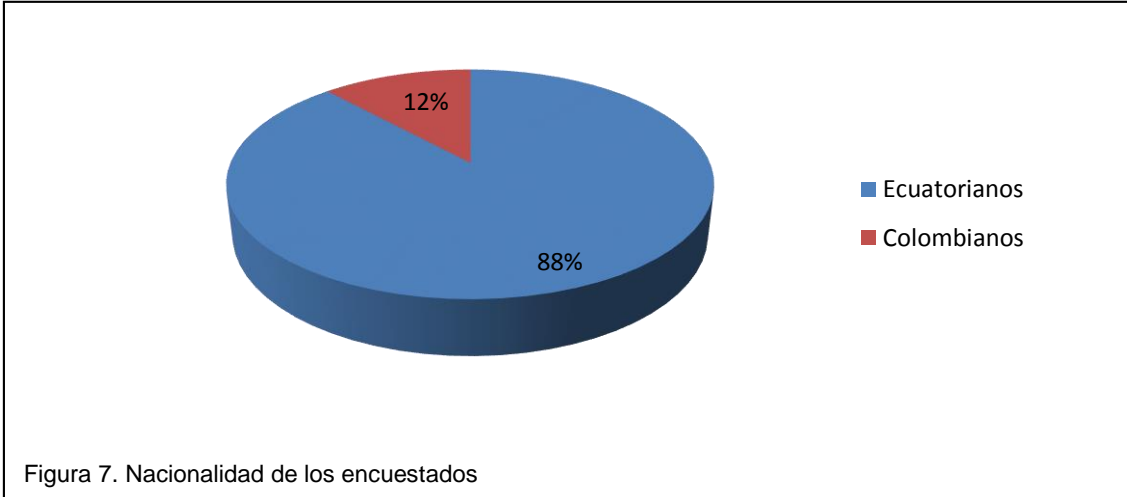
3.2.1. Tabulación del sondeo.

Con el fin de conocer la satisfacción y perspectiva de calidad de los clientes con respecto a los servicios que recibieron y, a la vez, conocer el perfil de cliente que visita la hostería. En el mes de noviembre, se realizó un sondeo de opinión en el cual los clientes voluntariamente llenaron encuestas entregadas por el personal de recepción al momento de realizar el *check out*. En el mes se recolectaron 59 encuestas. Modelo de la encuesta (Anexo 3).

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

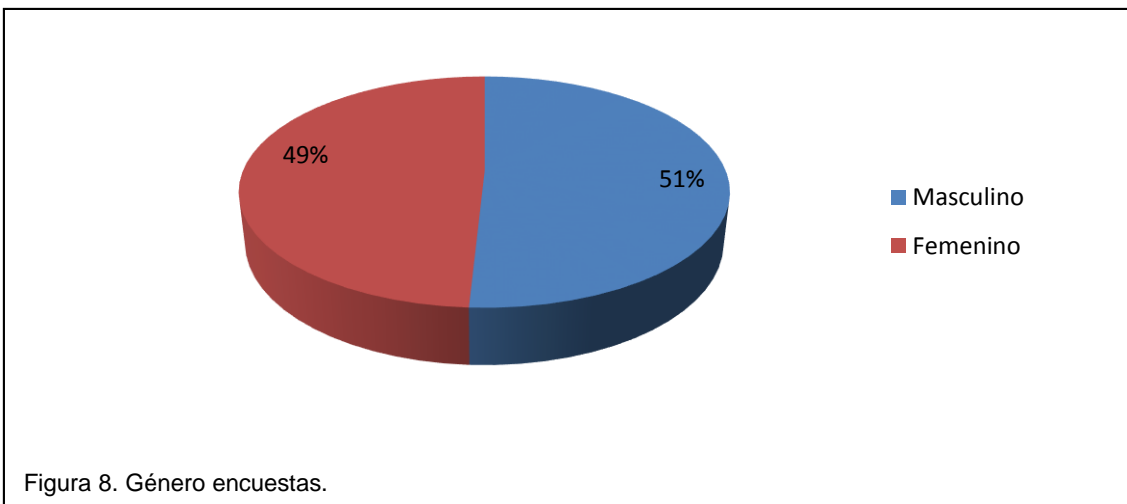
Perfil del cliente.

1. Nacionalidad.



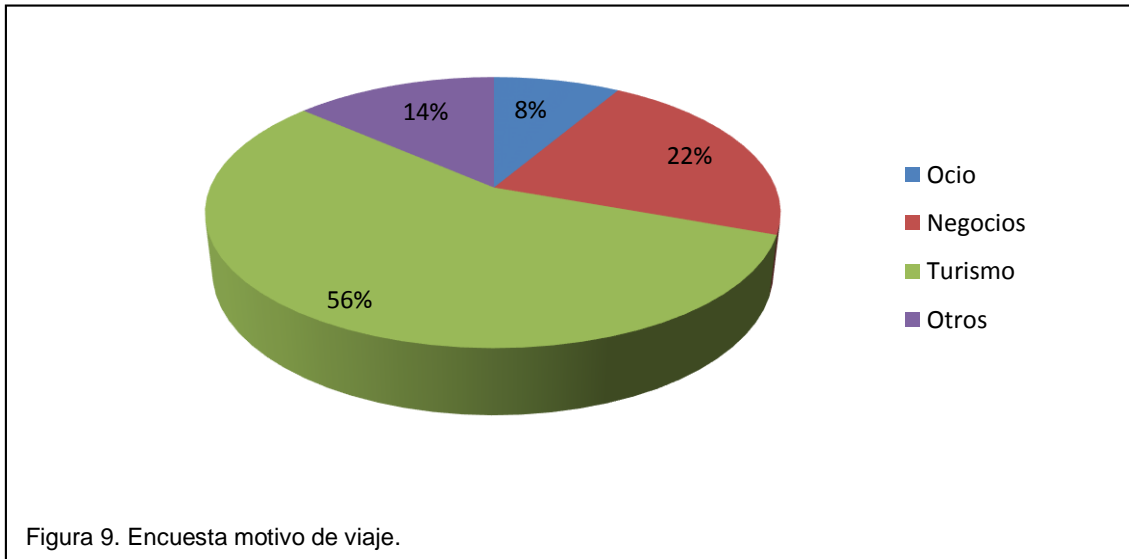
Se puede observar que la hostería está enfocada en su mayoría a un mercado nacional, de acuerdo a las encuestas no existe registro de extranjeros que no sean colombianos, es decir, no hay ni europeos ni estadounidenses.

2. Género.



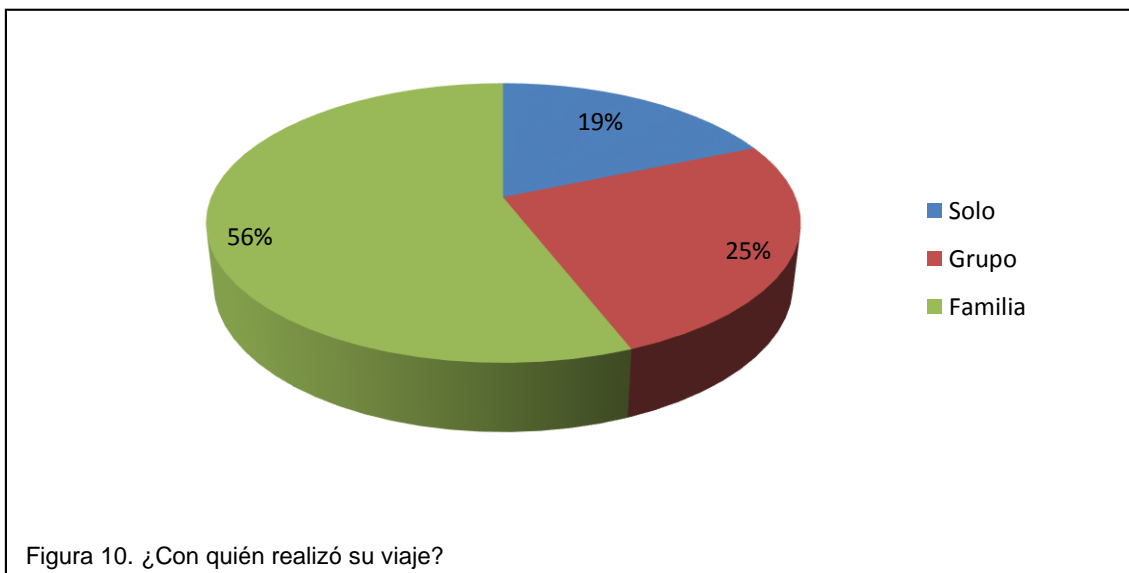
Las encuestas revelaron que el género masculino se hospeda en dos puntos porcentuales más, es decir, hay tantos clientes masculinos como femeninos.

3. Motivo de viaje.



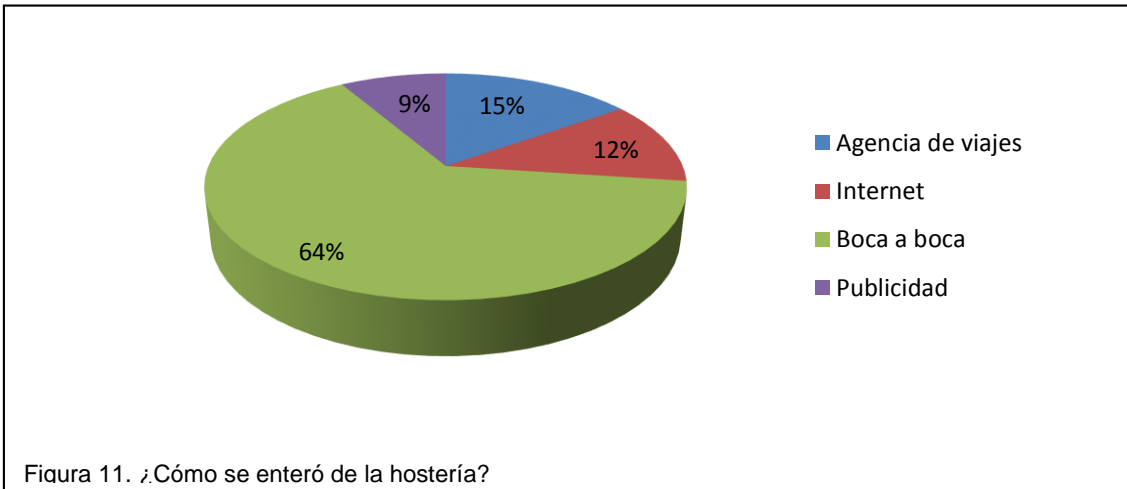
La mayoría de clientes de la hostería se hospeda por actividades de turismo con una cifra de 56%, el segundo grupo se hospeda por trabajo o negocios con un 22% de los clientes, por otros motivos un 14% y por ocio o descanso un 8%.

4. ¿Con quién realizó su viaje?



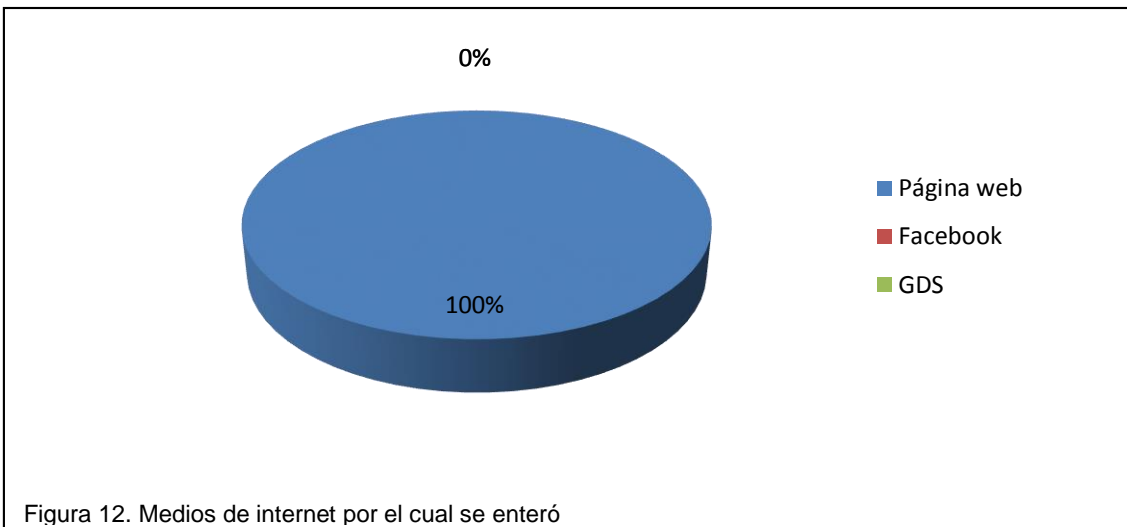
De acuerdo a las encuestas la mayoría de clientes viaja con sus familias representando el 56%, un 25% lo hace en grupo y el 19% lo realiza solo.

5. ¿Cómo se enteró de la hostería?



La mayoría de los clientes que se hospedan, se han enterado por el boca a boca, con un porcentaje de 64%. En menor porcentaje por agencias de viajes e internet con 15% y 12% respectivamente y, por publicidad se han enterado un 9%.

6. Si fue por internet ¿Por cuál medio lo hizo?



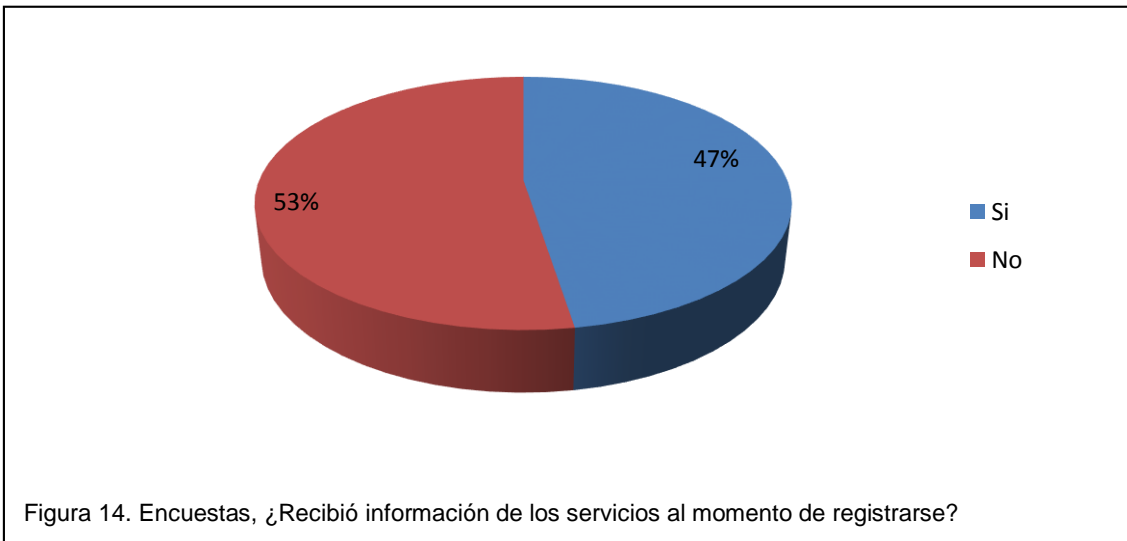
De las 7 personas que se enteraron de la hostería por medio de internet, todas lo hicieron a través de la página web de la hostería. Es decir, el 11.9% de los encuestados se enteraron de la hostería por internet, lo cual es un número bajo, es importante la mejora del sitio web y aumentar la publicidad en redes sociales y GDS.

7. ¿Recomendaría la hostería a otra persona?



La mayoría de personas sí recomendarían la hostería a familiares y amigos con un porcentaje del 97%, tan solo un porcentaje del 3% mostró una negativa al respecto.

8. Recibió información de los servicios al momento de registrarse.



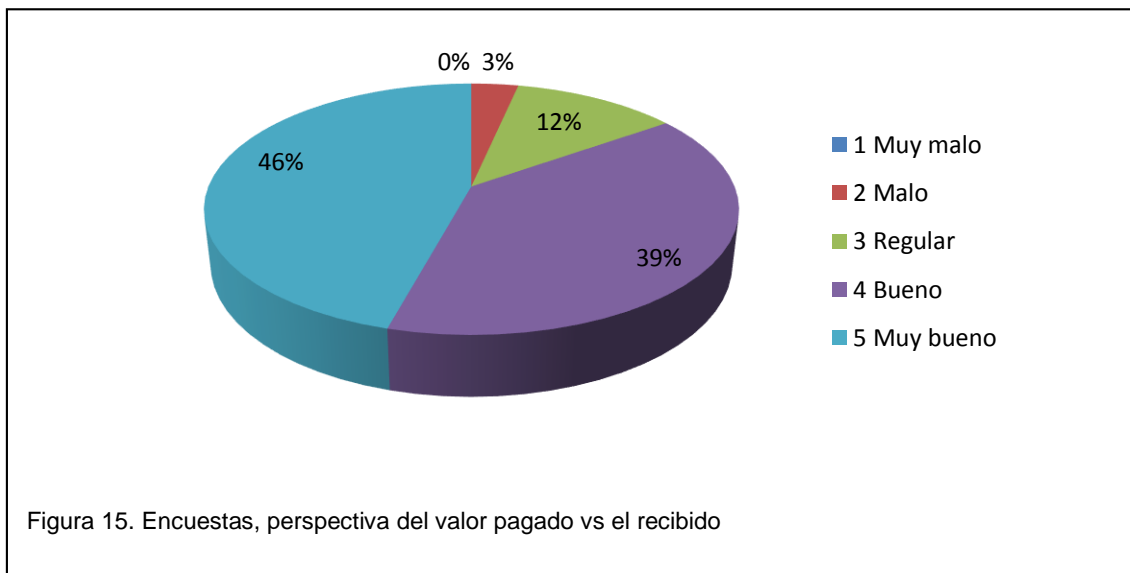
De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes, un 53% de ellos no recibió información de todos los servicios adicionales al alojamiento que dispone el huésped por el valor que está pagando. Un 47% de clientes indican que sí recibieron la información.

A partir de la siguiente pregunta, la calificación se realiza mediante una percepción calificada del 1 al 5.

9. Califique del 1 al 5 los siguientes ítems, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

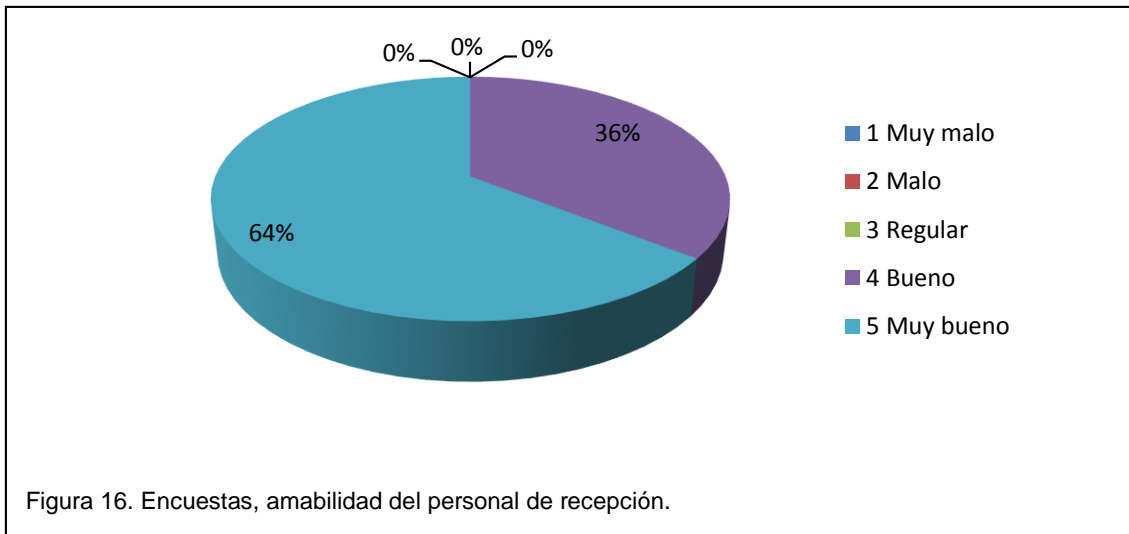
1. Muy malo
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Muy bueno

a) Perspectiva del valor pagado vs el recibido.



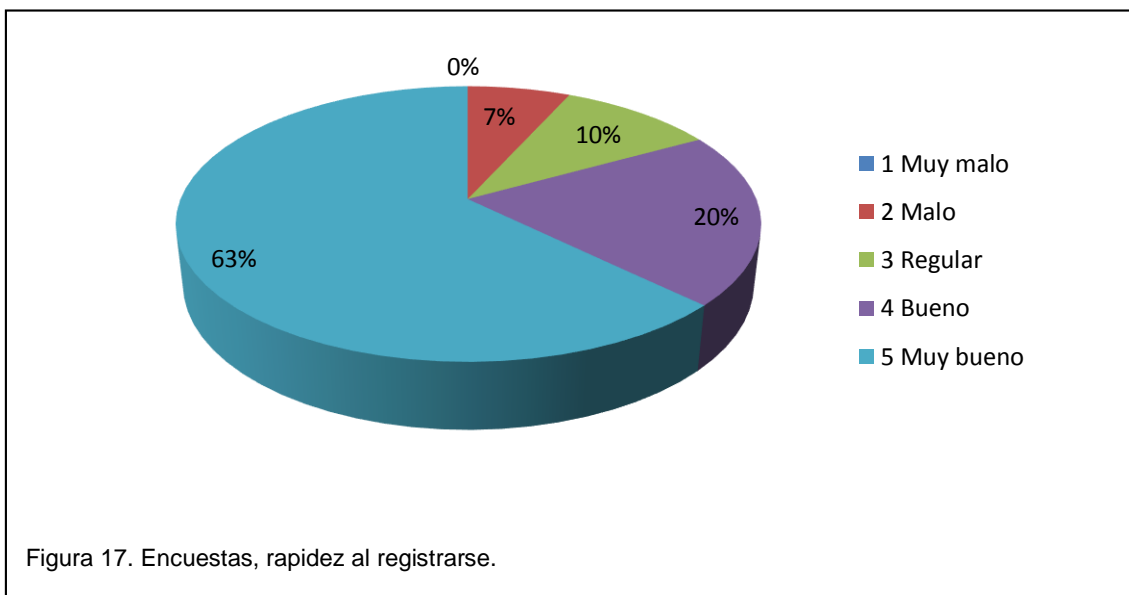
El 46% de los clientes califica como muy bueno el servicio recibido por el valor que pagó, un 39% califica con 4, lo que significa que la percepción del servicio fue bueno, un porcentaje del 12% lo calificó con 3 es decir, como regular y, finalmente hay un 3% de los clientes que considera que el servicio recibido en relación a su pago realizado fue malo.

b) Amabilidad del personal de recepción.



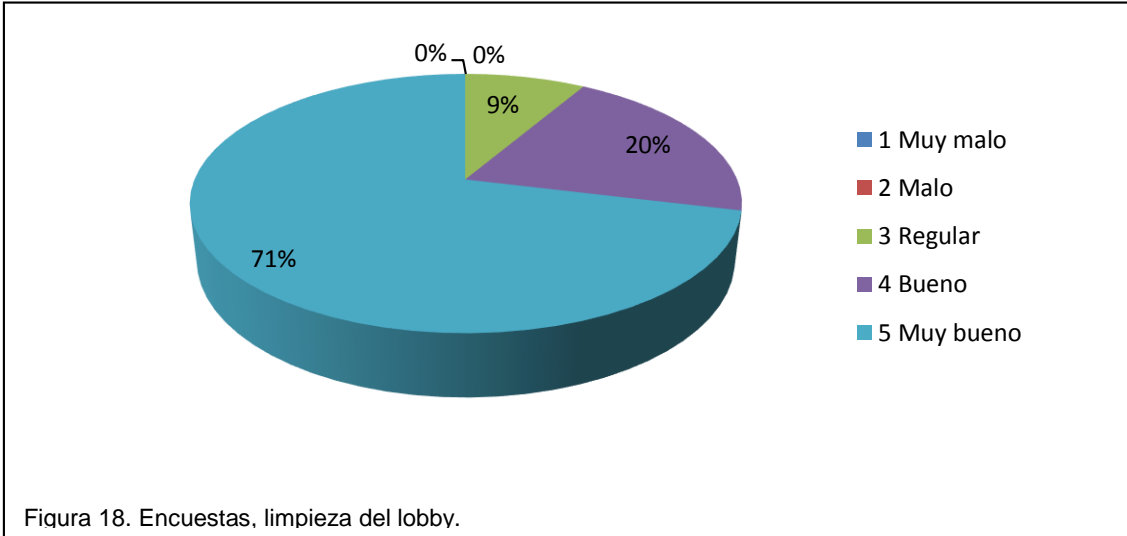
La amabilidad del personal de recepción fue calificada como muy buena y buena con 64% y 36% respectivamente, no existieron malas calificaciones.

c) Rapidez al registrarse.



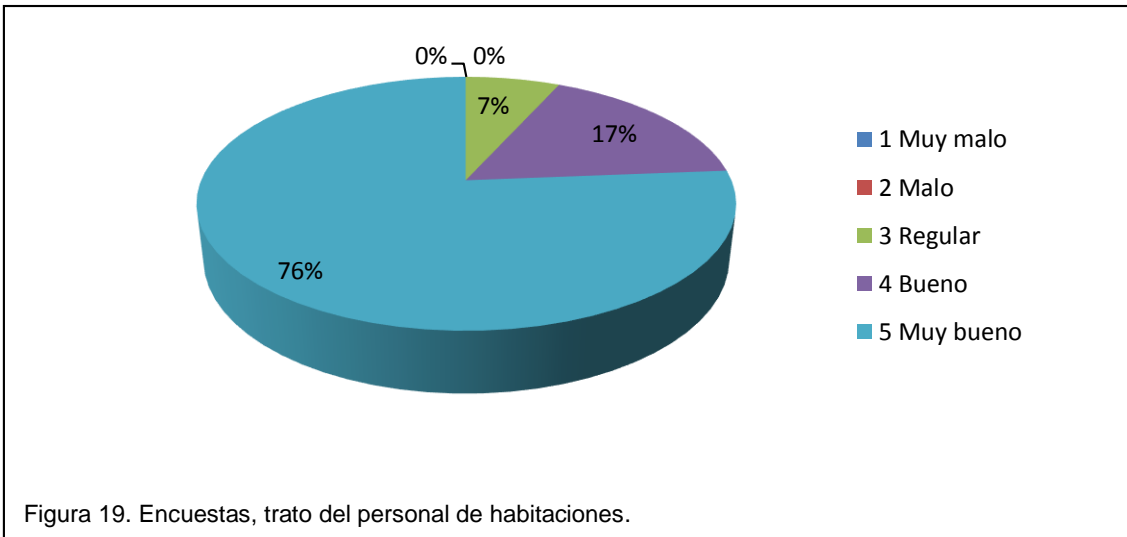
El 63% de los clientes indica que la rapidez con la que se registran es muy buena, un 20% indica que es buena, el 10% y el 7% indican que es regular y mala, es decir, se demora el registro, es lento.

d) Limpieza del lobby.



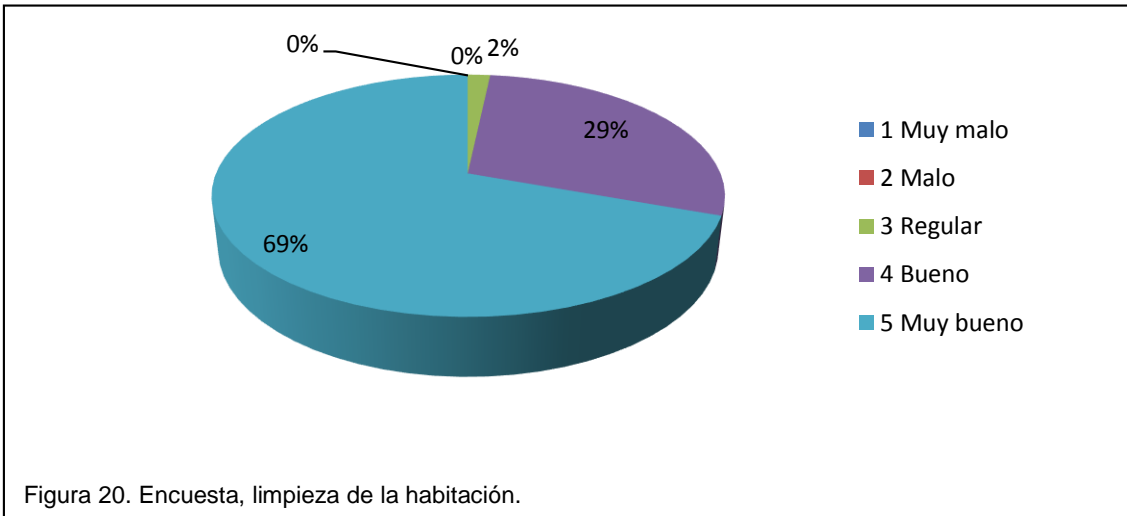
Un porcentaje bastante alto indica que la limpieza del lobby es muy buena, con el 71%, otros clientes indican que es buena con 20% y un 9% destaca que es regular.

e) Trato del personal de habitación.



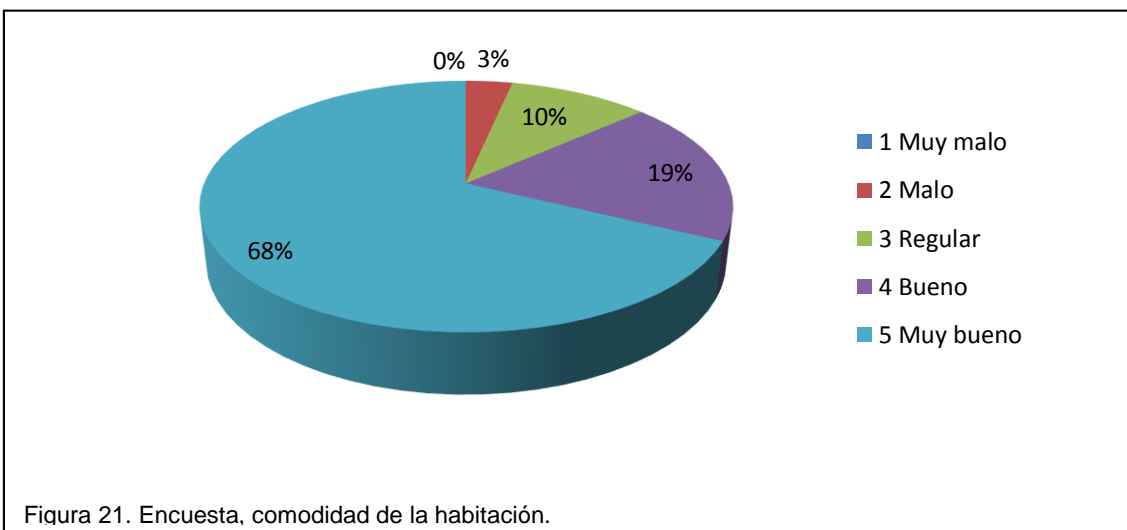
Un 76% de los clientes indican que el trato del personal es muy bueno, un 17% indica que es bueno y que el trato es regular un 7%.

f) Limpieza de la habitación.



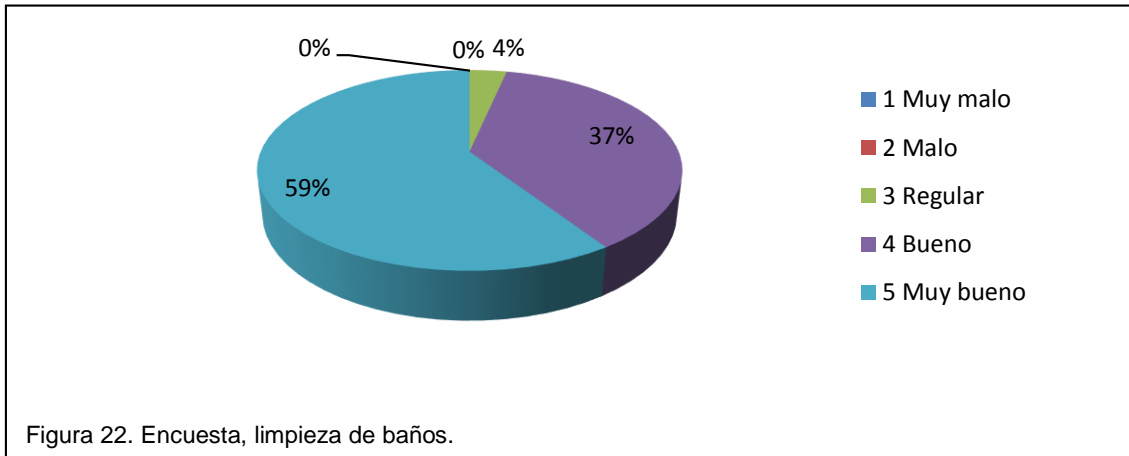
La limpieza de la habitación es muy buena de acuerdo al 69% de clientes, es buena indica un 29% y un 2% dice que es regular.

g) Comodidad de la habitación.



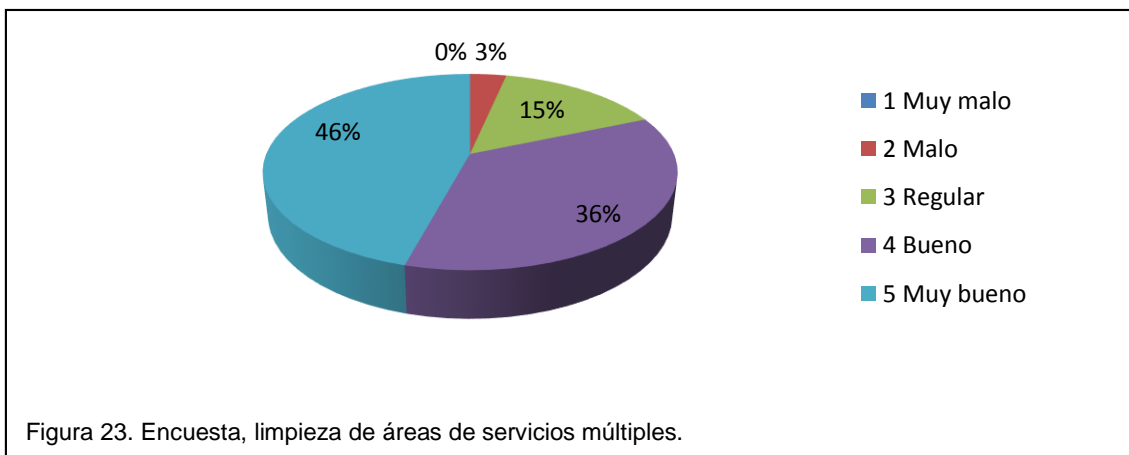
Las habitaciones son muy cómodas y confortables indica la mayoría de los clientes de la hostería. Sin embargo, existe un porcentaje bajo que indicó que las habitaciones son regulares y malas, que juntas suma un 13%.

h) Limpieza de baños.



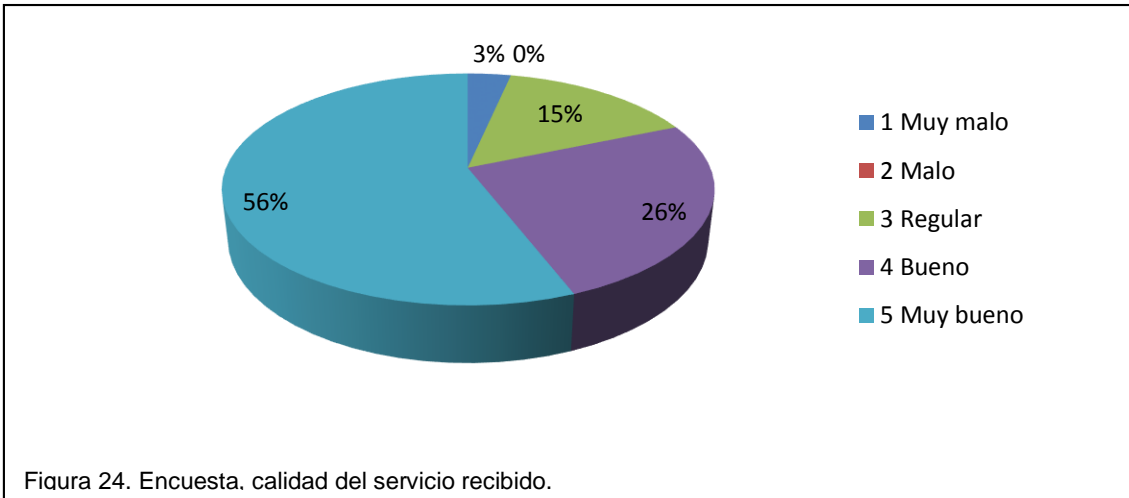
La limpieza de los baños también es muy buena con el 59%, como buena destacan el 37% de los encuestados y un 4% indica que es regular.

i) Limpieza de áreas de servicios múltiples (canchas, piscinas, etc.)



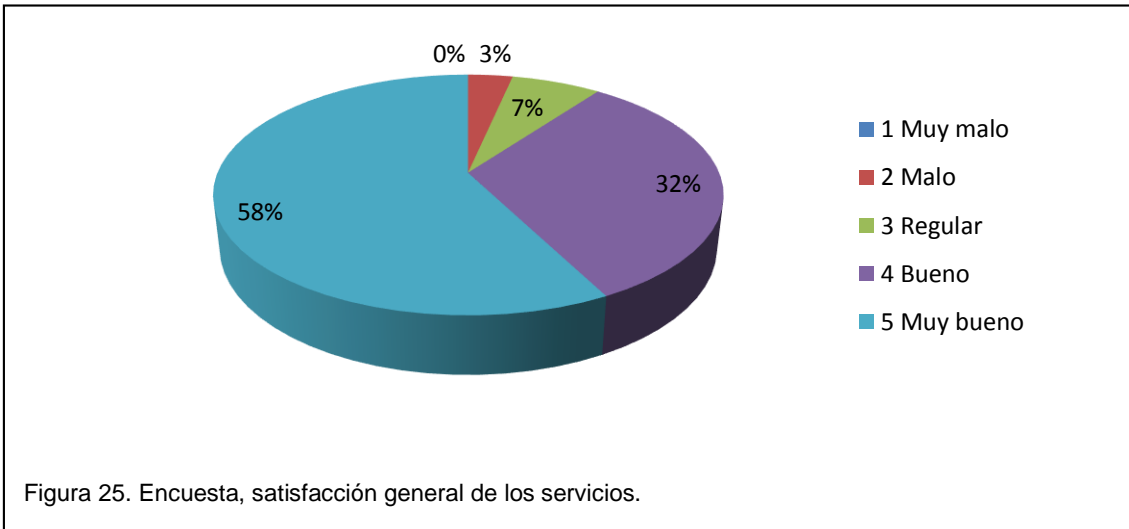
La limpieza de las áreas de servicios múltiples en su mayoría destaca que son muy limpias con 46% y limpias el 36%. Un 15% dice que son regulares y un 3% malas. Sin embargo, en una de las áreas que más quejas existen, la piscina y que algunos de los clientes incluso calificaron con 4 y 5, mencionaron de forma escrita en las encuestas, que hay desaseo y que es mal administrada, puesto que clientes que no se hospedan, es decir, solo pagan por el uso de esas instalaciones, toman más casilleros que los designados, dejan sucias las áreas y no respetan las piscinas para niños ya que hay adultos en estas.

j) Calidad del servicio recibido.



En cuanto a calidad, el 56% de los clientes califica con 5 muy bueno, un 26% con 4 bueno, 15% con 3 regular y un 3% con 1 como muy malo.

k) Satisfacción general de los servicios.



La mayoría de los clientes salen satisfechos de la hostería, aunque existe un 10% que no se encuentra del todo satisfecho.

3.2.2. Análisis de los resultados.

El sondeo de opinión permitió conocer el perfil del cliente que visita la hostería, además, el sentir de los clientes acerca de su experiencia en el establecimiento, mediante la calificación respecto a las instalaciones y de los servicios brindados

por parte del personal. Los resultados arrojaron que la mayoría de clientes califica como muy bueno y bueno. Sin embargo, algunos clientes no califican evaluando realmente lo que recibieron, porque hay casos que califican todo 5 y en la misma encuesta comenta de forma escrita el desaseo en la piscina y baños. Por otro lado es importante señalar, que la hostería en la actualidad no se encuentra usando procesos ni estándares de calidad que permitan tener una labor más ágil, razón por la cual, hay clientes que calificaron como regular los ítems relacionados a: la atención, rapidez en el *check in*, limpieza y satisfacción general.

Aunque la mayoría de clientes califica como buena su experiencia, hay una cantidad que no está del todo conforme y es lo que se pretende mejorar aplicando el manual de calidad, incluso, para atraer otros segmentos de mercado que son de suma importancia para incrementar los ingresos y ocupación de la hostería.

Las encuestas arrojaron que el mercado actual de la hostería principalmente es el nacional, sin embargo, es muy importante expandir a clientes internacionales, porque la hostería está perdiendo un gran segmento que en muchos casos invierten más dinero en turismo que los clientes ecuatorianos. Aunque, para atraer a turistas extranjeros es necesario aplicar estándares de calidad porque existiría mayor exigencia, además, es necesario que especialmente el personal de recepción domine dos idiomas, considerándose indispensable el inglés.

De ciertos comentarios presentados en las encuestas, se puede inferir que existe un porcentaje de clientes que se sienten molestos en la atención, al percatarse que ciertas áreas que se entiende deberían ser para el uso de los huéspedes, están siendo utilizadas por otras personas que no están alojadas en la hostería.

Capítulo IV: Análisis de Procesos

4.1. Identificación de áreas de análisis.

Para el correcto funcionamiento de la hostería, todas las áreas deben tener buena comunicación y sincronía, de esta manera, el trabajo será realizado con eficiencia y eficacia. Por lo tanto, el plan de mejoras debe ser integral, sin embargo, el presente estudio se enfocará en las áreas encargadas del hospedaje de clientes, es decir: recepción y habitaciones. A continuación se enlistarán las funciones que realizan estas áreas.

4.1.1. Área de Recepción

- Atender llamadas.
- Atención al cliente.
- Bloqueo de habitaciones.
- Verificar disponibilidad de habitaciones.
- Reservaciones de hospedaje.
- Reservación de restaurante.
- Ventas de eventos.
- Realizar check in y check out de habitaciones.
- Asignar habitación a los huéspedes.
- Entrega de llaves de las habitaciones.
- Reporte de ventas habitaciones.
- Cobro de alimentación y hospedaje.
- Facturación.
- Cuadre de caja.
- Entrega de reportes de clientes hospedados.
- Armar o realizar base de datos de los clientes registrados

4.1.2. Área de Habitaciones

- Limpieza de las habitaciones.
- Limpieza de pasillos.

- Informes de las habitaciones al momento de check out.
- Reportes en caso de problemas con las habitaciones durante la estancia del huésped para dar soluciones.
- Manejo de amenidades.
- Cambio de las toallas, sábanas y cobijas.
- Atender solicitudes de implemento extra.

4.2. Descripción de procesos – *Blueprint* actual.

El *blueprinting* sirve para detallar de manera gráfica los pasos que constituyen el servicio, de esta manera se puede evaluar, planificar y controlar el proceso del cliente en el establecimiento, mejorando su experiencia y su satisfacción. Las ventajas de aplicar el *blueprint* son: analizar las áreas críticas, identificar la zona donde puede fallar el servicio para saber cuál es el problema y así aplicar soluciones para el correcto funcionamiento. Este mapa permite observar los procesos desde una perspectiva externa a la empresa (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, pp. 58-59).

Proceso de reservas.

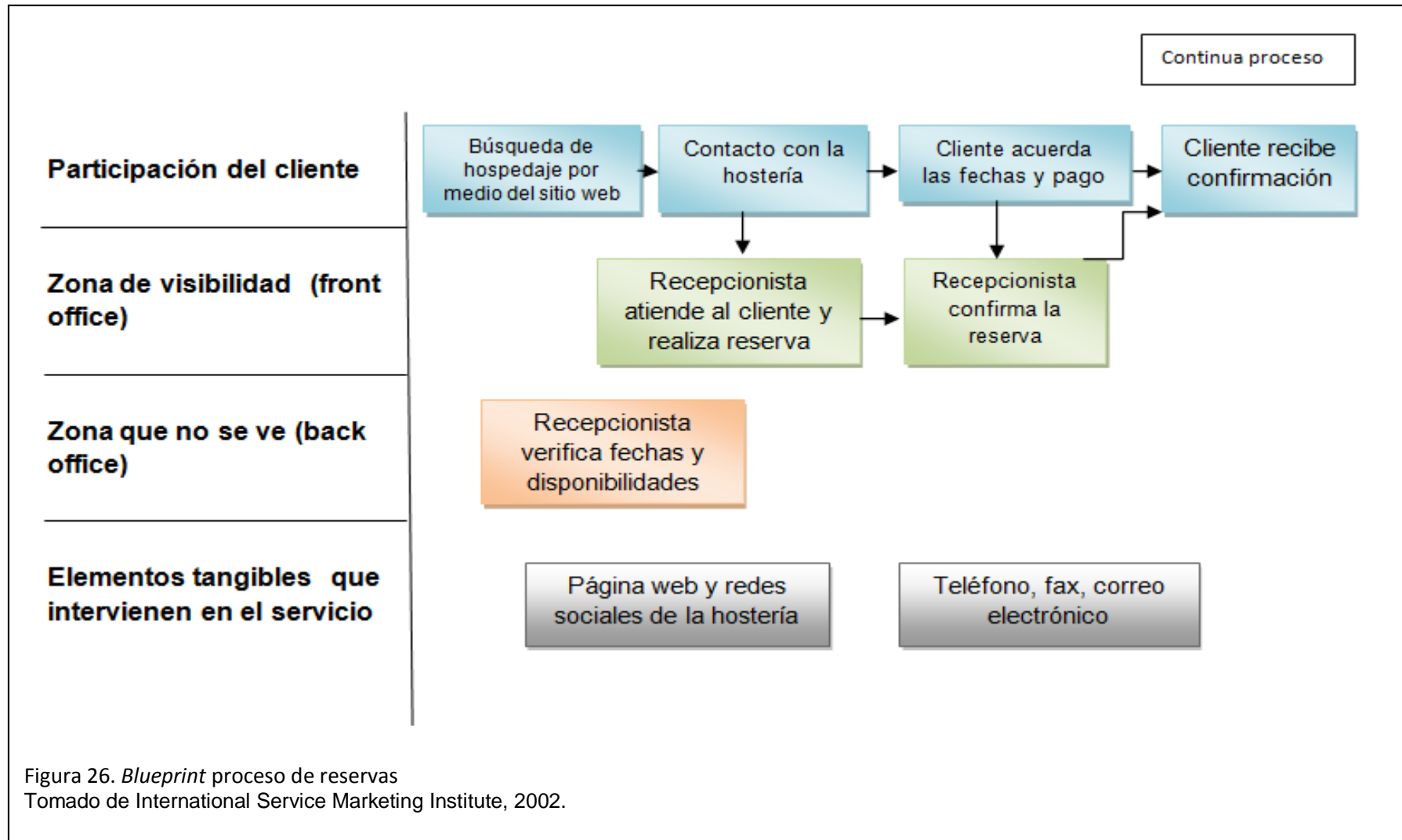


Figura 26. *Blueprint* proceso de reservas
Tomado de International Service Marketing Institute, 2002.

Proceso de llegada del cliente.

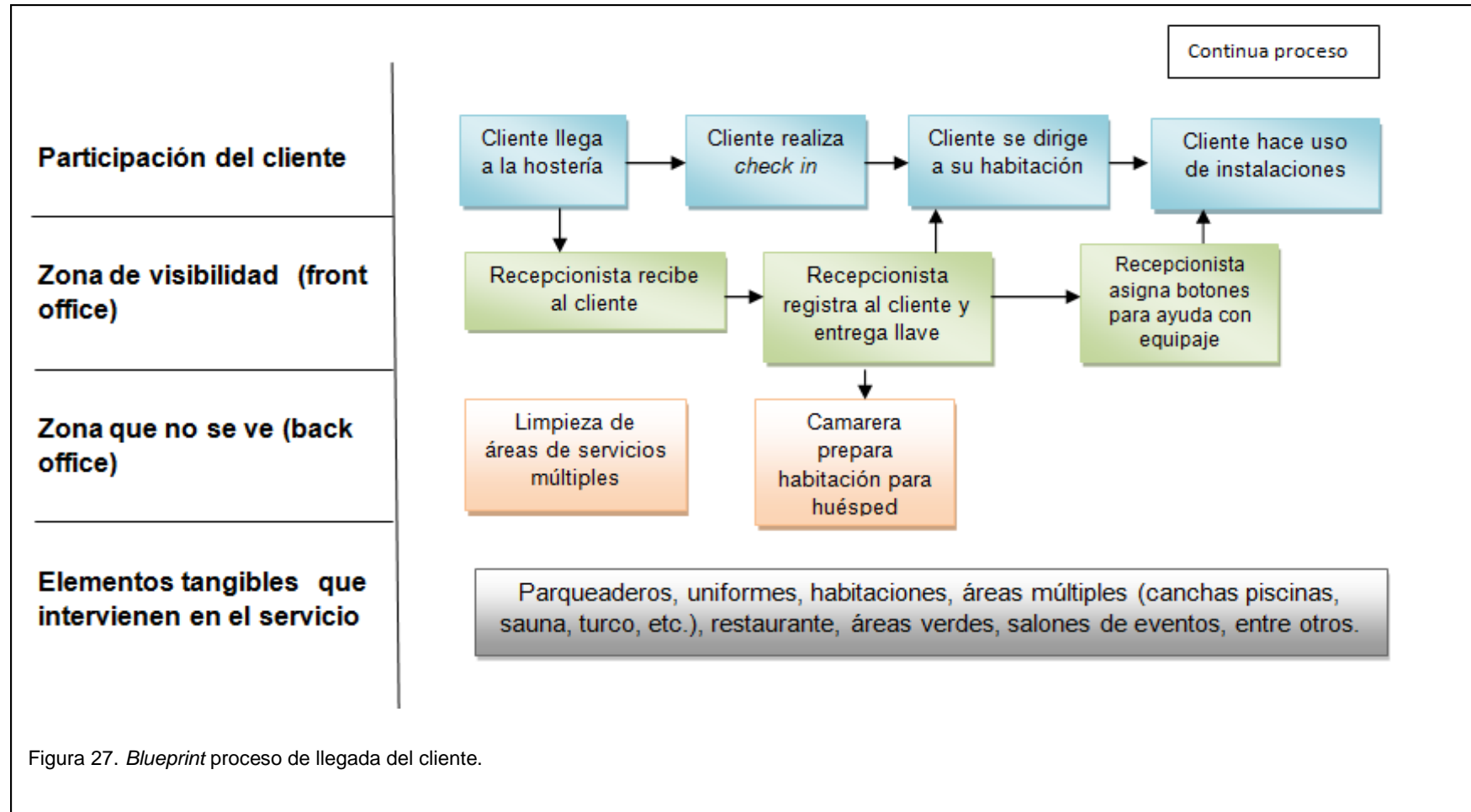


Figura 27. *Blueprint* proceso de llegada del cliente.

Proceso de despedida al cliente.

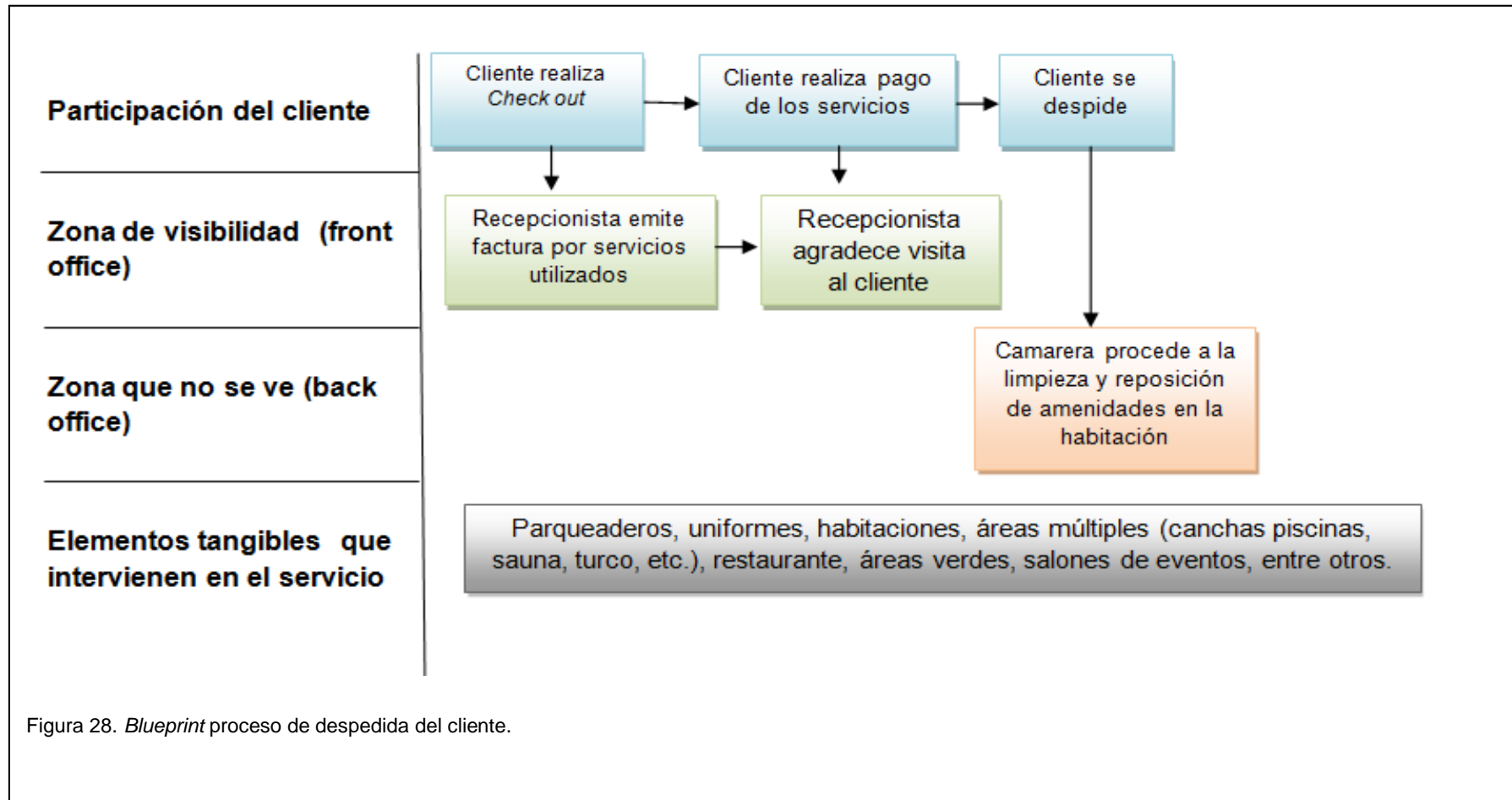


Figura 28. *Blueprint* proceso de despedida del cliente.

4.2.1. Lista de posibles errores.

En las actividades y procesos del establecimiento pueden ocurrir errores y, al no aplicar estándares de calidad se incrementa la probabilidad de que las fallas se presenten con mayor frecuencia. En la siguiente lista se señalará por etapas durante la visita del cliente los posibles errores que pueden existir en las áreas de habitaciones y recepción:

Tabla 8. Lista de posibles errores

Información del establecimiento	Página web caída o incomprensible.
	No se puede realizar reservas en línea.
	No se especifica tarifas o disponibilidad en la web.
	No se responde información en caso de contacto mediante web.
	Formulario de reservas web no está habilitado.
Llegada del huésped	No recibe el cliente la bienvenida.
	Tarda mucho el proceso de check in.
	Cliente encuentra el lobby desaseado.
	No hay habitaciones disponibles.
	Mala atención del personal.
	Uniformes del personal sucios.
	No informar al cliente de los servicios que ofrece el establecimiento.
	Error en el registro de datos del cliente.
	No hay recepcionista bilingüe.
En la estadía	Habitaciones desaseadas.
	Habitaciones sin mantenimiento.
	Servicio a la habitación lento.
	Demora en la limpieza de habitaciones.
	Habitaciones sin amenidades.
	Daño en los baños de habitaciones (grifos, duchas, etc.).
	No hay agua caliente.
Salida del huésped	Demora en el check out.
	Cliente se va sin entregar la llave.
	No se verifica el estado de las habitaciones antes de la salida del huésped.
	No se realiza el reporte de la habitación.
	No se despide al cliente de manera amable.

4.2.2. Qué puede fallar y que se puede hacer para evitarlo.

El no aplicar estándares ni tener personal capacitado en las áreas de servicio hacen que los errores sean más comunes, para evitar los errores es necesario aplicar un manual de calidad y establecer programas de capacitación para el personal.

Tabla 9. Lista de errores y soluciones

Posibles errores	Soluciones
Página web caída o incomprensible.	Crear una página web atractiva y darle mantenimiento.
No se puede realizar reservas en línea.	Añadir link de reservas en la página web.
No se especifica tarifas o disponibilidad en la web.	Establecer tarifas de hospedaje en la página web y en caso de hospitalidad que se sincronice con el nuevo sistema o que una persona se encargue de actualizar.
No se responde información en caso de contacto mediante web.	El personal de recepción debe estar pendiente de solicitudes por página web.
Formulario de reservas web no está habilitado.	Realizar mantenimiento a la página web.
No recibe el cliente la bienvenida.	Siempre tener a una persona en recepción.
Tarda mucho el proceso de <i>check in</i> .	Comprar un software hotelero que permita agilizar el <i>check in</i> y capacitar al personal en el uso del software.
Cliente encuentra el lobby desaseado.	Establecer horas de limpieza en algunas áreas de la hostería.
No hay habitaciones disponibles.	Con el software hotelero se tendrá un mejor registro de clientes y habitaciones en uso para evitar sobre venta.
Mala atención del personal.	Implementar capacitaciones constantes en servicio al cliente, para evitar reincidencias.
Uniformes del personal sucios.	Entregar al personal 3 uniformes para la semana y exigir al personal siempre tener el uniforme limpio.
No informar al cliente de los servicios que ofrece el establecimiento.	Entregar al huésped una hoja <i>briefing</i> que contenga información de los servicios que dispone la hostería.
Error en el registro de datos del cliente.	El recepcionista debe ingresar los datos con cautela y verificarlos.
No hay recepcionista bilingüe.	Contratar personal que hable inglés.
Habitaciones desaseadas.	Establecer horas de limpieza en las habitaciones.

Habitaciones sin mantenimiento.	Establecer un cronograma con fechas para verificar las condiciones de la habitación.
Servicio a la habitación lento.	Capacitación de personal en cocina y servicio para agilizar la entrega.
Demora en la limpieza de habitaciones.	Implementar capacitaciones a las camareras.
Habitaciones sin amenidades.	Establecer formatos impresos para la limpieza de habitaciones e implementación de amenidades.
Daño en los baños de habitaciones (grifos, duchas, etc.).	Realizar mantenimientos periódicos
No hay agua caliente.	Verificación constante del sistema.
Demora en el <i>check out</i> .	Capacitación en servicio y métodos de pago.
Cliente se va sin entregar la llave.	El cliente debe entregar la llave como requisito para realizar el <i>check out</i> .
No se verifica el estado de las habitaciones antes de la salida del huésped.	Recepción debe informar a <i>housekeeping</i> la salida de clientes.
No se realiza el reporte de la habitación.	El departamento de recepción debe solicitar los reportes con la salida de los huéspedes.
No se despide al cliente de manera amable.	Capacitación del personal en atención al cliente.

Tomado de International Service Marketing Institute, 2002.

Una forma de dar solución a los errores es establecer estándares y procesos de calidad descritos en un manual, que faciliten la verificación previa, la atención que se brinda al cliente y la evaluación posterior que refleje la satisfacción y garantice la fidelidad del cliente con el establecimiento.

4.3. Análisis FODA y FODA Cruzado.

4.3.1. Análisis FODA.

El análisis FODA es una matriz que facilitará la evaluación de la empresa. Dispone de cuatro elementos: las fortalezas y oportunidades que indican los puntos fuertes que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa; y las debilidades y amenazas que detallarán las dificultades que presenta la empresa para lograr sus objetivos planteados. De esta manera, la aplicación de la matriz FODA tiene el objetivo de conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa; lo que permitirá tomar acción para neutralizar las debilidades o convertirlas en fortalezas u oportunidades. (Münch, 2010, p.49).

Tabla 10. Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poseer un restaurante con comida nacional e internacional. 2. Contar con una gran cantidad de servicios de recreación. 3. 19 años de experiencia en el mercado. 4. Buena ubicación. 5. La hostería dispone de terreno para seguir expandiéndose. 6. Precios bajos en relación con la competencia. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran cantidad de atractivos turísticos en la zona. 2. En las empresas hoteleras competidoras no tienen estándares de calidad.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una estructura organizacional establecida. 2. No tiene una filosofía empresarial. 3. No cuenta con un software hotelero ni sistema computarizado de ingresos y egresos. 4. Falta de capacitación al personal en sus áreas designadas. 5. No existen estándares de calidad establecidos. 6. Ningún empleado es bilingüe. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia que oferta servicios similares. 2. Nuevas empresas competidoras con instalaciones más modernas. 3. Competencia mejor posicionada en el mercado. 4. Cambios en políticas estatales. 5. La posibilidad de crisis económica en el país.

4.3.2. FODA Cruzado.

El FODA cruzado es una matriz elaborada en base al FODA, en la cual se plantearán estrategias, que serán elaboradas en una parte con las fortalezas que serán evaluadas con las oportunidades para aprovecharlas y con las amenazas, para evitarlas. Y en otra parte las debilidades se analizan con las oportunidades y amenazas, de esta manera convertir las debilidades en oportunidades y neutralizar las amenazas (Valdés, 2005, p.84).

Tabla 11. FODA cruzado

<p>Fortalezas-Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estándares de calidad que permitan brindar un mejor servicio y ganar ventaja competitiva. 2. Establecer alianzas estratégicas con tour operadoras para que el cliente tenga la facilidad de tomar tours como servicio adicional de la hostería, además, con colegios y universidades para aprovechar la infraestructura existente. 3. Expandir la hostería construyendo más habitaciones. 	<p>Debilidades-Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una estructura organizacional y filosofía para la empresa. 2. Realizar capacitaciones constantes al personal de la hostería en áreas de atención al cliente. 3. Implementar estándares de calidad. 4. Contratar personal capacitado para atención de clientes extranjeros.
<p>Fortalezas-Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante publicidad ganar posicionamiento en el mercado para enfrentar a posibles nuevas empresas competidoras. 2. Implementar promociones de los servicios que se ofrece para ganar clientes de la competencia. 	<p>Debilidades-Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener los precios actuales que son más bajos que la competencia, de esta manera, obtener ventaja sobre ellos y en caso de crisis económica ser más accesibles para los clientes. 2. Implementar infraestructura más moderna.

4.4. Definición de Estrategias.

Una vez analizadas las áreas de estudio se conoce cuáles son las debilidades y amenazas de la empresa, de este modo se puede aplicar el plan de mejoras que permita evitar las falencias en las operaciones de la hostería. Brindando una mejor experiencia para los huéspedes y lograr posicionamiento en el mercado. Entre las estrategias a aplicar están:

La elaboración de un manual de calidad en las áreas de hospedaje y recepción, de esta manera, se elaborarán estándares que permita controlar los procesos

del establecimiento y del servicio ofertado, así evitando que se realicen las actividades de una manera espontánea que afecta el correcto funcionamiento de la hostería y el nivel de satisfacción del cliente, ya que pueden omitirse puntos importantes.

Planificar capacitaciones periódicas al personal, para el correcto funcionamiento del establecimiento y atención adecuada a los clientes. Los empleados deben tener capacitaciones de acuerdo a sus áreas de trabajo considerándose las más importantes: atención al cliente, manejo de insumos de limpieza, manejo de software y páginas web de la hostería, entre otras. Además, de los estándares a cumplir descritos en el manual de calidad.

Rediseñar la página web de la hostería, debe ser más atractiva e innovadora, que permita que los clientes accedan fácilmente y obtener todo tipo de información por ese medio, además de permitir que se realicen reservas, pagos y ponerse en contacto con el personal de la hostería si requiere información adicional.

Invertir en publicidad para la página web y redes sociales, esto permitirá que la hostería sea más conocida y atraerá más clientes.

Implementar alianzas estratégicas con otras empresas para mejorar la implementación de ofertas y promociones de servicios adicionales como: descuentos, tours de los destinos turísticos.

Elaborar mapas de procesos optimizados, los cuales detallaran los pasos por los que atraviesa el cliente, antes de la selección de la hostería, durante su estadía y la salida del establecimiento, el *blueprint* permitirá la evaluación de cada paso para identificar donde están ocurriendo las fallas y de esta manera poder corregirlas.

En base a estas ideas, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta basada únicamente en la elaboración y diseño del manual de calidad.

Capítulo V: Propuesta de mejoras

Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, las tablas de comparación con la competencia directa y las matrices FODA, se han identificado las falencias de la Hostería El Prado. En este capítulo se establecerán las propuestas de mejora para la empresa con el fin de mejorar la calidad del establecimiento.

5.1 Planificación de calidad.

5.1.1. Responsabilidad de la dirección.

Al establecer los estándares de calidad, de acuerdo al Modelo de Excelencia de la EFQM, la responsabilidad queda a cargo del líder, es decir, la alta gerencia. La cual aplica normativas de acuerdo a la realidad de la empresa. El modelo plantea que las normativas deben orientarse para clientes internos y externos, para procesos, recursos y alianzas estratégicas, para posteriormente obtener resultados y con esos aplicar correcciones, de esta manera, la gerencia debe estar en control constante lo que permitirá una mejora permanente.

Responsabilidad de la gerencia.

Como se mencionó anteriormente la calidad de una empresa parte del liderazgo, razón por la cual es de suma importancia que la gerencia establezca responsabilidades para la implementación y control de calidad dentro de esta. Entre estas responsabilidades se tiene:

- Gestión para la elaboración y diseño de un manual de calidad aplicable a la situación de la empresa.
- Establecer una política, objetivos y metas de calidad.
- La implementación del manual de calidad debe ser informado por el gerente a su personal.

- El gerente debe concientizar a los empleados acerca del buen uso del manual de calidad y los beneficios que trae para los procesos de la empresa y para los clientes.
- La gerencia es la encargada de implementar capacitaciones constantes para su personal, acerca del buen uso de las políticas de calidad, así como del buen manejo de los recursos del establecimiento.
- Implementar correcciones en las políticas y estándares de calidad si estos no están dando los resultados deseados.
- Administrar los recursos económicos para el manejo de programas de capacitación y gastos para el manual de calidad.
- Designar responsables de la calidad por áreas y departamentos en la hostería para que exista mejor control.
- Establecer reuniones periódicas con las personas designadas en control de la calidad de la empresa para examinar el correcto funcionamiento del manual de calidad.

5.1.2. Política de calidad.

La Hostería el Prado no cuenta con una política de calidad por lo que se realizará una propuesta:

Nuestra política de calidad se enfoca en la satisfacción de nuestros clientes, garantizando brindar los mejores servicios, estableciendo estándares y procedimientos de calidad en nuestro personal, además, una infraestructura en buenas condiciones con la finalidad de proporcionar a los huéspedes una experiencia única y placentera. La gerencia se responsabiliza por toda la gestión, buscando una mejora permanentemente para el buen desempeño del talento humano, que vaya enlazado de un adecuado clima laboral en sus áreas de trabajo.

5.1.3. Objetivos de calidad.

Los objetivos de calidad deben establecerse de acuerdo al nivel de la empresa, además, estar directamente atados con los requisitos del producto y servicio. Es importante que los objetivos estén asociados con la política de calidad de la

empresa, los cuales deben ser encargados a jefes de áreas con el fin de tener un mejor control de estos (International Organization for Standardization [ISO], 2011). Al igual que los objetivos empresariales es importante que los objetivos de calidad sean medibles y alcanzables, además de establecerlos en un lapso de tiempo.

Para la implementación de objetivos y metas de calidad se aplicará de acuerdo a las dimensiones de servicio del modelo SERVQUAL las cuales son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Camisón et al., 2006, p.919), así se tiene:

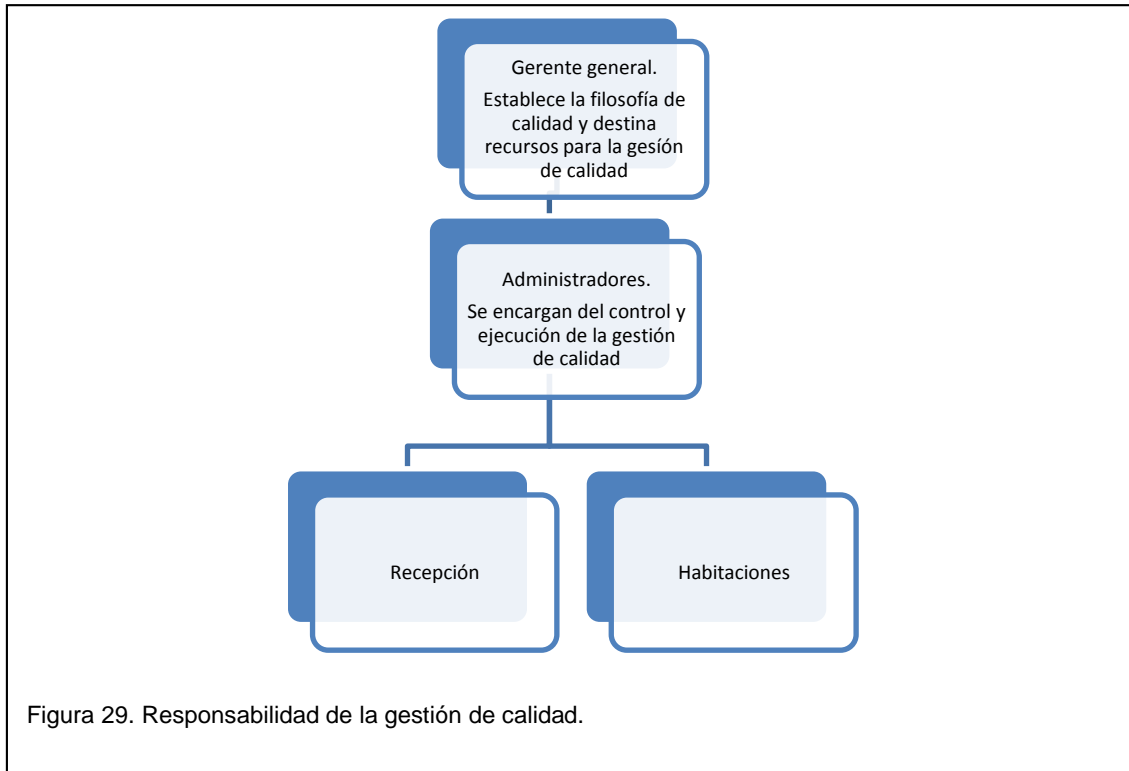
- Incrementar la satisfacción del huésped estableciendo estándares de calidad en las áreas de recepción y habitaciones.
- Contar con una infraestructura en óptimas condiciones con un adecuado mantenimiento, además de aseada y ordenada.
- Demostrar una imagen de profesionalismo del personal de la hostería, implementando la capacitación continua.

5.1.4. Metas de calidad.

- Reducir en un 10% el número de quejas por parte del cliente interno y externo, cada mes, en comparación al mes anterior.
- Aplicar al menos al 10% de clientes diarios, encuestas de satisfacción para medir aspectos como: queja, personas referenciadas por otros clientes, entre otros, para incrementar el número de huéspedes mediante buenas opiniones de clientes que usaron los servicios.
- Evaluar al personal cada 6 meses sobre las normas que incluyen en el manual, iniciando desde el primer año de aplicación del mismo.
- Alcanzar en un año el 80% de clientes satisfechos, mediante la mejora de las calificaciones en las encuestas realizadas a los clientes.
- Reducir los defectos de la infraestructura de la hostería, inspeccionando cada 6 meses las áreas para encontrar posibles desperfectos.
- Implementar hasta finales del año 2017, un sistema de seguridad para brindar confianza al huésped.

5.1.5. Comunicación interna.

Es necesario especificar los responsables de la calidad mediante un gráfico.



5.1.6. Funciones del personal de la hostería en base al manual.

Gerente general.

- Es el encargado de establecer la política de calidad, así como del manejo de los recursos para inversión en las mejoras del establecimiento.
- Realizar el control y supervisión de cumplimiento a las normas de calidad.
- Analizar los resultados del sistema de calidad.

Perfil.

- Persona con experiencia mínima de 5 años en administración de empresas hoteleras.

- Tener estudios superiores en administración de empresas hoteleras y turísticas
- Tener buena comunicación interpersonal.
- Persona con liderazgo.
- Saber planificar, coordinar y ejecutar actividades.
- Dominio del idioma inglés.

Gerentes administrativos.

- Junto con la gerencia es el responsable de crear las normas de calidad y realizar supervisiones a su personal.
- Controla la ejecución de las normas de calidad en su departamento.
- Es el encargado de realizar capacitaciones constantes al personal para el adecuado manejo de las normas y desempeño.
- De ser necesario realiza cambios en los procedimientos para un óptimo desempeño del departamento.
- Controla la satisfacción de los clientes.
- Se encarga de solucionar problemas de clientes interno y externos.

Perfil.

- Persona con experiencia mínima de 3 años en administración de empresas hoteleras.
- Tener estudios superiores en administración de empresas hoteleras y turísticas.
- Tener buena comunicación interpersonal.
- Persona con liderazgo.
- Saber planificar, coordinar y ejecutar actividades.

Recepcionista.

- Es encargado de atender todas las solicitudes del huésped.
- Al ser la primera persona en contacto directo con el cliente, debe transmitir formalidad y amabilidad.
- Maneja las reservas en línea y sitios web de la empresa.

- Atender amablemente llamadas al establecimiento.
- Realiza el proceso de *check in* y *check out*.
- Debe informar al huésped sobre los servicios que ofrece el establecimiento y toda la información correspondiente a la hostería.
- Informar al huésped de atractivos turísticos en la zona.
- Da cumplimiento a los procesos establecidos en el manual de calidad.
- Debe estar correctamente capacitado en el manejo del software hotelero y sistemas de reserva.
- Tener una buena comunicación con los otros departamentos.

Perfil.

- Persona amable y cordial en todo momento y capacitado en servicio al cliente.
- Dominio del idioma inglés escrito y verbal.
- Buena ortografía.
- Conocimiento de atención en el área de recepción, es decir, manejo de herramientas de reservas, características del establecimiento, habitaciones, políticas de ventas, etc.
- Debe conocer las preguntas más frecuentes realizadas por los clientes para dar una respuesta rápida.
- Ser ordenado y sistemático en el cumplimiento de su trabajo.
- Ser proactivo, solucionar problemas de la manera más adecuada.

Camareras.

- Son encargadas de realizar limpieza de habitaciones y pasillos cuando termina un huésped su estadía y a horas establecidas de acuerdo al manual de calidad.
- Manejo de insumos de limpieza y amenidades.
- Informa del estado y condición de la habitación a recepción.
- Realizan inventarios de los insumos de limpieza y amenidades.

Perfil.

- Persona proactiva, eficiente en sus tareas.
- Persona amable y cordial en todo momento
- Debe estar capacitada en uso de insumos de limpieza y en el arreglo de habitaciones y baños.

5.1.7. *Blueprint optimizado.*

En el *blueprint* actual se puede observar las etapas del cliente desde que llega al establecimiento hasta que se va y, los procesos del establecimiento mientras el cliente se encuentra hospedado, pero es muy importante definir un *blueprint* optimizado en las áreas de estudio que son recepción y habitaciones para identificar con más detalle los procesos que se deben cumplir, así el personal podrá ser más eficiente con las tareas que desarrolla mientras el huésped se encuentra utilizando los servicios. De esta manera, es más fácil detectar los errores para implementar correcciones y tener una mejora continua. En el primer gráfico a continuación, se presenta el *blueprint* al momento de la entrada y estadía del cliente.

Proceso de reserva.

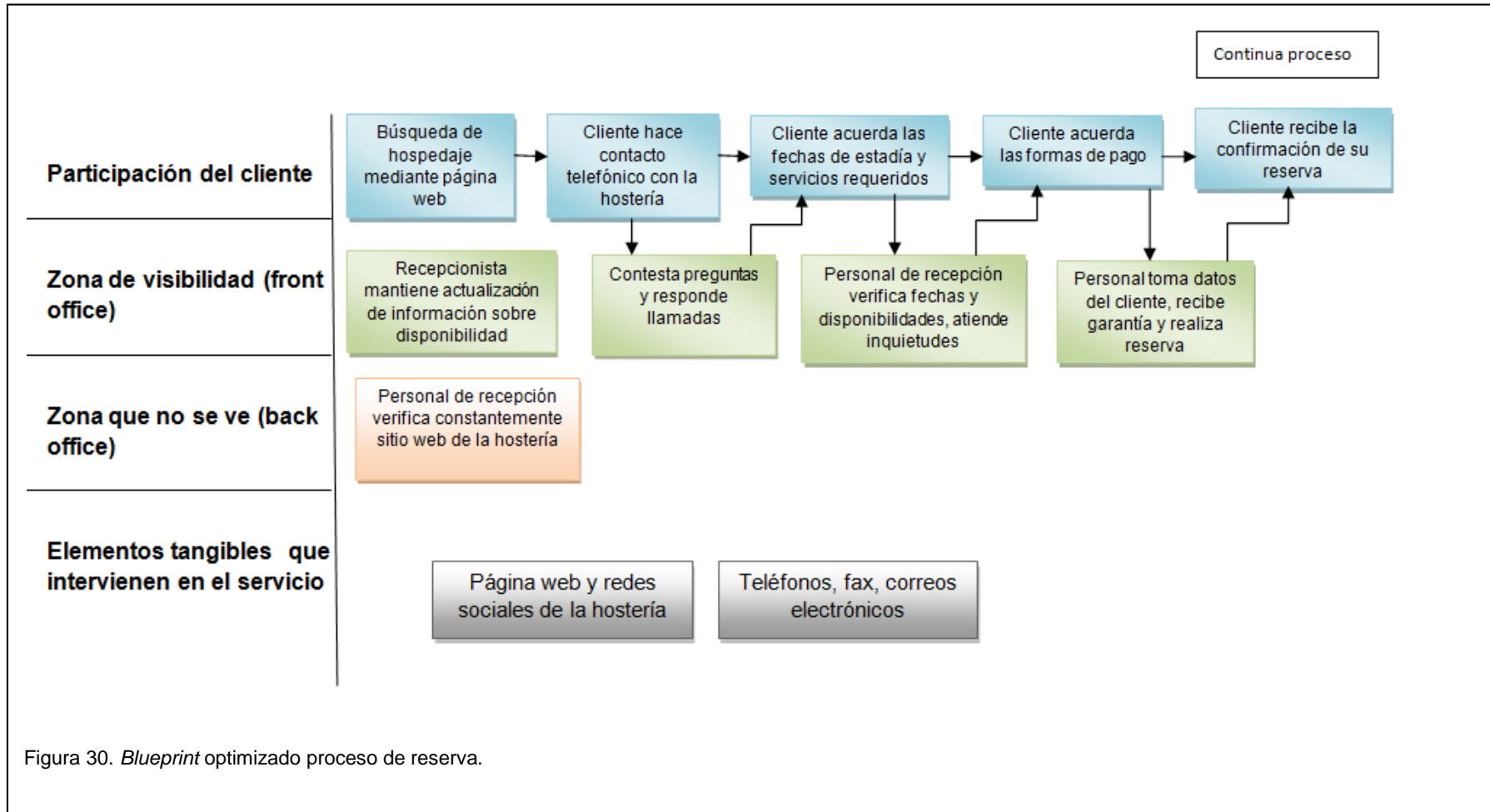


Figura 30. *Blueprint* optimizado proceso de reserva.

Proceso de llegada del huésped.

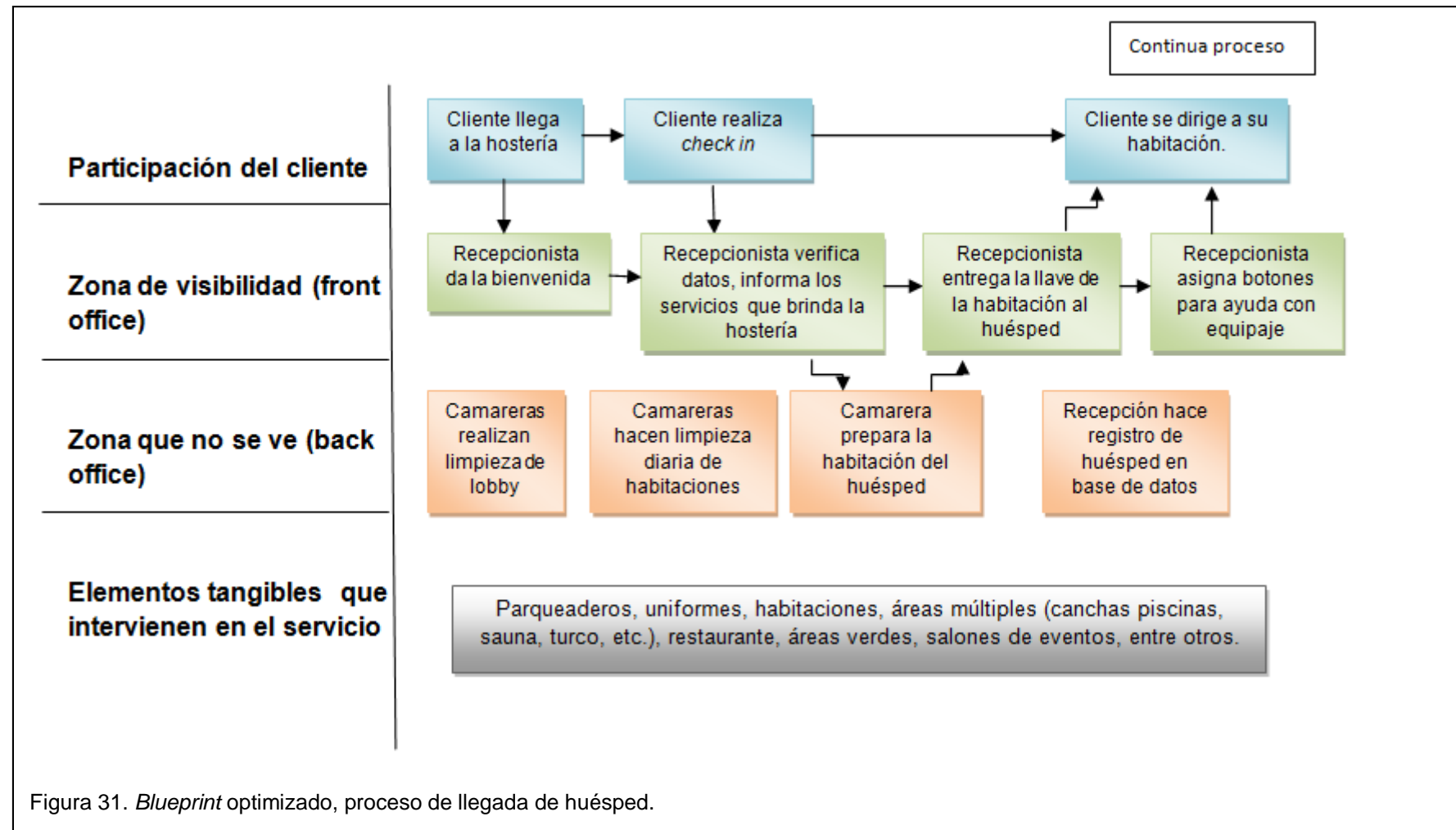
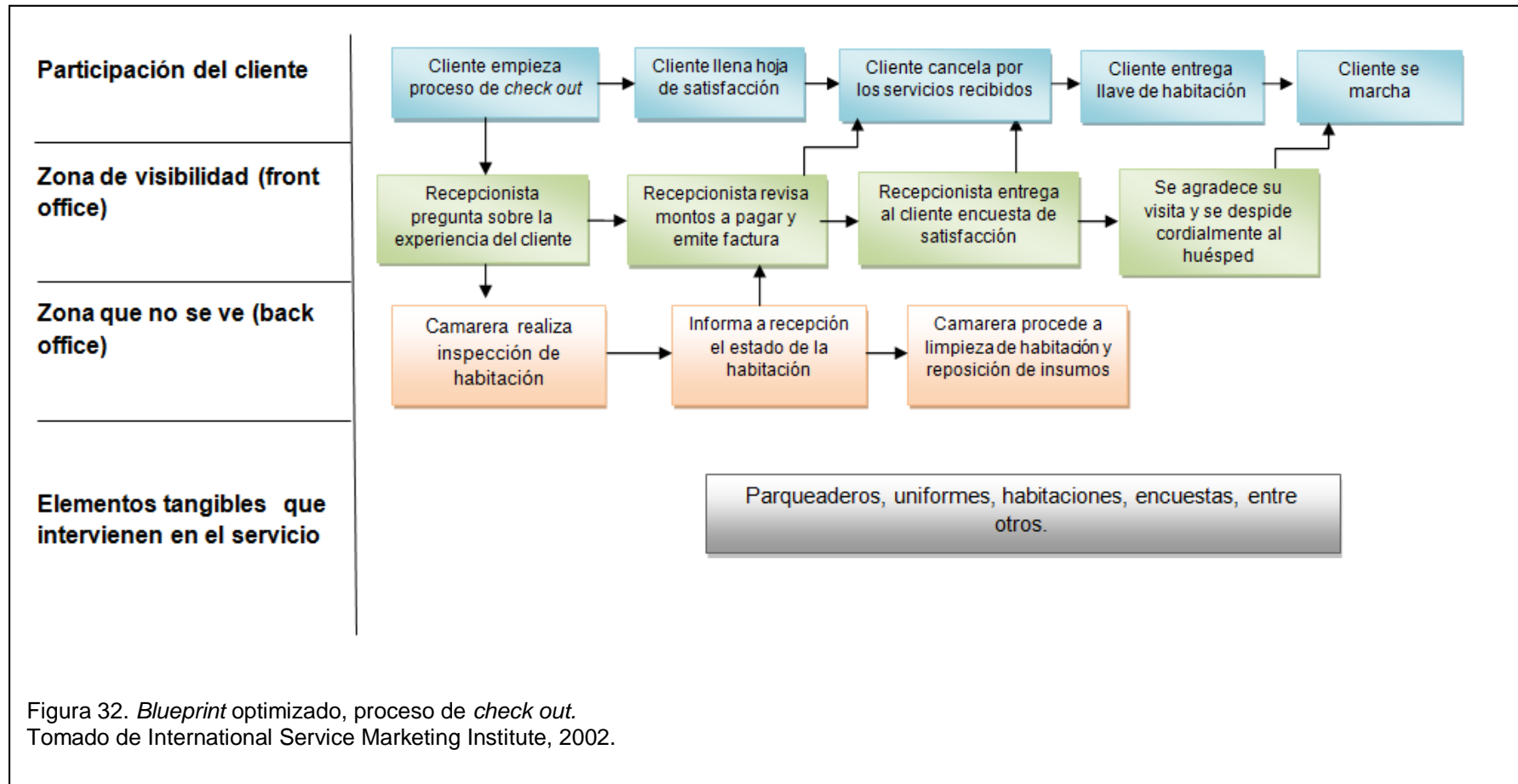


Figura 31. *Blueprint* optimizado, proceso de llegada de huésped.

Proceso de despedida del huésped.



5.1.8. Elaboración del manual de calidad para las áreas de habitación y recepción.

Para la elaboración del manual de calidad de la Hostería el Prado, se tomará como guía el manual de calidad para hoteles del Perú, el cual es elaborado por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DICETUR] para mejorar la calidad en hoteles del mencionado país. Este manual cuenta con procedimientos y estándares para un correcto desempeño de los trabajadores, además de información para la correcta manipulación de los insumos. Sin embargo, será adaptado a la realidad de la empresa para que el desempeño sea el adecuado.

El manual de calidad será elaborado para las áreas de: recepción y habitaciones. Una vez se implemente el manual de calidad, éste será una guía de operación, el cual detallará las funciones que deberán cumplir los empleados para realizar sus funciones de manera adecuada. Al tener los procesos estandarizados ayuda a que el personal agilice su labor y lo realice de mejor manera, de este modo, se satisface las expectativas del cliente y se brinda una mejor experiencia.

En el manual se establecerán procesos y estándares en:

- Recepción y reservas.
- Área de habitaciones.
- Servicio y atención al cliente.

5.1.9. Propuesta de capacitación al personal.

Aplicar solo el manual de calidad no basta para mejorar los procesos de la hostería ni lograr la satisfacción total del cliente, es importante que el talento humano de la empresa esté capacitado en atención al cliente y en aplicar los estándares descritos en dicho manual, de manera adecuada. Por esta razón, es necesario programar capacitaciones al personal para el correcto desempeño. A continuación se enlistan algunas opciones de entidades que realizan la labor de brindar capacitaciones en los temas que la Hostería El

Prado necesita, esta información también ayudará a determinar los posibles costos de inversión para la hostería:

- El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional [SECAP] es una institución que brinda capacitaciones a nivel nacional en diversas áreas, incluyendo hospedaje y servicio. Cuenta con programas cortos, medios y larga duración (2015). Estas capacitaciones las programa la institución, por lo cual es necesario verificar fecha y realizar la inscripción.
- El Centro de Formación y Capacitación Turística [CAPACITUR] es una empresa enfocada exclusivamente en la capacitación de empresas vinculadas a la hospitalidad, brinda capacitaciones en atención al cliente, servicio de restaurante, cocina, administración, limpieza, entre otros. Las capacitaciones las realiza por número de horas, de acuerdo al área a capacitar. Al final del curso se entrega el certificado.
- El Ministerio de Turismo brinda capacitaciones que se encuentran establecidas en un cronograma anual y a nivel nacional, en diversas áreas de la hotelería como: recepción, camareros, servicios al cliente, higiene, entre otras. El ministerio no cobra por las capacitaciones.
- También existe una gran cantidad de personas independientes y consultoras profesionales como Empreandes y Corporación Líderes, que brindan capacitaciones en las áreas de alojamiento y manejo del talento humano.

5.2. Presupuesto.

Para la implementación de calidad en una empresa es necesario contar con recursos económicos. Una vez definido todas las propuestas para el plan de mejora de calidad, se detallará los costos que estas requieren, de esta manera la empresa conocerá el monto que necesita invertir y si está en la capacidad de hacer dicha inversión.

La implementación de calidad en una empresa es una inversión, de acuerdo a Luciana Paulise, la competitividad se mejora al realizar productos y servicios de calidad, porque no solo genera clientes satisfechos, también se reduce costos,

se evita desperdicios y el trabajo se realiza más rápido, de este modo se beneficia a la empresa, empleados y al cliente. Por cada dólar invertido en programas de gestión de calidad se obtiene \$6 en ingresos, \$3 en rentabilidad y se reduce costos por \$16 (2015).

5.2.1. Presupuesto de inversión.

A continuación se muestra el presupuesto de inversión inicial para aplicar las propuestas de mejora para la Hostería El Prado, luego se mostrará cómo se obtuvo los valores de cada ítem.

Tabla 12. Presupuesto de inversión.

Presupuesto de inversión	
Capacitaciones del personal	\$ 1.774,00
Elaboración de estándares y procesos del manual de calidad	\$ 1.500,00
Impresiones de manual	\$ 280,00
Diseño página web	\$ 672,00
Publicidad página web	\$ 560,00
Total	\$ 4.786,00

Tomado de cotizaciones y entrevistas a expertos, 2016.

a. Capacitaciones de personal.

A continuación se muestra los costos para capacitaciones en los temas de: servicio al cliente, recepción y *housekeeping*; de 4 diferentes fuentes.

Tabla 13. Costo de capacitaciones al personal.

CAPACITUR				
	Duración	Costo por persona	No. Personas	Total
Habitaciones	15 horas	\$ 120,00	4	\$ 480,00
Recepción y reservas.	15 horas	\$ 110,00	3	\$ 330,00
Corporación líderes				
	Duración	Costo por persona	No. Personas	Total
Servicio al cliente en empresas hoteleras	16 horas	\$ 178,50	10	\$ 1.785,00

Msc. Walter Ocaña (consultor particular)				
	Duración	Costo por hora	No. Personas	Total
Implementación	8 horas	\$ 35,00	10	\$ 350,00
EMPREANDES				
	Duración	Costo por hora	Max personas	Total
Recepción	30 horas	\$ 23,00	20	\$ 690,00
Habitaciones	30 horas	\$ 23,00	20	\$ 690,00

Tomado de cotizaciones de las empresas y personas señaladas, 2016. (Anexo 4 y 5).

Tabla 14. Costo por hora promedio de capacitación.

Empresa	Área	Costo
CAPACITUR	Recepción	\$ 7,33
	Housekeeping	\$ 8,00
Corporación Líderes	Servicio al cliente	\$ 11,16
Experto calidad	Manual de calidad	\$ 35,00
EMPREANDES	Capacitaciones	\$ 23,00
Costo promedio por hora de capacitación		\$ 16,90

Tabla 15. Costo promedio total de capacitación.

Área	No. Horas	Costo por hora	No. Personas	Total
Recepción	15	\$ 16,90	3	\$ 760,50
Housekeeping	15	\$ 16,90	4	\$ 1.014,00
Total				\$ 1.774,50

Nota: De acuerdo a los contenidos desarrollados en el manual, se ha previsto que las capacitaciones a personal, en las dos áreas, necesitarán de un total de 15 horas cada una.

b. Manuales de calidad.

La siguiente tabla indica los costos de elaboración del manual de calidad por parte de un experto en el tema, además, del precio del diseño del manual y las impresiones.

Tabla 16. Cotización elaboración del manual de calidad

Consultor particular	Costo
Diseño de estándares por 2 áreas	\$ 600,00
Diseño de procedimientos por 2 áreas	\$ 600,00
Estructura del manual	\$ 300,00

Total	\$ 1.500,00
EMPREANDES	Costo
Diseño de estándares y procedimientos por 2 áreas	\$ 3.600,00
Capacitación en manual de calidad	\$ 400,00
Total	\$ 4.000,00

Tomado de entrevista personal a Msc. Walter Ocaña, consultor particular y a la gerente general de EMPREANDES, Msc. Lorena Dávalos, 2016.

Tabla 17. Costo impresiones del manual de calidad

Impresiones manual de calidad	
Diseño gráfico del manual	\$ 160,00
Impresiones de 10 manuales	\$ 120,00
Total	\$ 280,00

Nota: La cotización del diseño gráfico del manual (ver anexo 6) se realizó con la empresa Publijob y, las impresiones con la empresa Promo Corp.

c. Diseño de página web.

Para el rediseño de la página web de la hostería, se consultó con la empresa TEKCARE, dedicada a la elaboración, administración y promoción de páginas web empresariales. En la cotización (ver anexos 7 y 8), la empresa brinda diferentes planes, en el caso de re diseño tiene: plan sencillo, medio, large y extra large; para la promoción mediante estrategia SEO tiene: básico, medio y full.

Por el tipo de empresa que es Hostería el Prado y considerando temas de los servicios que incluye cada plan, se decidió que las mejores opciones serían: Administración Web Large y Posicionamiento medio, a continuación se presenta los valores de los planes escogidos.

Tabla 18. Cotizaciones página web y publicidad.

Cotización página web	
Diseño de la página web	\$ 672,00
Publicidad de página web	\$ 560,00
Total	\$ 1.232,00

Conclusiones.

Después de culminado el presente trabajo, se puede concluir lo siguiente. En primera instancia la hostería lleva 19 años en el mercado y el establecimiento ha tenido un gran crecimiento, sin embargo, la administración se ha mantenido de manera empírica, lo que sumado a la falta de estándares y procedimientos han mantenido la operación de la hostería con ciertas limitaciones que han dificultado el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional y menos aún internacional. Por lo que es necesario aplicar un plan de mejoras para un mejor desempeño por parte de la gerencia, administradores y personal.

La hostería cuenta con buena infraestructura, gran cantidad de servicios de recreación y entretenimiento, lo que le permite mantenerse en similares condiciones que la competencia, no obstante, no ha logrado alcanzar una ventaja competitiva sobre empresas hoteleras de la misma categoría, es decir, la empresa no se diferencia de las otras; por lo que se considera que la calidad puede ser un factor clave para conseguir la satisfacción del cliente y ganar ventaja sobre la competencia.

En el presente proyecto se elaboraron propuestas de mejora en las que esta: el diseño de un manual de calidad para las áreas de habitaciones y recepción, herramientas para un mejor desempeño en estas áreas, capacitaciones al personal, el rediseño de una página web y publicidad en ella, además, de elaborar la filosofía empresarial y planos optimizados de servicios, para mejorar el desempeño interno de la hostería.

Se logró identificar que es necesario que la alta gerencia aborde temas de calidad y comprendan la importancia de la implementación de estándares y procedimientos en las áreas de la hostería, de esta manera, se cumplen objetivos y metas planteadas, se corrige falencias, se reduce gastos y se mejora la gestión administrativa. La implementación de un manual de calidad y sus herramientas permitirán guiar a los empleados a realizar el trabajo con mayor facilidad y eficiencia, minimizar costos, reducir quejas y mejorar los procesos.

Por otro lado, debido a la baja ocupación en algunas temporadas, la hostería en los últimos meses ha enfrentado una baja en su posicionamiento en el mercado, por lo que, la empresa debería invertir en marketing para tratar de captar turistas extranjeros y mayor cantidad de turistas nacionales, además, se considera importante buscar alianzas estratégicas con agencias de viajes que sirvan como un emisor de turistas a la hostería, de igual manera, alianzas con colegios y universidades cuando realicen viajes de recreación o excursiones investigativas.

Finalmente, para la complementación de servicios y ofrecer mayores experiencias a los turistas, es necesario realizar alianzas estratégicas con tour operadoras para que este segmento de visitantes dispongan de facilidades para visitar los principales atractivos turísticos de la provincia, situación que a la vez generará mayores ingresos a la hostería con comisiones y principalmente porque el cliente puede preferir el establecimiento con mejores paquetes y generar una publicidad boca a boca.

Recomendaciones

Se sugiere que la alta gerencia empiece a manejar un sistema de registro de visitas diarias, que permita establecer estadísticas mensuales. Con los registros permitirá a la alta gerencia conocer su ocupación actual y permitirá plantear estrategias de marketing para atraer mayor clientela.

Es importante que la gerencia aplique las propuestas elaboradas en el presente trabajo, es decir, la filosofía empresarial, planos optimizados de servicio, manual de calidad, capacitaciones al personal, herramientas para las áreas de recepción y habitaciones, rediseñar la página web y publicidad de la misma; de esta manera, la hostería funcionará más eficientemente y tendrá una visión establecida para años futuros.

De igual manera, el gerente y administradores deben realizar análisis permanentes para conocer si las propuestas están funcionando y plantear correcciones si es necesario para un mejor desempeño.

Es fundamental que la hostería implemente manuales de calidad para las otras áreas como: restaurante, cocina, piscina, canchas, entre otras. De esta manera, se mejorará la atención y se incrementará la satisfacción del cliente, además, el trabajo será más eficiente, se reducirá desperdicios y costos de operación.

Por otro lado, el propietario debería enfocarse en renovar la imagen corporativa de la empresa, ya que tanto su logo como slogan, se considera que se manejan empíricamente, no reflejan lo que se desea y por ende la marca se pierde.

Finalmente, se necesita mayor rigurosidad en el manejo y análisis de las encuestas que se aplican a los clientes, ya que esta es la principal fuente de información del grado de satisfacción de los clientes; de esta manera, se conocerá los procesos que se están realizando adecuadamente y en qué punto se está fallando, para poder plantear correcciones que se orienten al cumplimiento de los objetivos de calidad.

Referencias

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá-Colombia: Pearson.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Carrasco, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hotelería y turismo*. Madrid-España: Paraninfo.
- Carro, R., & González, D. (2014). *Administración de la calidad total*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Crosby, P. (1979). *La calidad no cuesta*. México D.F -México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Cubillos, M., & Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. . *Revista de la Salle*, 80-96.
- Dávalos, L. (25 de Febrero de 2016). Comunicación personal 4. Implementación de manuales de calidad.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2009). *Manual de calidad turística para establecimientos de hospedaje*. Cuzco-Perú: Impresiones Gerson.
- ESOMAR. (2009). *GUÍA ESOMAR/WAPOR PARA SONDEO DE OPINIÓN Y ENCUESTAS PUBLICADAS*. Amsterdam.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F - México: CENGAGE Learning.
- Fundación Europea para la Gestión de calidad [EFQM]. (2003). *Introducción a la Excelencia*. Obtenido de <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>
- Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona - España: Ediciones UPC.

- Guía de Calidad. (21 de Abril de 2014). *Guía de calidad*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México D.F-México: McGraw Hill.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F - México: McGraw Hill.
- Gutiérrez, H., & de la Vara, S. (2013). *Control estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México D.F -México: Mc Graw Hill.
- Hostería El Prado. (10 de Octubre de 2015). *Hostería-el-Prado*. Obtenido de <http://www.hosteria-el-prado.com/>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2000). *Sistema de Gestión de Calidad*. Madrid - España: AENOR.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2011). *Objetivos de calidad*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/iso-9000-17.html>
- International Service Marketing Institute. (2002). *Elaboación de los estándares de calidad del servicio*.
- López, P. (2011). *Como hacer el Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2008*. Madrid:España: FC Editorial.
- López, R. (13 de Octubre de 2015).Comunicación personal 1. Información situacional Hostería El Prado.
- Malagón-Londoño, Galán Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de Calidad en Salud*. Bogota: Medica Internacional.
- Ministerio de turismo . (2012). *Boletín turismo interno*. Obtenido de http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoInterno/Perfil_TurismoInterno.pdf

- Mouteira, M. (2013). *Principios básicos para elaborar un manual de calidad en la sala de extracción de miel*. Obtenido de http://www.agro.unlp.edu.ar/sites/default/files/paginas/ii_elaboracion_del_manual_de_calidad_de_la_sala_de_extraccion_de_miel.pdf
- Münch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México D.F-México: Pearson.
- Normas ISO 9000-9001. (2011). *Medida, análisis y mejora*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/iso-9000-51.html>
- Ocaña, W. (4 de Febrero de 2016). Comunicación personal 3. Manual de calidad.
- Parasuman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2005). *Modelo de Servicio al Cliente*. Madrid-España: ESIC.
- Pulise, L. (10 de Noviembre de 2015). *¿Cuál es el retorno de la inversión en calidad?* Obtenido de <http://www.biztorming.com.ar/2015/11/10/cual-es-el-retorno-de-la-inversion-en-calidad/>
- Ricard, S. (s.f.). *ASPECTOS DE GESTIÓN EN LA CALIDAD DE SERVICIO. UNA APLICACIÓN DEL CONCEPT MAPPING AL CASO DE LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Riveros, P. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Bogotá - Colombia: COE EDICIONES.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F-México: Pearson.
- Robles, F. (2006). *La apuesta por la calidad como elemento diferenciador de los destinos turísticos*. Madrid-España: Universidad de Sevilla.
- Ruiz, D., Barroso, C., & Martín Armario, E. (2009). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 47 - 73.

Valdés, C. (3 de Noviembre de 2015). Comunicación personal 2. Información Hostería el Prado.

Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistemático*. México D.F- México: Fondo Editorial.

Anexos

Anexo 1. Los 14 Principios de Demming.

#	Paso
1	Se debe difundir la misión y visión de la empresa. Los problemas deben ser priorizados, los leves deben ser solucionados rápido y los difíciles a largo plazo mediante planificación, comunicación, eliminar quejas y atención a la satisfacción de los clientes.
2	La calidad pertenece a la filosofía empresarial, por ende no se aceptan errores ni defectos. No se aceptan cosas mal hechas.
3	Se debe realizar un control estadístico de todo el proceso de producción, no solo realizar inspecciones del producto final.
4	Al realizar negocios, se debe escoger por calidad, antes que optar por precios más bajos.
5	Aplicar el ciclo de Deming en la producción.
6	Todo personal debe tener formación para su trabajo, implica desde el liderazgo, hasta el personal de menor jerarquía.
7	Se debe brindar más confianza a los empleados, escuchándolos para comprender cuales son los errores.
8	Mejorar el clima laboral, brindado confianza a los empleados, sin que tengan miedo de dirigirse o hacer preguntas a la alta gerencia.
9	Mejorar la comunicación entre departamentos, la información de cada departamento puede ser valiosa para otro, así se mejora la producción.
10	Se debe exigir realizar bien el trabajo a la primera, utilizar medios necesarios para hacerlo.
11	Eliminar los cupos numéricos que cada empleado debe realizar, al exigir un número, la calidad disminuye por hacer las cosas rápido.
12	Hay que motivar al personal cuando hacen bien su trabajo, es bueno incentivar por trabajar bien.
13	Realizar constantes capacitaciones al personal para que siempre este actualizado del trabajo que realiza.
14	Comprometer a la alta gerencia para la mejorar la calidad constantemente y aplicar los 13 principios antes mencionados.

Adaptado de Ricard Santomá, s.f., pp.40-41.

Anexo 2. Los 14 pasos de Crosby.

#	Paso
1	Compromiso de la gerencia de crear e implementar una filosofía de calidad en la empresa.
2	Implementar equipos y herramientas para mejorar la calidad y redefinir su filosofía.
3	Reunir datos de la organización para analizar los problemas y corregirlos.
4	La calidad cuesta cuando no se hace bien a la primera.
5	Concientizar sobre la calidad, cuando se obtienen datos de cuanto se pierde por no aplicar calidad, esto debe ser manifestado para que la organización este consiente.
6	Aplicar correcciones se debe resolver todos los problemas hallados, es mejor si las personas que están relacionadas con el problema participen la solución.
7	Planificar los cero defectos, definir los pasos a seguir para cumplir los objetivos y prevenir las fallas.
8	El supervisor debe estar capacitado para que pueda controlar el proceso de calidad.
9	Establecer el día en que la empresa aplicara la filosofía de calidad.
10	La gerencia, así como supervisores, se reúnen con su personal para establecer metas de calidad.
11	Identificar los errores, el personal debe informar cuales son las posibles causas de problemas.
12	Se debe incentivar al personal por su trabajo.
13	Reuniones de calidad, todos los responsables de calidad deben reunirse analizar los problemas e intercambiar posibles soluciones.
14	Aplicar de nuevo el ciclo, la calidad nunca se termina.

Adaptado de Ricard Santomá, s.f., pp.45-46.

Anexo 3. Modelo de Encuesta para sondeo de opinión.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Estimado cliente:

La Hostería el Prado agradece su visita, para nosotros es muy importante su opinión para brindarle un mejor servicio.

Favor llenar la siguiente encuesta:

1. **Nacionalidad** _____

2. **Género** M___ F___

3. **Motivo del viaje.**

Ocio___ Negocios ___ Turismo ___ Otros ___

4. **¿Con quién realizó su viaje?**

Solo ___ Grupo ___ Familia ___

5. **¿Cómo se enteró de nosotros?**

Agencia de viajes___ Internet___ Boca a boca___ Publicidad___

6. **Si respondió internet, ¿en qué medio lo hizo?**

Página web ___ Facebook ___ GDS (Ej. Despegar.com) ___

7. **¿Recomendaría la hostería a otra persona?**

Sí ___ No ___

8. **¿Recibió información de los servicios de la hostería al momento de registrarse?**

Sí ___ No ___

9. **Califique del 1 al 5 los siguientes ítems, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.**

	1	2	3	4	5
Perspectiva del valor pagado vs el recibido					
Amabilidad del personal de recepción					
Rapidez al registrarse					
Limpieza del lobby					
Trato del personal de habitaciones					
Limpieza de la habitación					
Comodidad de la habitación					
Limpieza de baños					
Limpieza de áreas de servicio múltiple (canchas, piscinas, etc.)					
Calidad del servicio recibido					
Satisfacción general de los servicios					

Gracias por su colaboración.

Anexo 4. Cotización CAPACITUR.

La cotización fue enviada por la srta. Lilian Criollo el 8 de enero de 2016.

“Estimados señores, reciban un cordial saludo del área técnica de CAPACITUR, el motivo del presente es brindarles la información básica de los cursos de Técnicas de Pisos y Recepción y Reservas que esperamos poder brindar en los meses de abril y mayo, respectivamente

Técnicas de Pisos

Precio aproximado por persona: \$120

Duración: 15 horas

En esta capacitación se tratan temas vinculados con: Técnicas de limpieza de habitaciones, Tendida de cama, Cobertura, Técnicas de limpieza de baño, Uso y llenada de formularios.

Recepción-Reservas

Precio aproximado por persona: \$110

Duración: 15 horas

En esta capacitación se tratan temas vinculados con: Técnicas de recepción, Registros, Reservas, Formas de pago, Facturación, Servicio al cliente.

Oportunamente haremos llegar a su correo la información confirmada y ampliada de estas capacitaciones.

Tenga usted un excelente resto de tarde.” (Criollo, 2016)

Anexo 5. Cotización Corporación Líderes.



OFERTA ECONÓMICA:

El precio que pagará la Empresa a Corporación Líderes se detalla en la siguiente tabla:

TEMA	HORAS	PARTICIP.	VALOR TOTAL
SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE ALOJAMIENTO	16	10	\$ 1.785,00

El precio incluye:

- Honorarios profesionales de 16 horas de capacitación.
- Manual de apoyo para los participantes en el seminario.
- Certificados para los participantes.
- Movilización y viáticos del instructor.

El precio No Incluye:

- Alimentación de los participantes.
- Aulas para el taller.

Anexo 6. Cotización PubliJob.



RUC: 1792320747001

Quito, 26 de Enero del 2015

Sr. Ordoñez

Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente y atendiendo a su gentil solicitud me permito poner a su consideración la siguiente oferta:

Impresión de:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
8	Manuales en tamaño A5, con portada en couche de 250g y páginas internas en couche de 150g	\$73,92	\$73,92
1	Cada página diseñada	\$5,00	\$5,00
1	Solo diseño portada	\$10	\$10

Los precios son un estimado al tamaño a requerir

Anexo 7. Cotización diseño página web.

tekkare

Ud. lo necesita, nosotros lo resolvemos...

COSTOS DE INVERSIÓN:

PÁGINAS WEB CON ADMINISTRACIÓN DE CONTENIDOS POR TEKKARE

Son páginas en las que el cliente únicamente nos adjunta la modificación que desea realizar y de manera inmediata actualizamos los contenidos GRATIS

Web Sencilla \$400	Web Media \$500	Web Large \$600	Web Extra Large \$700
<ul style="list-style-type: none">• 3 Secciones principales• Hasta 4 subsecciones• Galerías de imágenes y banners• Administración de contenidos *• Personalización de FanPage• Hosting 2GB + Dominio + Cuentas de correo * **• Personalización de FanPage• GRATIS por el primer año:• ** Dominio (.com, .org, .net)	<ul style="list-style-type: none">• 4 Secciones principales• Subsecciones ilimitadas• Galerías de imágenes y banners• Administración de contenidos *• Personalización de FanPage• Hosting 3GB + Dominio + Cuentas de correo * **• Personalización de FanPage• GRATIS por el primer año:• ** Dominio (.com, .org, .net)	<ul style="list-style-type: none">• 6 Secciones principales• Subsecciones ilimitadas• Galerías de imágenes y banners• Administración de contenidos *• Personalización de FanPage• Hosting 4GB + Dominio + Cuentas de correo * **• GRATIS Logotipo• Personalización de FanPage• GRATIS por el primer año:• ** Dominio (.com, .org, .net)	<ul style="list-style-type: none">• 8 Secciones principales• Subsecciones ilimitadas• Galerías de imágenes y banners• Administración de contenidos *• Personalización de FanPage• Hosting 5GB + Dominio + Cuentas de correo * **• Personalización de FanPage• GRATIS Logotipo• GRATIS 3 piezas corporativas• GRATIS por el primer año:• ** Dominio (.com, .org, .net)

Precios no incluyen IVA.

Anexo 8. Cotización publicidad página web.



Ud. lo necesita, nosotros lo resolvemos...

POSICIONAMIENTO SEO

Es un complemento a su página web que garantiza visitas de potenciales clientes que ingresan términos relacionados a su negocio en el buscador (Google) con este sistema a usted le visitarán personas que realmente están interesadas en su producto o servicio.

Posicionamiento Básico \$300	Posicionamiento Medio \$500	Posicionamiento Full \$700
<ul style="list-style-type: none">• 10000 exposiciones de su anuncio al mes• 500 Ingresos de potenciales clientes mensuales• Promedio de 25 clicks a su página web diarios• Duración de la campaña: 20 días (lun-vie)• Reporte de datos estadísticos (cada 30 días)	<ul style="list-style-type: none">• 15000 exposiciones de su anuncio al mes• 1000 ingresos de potenciales clientes mensuales• Promedio de 50 clicks a su página web diarios• Duración de la campaña: 20 días (lun-vie)• Reporte de datos estadísticos (cada 30 días)	<ul style="list-style-type: none">• 20000 exposiciones de su anuncio al mes• 1500 ingresos de potenciales clientes mensuales• Promedio de 75 clicks a su página web diarios• Duración de la campaña: 20 días (lun-vie)• Reporte de datos estadísticos (cada 30 días)

Precios no incluyen IVA.

Anexo 9. Fotos del establecimiento.

Fachada entrada.



Recepción.



Patio.



Fachada exterior de habitaciones.



Habitación.



Cancha de vóley.



Piscina.



[Tomada de reservas.com.ec](http://Tomada.de.reservas.com.ec)

Anexo 10. Manual de Calidad.

Manual de calidad

Hostería El Prado



Elaborado por
Javier Ordóñez

2016

Contenido

Introducción.....	1
Misión.....	2
Visión.....	2
Valores de la empresa	2
Política de calidad.....	2
Objetivos de calidad	3
Metas de calidad.....	3
Organigrama.....	4
Responsables de la calidad	4
1. Normas generales.....	5
1.1. Normas de presentación.	6
1.2. Normas de presentación para el personal masculino.	6
1.3. Normas de presentación para el personal femenino.....	6
2. Estándares y procedimientos para recepción.....	6
2.1. Requerimiento del área de recepción.	6
2.2. Funciones de recepción.	7
2.3. Perfil de los recepcionistas.....	8
2.4. Reservas.....	8
2.4.1. Recepción de llamadas telefónicas.	9
2.4.2. Normas para el manejo de reservas.....	9
2.5. Normas para el contrato de los servicios.....	10
2.6. Normas en la estadía y uso de los servicios.....	10
2.6.1. Recibimiento del cliente.....	11
2.7. Salida del cliente.....	11
2.7.1. <i>Check out</i>	11
2.7.2. Despedida del cliente.....	12
3. Estándares y procedimientos en Habitaciones.....	12
3.1. Normas en habitaciones.....	12

3.2.	Perfil para el personal del área de habitaciones.	13
3.3.	Equipamiento muebles de la habitación.	13
3.4.	Equipamiento de lencería de la habitación.	13
3.5.	Equipamiento baños.....	14
3.6.	Limpieza y desinfección.	14
3.6.1.	Insumos de limpieza.....	14
3.6.2.	Normas y procedimientos para limpieza de superficies.	15
3.7.	Procedimientos para limpieza de la habitación ocupada.	16
3.8.	Limpieza de habitación una vez desocupada.	17
4.	Manejo de quejas y reclamos.	18
5.	Realización de reportes.	18
6.	Opiniones de la calidad.....	19
6.1.	En la Estadía.....	19
6.2.	Cuando el huésped salió del establecimiento.	19
7.	Responsabilidad con el ambiente.	19
7.1.	Agua.....	19
7.2.	Electricidad.....	19
7.3.	Desechos.	20
8.	Herramientas.	21
8.1.	Recepción.	21
8.1.1.	Ficha de reservas.....	21
8.1.2.	Ficha de cancelación de reservas.	22
8.1.3.	Ficha de registro.....	23
8.1.4.	Ficha de recepción de mensajes.	24
8.2.	Habitaciones.	25
8.2.1.	Ficha de limpieza de habitación.	25
8.2.2.	Hoja de control de limpieza de habitaciones.....	26
8.2.3.	Ficha de inspección de limpieza.....	27
8.2.4.	Ficha de solicitud de servicio de lavandería.	28

8.2.5. Hoja de responsabilidad ambiental.....	29
Referencias.	30

Índice de tablas.

Tabla 1. Estados de habitación.	10
Tabla 2. Limpieza de superficies.	15

Introducción.

La calidad es un tema que cada vez toma mayor fuerza en las empresas, el mercado se ha vuelto más competitivo, por lo que implementar sistemas de calidad es obligatorio para las empresas que buscan conseguir ser líderes en el mercado.

El manual de calidad es muy importante para la hostería, porque éste permitirá mejorar procesos y servicios del establecimiento para lograr la satisfacción del huésped. Además, que permitirá que los empleados conozcan sus funciones con detalles, lo que facilitará su trabajo y le permitirá realizarlo de una manera más ágil y precisa, obteniendo buenos resultados para el cliente y la empresa.

El cliente es el elemento que mantiene con vida una empresa, ellos al adquirir un producto y servicio, también compran experiencias. El trabajo de Hostería El Prado debe ser facilitar al huésped una vivencia única por medio de nuestros servicios. Es por esto que se necesita brindar el mejor trato y buenos procesos que se detallarán en el manual de calidad.

Misión.

Somos una hostería ubicada en Ibarra que cuenta con una variada oferta de servicios e instalaciones, desde alojamiento, alimentos y bebidas y actividades de recreación, para que nuestros clientes disfruten de una estadía placentera, en el mejor ambiente y con un gran equipo humano que brindan un servicio de calidad.

Visión.

Ser una hostería posicionada en la región Andes norte, brindando servicios con altos estándares de calidad y ofreciendo al huésped una experiencia inolvidable durante su estadía.

Valores de la empresa

La empresa se rige en los valores de:

- Honestidad de empleados como de la alta gerencia, brindando confianza y seguridad a nuestros clientes.
- Disciplina, puntualidad, respeto y responsabilidad, de tal forma que todo el trabajo sea realizado adecuadamente, generando satisfacción tanto en el cliente como en quienes conformamos la empresa.
- Trabajo en equipo, logrando el apoyo mutuo entre todo el personal, mejorando la comunicación entre departamentos y permitiendo el cumplimiento con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

Política de calidad

Nuestra política de calidad se enfoca en la satisfacción de nuestros clientes, garantizando brindar los mejores servicios, estableciendo estándares y procedimientos de calidad en nuestro personal, además, una infraestructura en buenas condiciones con la finalidad de proporcionar a los huéspedes una experiencia única y placentera. La gerencia se responsabiliza por toda la gestión, buscando una mejora permanentemente para el buen desempeño del talento humano, que vaya enlazado de un adecuado clima laboral en sus áreas de trabajo.

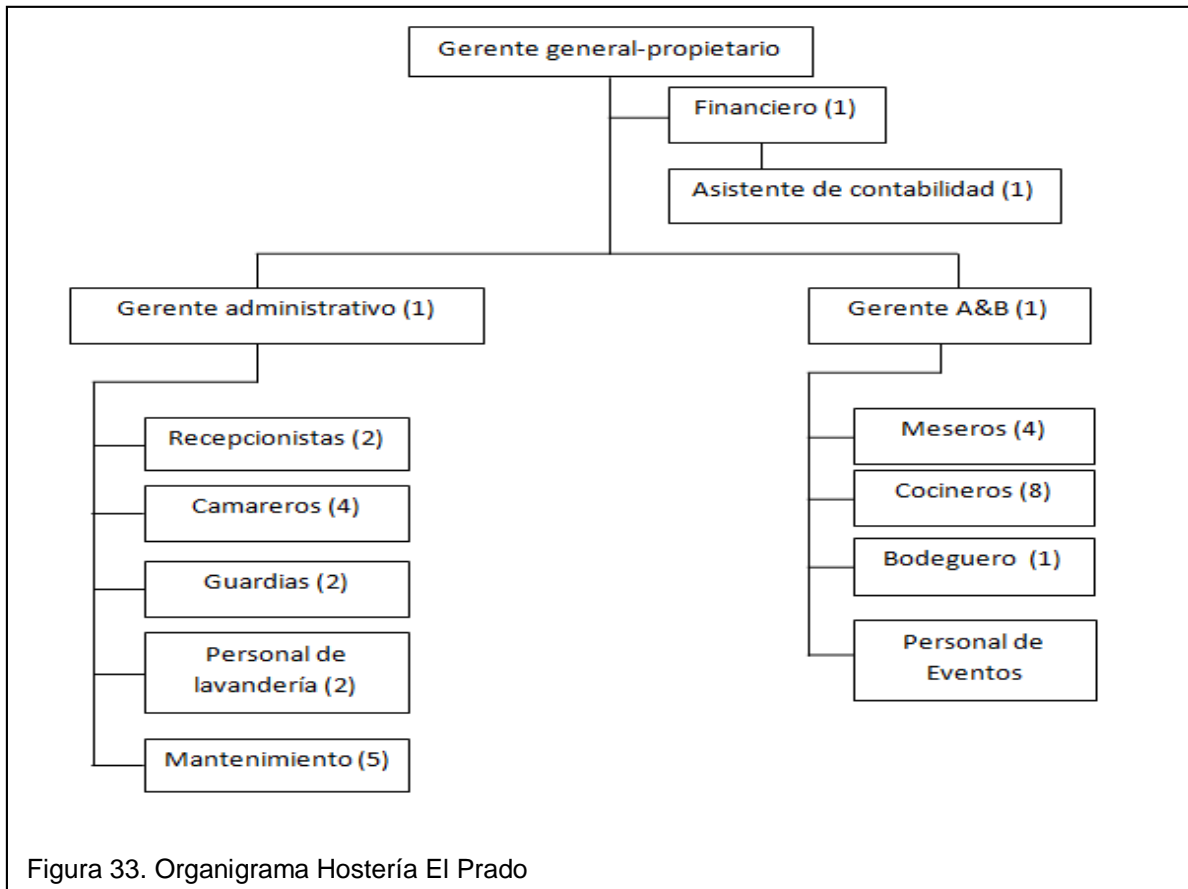
Objetivos de calidad

- Incrementar la satisfacción del huésped estableciendo estándares de calidad en las áreas de recepción y habitaciones.
- Contar con una infraestructura en óptimas condiciones con un adecuado mantenimiento, además de aseada y ordenada.
- Demostrar una imagen de profesionalismo del personal de la hostería, implementando la capacitación continua.

Metas de calidad

- Reducir en un 10% el número de quejas por parte del cliente interno y externo, cada mes, en comparación al mes anterior.
- Aplicar al menos al 10% de clientes diarios, encuestas de satisfacción para medir aspectos como: queja, personas referenciadas por otros clientes, entre otros, para incrementar el número de huéspedes mediante buenas opiniones de clientes que usaron los servicios.
- Evaluar al personal cada 6 meses sobre las normas que incluyen en el manual, iniciando desde el primer año de aplicación del mismo.
- Alcanzar en un año el 80% de clientes satisfechos, mediante la mejora de las calificaciones en las encuestas realizadas a los clientes.
- Reducir los defectos de la infraestructura de la hostería, inspeccionando cada 6 meses las áreas para encontrar posibles desperfectos.
- Implementar hasta finales del año 2017, un sistema de seguridad para brindar confianza al huésped.

Organigrama



Responsables de la calidad

El manual de calidad de la Hostería El Prado es un documento que será aplicado por el todo personal de las áreas de recepción y hospedaje, entre estos: gerente, administradores, recepcionistas y camareros. Con el fin de garantizar el correcto desempeño del establecimiento y la satisfacción total del huésped.

En el manual se detallará las funciones, responsabilidades y procedimientos que debe realizar el personal de cada área con el fin de optimizar y garantizar los procesos y servicios.

La gerencia general es la responsable de dirigir la implementación de calidad por medio de la definición de políticas y objetivos claros. Además, de verificar el correcto funcionamiento de estas, la gerencia es la responsable de administrar los recursos económicos y el talento humano para que la gestión de calidad funcione de manera adecuada.

Así también, la gerencia como el área de liderazgo de la empresa será la encargada de comprometer al personal con la gestión de calidad, incluyendo funciones como: identificar los resultados obtenidos para clientes internos, clientes externos y proveedores; analizar resultados de los procesos y corregir si es necesario; encargar a los administradores por áreas la entrega del manual a los empleados, así como el control de la calidad y de realizar reuniones periódicas para conocer los resultados y establecer mejoras.

1. Normas generales.

A continuación se plantean las principales normas de trabajo de acuerdo a las políticas de la empresa.

- Puntualidad a la hora de ingreso al trabajo, si requiere cambiarse de vestimenta tendrá que estar 10 minutos antes.
- El mantenimiento del área de trabajo y del equipo de trabajo será responsabilidad del personal asignado a esa dependencia.
- Mantener el respeto con sus compañeros de trabajo.
- Ser proactivo, manteniendo armonía y apoyo con los compañeros al realizar el trabajo.
- Cumplimiento de las políticas de la empresa y las normas establecidas en el manual de calidad.
- Honradez, responsabilidad, eficiencia y eficacia, en el cumplimiento de su trabajo
- Se prohíbe el consumo de alimentos en las estaciones de trabajo.
- No usar gafas en el trabajo.
- Prohibido el uso de celulares o cualquier otro aparato electrónico en jornadas laborales.
- No se permite el consumo de bebidas alcohólicas ni cigarrillos en el establecimiento por parte de los empleados.
- No se permite el consumo de goma de mascar en horarios laborales.
- No usar el internet para redes sociales y entretenimiento en horarios laborales.

- Se prohíbe divulgar información confidencial del establecimiento a entes externos de la empresa.

1.1. Normas de presentación.

- El personal debe estar aseado y correctamente uniformado.
- Debe usar una placa de identificación con su nombre y apellido.
- No debe tener tatuajes ni *piercings* en zonas visibles.

1.2. Normas de presentación para el personal masculino.

- Debe estar bien peinado, de preferencia con cabello corto, en caso de que lo lleve largo, este debe estar recogido.
- Afeitado y aseado adecuadamente.
- Las uñas deben estar bien cortadas y limpias.

Normas de presentación para el personal femenino.

- El maquillaje debe ser de color suave y no excesivo.
- El cabello debe estar peinado y de preferencia recogido.
- Los aretes deben ser pequeños.
- Las uñas deben estar cuidadas y su uso esmalte de colores no muy fuertes.
- No usar calzado con taco superior a 5 cm.

2. Estándares y procedimientos para recepción.

2.1. Requerimiento del área de recepción.

- La recepción debe contar con materiales de oficina como hojas, esferográficos, impresoras con tinta, sellos, calculadora, entre otros. Además de materiales promocionales de la empresa como trípticos y tarjetas de presentación.
- Debe contar con las herramientas de recepción como hojas de reservas, registro, mensajes, cuaderno de recepción, entre otros.
- Deben estar visibles las horas de *check in* y *check out* que se aplican en la hostería.

- La recepción debe contar con un reloj grande que indique la hora y calendario marcando la fecha del actual día.
- Se debe contar con un casillero para ubicar las llaves de manera ordenada por número de habitación.
- Siempre debe contar con materiales para el registro del cliente como formularios, cuaderno, talonarios, facturas, *vouchers*. Si el ingreso es por software, debe estar en perfecto funcionamiento la computadora y sus programas, actualizadas las licencias. El datáfono de tarjetas de crédito siempre debe estar operable.
- La recepción debe contar con caja fuerte para el encargo de artículos de valor de los huéspedes.
- debe contar con un espacio para encargos de maletas, los cuales serán utilizados mediante una ficha de registro con los datos el huésped.
- La recepción debe tener una llave maestra de todas las habitaciones, para los casos en que el cliente las pierda o se necesite entrar por emergencia o a su vez, copias de cada una de las llaves de las habitaciones.
- Permanentemente debe contar con un fondo de 100 dólares en caja, para realizar compras urgentes o dar cambios a los clientes, la llave de la caja será responsabilidad del recepcionista de turno.
- La recepción debe contar con botiquín de primeros auxilios.
- La recepción debe contar con baños para uso exclusivo de los clientes, el cual debe estar limpio y aromatizado, además debe contar con papel higiénico, papel de manos y jabón líquido.
- Los baños deben estar señalizados de acuerdo al género.

2.2. Funciones de recepción.

- Responder todas las peticiones que tenga el huésped, siempre que esté dentro de las políticas y facilidades de la empresa.
- En cambios de turno, el cierre de caja se debe realizar de manera ordenada y paciente. Se debe informar todos los acontecimientos, notas y pendientes al recepcionista entrante.

- Mantener la recepción limpia y ordenada, todos los materiales, como fichas, cuadernillos, deben estar en correcto orden.
- Todo hecho relevante debe ser anotado en un cuaderno u hoja de mensajes, así como las peticiones de huéspedes o encargos.
- Las llaves entregadas a las salidas de los huéspedes deben ser colocadas en el casillero respectivo de acuerdo al número de habitación.
- Las solicitudes del servicio de alarma, realizadas por los huéspedes deben registrarse adecuadamente y cumplirse a la hora requerida.
- Los reportes de ocupación de las habitaciones deben estar actualizados con el fin de evitar confusiones al momento de reservar y realizar el *check in*.

2.3. Perfil de los recepcionistas.

- Persona amable y cordial en todo momento y capacitado en servicio al cliente.
- Dominio del idioma inglés escrito y verbal.
- Buena ortografía.
- Conocimiento de atención en el área de recepción, es decir, manejo de herramientas de reservas, características del establecimiento, habitaciones, políticas de ventas, etc.
- Debe conocer las preguntas más frecuentes realizadas por los clientes para dar una respuesta rápida.
- Ser ordenado y sistemático en el cumplimiento de su trabajo.
- Ser proactivo, solucionar problemas de la manera más adecuada.

2.4. Reservas.

Es la etapa donde el cliente busca información de los establecimientos, es muy importante porque el cliente se decidirá por cual hotel optar, por lo que la información que se brinde a este, debe ser llamativa para que elija nuestro establecimiento.

2.4.1. Recepción de llamadas telefónicas.

- La persona encargada debe conocer perfectamente el funcionamiento del teléfono, ejemplo traspaso de llamadas, número de extensiones, etc.
- Las llamadas deben ser respondidas rápidamente, no debe sonar más de 15 segundos.
- El personal debe dirigirse al cliente de manera cortés y con un lenguaje verbal profesional.
- Al responder la llamada el personal debe: saludar, decir el nombre del establecimiento y su nombre.
- El personal debe estar en capacidad de responder cualquier inquietud al cliente, en caso de requerir información de un supervisor no debe dejar en espera al cliente por más de 3 minutos.
- En caso que el cliente necesite dejar un mensaje o la empresa tiene que devolver la llamada, el recepcionista debe tomar todos los datos del huésped, es decir: nombre, números de contacto, ciudad o país en el caso de ser extranjero, requerimientos, hora que debe ser contactado y mensaje que desea dejar.
- El personal no debe utilizar el teléfono de la empresa para llamadas personales, salvo casos de emergencia.

2.4.2. Normas para el manejo de reservas.

- Verificar constantemente las reservas realizadas vía página web, se debe revisar cada hora el correo electrónico ligado a las reservas vía web.
- Todas las reservas con pago deben ser registradas y bloqueadas por el tiempo de permanencia solicitada por el huésped, por ningún motivo se puede reservar una habitación bloqueada. No se debe realizar sobreventa.
- Los estatus de habitaciones deben ser clasificadas por ocupada, confirmada, en lista de espera, cancelada o anulada.

Tabla 20. Estados de habitación.

Estado de habitación	Significado
Confirmada	El cliente realizó el pago de la habitación
Ocupada	Se encuentra la habitación con cliente hospedado (no se vende)
En lista de espera	El cliente reservo, pero aún no realiza el pago
Cancelada	El cliente canceló su reserva
Anulada	El huésped no llegó a la hostería

- Una vez realizada la reserva de la habitación, se debe enviar al cliente la información de los pagos que debe realizar, con las políticas de pago, de cancelación y garantías como *vouchers* o cheques.
- Las reservas deben ser registradas en orden de acuerdo a fechas de ingreso de los huéspedes.
- Todas las reservas deben ser ingresadas cuidadosamente y verificadas constantemente en base a pagos y fechas de llegada.

2.5. Normas para el contrato de los servicios.

Es el acto en el cual cliente cierra la venta y la empresa se compromete a brindar los productos y servicios por el precio que el cliente está pagando.

- Para clientes extranjeros, es deber del recepcionista informar el tipo de moneda que recibe el establecimiento, en este caso el dólar.
- El recepcionista debe informar todos los servicios con los que cuenta el cliente de acuerdo al monto cancelado, como por ejemplo: el desayuno y uso de instalaciones.
- Se debe pedir un *voucher* de garantía.

2.6. Normas en la estadía y uso de los servicios.

Es la etapa en donde el cliente percibirá todos nuestros servicios, el cliente tendrá contacto con personal de la hostería en algunas áreas, utilizará las

instalaciones y los servicios brindados. Es la etapa principal para lograr la satisfacción del cliente.

2.6.1. Recibimiento del cliente.

- El recepcionista debe estar pendiente a la llegada de cualquier huésped.
- Siempre debe estar una persona en la recepción.
- La recepción debe estar limpia y ordenada.
- La recepción debe contar con una sala de espera, que permita tener a los clientes cómodos mientras esperan ser atendidos.

2.6.2. Check in.

- Se entregará al huésped esferográficos en buenas condiciones para el llenado de la hoja de *check in*. La cual deberá ser registrada y archivada adecuadamente.
- Se debe verificar las fechas de entrada y salida del cliente para evitar confusiones, lo que permitirá coordinar con el personal de *housekeeping* para el correcto mantenimiento que se encuentren en correcto estado.
- Al realizar los registros de huéspedes se debe verificar toda información y pagos para evitar inconvenientes tanto para la empresa como para el cliente.
- Responder cualquier duda que tenga el cliente en especial lo relacionado a costos y servicios.
- Informar de todos los servicios con los que cuenta la hostería.
- Finalizado el *check in*, se entrega la llave y el huésped debe ser conducido a su habitación, ayudándole al transporte de sus maletas.

2.7. Salida del cliente.

2.7.1. Check out.

- Debe ser amable y cortés con el cliente.
- Calcular la tarifa y todos los servicios adicionales que utilizó el huésped.
- El personal de habitaciones debe verificar que la habitación se encuentre en buenas condiciones y revisar que el cliente no se haya olvidado sus pertenencias.

- Se debe entregar factura al cliente por el monto a pagar con la descripción de los servicios prestados.
- Se le pide amablemente que entregue la llave.
- El *check out* no debe tardar más de 15 minutos por cliente.
- Se solicita al huésped de manera cortés que llene la encuesta de satisfacción de cliente.
- Se procede a la despedida del cliente.

2.7.2. Despedida del cliente.

- Se agradece al huésped por su visita e indicando que se lo espera nuevamente.
- Se le brinda de cortesía material promocional de la empresa (esferográficos con logo de la hostería, calendarios, llaveros, etc.)
- Se solicita a una persona de la hostería que traslade las maletas hasta el vehículo en el que parte el huésped.

3. Estándares y procedimientos en Habitaciones.

3.1. Normas en habitaciones.

- La puerta de la habitación, closets y baño deben estar en buenas condiciones y limpias.
- El número de la habitación debe ser legible y fácilmente identificable.
- Las chapas de puerta de la habitación y del baño deben estar limpias y en buen estado, las llaves deben abrir sin dificultad, para la seguridad y facilidad del cliente.
- Un vaso y una botella de agua purificada.
- Las paredes deben estar bien pintadas y sin manchas.
- Las habitaciones debe tener un olor agradable.
- Las ventanas y marcos deben mantenerse limpios y en correcto funcionamiento, las ventanas deben abrirse y cerrarse con facilidad.
- Las cortinas deben estar limpias y accionarse fácilmente.
- Los pisos deben estar limpios y en buen estado. En los baños no debe existir cerámicas trisadas.

- Los baños deben estar limpios, libre de hongos y bacterias, especialmente en esquinas y filos.
- Limpiar frecuentemente focos y lámparas, no deben estar con polvo ni insectos atrapados.
- Se debe revisar que los equipos de la habitación estén en buen estado y limpios, como televisores y teléfonos.
- Los cables de aparatos eléctricos no deben estar deteriorados, además, discretamente instalados y ordenados para evitar tropezones.
- Es importante que las normas de uso de la habitación estén claras y en una zona visible para el huésped.

3.2. Perfil para el personal del área de habitaciones.

- Persona proactiva, eficiente en sus tareas.
- Persona amable y cordial en todo momento
- Debe estar capacitada en uso de insumos de limpieza y en el arreglo de habitaciones y baños.

3.3. Equipamiento muebles de la habitación.

- Al menos una cama en buen estado sin arañazos ni ruidos.
- Un velador con cajón y una lámpara.
- Un teléfono y una guía telefónica de los números internos de la hostería.
- Una televisión con su control remoto, con acceso a canales internacionales y con guía de programación.
- Una mesa para estudio con su respectiva silla.
- Closet con cajones y al menos 8 armadores de ropa.
- Cortinas que combinen con los colores de la habitación.

3.4. Equipamiento de lencería de la habitación.

- Protector de colchón de color blanco.
- Juego de sábanas de color blanco.
- Dos Cobijas.
- Una cubrecama de color claro que combine con la habitación.

- Una almohada para camas individuales y dos almohadas para camas *Queen Size* o *King Size*. Cada almohada debe tener su respectivo protector de color blanco.

Nota: En caso que el cliente requiera otra cobija o almohada se debe facilitar en el menor tiempo posible.

3.5. Equipamiento baños.

- Un lavabo, inodoro con su tapa, ducha o tina y un espejo.
- Accesorios de baño como colgadores de toalla, repisas, alfombras, basurero y colgador de papel higiénico.
- Una toalla de color blanco para manos y una para cuerpo por cliente.
- Dos papeles higiénicos.
- Secador de cabello.
- Amenidades como jabón, shampoo, peinilla, entre otros. Con el logo del establecimiento.

3.6. Limpieza y desinfección.

La limpieza de un establecimiento es muy importante para cuidar la salud de las personas que se encuentran en el lugar, además que la percepción de un lugar limpio genera opiniones favorables en el cliente acerca de establecimiento y del personal que en él labora.

3.6.1. Insumos de limpieza.

- Carro de limpieza, el cual permitirá transportar todos los insumos.
- Aspiradora comercial que permita absorber partículas en el aire, además, debe contar con todos los accesorios para limpiar debajo de muebles y esquinas.
- Abrillantadora.
- Escobas y trapeadores.
- Fundas para basura.
- Trapos para polvos y productos químicos.
- Guantes de látex.
- Mascarillas.

- Malla para el cabello.
- Esponjas de limpieza.
- Detergentes, removedores de grasa y quitamanchas.
- Ambientales.
- Productos químicos para desinfección como cloro.
- Productos químicos para limpieza como limpia vidrios, aceite de muebles, cera para pisos, entre otros.

El carro de limpieza debe portar amenidades, papeles higiénicos y toallas para reemplazo diario.

3.6.2. Normas y procedimientos para limpieza de superficies.

Es necesario remover toda partícula como polvo, grasa, líquidos derramados o desechos orgánicos antes de la desinfección, caso contrario se acumularán bacterias y no se realizará una adecuada limpieza.

- El personal debe usar guantes de látex para el cuidado de la piel.
- Remover el polvo con un trapo húmedo, si existe otro elemento difícil de remover como grasa o manchas, aplicar el químico correspondiente.
- Barrer el piso para retirar elementos físicos.
- Una vez limpia las superficies aplicar los insumos de limpieza dependiendo el área o mueble a limpiar, que se describirá a continuación.

Tabla 21. Limpieza de superficies.

Baños	Deben ser correctamente desinfectados con cloro.
Muebles de madera	Camas, mesas, sillas, puertas y closets, se debe aplicar líquido para madera, posteriormente con un trapo limpio y seco, retirar el exceso y sacar brillo.
Pisos	Madera aplicar cera con aromas agradables para posteriormente abrillantar.
	Pisos cerámicos aplicar desinfectantes con aroma.
	Pisos de piedras como mármol, granito o cuarzo, limpiar con ceras especiales para el tipo de piso y después abrillantar.

3.7. Procedimientos para limpieza de la habitación ocupada.

- La limpieza de la habitación debe ser diaria a partir de las 9 am.
- Antes de entrar a la limpieza se debe golpear la puerta.
- Si el huésped responde anunciar que es el servicio de limpieza y preguntar si desea la atención en ese momento, si no desea, continuar con la siguiente habitación y volver más tarde.
- Ingresar a la habitación si el huésped no se encuentra en ella.
- La puerta debe ser bloqueada por el carro de limpieza para evitar que ingresen otras personas.
- Abrir ventanas de la habitación y el baño para ventilación
- Recoger la ropa del huésped para el servicio de lavandería, la camarera debe verificar que el número de piezas de ropa coincida con las llenadas por el cliente en la hoja del servicio.
- Vaciar los basureros del baño y habitación, colocar en el basurero del carro de limpieza.
- Proceder con la limpieza de superficies.
- Limpiar el baño verificando que no exista suciedades en filos de la ducha ni en esquinas.
- Cambiar las toallas.
- Verificar que haya papel higiénico y amenidades
- Proceder con el tendido de cama.
- Se debe inspeccionar que la lencería de la habitación este limpia, sin manchas y con buen olor.
- Dejar tarjetas que promueven una práctica ecológica, evitando el cambio diario de lencería de baño y habitación para ahorro de agua. Sin embargo, si el cliente no acepta la sugerencia se debe cambiar la lencería diariamente.
- Reemplazar insumos como vasos, botella de agua purificada, bolsas para lavandería y fichas para lavandería.

Notas:

Se proveerá al personal de *housekeeping* una lista de chequeo para el control paso a paso de la limpieza y arreglo, facilitando así la labor y evitando olvidos.

El personal no debe tocar las pertenencias del huésped o moverlas lo menos posible.

Se debe notificar a recepción cualquier daño o desperfecto en la habitación.

3.8. Limpieza de habitación una vez desocupada.

- La limpieza de la habitación debe realizarse una vez el huésped ha entregado la habitación.
- Antes de ingresar para la limpieza se debe golpear la puerta, aunque no haya huéspedes.
- La puerta debe ser bloqueada por el carro de limpieza para evitar que ingresen otras personas.
- Abrir ventanas de la habitación y el baño para ventilación
- Vaciar los basureros del baño y habitación, colocar en el basurero del carro de limpieza.
- Revisar que no haya pertenencias olvidadas en la habitación, si existen notificar y entregar a recepción.
- Proceder con la limpieza de superficies.
- Limpiar el baño verificando que no exista suciedades en filos de la ducha ni en esquinas.
- Cambiar las toallas y papel higiénico.
- Cambiar amenidades
- Cambiar la lencería de la habitación (sábanas, cobijas y cubrecamas).
- La cama debe quedar adecuadamente tendida.
- Se debe inspeccionar que la lencería de la habitación este limpia, sin manchas y con buen olor.
- Dejar tarjetas que promuevan la practica ecológica de no cambio de lencería de habitación y baño por ahorro de energía.

4. Manejo de quejas y reclamos.

- El personal de recepción debe escuchar la queja, a la vez, mantenerse calmado y relajado.
- Debe entender el problema y brindar una rápida solución.
- Muestre interés en la queja y trate de calmar al cliente.
- Si el recepcionista no puede solucionar el problema, debe contactarse de inmediato con el administrador o con el gerente.
- Si el cliente grita no se lo debe confrontar, se deberá llamar al administrador para buscar una solución adecuada.
- Si una queja es repetida por varios clientes, es necesario tomar acción y solucionar el problema.
- Si la hostería brinda compensaciones por problemas que hayan tenido los huéspedes, estas compensaciones serán aprobadas por el administrador o el gerente.

5. Realización de reportes.

La realización de reportes es muy importante para el correcto funcionamiento del establecimiento, de esta manera, se puede conocer las visitas de huéspedes, inventarios, funciones realizadas por el personal, entre otros.

Los reportes realizados por la recepción son:

- Reservas realizadas por clientes.
- Clientes confirmados para uso de servicios.
- Clientes hospedados en la hostería.
- Inventarios de materiales e insumos de recepción.
- Pagos de clientes.
- Quejas.

Reportes realizados en *housekeeping*.

- Reporte de estados de las habitaciones.
- Reporte de limpieza de habitaciones.
- Manejo de insumos de limpieza y amenidades.

- Reporte de lavandería.
- Manejo y estado de la lencería de habitaciones y baños.
- Reportes de objetos olvidados en las habitaciones.

6. Opiniones de la calidad.

Para conocer si la empresa está realizando las funciones y procesos de una manera adecuada, además, si el sistema de calidad está funcionando, es necesario conocer la opinión de los clientes, durante su estadía y después de la salida del establecimiento.

6.1. En la Estadía.

- Se debe preguntar de forma verbal como ha esta su experiencia en la hostería, cuando por cualquier razón el cliente toma contacto con el personal de recepción.
- Se debe contar con buzón de sugerencias.
- Mediante la encuesta de satisfacción, se conocerá su experiencia.

6.2. Cuando el huésped salió del establecimiento.

- Comentarios en redes sociales de la hostería.
- Calificación en páginas de establecimientos hoteleros.

7. Responsabilidad con el ambiente.

7.1. Agua.

- Crear concientización con el personal y clientes acerca del consumo del agua, con letreros en baños públicos y habitaciones.
- Implementar paulatinamente inodoros ecológicos y grifos de agua con válvulas de tiempo.
- Monitorear el consumo del agua, analizar incrementos mensuales y áreas donde se produjo mayor utilización.

7.2. Electricidad.

- Monitorear el consumo de electricidad en el establecimiento.

- Utilizar focos ahorradores y potencia de estos de acuerdo al lugar (interiores 60W, exteriores 100W).
- Implementar paulatinamente luces con sensores de movimiento en pasillos y exteriores.

7.3. Desechos.

- Los desechos deben ser clasificados por plásticos, orgánicos, papel y cartón.
- El papel debe ser reutilizado, es decir, ocuparlo por ambos lados (solo para uso interno de la empresa, impresiones que necesite el cliente, debe ser en papel nuevo).
- Los utensilios de limpieza, deben ser reutilizable, evitar los desechables.
- La basura debe estar lista para botar al momento que pase el camión recolector de basura.

8. Herramientas.

8.1. Recepción.

8.1.1. Ficha de reservas.



Ficha de reserva de habitaciones

Fecha:

Nombre del recepcionista

Nombre del huésped

Teléfono

Correo electrónico

Número de personas que se hospedan

Fecha de ingreso: _____

Fecha de salida: _____

Tipo de habitación _____ **Número de habitaciones** _____

Observaciones:

8.1.2. Ficha de cancelación de reservas.



Ficha de cancelación de reservas de habitaciones

Fecha:

Nombre del recepcionista

Nombre del huésped

Teléfono _____

Correo electrónico

Número de personas que se hospedan

Fecha de reservación: _____

Fecha de cancelación: _____

Tipo de habitación _____

Número de habitaciones _____

Motivo por el cual cancela la reserva:

8.1.3. Ficha de registro

Hostería El Prado	
Ficha de registro	
Nombre:	
CI/ID:	Teléfono:
Nacionalidad:	Género:
Tipo de habitación:	Número de huéspedes:
Fecha de ingreso:	Número de habitación:
Fecha de salida:	Firma:
Solicitudes adicionales:	

8.2. Habitaciones.

8.2.1. Ficha de limpieza de habitación.

Formulario de limpieza de habitaciones.									
Nombre del responsable _____									
Fecha:									
Señale con un visto las funciones realizadas.									
Número de habitación.									
Limpieza de pisos.									
Limpieza de ventanas.									
Limpieza de muebles.									
Vaciar tachos de basura.									
Limpieza de espejos.									
Limpieza y desinfección de baño.									
Reemplazo de amenidades.									
Tender la cama.									
Realizó cambio de lencería de baño.									
Realizó cambio de lencería de habitación.									
¿Solicitaron cobijas adicionales?									
¿Solicitaron almohadas adicionales?									
¿Solicitaron toallas adicionales?									
Huésped en la habitación en la limpieza									
Observaciones.									

8.2.3. Ficha de inspección de limpieza

Ficha de inspección de limpieza				
Nombre:			Fecha:	
Área	Malo	Regular	Bueno	Observaciones
Recepción				
Piso lobby				
Muebles				
Sala de espera				
Baños de recepción				
Ventanas				
Escaleras				
Lámparas				
Pasillos				
Habitaciones				
Piso de habitación				
Piso de baño				
Ventanas				
Muebles de habitación				
Muebles de baño				
Lencería de habitación				
Lencería de baño				
Puertas				
Closets				
Paredes				
Baños				

8.2.4. Ficha de solicitud de servicio de lavandería.

<p>Hostería El Prado</p>	
<p align="center">Servicio de lavandería</p>	
<p>Nombre del huésped:</p>	<p>No. Habitación:</p>
<p>Piezas:</p>	<p>Descripción:</p>
<p align="center">Firma</p>	

8.2.5. Hoja de responsabilidad ambiental.



La hostería el Prado cuenta con prácticas ecológicas, le invitamos a que las practique, por lo que se solicita apagar las luces mientras no se encuentre en la habitación. Si desea que las toallas y lencería de habitación sean cambiadas por favor déjelas en el suelo, caso contrario cuelgue las toallas y deje la lencería en la cama.

Gracias por cuidar el ambiente.

Referencias.

- DIRCETUR. (2009). *Manual de calidad turística para establecimientos de hospedaje*. Cuzco-Perú: Impresiones Gerson.
- Ortíz, A. (2015). *DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD, PARA LAS ÁREAS DE RECEPCIÓN Y HOSPEDAJE, EN EL HOSTAL "ZENTRUM" QUITO-ECUADOR* (Tesis de pregrado). Quito-Ecuador: Universidad de las Américas.
- Román, F. (2016). *Diseño de un plan de mejoramiento de la calidad para las áreas de alojamiento, recepción y alimentos y bebidas del Hotel Rincón Escandinavo, localizado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha* (Tesis de pregrado). Quito-Ecuador: Universidad de las Américas.

Anexo 11. Declaratoria de entrega-recepción del manual de calidad.

Acta de entrega recepción.

En la ciudad de Ibarra a los días del mes de junio de 2016, se procede a la entrega del Plan de mejoras para las áreas de recepción y habitaciones de la Hostería el Prado, ubicada en la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura, entre los señores Rubén López propietario de mencionado establecimiento y José Ordóñez autor del documento en mención.

Para constancia de la entrega firman los suscritos:

Recibí conforme
Sr. Rubén López; Propietario

Entregue conforme
Sr. José Ordóñez; Autor