



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO EN
EL RESTAURANTE DE LA HACIENDA CUSIN, UBICADO EN EL CANTÓN
OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

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

Profesor Guía
Bolívar Eduardo Pico Flores

Autora
Eliana Lorena Dueñas Cazar

Año
2016

DECLARACIÓN DEL 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.”

Bolívar Eduardo Pico Flores

Especialista Superior en Dirección en Personas y del Talento Humano

CC. 170687543-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Eliana Lorena Dueñas Cazar

CC. 172348585-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres Alfredo y Margarita por aconsejarme en todo momento y por formarme con buenos valores. A mis hermanos Andy y Roberto por estar siempre presentes en mi vida.

Mi gratitud a mi tutor Bolívar Pico por la ayuda que me brindó para la realización de este proyecto.

Mi admiración a todos mis maestros quienes nos transmitieron enseñanzas y conocimientos para enfrentar la vida profesional.

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico de manera especial a mi familia que gracias a su apoyo incondicional pude concluir con mi carrera universitaria y me alientan siempre a seguir creciendo.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un plan de mejoramiento de calidad que contenga estándares y procedimientos para el área de servicio del restaurante de la Hacienda Cusin, localizado en la provincia de Imbabura, a pocos minutos de la ciudad de Otavalo.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico en el cual existen conceptos relacionados con la hotelería, el servicio, la calidad y su historia; y así mismo explica la importancia de la calidad en el sector turístico y hotelero.

En el segundo capítulo, se observa la situación actual del establecimiento para dar un enfoque del lugar donde se está realizando la investigación. También se aborda temas como: la misión, visión, objetivos empresariales y estructura organizacional.

En el tercer capítulo, se analiza el área comprometida en este caso, el área de servicio; se utiliza la matriz FODA y se realiza la descripción del proceso (Blueprint actual), con el fin de descubrir los errores existentes en el proceso.

En el cuarto capítulo, se va a realizar las propuestas de mejora, que contienen los objetivos, metas y la política de calidad, además del mapa de procesos optimizado (Blueprint Optimizado) determinando las estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad.

En el quinto capítulo, se elabora el presupuesto de intervención en base a las propuestas expuestas en el capítulo anterior, el índice del manual de calidad, la propuesta de capacitación y la elaboración del cronograma para la aplicación de dichas propuestas.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se obtienen en el desarrollo de este proyecto.

ABSTRACT

This degree work aims to develop an improvement plan containing quality standards and procedures of the Hacienda Cusin restaurant service area, located in the province of Imbabura, a few minutes from the city of Otavalo.

In the first chapter, the theoretical framework is developed in which there are concepts related to hospitality, service, quality and history; and likewise explains the importance of quality in the tourism and hospitality industry.

In the second chapter, the research conducted analyzes the current situation of the establishment. Explains issues such as, mission, vision, business objectives and organizational structure.

The third chapter, studies the service area, using the SWOT analysis to describe the service processes (Current Blueprint), in order to discover existing errors.

In chapter four, improvement processes will be suggested, containing objectives, goals and quality policy, in addition to an optimized processes map (Blueprint Optimized), determining strategies aimed to improve them.

In chapter five, the budget will be structured based on the proposals shown in the previous chapter, the quality manual index, and suggested training and preparation schedule for implementation will be analyzed.

Finally, there are conclusions and recommendations obtained during the project development.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Objetivos | 2 |
| Objetivo General..... | 2 |
| Objetivos Específicos | 2 |
| Metodología | 2 |
| Justificación | 3 |
| 1. CAPÍTULO I.- Marco Teórico..... | 4 |
| 2. CAPÍTULO II.- Análisis de la Situación Actual | 10 |
| 2.1. Localización | 10 |
| 2.2. Capacidad instalada | 10 |
| 2.3. Misión, Visión y Objetivos empresariales | 11 |
| 2.4. Estructura organizacional | 12 |
| 2.5. Ventaja Competitiva..... | 14 |
| 2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente | 16 |
| 2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento..... | 16 |
| 2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente | 17 |
| 3. CAPÍTULO III.- Análisis de Procesos | 18 |
| 3.1. Identificación de las áreas de análisis | 18 |
| 3.2. Descripción de los procesos de servicio por área. | 19 |
| 3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones..... | 20 |
| 3.4. FODA cruzado..... | 21 |
| 4. Capítulo IV.- Propuestas de Mejoras | 23 |
| 4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Definición de las metas/indicadores de calidad | 24 |
| 4.3. Comunicación interna..... | 24 |
| 4.4. Mapa de Procesos Optimizado | 26 |
| 4.5. Estrategia de medición, análisis y mejora | 27 |
| 5. Capítulo V.- Propuesta de Intervención..... | 28 |
| 5.1. Estrategias de intervención..... | 28 |
| 5.1.1. Manual de calidad (índice)..... | 28 |
| 5.1.2. Propuesta de formación y capacitación | 30 |
| 5.2. Presupuesto de intervención | 31 |
| 5.2.1. Presupuesto de mejoras..... | 31 |
| 5.2.2. Cronograma de intervención | 33 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 35 |
| Referencias..... | 37 |
| Anexos | 39 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ubicación de la Hacienda..... | 10 |
| Figura 2. Ubicación de la Hacienda..... | 10 |
| Figura 3. Organigrama de la Hacienda Cusin | 12 |
| Figura 5. Blueprint actual del restaurante de la Hacienda Cusín..... | 19 |
| Figura 6. Matriz FODA | 21 |
| Figura 8. Blueprint optimizado del restaurante de la Hacienda Cusin | 26 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Benchmarking de la Hacienda Cusin..... | 14 |
| Tabla 2. Perfil del cliente nacional de la Hacienda Cusin | 16 |
| Tabla 3. Perfil del cliente extranjero de la Hacienda Cusin | 16 |
| Tabla 4. Foda Cruzado..... | 22 |
| Tabla 5. Presupuesto Total | 31 |
| Tabla 6. Diseño del manual de estándares y procedimientos de calidad..... | 31 |
| Tabla 7. Propuesta para mejoramiento de página web | 32 |
| Tabla 8. Propuesta para capacitaciones del personal de servicio..... | 32 |
| Tabla 9. Propuesta para el mejoramiento de señalética | 32 |
| Tabla 10. Cronograma de Intervención | 33 |

Introducción

Entre las ciudades más visitadas del país se encuentra Otavalo, que se ha convertido en uno de los destinos turísticos más importantes del Ecuador (Ministerio de Turismo, 2015), concurrido por turistas nacionales y extranjeros cautivados por su riqueza cultural, en la que pueblos kichwas Otavalo y Blanco Mestizos mantienen todavía su identidad, la misma que se fortalece con sus mitos, costumbres y tradiciones (Upgrade Revista , 2014).

Entre los establecimientos de alojamiento que destacan en la ciudad de Otavalo, se encuentra La Hacienda Cusin, que fue edificada en el siglo XVII, sobresaliente de la región andina, que promueve la sostenibilidad a través de la concienciación a los visitantes y conjuntamente visitas a las comunidades indígenas del sector (Hacienda Cusin, s.f.). Se ha podido conservar gracias a la reconstrucción y mantenimiento continuo que la han convertido en un Hotel-Hacienda; así mismo mantuvo su estilo conservador y rústico por lo que ha conseguido ser una de las principales haciendas de la zona norte del país, la cual atrae cada año a muchos turistas por los atractivos que se encuentran a su alrededor.

El servicio es uno de los factores que se destaca en todo establecimiento y en lo que se debería mejorar constantemente. En este caso, Cusin ha tenido falencias en el sector de servicio del restaurante y lo que se busca es ofrecer un excelente servicio en todas las áreas de la Hacienda para que no existan inconvenientes.

Y es por ésta razón, que el presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de mejora que ayude a elevar la calidad en el área de servicio del restaurante de la Hacienda Cusin, estableciendo normas y políticas las cuales sean útiles para la operación de la misma.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento de calidad para el área de servicio en el restaurante de la Hacienda Cusin.

Objetivos Específicos

- Investigar la situación del establecimiento en cuanto al servicio y la atención al cliente.
- Analizar los procesos del restaurante al momento de la atención al cliente para corregir sus errores y plantear mejoras del servicio.
- Realizar el blue print actual y optimizado del área de servicio del restaurante de la Hacienda Cusin.
- Desarrollar un presupuesto de inversión para la elaboración del plan de mejoramiento de calidad.
- Plantear propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área del restaurante.

Metodología

Para el presente trabajo se realizará una investigación exploratoria, puesto que se utilizará la recopilación de datos sobre el objeto de estudio para entender el problema de investigación. Luego se utilizará la investigación descriptiva, que explicará detalladamente el objeto de estudio, al utilizar técnicas como la entrevista y las encuestas (Bernal, 2010, pág. 113). Finalmente, se utilizará la investigación explicativa, en donde se presentarán las conclusiones de la investigación y se proveerán los lineamientos del plan de mejora.

A continuación, se detallarán las técnicas utilizadas en la investigación:

Encuestas: La técnica a utilizar es la encuesta a los clientes que visitan el establecimiento, que valorará la percepción del cliente versus las expectativas de calidad del servicio del restaurante. Una vez hecha la recolección de

información se procederá a realizar la tabulación y el análisis de los resultados alcanzados mediante gráficos con su respectiva interpretación.

Entrevistas a Profundidad: Se entrevistará a dos personas, la primera será al administrador de la hacienda César Arcos que nos brindará información referente al servicio del restaurante, y también nos indicará aspectos generales de la empresa; y la segunda entrevista se realizará al consultor Alejandro Maldonado un experto en gestión por procesos que nos dará su enfoque de calidad y su perspectiva sobre estándares, costos y procedimientos para el desarrollo de un manual de calidad (Anexo C y D).

Justificación

La idea expuesta nace de la necesidad de la hacienda en mejorar los procesos del área de servicio del restaurante, estableciendo estándares de calidad con el fin de lograr la satisfacción del huésped en todo lo que la hacienda ofrece. En la actualidad el turista exige un buen trato y una atención personalizada, razón por la cual se generó el interés en este tema; de igual manera, ésta área no ha sido eficiente en comparación con las otras áreas y ha tenido pocas falencias al momento de la atención al cliente. Este plan de mejoramiento de calidad servirá para el desarrollo de la Hacienda Cusin ya que cada año recibe a cientos de turistas nacionales y extranjeros, y, es un referente entre las haciendas del norte del país (Arcos C. , s.f.).

Cabe destacar que el tema que se presenta se encuentra alineado con el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, que es impulsar la transformación de la matriz productiva, fomentando al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2013). Así mismo se encuentra incluido con las líneas de investigación de la Universidad de las Américas en conjunto con la escuela de Hospitalidad y Turismo que se refiere a la mejora continua de las empresas turísticas y de hospitalidad, fomentando el sector de servicios dentro del país (Escuela de Hospitalidad y Turismo UDLA, 2015).

1. CAPÍTULO I.- Marco Teórico

Desde la antigüedad, la humanidad ha buscado servicios dirigidos a ellos mismos, como alimentación, transportación, albergue, hospedaje y restauración (Muñoz Serra, s.f.). A medida que la sociedad creció, las actividades terciarias se desarrollaron frente a las actividades primarias y secundarias que fueron perdiendo peso en la sociedad (Grande Esteban, 2005), logrando que el sector de servicios se haya incrementado en casi todos los países del mundo.

Los servicios en términos simples se han desarrollado en acciones, procesos y ejecuciones, que se caracterizan por ser “intangibles” es decir, no son objetos perceptibles que pueden verse, tocarse o sentirse (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 3). Es por lo cual, que las empresas deben diferenciarse por valores agregados o sencillamente por ofrecer un buen servicio que logre satisfacer las necesidades del cliente; por lo que Case (2009) señala que un servicio se refiere a un medio en el cual se otorga valor a los consumidores favoreciendo los resultados, con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.

Así mismo, el servicio al cliente se lo determina como un tipo de servicio que se proporciona para apoyar con el cumplimiento y funcionamiento de los productos básicos que provee cualquier tipo de compañía (Zeithaml & Bitner, 2002).

Los atributos que debe tener una compañía para brindar un excelente servicio al cliente, son la calidad y la actitud, estos aspectos tienen elementos fundamentales que son: oportunidad, confiabilidad, amabilidad y agilidad. Cada elemento es primordial para que el servicio llegue adecuadamente al cliente y contribuya con el funcionamiento de la empresa (Prieto Herrera, 2010).

Cabe destacar que el resultado de ofrecer un producto o servicio es la satisfacción al cliente, que según destacan Zeithaml y Bitner (2002) es una evaluación que efectúa el cliente comparando a un producto o servicio, en

relación si respondió a las necesidades y expectativas esperadas. A pesar de que para el comprador lo más importante es el producto final, todo proceso de entrega de servicio es fundamental, ya que hay que tomar en cuenta desde la llegada del cliente, el momento del servicio y el resultado que se obtuvo después de adquirir dicho producto o servicio (Muñoz Serra, s.f.).

En la actualidad, el turista ha dejado de preocuparse por los precios, tratando de satisfacer experiencias pero sobre todo buscando calidad en los servicios. Por lo cual la satisfacción al cliente es más inclusiva, y predomina sobre ella las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, incluso factores situacionales y personales. Por el contrario, la calidad en el servicio es una evaluación que manifiesta la apreciación del cliente sobre ciertas dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles (Zeithaml & Bitner, 2002).

Es necesario recalcar, que el control de la calidad tuvo su inicio a raíz de la Revolución Industrial, puesto que los métodos de elaboración de aquellos tiempos eran básicos y rudimentarios, el resultado de eso eran productos de calidad muy variable. Las únicas leyes que se aplicaban eran las medidas de dimensiones de peso (Omachonu & Ross, 1995).

Se observó un declive en los productos después de la Segunda Guerra Mundial, puesto que los fabricantes trataron de satisfacer la demanda de los bienes no militares que habían dejado de fabricarse durante el conflicto (Omachonu & Ross, 1995). De modo que surgió la etapa de control estadístico que comprendía a la calidad como una dificultad que puede ser controlada por medio de la prevención a tiempo de las causas que lo provocaban (Cantú Delgado, 2011)

No obstante, este periodo se caracterizó por la aparición de varios precursores de la calidad que comenzaron a crear metodologías para el control de la calidad y a desarrollar técnicas para aumentar la misma. Los precursores más

influyentes fueron: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum y Philip Crosby. Todos llegaron a la conclusión de que la administración y el sistema son la causa de la mala calidad, no los trabajadores (Omachonu & Ross, 1995).

Ahora bien, la calidad es un conjunto de características de un producto, servicio o proceso para proveer su propio valor y para satisfacer las necesidades implícitas al consumidor (Organización Internacional de Normalización). Se entiende como calidad de un proceso la competencia para evaluar la eficacia y eficiencia de una empresa, e inclusive para mejorarlas (Case, 2009).

Teniendo en cuenta que la ISO 9001:2008 comprende normas internacionales dentro del sistema de gestión de la calidad, puesto que facilitan con herramientas y orientación hacia las organizaciones. A su vez deben contar con un sistema efectivo que cumpla con los requerimientos del cliente y permita el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos o servicios (International Organization for Standardization, s.f.).

Conviene enfatizar que la Gestión de Calidad Total “Total Quality Management” fija una cultura en un proceso de mejora continua, que comprende a toda una organización (incluyendo a sus trabajadores). Es decir, es un sistema de gestión de calidad que utiliza una metodología para dirigir la mejora continua (Case, 2009);

La mejora continua del servicio está encargada de la dirección y administración de mejoras de los procesos de gestión de los servicios (Case, 2009). Aún así, para Prieto Herrera (2010) la manera de realizar las mejoras del servicio son indicadores de calidad que cuantifican la realidad de la prestación de los servicios, en base a técnicas de observación a la empresa, para definir si un proceso del servicio debe ser mejorado. Los indicadores que se toman en cuenta son: efectividad, comunicación, calidad, productividad, eficiencia, cultura organizacional, liderazgo y participación en el mercado.

Existen dos tipos de medidas del servicio: Las Medidas Suaves, se proporcionan mediante feedback y orientación sobre la satisfacción al cliente donde reúne tanto a los clientes, empleados y otros participantes; por el contrario, las Medidas Duras, son características que se miden en base a auditorias. Por ejemplo: el número de llamadas que fueron abandonadas cuando el cliente esperaba en el teléfono, el tiempo requerido para completar una orden (Lovelock & Wirtz, 2015).

Ésta mejora continua se establece a través de modelos que beneficien el desarrollo de las empresas. Entre los modelos importantes de la industria se encuentra EFQM (European Foundation For Quality Management), el cual evalúa la eficacia de las organizaciones por medio de una herramienta sistemática con la finalidad de obtener excelencia, en donde la organización no debe centrar todo el interés en una sola área, sino se tiene que incrementar la eficacia de los recursos dentro de toda la organización en general; EFQM señala que hay cuatro áreas que se deben priorizar para obtener mejores resultados, estos son: los negocios, el cliente, la gente y la sociedad (European Foundation For Quality Management, s.f.).

Otro modelo importante se refiere al Círculo de Deming, es un método que permite conseguir una mayor calidad en la administración de una organización, encaminado a mejoras de procesos; donde utilizan pasos definidos y evaluaciones de actividades para evidenciar la satisfacción y comparar con los valores establecidos por la organización, obteniendo una posición más competitiva y una mayor productividad. Deming establece 4 pasos claves: planificar, hacer, verificar y actuar, para que la estrategia de mejora continua de la calidad tenga éxito (Besterfield, 2009).

Sin embargo, Grande Esteban (2005) establece que una empresa estima costos por falta de calidad, que se van adquiriendo cuando no existe ningún tipo de manejo de calidad en las organizaciones, por lo general son costos de

fallos internos, que se dan por no prestar un buen servicio y normalmente se vuelven a realizar o se deben mejorar; y los costes de fallos externos se definen por los gastos que significa el obtener clientes nuevos y sustituir a los que han perdido, mejorando el producto o servicio ofrecidos.

Para crear una mejora de calidad en los procesos, la compañía debe basarse en un documento de carácter verídico, en este caso el manual de calidad. Este documento da a conocer una perspectiva general y detallada de la gestión de los procesos que maneja dicha entidad, que contenga información necesaria para mantener el sistema de forma satisfactoria. El manual de calidad refleja los procedimientos documentados, en donde se da una explicación de la relación de los procesos del sistema de gestión de la calidad y el alcance que se quiere lograr con dicho sistema (Besterfield, 2009).

Es por esto que la actividad hotelera ha decidido encaminarse por la calidad, en vista de que se considera como una de las principales industrias en ofrecer servicios. Cabe señalar, que el país no se ha quedado estancado en cuanto a la hotelería, por lo que existen diferentes tipos de alojamiento en el Ecuador que han conservado su esencia tradicional para convertirse en destinos turísticos. Entre estas se encuentran haciendas, fincas, casonas de campo, etc (Arcos C. , s.f.).

Dicho lo anterior, se describirá a uno de los establecimientos importantes que es la “Hacienda Turística”. Se define según Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador por ser un establecimiento turístico que presta servicios de hospedaje en habitaciones privadas, situado dentro de sitios naturales o cercanos de ejes poblados, en el cual puede poseer valores históricos, culturales o presta otros servicios como cabalgatas, siembra, vinculación con la comunidad local o labores pertenecientes al campo que permite el placer en contacto con la naturaleza (Ministerio de Turismo, 2015).

Para concluir, en este sector hotelero existe una gran importancia por el área de restauración, en donde la planificación y el control de todas sus variables van a establecer no solo un correcto servicio, sino también, un servicio de calidad para los huéspedes (Castellano, 2012, pág. 16). Por tanto, la innovación de los servicios de este tipo de empresas turísticas busca que exista una competencia técnica a fin de proporcionar una mejora de calidad en todas sus áreas, lo que hace que el turismo siempre se mantenga en evolución (Arcos C. , s.f.).

2. CAPÍTULO II.- Análisis de la Situación Actual

2.1. Localización

La Hacienda Cusin está ubicada en San Pablo del Lago, calle Chiriboga, cantón de Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador. Se encuentra a 90 minutos al norte de Quito y a 20 minutos de la ciudad de Otavalo.



2.2. Capacidad instalada

2.2.1. Aforo

Cuenta con 42 habitaciones.

Tipos: Habitación sencilla, habitación doble, habitaciones familiares, suites y cabañas.

Restaurante: Cuenta con 2 salones

- Salón General para 38 personas
- Sala Bolívar para 20 (uso exclusivo de eventos)

2.2.2. Descripción de los servicios

Alimentos & Bebidas

- Desayunos, almuerzos y cenas
- Bar y cafetería
- Barbacoas en el jardín
- Desayuno en la habitación

Otros

- Estacionamiento Gratuito
- Internet Gratis

2.2.3. Horario de Atención

Habitaciones

Check-in: A partir de las 14:00

Check-out: Hasta las 12:00

Restaurante

Desayuno: 7:00-9:30 a.m.

Almuerzo: 12:30- 3:00 p.m.

Cena: 7:00-9:00 p.m.

2.3. Misión, Visión y Objetivos empresariales

Misión

“Proveer un servicio de alojamiento con un trato amable de nuestra gente en un ambiente natural, tranquilo y familiar que garantiza el bienestar de nuestros invitados (Arcos C. , 2016)”.

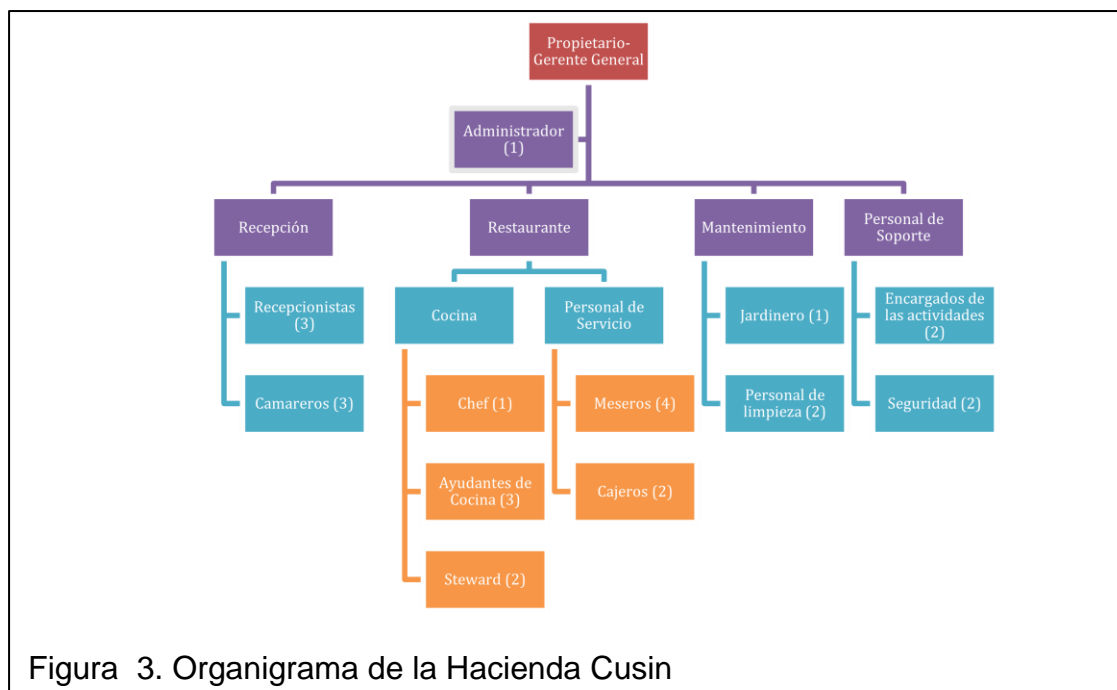
Visión

“Convertirse en la mejor hacienda del norte del país con un reconocimiento nacional, brindando un excelente servicio de alojamiento, alimentación, descanso y visita a los atractivos turísticos de la zona (Arcos C. , 2016)”.

Objetivos Empresariales

- Posicionarse en la mente de los consumidores orientándonos siempre a la satisfacción del cliente.
- Trabajar en equipo para cumplir las expectativas de los consumidores, empleados y sociedad en su conjunto.
- Ser una empresa confiable actuando con responsabilidad medioambiental.
- Generar cambios para el desarrollo local (vinculación con la comunidad).
- Garantizar una sostenibilidad financiera por medio de acciones y operaciones apropiadas para el bienestar de la empresa (Arcos C. , 2016).

2.4. Estructura organizacional



Descripción de los puestos

Administrador

Persona con conocimientos de administración y con una preparación competente para dirigir una empresa hotelera, al menos 2 años de experiencia y que tenga estudios superiores en Administración de Empresas, Hoteleras o carreras afines.

Meseros

Persona con conocimientos básicos en inglés y servicio, con título de segundo nivel. Ser responsable, íntegro, servicial y trabajar en equipo.

Cajero

Persona responsable e íntegra, con 6 meses de experiencia en el cargo. Y que tenga conocimientos en contabilidad y manejo de dinero.

Chef

Persona con conocimientos en cocina y estar capacitado para dirigir un restaurante prestigioso, tener un título superior de gastronomía y cursos afines. Tener experiencia mínima de 4 años.

Ayudante de Cocina

Persona con conocimientos básicos de cocina, tener al menos un título de segundo nivel, y con 1 año de experiencia mínima. Ser proactivo y tolerante a la presión.

Steward

Persona con conocimientos de limpieza en general de la cocina y de todos los instrumentos que la involucran. Experiencia mínima de 4 meses y tener escolaridad de segundo nivel.

2.5. Ventaja Competitiva

Tabla 1. Benchmarking de la Hacienda Cusin

| | Cabañas de Lago | Puertolago Country Inn | Hacienda Pinsaquí | Hacienda Cusin |
|-------------------------------|---|---|--|---|
| Logo |  |  |  |  |
| Tipo de Hospedaje | Hostería | Hostería | Hacienda | Hacienda |
| Ubicación | Lago San Pablo, Otavalo | Lago San Pablo, Panamericana Norte | Panamericana Norte km. 5, Otavalo | Calle Chiriboga, San Pablo de Lago, Otavalo |
| Categoría | 3,5 * | 4* | 4* | 4* |
| Certificaciones | X | X | --- | X |
| Tarifa Promedio | \$135-\$190 | \$100-\$200 | \$100-\$160 | \$130-\$250 |
| Número de Habitaciones | 27 | 26 | 20 | 40 |
| Independencia de Habitaciones | X | X | --- | X |
| Restaurante | X | X | X | X |
| Tipo de Comida | Nacional e Internacional | Nacional e Internacional | Nacional e Internacional | Nacional, Internacional y Vegetariana |
| Música en Vivo | --- | X | --- | X |
| Incluye desayuno | X | X | --- | X |
| Piscina | --- | --- | --- | --- |
| Hablan 2 o más idiomas | X | X | X | X |
| Eventos | --- | X | X | X |
| Salón de Juegos | X | X | --- | X |
| Masajes, Spa | --- | --- | --- | X |
| Caminatas | --- | --- | X | X |
| Paseo a Caballo | --- | --- | X | X |

| | | | | |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Actividades Acuáticas | X | X | --- | --- |
| Actividades Infantiles | X | X | --- | X |
| Visita comunidades | --- | --- | --- | X |
| Jardines y Áreas verdes | X | X | X | X |
| Parqueadero Privado | X | X | X | X |
| WIFI | X | X | X | X |
| Habitaciones de no Fumadores | X | X | X | X |

NOTA: A continuación se encuentra la simbología que se utilizó.

X: Que dispone

---: Que no dispone

La Hacienda Cusin es un establecimiento que se diferencia en relación con sus competidores por:

- Ser el único establecimiento del siglo XVII de la zona con un ambiente familiar y acogedor. En todas sus instalaciones cuenta con edificaciones y decoraciones andinas.
- Tiene amplios jardines en donde se puede disfrutar de paz y tranquilidad, por lo que ésta alejado de la población.
- Por la zona que se ubica la Hacienda Cusin, no existen otro tipo de establecimientos que ofrezcan servicios como: visitas a las comunidades, clases de español o que cuenten con una biblioteca.
- En el restaurante de la hacienda se ofrecen tanto platos nacionales como internacionales, incluso se organizan barbacoas en el jardín principal, acompañados de música folclórica y danzas.
- En la Hacienda Cusin se pueden realizar eventos de hasta 200 personas, único establecimiento de la zona en poseer esta capacidad.

2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente

2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento

Se determina de la siguiente manera el perfil del cliente de la Hacienda:

Tabla 2. Perfil del cliente nacional de la Hacienda Cusin

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Variables Geográficas | |
| País | Ecuador |
| Ciudad | Quito |
| Variables Demográficas | |
| Edad | 30-50 años |
| Género | Masculino-Femenino |
| Estado Civil | Solteros-Casados |
| Ocupación | Profesional |
| Nivel de Instrucción | Superior |
| Variables Psicográficas | |
| Clase Social | Media Alta- Alta |
| Variables Conductuales | |
| Con quién viaja | Pareja o Familia |
| Cómo conoció al Hotel | Recomendaciones (Boca a boca) |

Tabla 3. Perfil del cliente extranjero de la Hacienda Cusin

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Variables Geográficas | |
| País | EEUU, Canadá |
| Variables Demográficas | |
| Edad | 35-65 años |
| Género | Masculino y Femenino |
| Estado Civil | Casados en su mayoría |
| Ocupación | Jubilados- Profesionales |
| Nivel de Instrucción | Superior |
| Variables Psicográficas | |
| Clase Social | Media Alta- Alta |

| Variables Conductuales | |
|-------------------------------|-------------------------|
| Con quién viaja | Grupo, Pareja o Familia |
| Cómo conoció al Hotel | Internet |

2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente

Para conocer las expectativas del cliente y para poder mejorarlas, se requirió realizar un análisis de la percepción del cliente acerca del objeto de estudio.

Primeramente, se determinó el objeto de estudio, en este caso es el área de servicio del restaurante de la Hacienda Cusin. Luego, se utilizó la técnica de la encuesta con el propósito de valorar la apreciación del cliente con respecto al servicio y calidad del restaurante; se realizaron 40 encuestas a huéspedes que utilizaron el área de Alimentos y Bebidas. Una vez hecha la recolección de información se procedió a realizar la tabulación, seguido del respectivo análisis de los resultados (estos datos se encuentran en los anexos A y B).

Mediante los resultados alcanzados, se identificó que para los huéspedes hay temas como: la toma de la orden, entrega de la comida y entrega de la cuenta que fueron aspectos “lentos” para más del 50% de los encuestados; no obstante, un porcentaje de huéspedes destacan temas como: el trato, la amabilidad del personal, y la relación del precio con la calidad, con una valoración Muy Buena del 70%. De igual manera, en lo relacionado a temas como la decoración y la limpieza del local, los huéspedes tienen una valoración significativa con más de 65%, es decir, no tuvieron ninguna molestia; sin embargo, cabe mencionar que ninguno de ellos recibió un servicio de excelencia.

Es necesario recalcar que, el servicio que ofrece el restaurante es bueno, sin embargo, hay aspectos en los que se puede mejorar para ofrecer un excelente servicio. Y mediante las propuestas se ayudarán a mejorar la atención y la interacción con los huéspedes mediante un servicio personalizado.

3. CAPÍTULO III.- Análisis de Procesos

3.1. Identificación de las áreas de análisis

Cabe mencionar que todas las áreas de una empresa hotelera son de suma importancia, sin embargo, para la realización de este proyecto de investigación se ha escogido al área de servicio del restaurante de la Hacienda Cusin, debido a los inconvenientes generados para algunos clientes.

La Hacienda ofrece servicios de desayuno, en el cual encontrará comida tradicional que incluye jugo, frutas frescas, cereales, huevos y mermelada hecha por los trabajadores del lugar; en cuanto al almuerzo y la cena se sirven platos nacionales e internacionales con una variedad de opciones de postres, y si el cliente lo desea se ofrece platos vegetarianos (Hacienda Cusin, s.f.), se debe señalar que los productos se obtienen de las huertas de la hacienda o de la zona.

El establecimiento cuenta con 6 colaboradores en el área de servicio del restaurante, los cuales trabajan sea en el horario del día o en el de la tarde. Así también, cuando existen eventos considerables como bodas se contrata a más personal ocasional que ayude en el servicio.

El personal ayuda en el servicio de los salones que existen en la hacienda, uno es el Salón General en el que se encuentra la zona del bar y la cafetería; y el otro es la Sala Bolívar en el cual se organiza cenas importantes como: la de Navidad y la cena de año nuevo.

3.2. Descripción de los procesos de servicio por área.

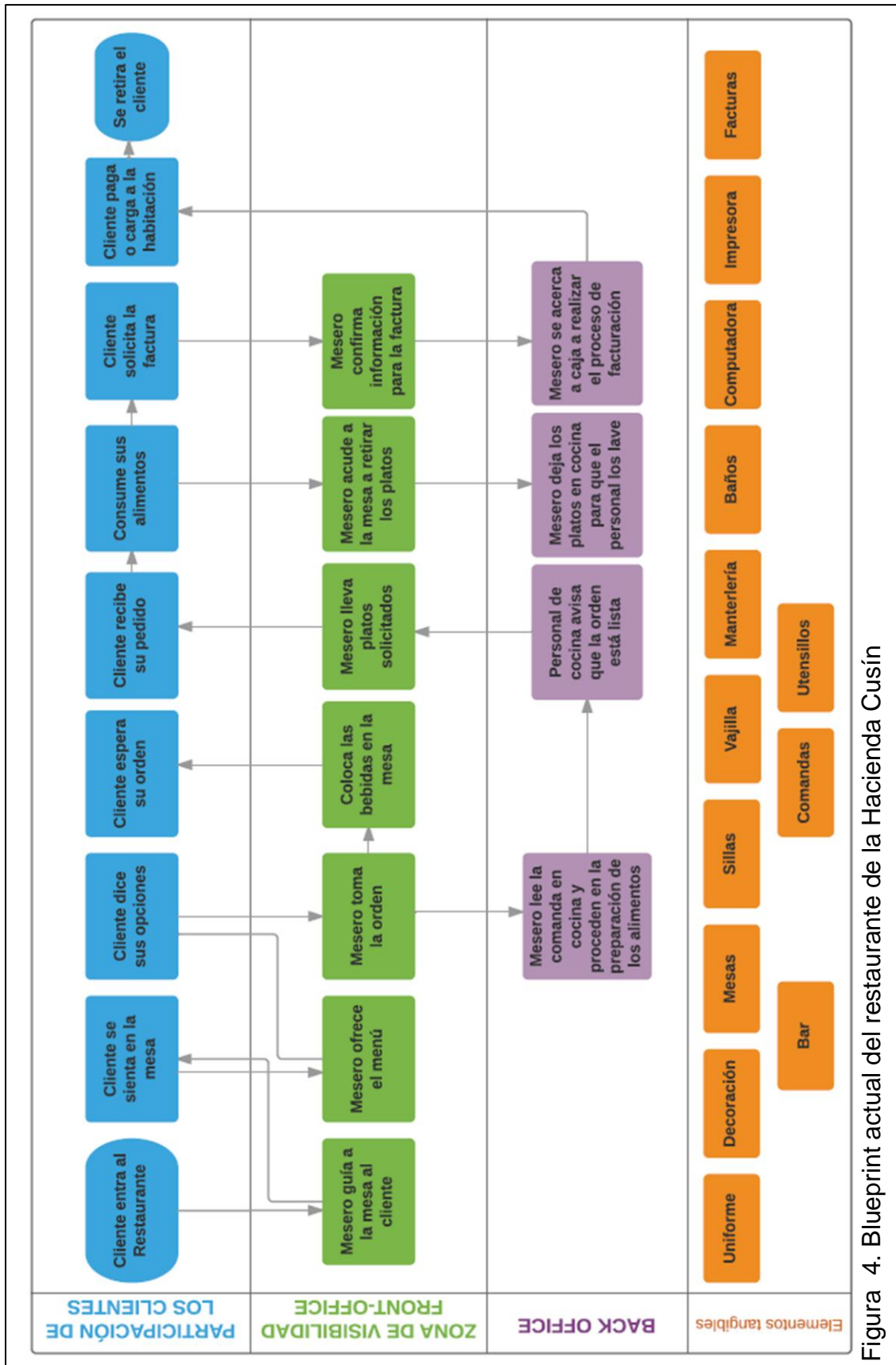


Figura 4. Blueprint actual del restaurante de la Hacienda Cusín

El blueprint actual se establece en base a los pasos por los que atraviesa el cliente al momento de la prestación del servicio, y tiene como fin el explicar los procesos que realiza el personal del restaurante en el servicio y en la cocina. Igualmente identifica las falencias que se presentan durante este proceso.

Este diagrama se determina por medio de tres etapas que son: las acciones que realiza el cliente, el front office y el back office. En la primera etapa, se toma en cuenta toda actividad que realiza el cliente desde que ingresa al restaurante, la segunda etapa es donde al personal se lo puede ver en acción, en este caso al personal de servicio; y finalmente la zona de Back Office es la que no se puede ver a simple vista e igualmente se realizan varias actividades importantes para la prestación del mismo.

Por último, al final del diagrama se coloca una parte en la cual se encuentran todos los elementos tangibles que intervienen en el servicio del restaurante.

3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Luego de la realización del blueprint actual del establecimiento, se detectó las falencias potenciales que se presentaron durante el proceso de la prestación del servicio en el área del restaurante. A continuación, se describen los fallos que se encontraron:

Área de servicio en el Restaurante:

- Al momento de ingresar, el personal no da la bienvenida.
- Horario de atención limitado en el restaurante.
- Servicio de música en vivo se brinda solo cuando la hacienda ésta totalmente ocupada o fechas establecidas.
- Servicio de barbacoas es únicamente bajo pedido.
- Inexistencia de algún sistema de quejas, como un libro o buzón.
- Falta de estándares de servicio.
- Falta de capacitación al personal.

- No todo el personal tiene conocimiento de más de un idioma además del español.
- Poca señalización para dirigirse al restaurante.
- El personal de servicio no escolta al cliente hacia la puerta al momento de la salida del restaurante.
- No se realizan encuestas sobre el servicio y/o calidad en el restaurante.

3.4. FODA cruzado

A continuación, se muestra la matriz FODA, la cual nos ayudó para la elaboración del Foda cruzado del establecimiento.

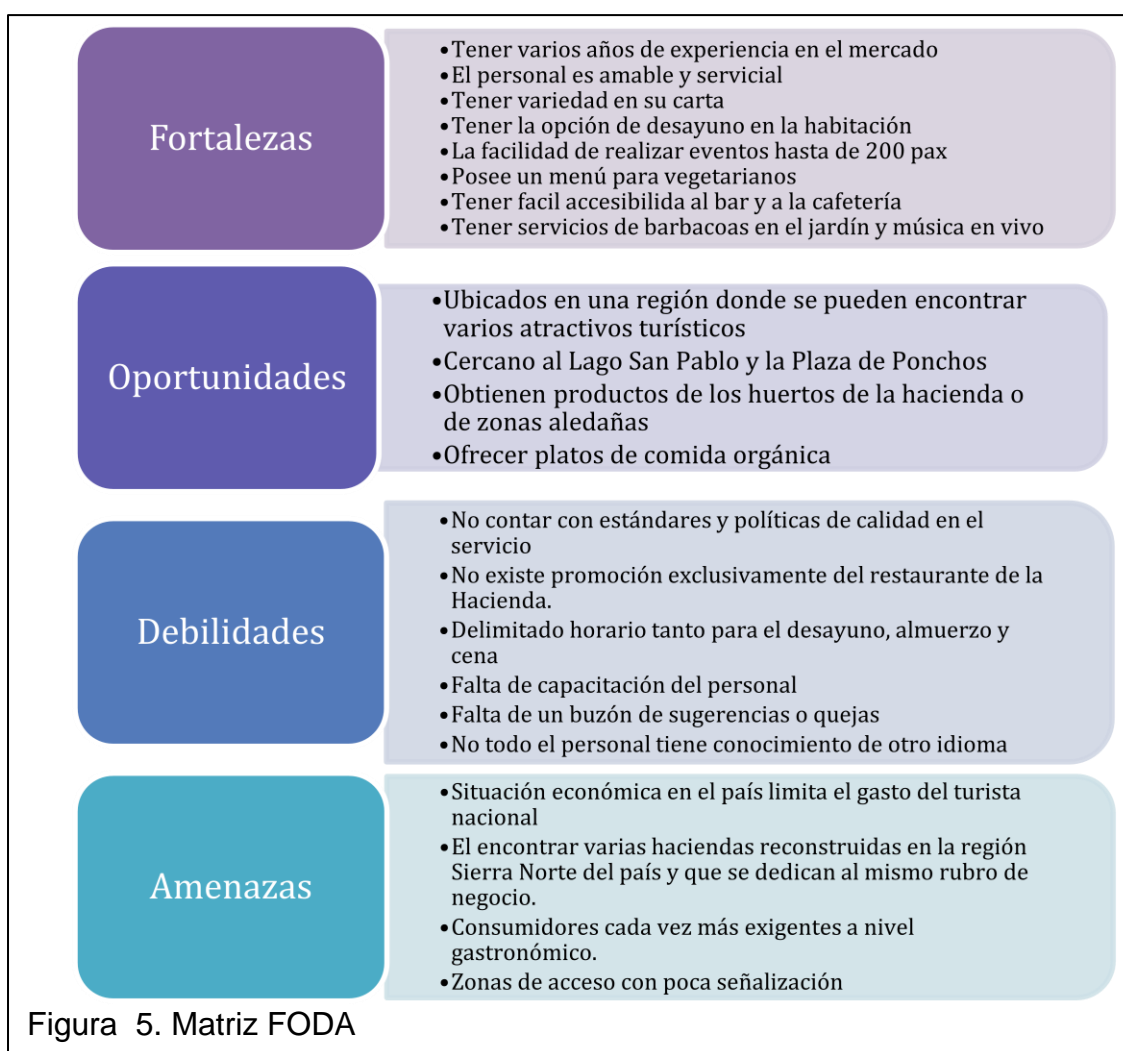


Tabla 4. Foda Cruzado

| Factores Externos / Factores Internos | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------------------------------|---|--|
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer estándares que mejoren la calidad del servicio en el área del restaurante. - Comercializar los productos que se cosechan en la Hacienda. - Promocionar al restaurante en feriados aprovechando la afluencia de gente que acude a los atractivos turísticos de la zona. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal para que sean aptos para brindar un servicio profesional, de excelencia y que cumpla con los objetivos empresariales. - Diseñar un manual de calidad que mejore los procesos del restaurante de la Hacienda. - Mejorar la página web de la Hacienda, para que el cliente tenga la facilidad de reservar directamente al restaurante. |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas que potencialicen al restaurante de la Hacienda. - Dinamizar el área de eventos para ser preferido por los consumidores, para que incrementen su uso. - Innovar al menú con algunos platos de comida orgánica. | <ul style="list-style-type: none"> - Crear fidelidad con el cliente ofreciéndole un servicio más personalizado en todas las áreas de la Hacienda. - Mejorar la señalética interna y externa de la Hacienda. - Extender el horario del restaurante para atender a los huéspedes cuando lo necesiten. |

4. Capítulo IV.- Propuestas de Mejoras

4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa

Política de Calidad

La Hacienda Cusin busca superar las expectativas del cliente trabajando día a día en conjunto con todos los colaboradores para cumplir con las normas y estándares establecidos, y así generar fidelización del cliente hacia el servicio y marca.

Se creará una cultura de calidad en los colaboradores, para que exista una mejora continua en todas las áreas de servicio del restaurante, con el objetivo de brindar una adecuada atención al cliente y un servicio personalizado, para satisfacer todos los requerimientos de los consumidores a través de la mejora continua en sus procesos.

Objetivos de Calidad

A pesar de que el restaurante de la Hacienda Cusin posee procesos básicos para la prestación de sus servicios, no consigue satisfacer las necesidades de todos los clientes por completo; y lo que se quiere con las propuestas de mejora es que el huésped viva una experiencia inolvidable en todas las áreas de la Hacienda; para ello se han planteado los siguientes objetivos de calidad:

- ✓ Crear normas y estándares para el área de servicio del restaurante.
- ✓ Capacitar continuamente al personal de servicio para que cumplan adecuadamente sus funciones.
- ✓ Cumplir con la normativa local y nacional en cuanto a servicios de restauración.
- ✓ Evaluar permanentemente la efectividad de los procesos por medio de la valoración de la satisfacción al cliente.

- ✓ Realizar un seguimiento de satisfacción a los clientes por los servicios que se ofrecen.

4.2. Definición de las metas/indicadores de calidad

- Para el primer trimestre del año 2017, se deben cumplir con las normas establecidas para el área.
- Fijar anualmente objetivos de calidad en base a las necesidades del cliente.
- Al segundo trimestre del año 2017, se deben establecer las capacitaciones a los colaboradores de forma continua, para asegurar que los servicios que se están ofreciendo tengan una mayor eficiencia en la gestión.
- Para el tercer trimestre del año 2017, se debe consolidar el sistema de evaluación y análisis de la satisfacción del cliente en el área de restaurante.
- Para finales del año 2017, se ha reforzado la estructura de control y la gestión de los procesos administrativos y operativos del restaurante.
- Durante el año 2017, asegurar un ambiente de trabajo confiable al colaborador por medio de incentivos para que mejoren su desempeño.

4.3. Comunicación interna

La reestructuración de las funciones del personal se detalla a continuación, y están enfocados en base al manual de calidad que se plantea:

Gerente General

- Es la persona que coordina todos los procesos relacionados con la administración de la Hacienda Cusin.
- Controla los recursos humanos, técnicos y económicos para alcanzar los objetivos de calidad y del negocio.
- Ejecuta y supervisa el plan de mejoramiento de calidad en el área de servicio del restaurante.

- Es la persona encargada de elaborar el presupuesto económico de la Hacienda.

Administrador

- Dirige y controla el desempeño de las áreas de la Hacienda, y en este caso del restaurante.
- Distribuye las funciones del personal y de las áreas que participen en la aplicación del plan de mejoramiento de calidad.
- Evalúa constantemente los estándares de calidad.
- Se encarga del cumplimiento y seguimiento de las metas de la Hacienda
- Revisa los datos generados por las encuestas de servicio y calidad.
- Realiza el proceso de selección de empleados de la Hacienda.
- Es responsable de la planificación de las capacitaciones y la contratación de los instructores.

Meseros

- Son los encargados de recibir al cliente y atenderlo en el restaurante.
- Presentan el menú y toman la orden del cliente, además de saber la información de la carta y comunicar adecuadamente al comensal.
- Sirven de forma adecuada los platos y bebidas ordenados por el comensal.
- Preguntan al comensal si el pedido y el servicio ésta de acuerdo a sus necesidades.
- Retiran la vajilla de la mesa.
- Gestionan el pago entre el comensal y el cajero.
- Son responsables de realizar las encuestas.
- Acompañan al comensal a la salida y despedirle.

Cajero

- Procesan los pagos, el cambio pertinente si lo hubiera y la emisión de factura.
- Realizan el cuadro de la caja.

- Al final del turno deben saber realizar el ajuste de los registros.
- Entregan la caja diaria completa, y reportar incidentes.

4.4. Mapa de Procesos Optimizado

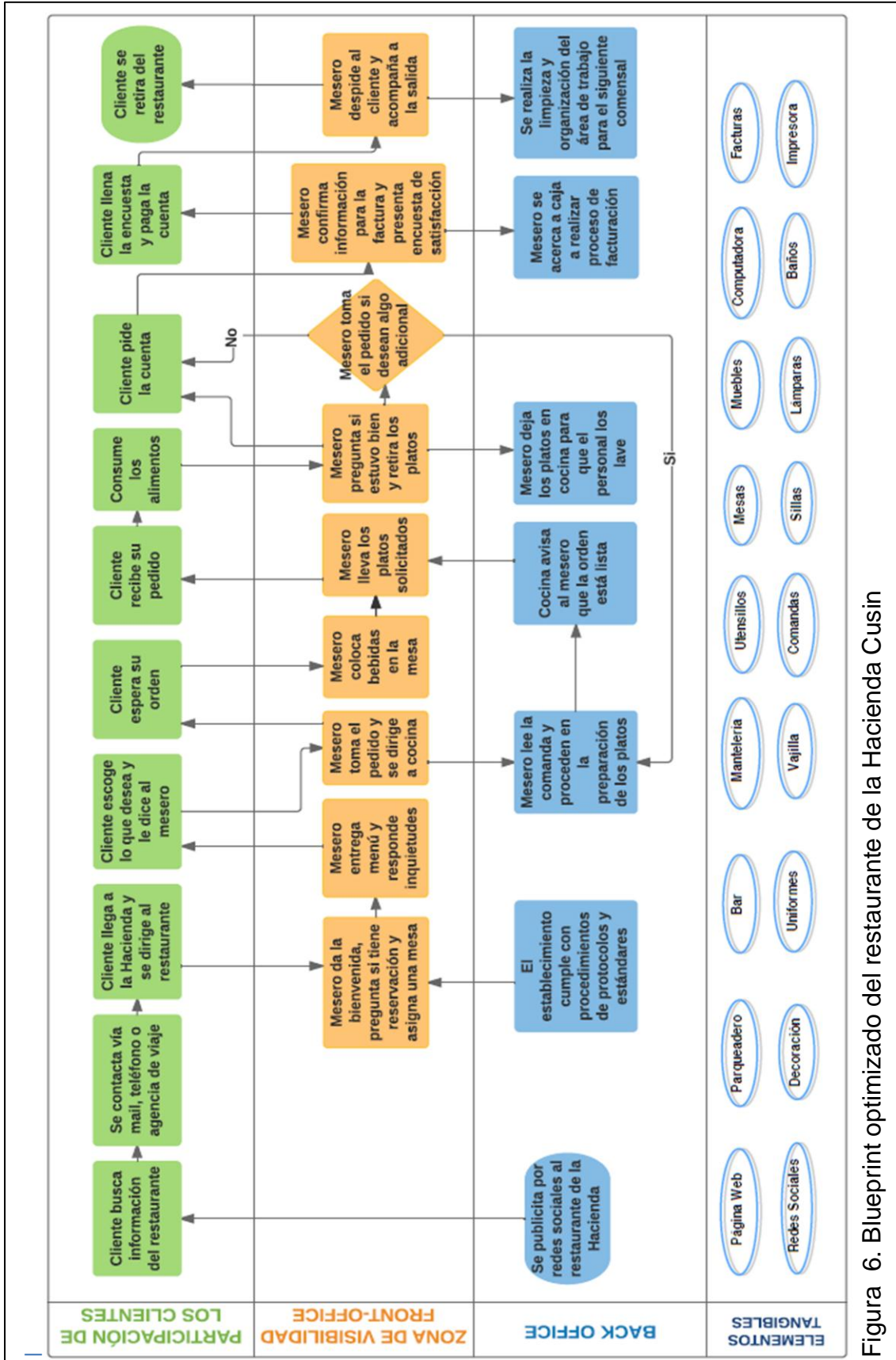


Figura 6. Blueprint optimizado del restaurante de la Hacienda Cusin

4.5. Estrategia de medición, análisis y mejora

La herramienta que medirá los procesos del área de servicio del restaurante e igualmente ayudará en el control de los mismos serán las encuestas de satisfacción (el modelo de la encuesta se encuentra en Anexo 1), que tienen como finalidad el valorar la calidad y el servicio prestado por el restaurante.

- Permanente medición de la percepción y satisfacción del cliente a través de las encuestas.
- Análisis de la percepción del cliente por medio de los resultados.
- Análisis de la satisfacción del cliente por medio de los resultados.
- Entrega de informes trimestrales del desempeño del área y el cumplimiento de las metas planteadas.
- Corregir los fallos descubiertos.
- Mejorar los procesos de forma continua.

5. Capítulo V.- Propuesta de Intervención

5.1. Estrategias de intervención

5.1.1. Manual de calidad (índice)

Parte I: Generalidades

- A. Introducción
- B. Objetivos empresariales
- C. Misión y Visión
- D. Logotipo
- E. Valores
- F. Alcance
- G. Estructura Organizacional

Parte II: Manual de Calidad

- 1. Objetivos de Calidad
- 2. Política de Calidad
- 3. Metas de Calidad
- 4. Responsabilidades

5. Requerimientos del Establecimiento

5.1. Restaurante

5.1.1. Infraestructura

5.1.1.1. Mobiliario

5.1.1.2. Utensilios

5.1.1.3. Mantelería

5.1.2. Proceso de limpieza

5.2. Cafetería

5.3. Bar

5.4. Áreas Comunes

5.5. Área de Barbacoas

5.6. Shows en Vivo

5.7. Servicios Higiénicos

5.7.1. Proceso de Limpieza

5.8. Seguridad y Señalética

5.8.1. Rutas de Evacuación

5.8.2. Señalética de Emergencia

5.9. Buenas Prácticas de Manufactura

5.10. Normas de almacenamiento de materia prima

6. Estándares y Procedimientos Generales del Personal

6.1. Normas Laborales

6.2. Normas de Higiene y Presentación Personal

6.3. Normas de Vestimenta

6.4. Perfil de puestos

6.5. Horarios

6.6. Vacaciones, Permisos y Licencias

7. Estándares y Procedimientos del Servicio

7.1. Funciones del personal

7.2. Procedimiento en General

7.2.1. Antes del Servicio

7.2.1.1. Proceso de Reservación

7.2.2. Durante el Servicio

7.2.2.1. Bienvenida y Ubicación de los clientes

7.2.2.2. Servicio al cliente

7.2.2.3. Mise en Place

7.2.2.4. Elaboración del Montaje

7.2.2.5. Tiempos de Servicio

7.2.2.6. Ejecución de Encuestas

7.2.3. Después del Servicio

7.2.3.1. Despedida de los clientes

7.2.3.2. Manejo de Quejas

7.3. Capacitaciones al personal

8. Medición, Análisis y Mejora

- 8.1. Seguimiento y Medición
- 8.2. Análisis de Datos
- 8.3. Mejora (Acciones correctivas)

9. Criterios de Sostenibilidad

- 9.1. Aspecto Económico
- 9.2. Aspecto Ambiental
- 9.3. Aspecto Sociocultural

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación

Para poder superar las expectativas del cliente y ofrecer un servicio de calidad, se deben tomar medidas que ayuden a la empresa a mejorar. En este caso las capacitaciones permanentes ayudarán a potencializar una cultura organizacional, una mayor productividad, un mejoramiento de habilidades, destrezas y competencias de los integrantes de la empresa, y principalmente el responder las necesidades de los clientes.

Es así, que se ha tomado en cuenta realizar los cursos en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en la sede de Ibarra, ya que es uno de los centros de capacitación más reconocidos del país; y en donde existen diferentes modalidades que ayudarán al administrador de la Hacienda a distribuir los horarios entre los colaboradores para que no existan inconvenientes en el servicio del restaurante.

Se tomarán en cuenta los siguientes temas, mismos que fueron escogidos debido a su significación en el ámbito hotelero y turístico: servicio al cliente, hospitalidad, manipulación e higiene alimentaria y seguridad alimentaria. E igualmente se procederá a buscar instructores privados en temas como etiqueta y protocolo, nuevas tendencias en el servicio y nuevas tendencias en la elaboración de alimentos y bebidas.

5.2. Presupuesto de intervención

5.2.1. Presupuesto de mejoras

A continuación, se detallará el presupuesto que va a contar el establecimiento para la realización de las propuestas antes señaladas para el plan de mejoramiento.

Tabla 5. Presupuesto Total

| Presupuesto de Inversión para el mejoramiento del área de servicio del restaurante | |
|---|-------------------|
| Detalle o Propuestas | Costo \$ |
| 1.-Diseño del manual de estándares y procedimientos | \$1.380 |
| 2.- Propuesta para mejoramiento de página web | \$283,86 |
| 3.-Propuesta para capacitaciones del personal de servicio | \$1.767 |
| 4.-Propuesta para el mejoramiento de señalética | \$232 |
| TOTAL | \$3.662,86 |

NOTA: En las siguientes tablas se explicarán los costos de las propuestas anteriores, e incluso en el anexo E se especifican los rubros y el detalle.

Tabla 6. Diseño del manual de estándares y procedimientos de calidad

| Diseño del manual de estándares y procedimientos | | | |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Costo Unit. | Costo Total |
| Elaboración de Contenido | ---- | \$500 | \$500 |
| Consultor experto en Calidad | | \$600 | \$600 |
| Edición e impresión | 7 | \$40 | \$280 |
| TOTAL | | | \$1.380 |

Nota: Los precios de la edición e impresión fueron comprendidos de la imprenta y copias El Inca; la elaboración del contenido es propio y el consultor experto es el Especialista en Gestión por Procesos Alejandro Maldonado que trabaja en el European Quality del Ecuador de consultor.

Tabla 7. Propuesta para mejoramiento de página web

| Propuesta para mejoramiento de página web | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Detalle | Costo Unit. | Costo Total |
| Mejorar la información, imágenes y diseño | \$283,86 | \$283,86 |
| TOTAL | | \$283,86 |

Tabla 8. Propuesta para capacitaciones del personal de servicio

| Propuesta para capacitaciones del personal de servicio | | | | |
|---|--------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Capacitación | Horas | Asistentes | Costo Unit. | Costo Total |
| Servicio al Cliente | 30 | 6 | \$77 | \$462 |
| Hospitalidad | 30 | 6 | \$77,70 | \$466,20 |
| Manipulación/higiene alimentaria | 30 | 6 | \$69,90 | \$419,40 |
| Seguridad Alimentaria | 30 | 6 | \$69,90 | \$419,40 |
| TOTAL | | | | \$1.767 |

Tabla 9. Propuesta para el mejoramiento de señalética

| Propuesta para el mejoramiento de señalética | | | |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| Detalle | Cantidad | Costo Unit. | Costo Total |
| Rótulos externos | 2 | \$86 | \$172 |
| Rótulos internos | 2 | \$30 | \$60 |
| TOTAL | | | \$232 |

5.2.2. Cronograma de intervención

Para la ejecución de la propuesta de calidad, se definirá el cronograma que tomará dicha intervención:

Tabla 10. Cronograma de Intervención

| | ACTIVIDADES | Meses | | | | | | | | | | | |
|-----|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Diseño de manual de Calidad para el área de servicio del Restaurante | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2 | Entrega del manual a la gerencia del establecimiento | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 2.1 | Aprobación de la propuesta por parte de la directiva | | ■ | | | | | | | | | | |
| 2.2 | Difusión del manual al personal | | | ■ | | | | | | | | | |
| 2.3 | Delegar responsabilidades a los involucrados | | | | ■ | | | | | | | | |
| 2.4 | Realizar inducciones al personal del manual de calidad | | | ■ | | | | | | | | | |
| 2.5 | Implementación de los procedimientos y estándares dentro del área comprometida | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 3 | Capacitación para los miembros implicados | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| 3.1 | Capacitación en servicio al cliente | | | | | | ■ | | | | | | |
| 3.2 | Capacitación en hospitalidad | | | | | | | ■ | | | | | |
| 3.3 | Capacitación en manipulación e higiene alimentaria | | | | | | | | ■ | | | | |
| 3.4 | Capacitación en seguridad alimentaria | | | | | | | | | ■ | | | |
| 4 | Entrega de herramientas de medición | | | | | | | | | | ■ | | |
| 4.1 | Entrega de encuestas de servicio y calidad al personal | | | | | | | | | | ■ | | |

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La Hacienda Cusin es un establecimiento situado cerca de la ciudad de Otavalo, Imbabura. Ofrece servicios de hospedaje, restauración y otros adicionales, y en base a estas propuestas de mejoramiento pueda ofrecer un servicio de calidad en todos los aspectos y pueda superar las expectativas de los huéspedes.

Por medio del análisis, se dio a conocer que en el área de restauración existía un cierto inconveniente para los consumidores, el área de servicio no satisfacía las necesidades del cliente en su totalidad, por lo cual, el plan de mejoramiento propone ayudar al restaurante a optimizar los procesos de éste.

Cabe señalar que por medio de las encuestas se dio a conocer que la atención al cliente y el servicio que ofrecía el restaurante no era totalmente satisfactoria.

Los estándares y procedimientos que se encuentran en la propuesta y el índice del manual de calidad sugerido, beneficiarán a futuro al restaurante y a la hacienda en sí. Se sugiere la elaboración del manual de calidad para favorecer la interacción con los huéspedes que visiten a futuro la hacienda.

Por otra parte, la publicidad que se ha estado manejado hasta la actualidad en la hacienda no es suficiente para atraer a los cientos de turistas extranjeros y nacionales que viajan a la provincia de Imbabura.

Para concluir, es fundamental reforzar la formación del talento humano siendo el recurso más importante que tiene la empresa. De manera que, una de las propuestas planteadas son las capacitaciones para el personal de servicio que beneficiarán tanto al empleado como al establecimiento.

Recomendaciones

Otavalo al ser una zona turística cada feriado recibe a cientos de visitantes sean nacionales como extranjeros; razón por la cual la Hacienda debe aprovechar estas fechas para realizar promociones del restaurante.

Se debería tomar en cuenta establecer estándares y procedimientos en todas las áreas de la Hacienda no solo en el restaurante, para que el establecimiento sea un referente de calidad en la zona.

Tomar en cuenta el manual de calidad que se propone realizar para el área de restaurante, con el propósito de aplicarlo de forma técnica y profesional.

Hoy en día, el mundo está globalizado y se tiene que utilizar diferentes medios de comunicación para promover al restaurante con la finalidad de atraer a más clientes; por ejemplo: actualizar constantemente la información de la página web y el uso continuo de las redes sociales.

Para incrementar el número de turistas en el restaurante y en general en la Hacienda, se puede implementar otros tipos de publicidad que ayuden al cliente a reconocer la marca.

Tratar de conseguir reconocimientos nacionales e internacionales en relación a la calidad teniendo en cuenta que será un beneficio para la empresa.

La Hacienda debería establecer capacitaciones permanentes para el personal de todo el establecimiento, para estar al día en temas actuales en relación al servicio seguido muy de cerca de temas turísticos.

Capacitar en un inglés básico a todo empleado que este en contacto con el cliente, considerando que gran parte de sus huéspedes son turistas extranjeros.

Referencias

- Arcos, C. (31 de Marzo de 2016). Información General de la Hacienda. (L. Dueñas, Entrevistador)
- Arcos, C. (s.f.). *Cofradía Hotelera*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de http://www.cofradiahotelera.org/index.php?option=com_content&view=article&id=108:el-futuro-de-las-haciendas-turisticas-en-el-ecuador&catid=81&Itemid=496
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ª edición ed.). Colombia : Pearson .
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad* (Octava ed.). México: Pearson Educación .
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (4ta edición ed.). México: McGrawHill Educación .
- Case, G. (2009). *Mejora Continua del Servicio*. Reino Unido: The Stationery Office.
- Castellano, M. I. (2012). *Procesos de servicio en restaurante* . Madrid: Síntesis.
- Escuela de Hospitalidad y Turismo UDLA. (2015). *Líneas de Investigación EHYT*. Obtenido de <http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/course/view.php?id=7876>
- European Foundation For Quality Managment. (s.f.). *EFQM*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2015, de <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los Servicios* (4ª edición ed.). Madrid: ESIC Editorial .
- Hacienda Cusin*. (s.f.). Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de <http://www.haciendacusin.com/>
- International Organization for Standardization. (s.f.). *Herramientas para que logres implementar la norma ISO 9001*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios* (7ª edición ed.). México: Pearson.

- Ministerio de Turismo. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de <file:///Users/andyduenas/Downloads/reglamento-de-alojamiento-turistico%20lexis.pdf>
- Ministerio de Turismo. (8 de Agosto de 2015). *Viaja Primero Ecuador*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de <http://www.viajaprimeroecuador.com.ec/2015/08/18/otavalo/>
- Muñoz Serra, A. (s.f.). Recuperado el 7 de Diciembre de 2015, de Mercadotencia de Servicios: http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/MERCADOTECNIA_DE_SERVICIOS.pdf
- Omachonu, V., & Ross, J. (1995). *Principios de la Calidad Total*. México: Diana
- .
Organización Internacional de Normalización. (s.f.). Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Prieto Herrera, J. E. (2010). *Gerencia del Servicio, La clave para ganar todos* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Upgrade Revista . (10 de Marzo de 2014). *Upgrade Revista del Banco de Guayaquil*. Obtenido de <https://upgraderevista.com/2014/03/10/magicos-paisajes/>
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios* (2ª edición ed.). México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción

Buenos días/tardes, le solicitamos de la forma más cordial nos colabore con su tiempo para responder la siguiente encuesta. Con el fin de valorar el servicio del restaurante de la Hacienda Cusin.



Datos Personales:

Edad: 20-35 () 36-45 () 45-60 () 60-75 () Mayor de 76 ()

Género: Masculino () Femenino ()

Estado Civil: Soltero () Casado () Divorciado () Viudo ()

Nivel de Instrucción: Primaria () Secundaria () Superior () Postgrado ()

1. ¿Ha tenido la oportunidad de visitar anteriormente la Hacienda Cusin?

Si () No ()

Si su respuesta fue Si pasar a la siguiente pregunta, si su respuesta fue No pasar a la pregunta No 4.

2. ¿Con qué frecuencia ha visitado la Hacienda Cusin?

Una vez Poco Frecuente Medianamente Frecuente Muy frecuente

3. ¿Durante su visita comió en el Restaurante de la Hacienda Cusin?

Si No

Si su respuesta fue Si pasar a la pregunta No 4 pero si su respuesta fue No termina la encuesta, gracias por su colaboración.

Cuestionario Principal

4. ¿Al ingresar al restaurante que tal le pareció el recibimiento?

Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente

5. La espera para ser ubicado en una mesa fue: Lenta Media Rápida

6. La entrega del menú fue: Lenta Media Rápida

7. La toma de la orden fue: Lenta Media Rápida

8. La entrega de las bebidas fue: Lenta Media Rápida

9. La entrega de la comida fue: Lenta Media Rápida

10. La entrega de la cuenta fue: Lenta Media Rápida

11. ¿El trato y la amabilidad del personal del restaurante?

Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente

12. ¿La higiene del personal?

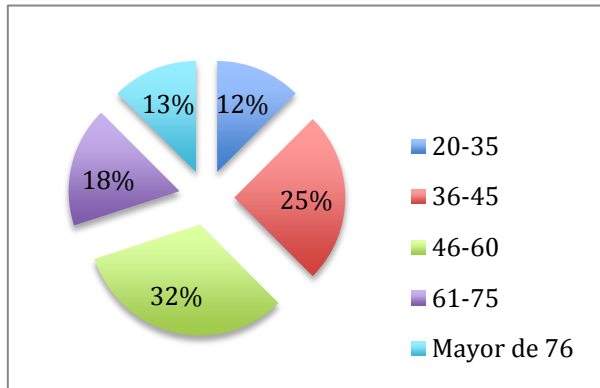
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente

- 13.** ¿El menú del Restaurante tiene amplia variedad?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 14.** ¿Qué tal le parecieron el sabor de los alimentos?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 15.** ¿La temperatura de los productos?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 16.** ¿El precio tuvo relación con la calidad de los productos?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 17.** ¿Le agradó la decoración del lugar?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 18.** ¿La limpieza del local, mesas y sillas?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 19.** ¿La limpieza de los baños?
Pésimo Muy Malo Ni Malo Ni Bueno Bueno Excelente
- 20.** ¿Existen suficientes medios de pago?
Si No
- 21.** ¿Cómo pagó?
Efectivo Tarjeta de débito Tarjeta de crédito
- 22.** ¿Al momento de abandonar el restaurante el personal lo acompañó?
Si No

¡Muchas Gracias por su cooperación!

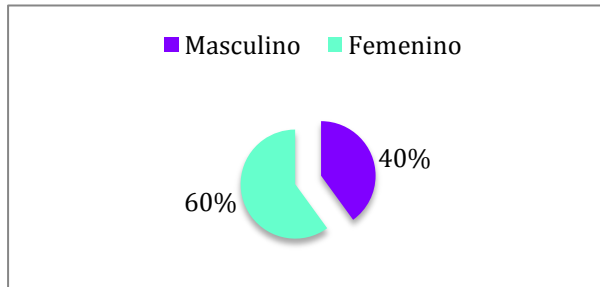
Anexo 2: Tabulaciones de las Encuestas

Edad:



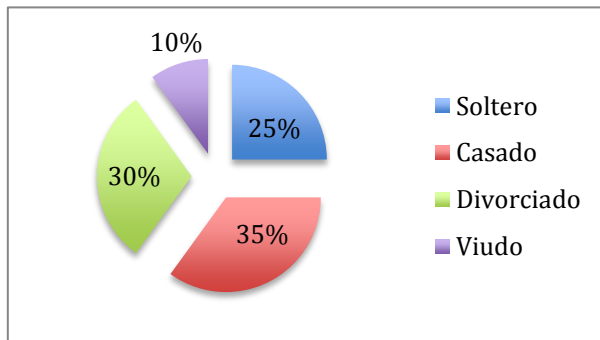
Según las encuestas realizadas las personas que más visitan la Hacienda están entre la edad de 46 a 60 años, seguido de personas entre los 36 a 45 años y finalmente con un 18% personas entre 61 a 75 años.

Género:



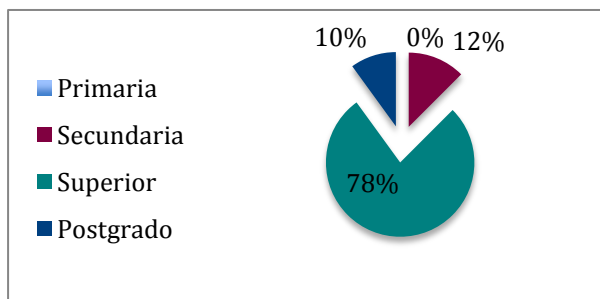
Las personas que más visitan a la Hacienda Cusin son de género femenino con un 60%, y por otro lado el género masculino es un 40%.

Estado Civil:



Se determinó, que las personas casadas son las que más visitan al establecimiento, seguido de personas divorciadas con un 30%, luego solteros con un 25% y, por último, personas viudas con un 10%.

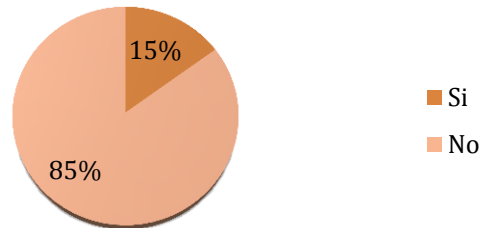
Nivel de Instrucción:



Según las encuestas, el 78% de los huéspedes que visitaron el establecimiento tenían un nivel Superior, luego el 13% un nivel de Secundaria y finalmente, el 10% con nivel de Postgrado.

Pregunta No 1:

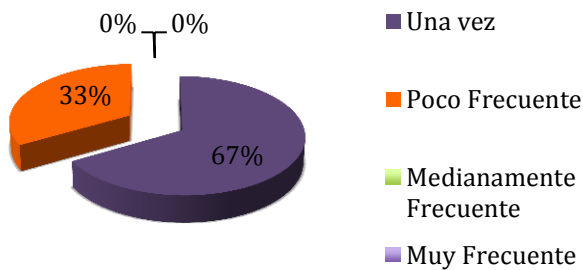
1. ¿Ha tenido la oportunidad de visitar anteriormente la Hacienda Cusin?



Según la pregunta No 1, la mayoría de los clientes encuestados, el 85% no han tenido la oportunidad de visitar la Hacienda anteriormente.

Pregunta No 2:

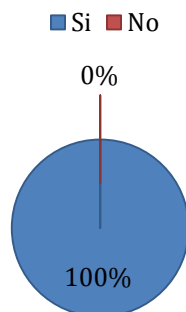
2. ¿Con qué frecuencia ha visitado la Hacienda Cusin?



Según la pregunta No 2 la frecuencia con la que el turista visita la Hacienda Cusin, es de una vez con el 67% y de poco frecuente con un 33%.

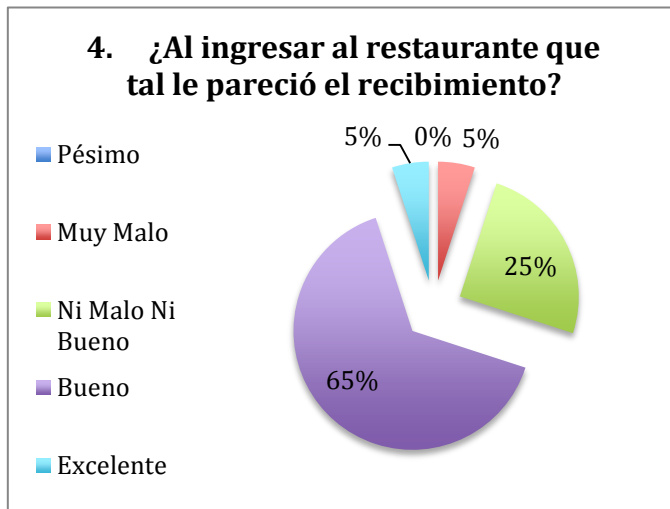
Pregunta No 3:

3. ¿Durante su visita comió en el Restaurante de la Hacienda Cusin?



En su totalidad, los huéspedes que fueron encuestados sí consumieron los productos en el restaurante de la Hacienda.

Pregunta No 4:



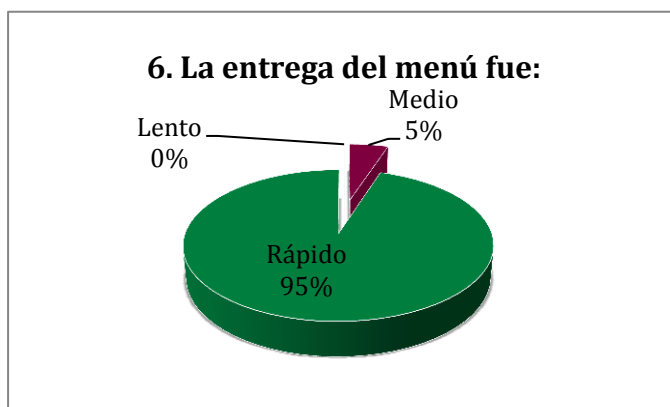
Los resultados de la pregunta No 4, destacan el recibimiento al ingresar al restaurante como Bueno con un 65%, ni Malo ni Bueno un 25%, muy malo un 5%, e igualmente excelente un 5%.

Pregunta No 5:



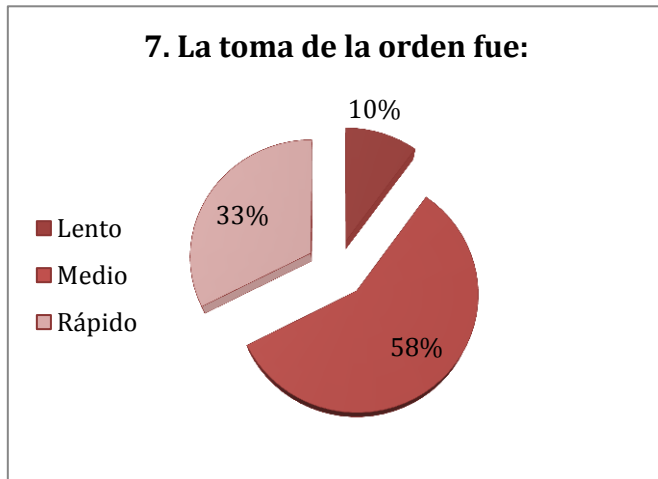
Cabe destacar, que la espera para ser ubicado en una mesa para ser ubicado en una mesa fue rápida con un 48%, media con un 33% y de manera lenta un 20%.

Pregunta No 6:



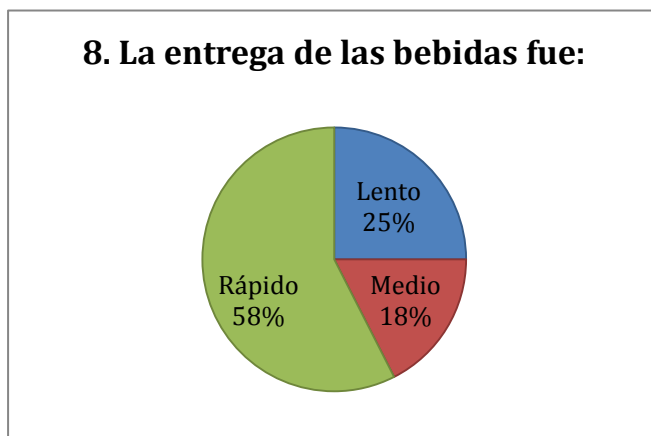
La entrega del menú del restaurante fue de modo rápido con un 95% y medio con un 5%.

Pregunta No 7:



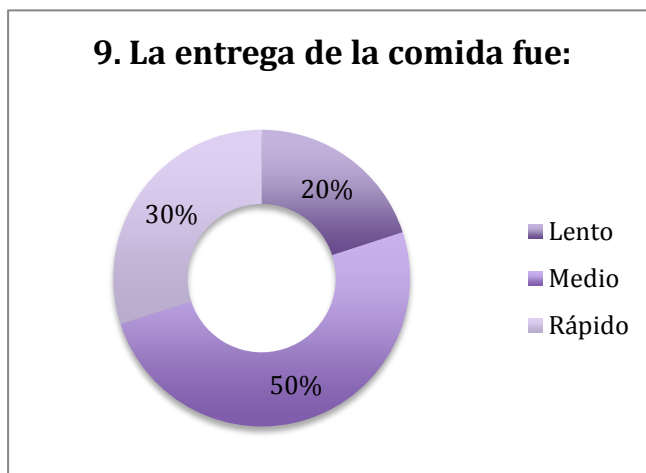
Los resultados de la pregunta 7 detallan, que los clientes creen que la toma de orden fue media con un 58%, rápida con un 33% y lenta con un 10%.

Pregunta No 8:



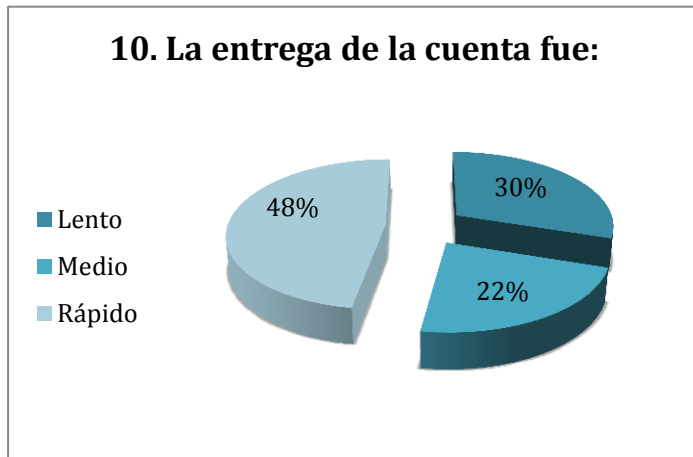
La entrega de las bebidas para los clientes fue rápida con un 58%, lenta con un 25% y media con un 17%.

Pregunta No 9:



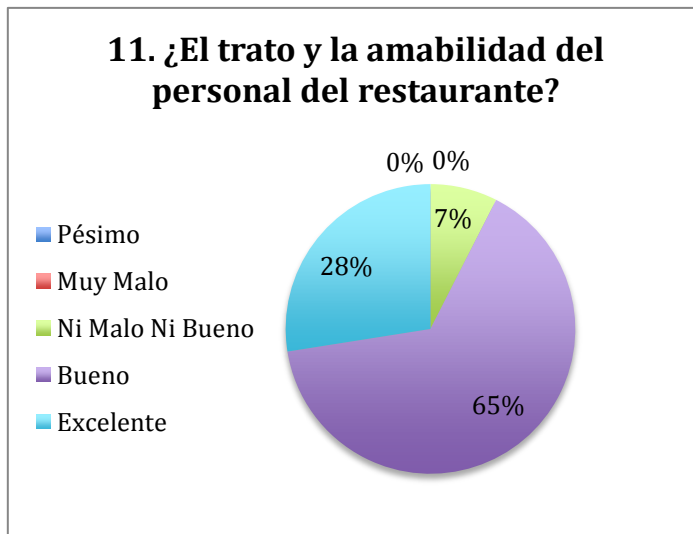
La entrega de comida fue 50% media, 30% rápida y lenta con un 20%, aspecto que puede ser corregido.

Pregunta No 10:



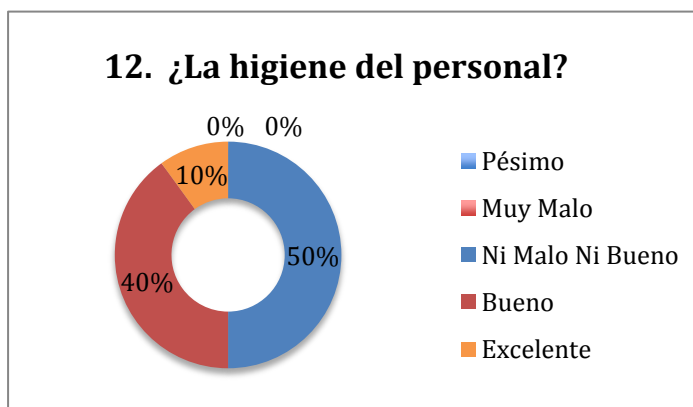
La entrega de la cuenta fue rápida con su 48%, media con un 23% y lenta con un 30%. Es otro punto en el cual se puede mejorar el proceso.

Pregunta No 11:



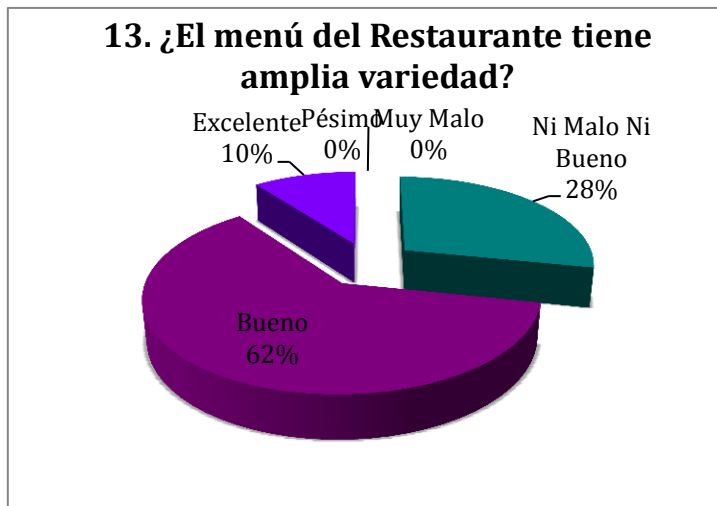
El trato y la amabilidad del personal de servicio fue bueno con un 65% y excelente con un 28%, de manera que el cliente no ha tenido malestares en este aspecto.

Pregunta No 12:



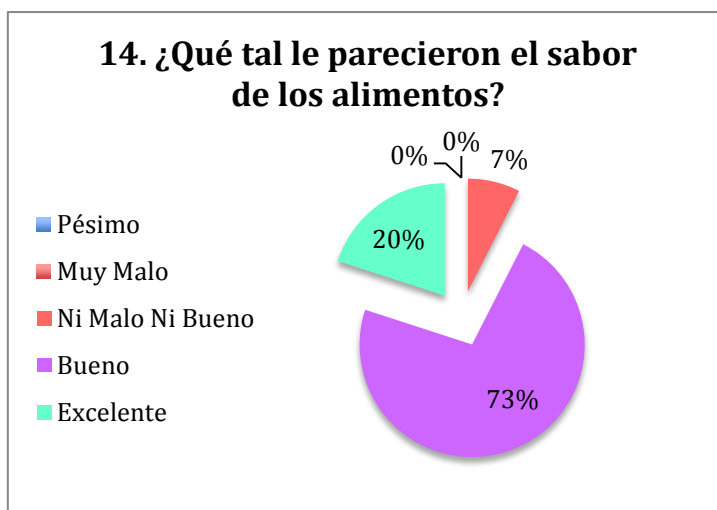
La higiene del personal no ha sido ni buena ni mala con 50%, buena con un 40% y excelente con 10%. Es así que, mediante el manual se podrá controlar este asunto.

Pregunta No 13:



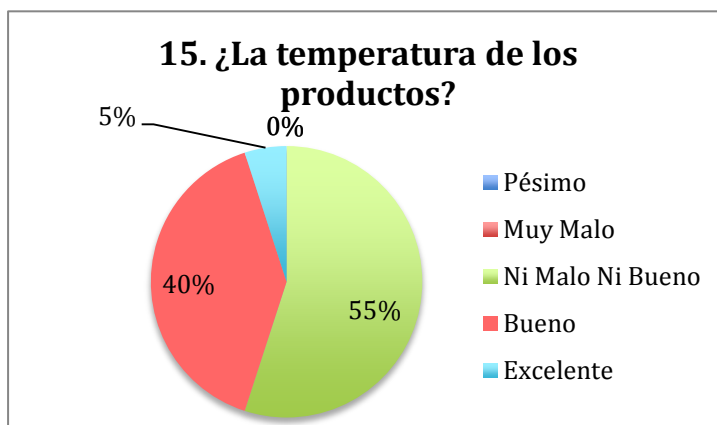
Para los huéspedes de la Hacienda el menú del restaurante es bueno con un 62% por la amplia variedad que posee y solo excelente para un 10%.

Pregunta No 14:



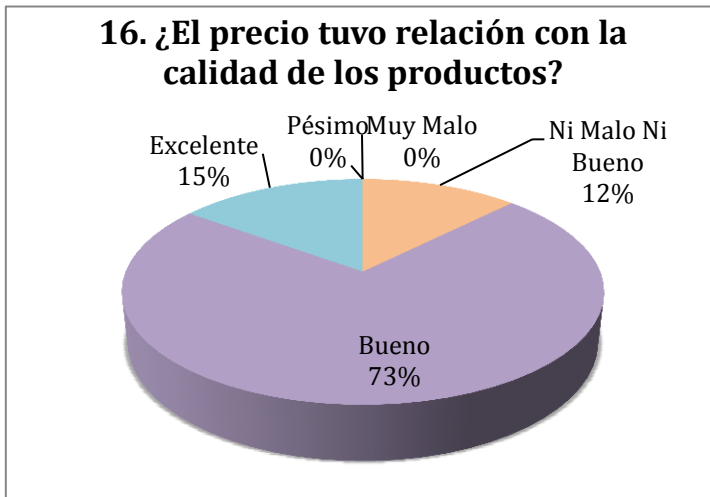
Para el 73% de los encuestados el sabor de los alimentos del restaurante fue bueno, y para un 20% fue excelente. Por lo tanto, no se ha tenido complicaciones en cocina con este factor.

Pregunta No 15:



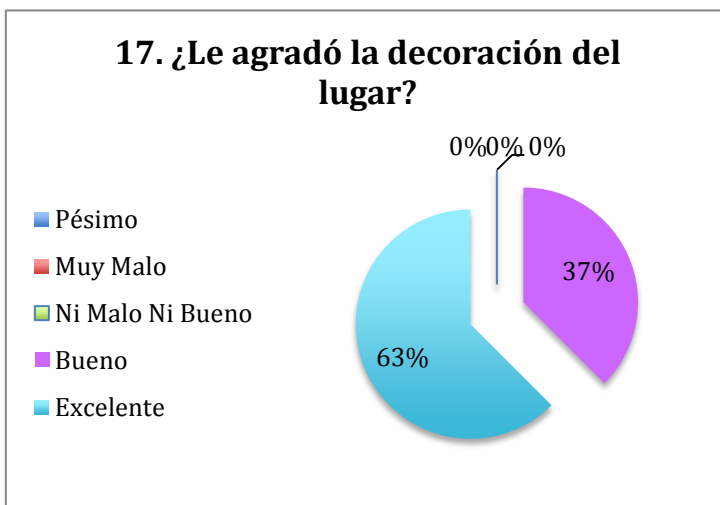
La temperatura de los productos fue: ni buenos ni malos con un 55% y buenos con un 40%, sin embargo, se podrían mantener a los alimentos a temperaturas adecuadas antes de entregarlos.

Pregunta No 16:



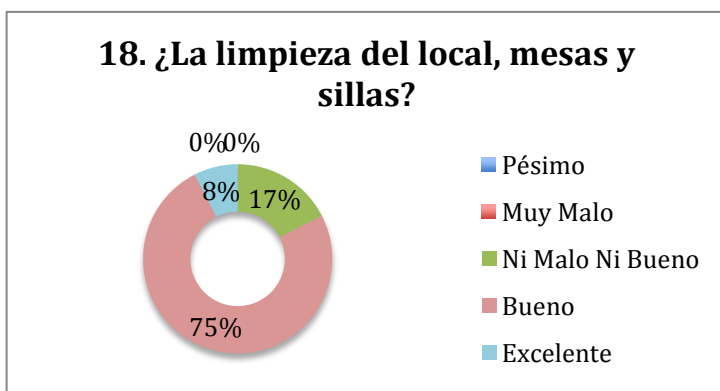
Cabe mencionar, que para el 73% de los encuestados el precio fue bueno en comparación con la calidad de los productos que el restaurante de la Hacienda ofreció.

Pregunta No 17:



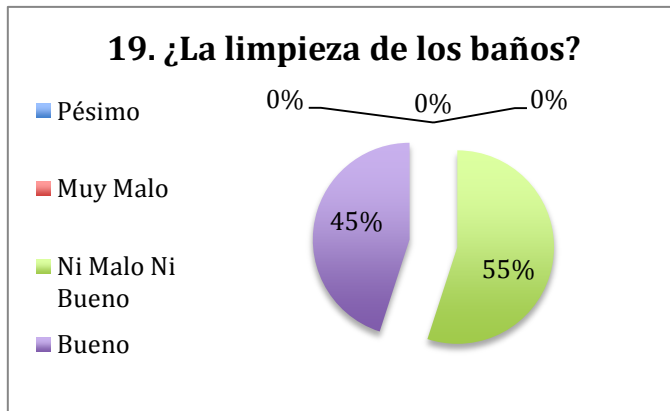
La decoración de la Hacienda es un factor de importancia para los encuestados que visitaron la Hacienda, puesto que para el 63% les pareció excelente.

Pregunta No 18:



La limpieza del local, mesas y sillas fueron buenas para un 75% de los clientes, ni bueno ni malo para un 18% y excelente para un 8%.

Pregunta No 19:



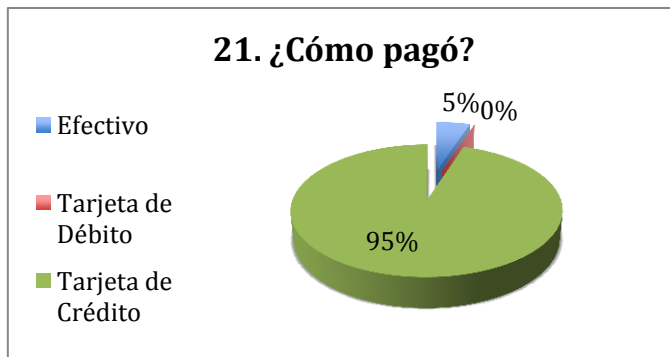
Uno de los factores básicos para un cliente es que los baños de un establecimiento se encuentren limpios, y en este caso, solo para el 45% de los encuestados fue bueno.

Pregunta No 20:



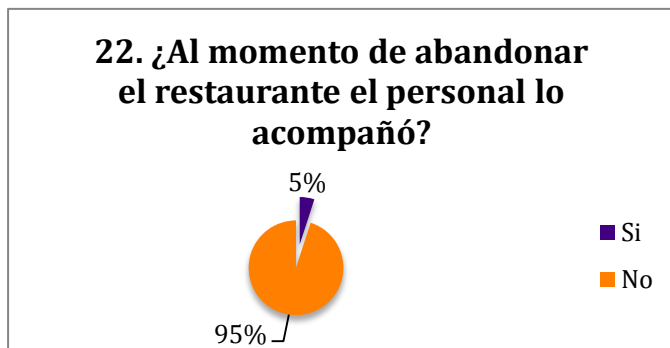
Para el 100% de los encuestados, sí existen suficientes medios para pagar en el restaurante.

Pregunta No 21:



Según las encuestas, el 95% de huéspedes que consumieron en el restaurante pagaron con tarjeta de crédito y solo un 5% pagaron en efectivo.

Pregunta No 22:



Al 95% de los clientes no se les acompañó al momento de salir del restaurante. A pesar de ser un restaurante pequeño se debería mantener todos los procedimientos de servicio.

Anexo C: Formato de Entrevista N°1

Sr. Cesar Arcos – Administrador de la Hacienda Cusin

Formato de Preguntas:

- 1) ¿Cuánto tiempo lleva a cargo de la administración del establecimiento?
- 2) ¿Cuál es la misión, visión y objetivos empresariales de la Hacienda?
- 3) ¿Con qué servicios cuenta la Hacienda Cusin?
- 4) ¿Me podría hablar de la competencia que tiene la Hacienda?
- 5) ¿Cómo es la estructura organizacional?
- 6) ¿Cuántas personas laboran en cada área?
- 7) ¿Se brinda capacitaciones continuas para el personal?
- 8) ¿Cuál es el perfil de clientes que visitan la Hacienda?
- 9) ¿Cómo se maneja la publicidad del lugar?
- 10) ¿Ha tenido quejas o inconvenientes en algún área del establecimiento?
- 11) ¿Tienen herramientas o técnicas que controlen los procesos que se realizan en la Hacienda?
- 12) El restaurante al ser un elemento primordial de la Hacienda, ¿Se ha trabajado para el mejoramiento de ésta área?
- 13) ¿Cree que es importante el tener estándares de calidad definidos?
- 14) ¿Estarían dispuestos a implementar un plan de mejoramiento para el área de servicio del restaurante?


Anexo D: Formato de Entrevista N°2

Sr. Alejandro Maldonado – Especialista en Gestión por Procesos

Formato de Preguntas:

- 1) ¿Cuál es su enfoque acerca de la calidad en los servicios turísticos?
- 2) ¿Cree que existen establecimientos turísticos de calidad en el país?
- 3) ¿Existen estándares y normas de calidad que se establezcan en los sitios turísticos dentro del país?
- 4) ¿Cuáles son los principales estándares que debería tener un hospedaje turístico?
- 5) Para su perspectiva, ¿Cuáles son los procedimientos para el desarrollo de una manual de calidad?
- 6) ¿Cuáles son los costos para el diseño de un manual de calidad?
- 7) ¿Qué debería tener un establecimiento para ser considerado referente en calidad?
- 8) ¿Usted cree que en el país existen lugares que cumplan con estos estándares?
- 9) ¿Cree que se debería regular a los establecimientos para que ofrezcan un mejor servicio?
- 10) ¿Qué se necesita para mejorar los procesos de un área, en este caso el área de servicio de un restaurante?
- 11) ¿Cuál es la importancia de tener un establecimiento de calidad en el país?

Anexo D: Cotizaciones



Srta. Lorena Dueñas

Con respecto al rediseño de páginas web ofrecemos:


DISEÑO DE PÁGINAS WEB CORPORATIVA

Contamos con un servicio de página web que incluye:



- Diseño moderno que se acomoda a los diferentes tipos de pantallas y dispositivos móviles
- Hosting de 1gb y dominio por un año (Dominio, .com, .org, .info)
- Hasta 50 cuentas de correo corporativo
- 4 secciones de información (Secciones con texto, fotos y/o videos)
- Formulario de contacto (con dirección o correo electrónico)
- Diseño de la página inicial (Módulos y diagramación personalizada)
- 1 Slideshow animado en la página principal
- Capacitación sobre el manejo de la página web

A tan solo \$249 más IVA

IVÁN FELIPE DUARTE VÁSQUEZ
Gerente de Proyectos de Alfa Digital S.A

 **Johanna Quijano / Blueink Gigantogra**

2 jun. (hace 6 días) ☆

para mí ▾

Hola Eliana

Todo se hace bajo pedido, las medidas depende desde que distancia quieren que se lea la información y ustedes deben definir eso.

Para interiores algo estético les puedo ofrecer una placa de vidrio, adjunto precios y fotografía de referencia.

| Producto | 6 mm PVP | 8 mm PVP |
|------------------------|----------------|----------------|
| placa de vidrio | mas IVA | mas IVA |
| 25 x 12 cm | \$ 15.00 | \$ 20.00 |
| 30 x 15 cm | \$20.00 | \$25.00 |
| 21 x 30 cm | \$25.00 | \$30.00 |
| 30 x 42 cm | \$42.00 | \$47.00 |
| 40 x 40 cm | \$55.00 | \$57.00 |
| 40 x 60 cm | \$65.00 | \$75.00 |
| 50 x 50 cm | \$60.00 | \$80.00 |
| 60 x 90 cm | \$93.00 | \$108.00 |
| 80 x 100 cm | \$115.00 | \$138.00 |
| 100 x 100 cm | \$132.00 | \$156.00 |



Administración Central <administracioncentral@secap.gob.ec>

mar 9:19

Usted

Responder

Fotos

Estimada Lorena;

Con respecto a su consulta debo indicarle que el costo de los cursos para personas naturales es la siguiente:

HOSPITALIDAD: \$77.70

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE: \$75

Al momento esta programado el curso de:

CURSO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

COMPETENCIA GENERAL:

BRINDAR ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE CONSIDERANDO LA CALIDAD EN COMUNICACIÓN Y SUS ELEMENTOS.

DURACIÓN: 30 horas .

REQUISITOS PREVIOS:

- EDAD MÍNIMA: 16 AÑOS CUMPLIDOS.

Con respecto a su consulta debo indicarle que el curso de su interés tiene la siguiente programación:

CURSO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

COMPETENCIA GENERAL:

APLICAR LOS PROCEDIMIENTOS DE HIGIENE, MANIPULACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS CONTRIBUYENDO A ATENUAR LA CRISIS DE INSEGURIDAD ALIMENTARIA.

DURACIÓN: 30 horas .

REQUISITOS PREVIOS:

- BACHILLERATO APROBADO
- CERTIFICADO LABORAL O DE TENER EXPERIENCIA EN ACTIVIDADES RELACIONADAS AL ÁREA DE LA CAPACITACIÓN

CURSOS PROGRAMADOS:

| Código | Inicia | Termina | Horario | Cupos disponibles | Provincia - Ciudad | Centro - Lugar - Dirección | Modalidad | Fecha Máxima Pre Inscripción | 2016-08-15 | 2016-08-26 | Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sá, Do de 00:00 a 00:00 | 100 de 100 | No apl |
|--------|--------|---------|---------|-------------------|--------------------|----------------------------|-----------|------------------------------|------------|------------|---|------------|--------|
| | | | | 69625 | | | | | | | | | |

Al momento disponemos del curso de Seguridad Alimentaria en modalidad virtual, el costo de este curso es de \$69.60 por participante.

Atentamente;

Administración Central

José Arizaga E3.24 y Coronel Connor
3944000
Quito - Ecuador

