



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

CREACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL REFUGIO TURÍSTICO
YUMBO ÑAN, UBICADO EN NANEGAL – 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

Msc. Walter Omar Ocaña Zambrano

Autora

Michelle Estefanía Arroyo Segovia

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo de titulación a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación”.

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

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Michelle Estefanía Arroyo Segovia
C.C.172373524-5

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a mi angelito de la guarda, por haberme guiado cada día de la forma correcta. A su vez, quiero agradecer a mis papitos, que han sido una luz en mi vida y con su amor han sabido formar los pilares para que cada día luche por hacer de mis sueños una realidad. Considero trascendental agradecer a mi tutor, Walterus Sensei, por creer en mí y apoyarme en el desarrollo de este arduo trabajo y, a todos mis profesores que durante este trayecto universitario forjaron una profesional y una mejor persona. Adicionalmente, a mis amigas y amigos y, especialmente mis pokes, que compartieron conmigo su afecto, sus palabras de aliento y todas las vivencias que hemos disfrutado juntas. Finalmente, quiero expresar mi cariño a Dennis que ha sido la persona que le ha dado tierra a mis nubes.

Gracias a todos, cada detalle lo llevo tatuado en mi mente y en mi corazón.

DEDICATORIA

A mis hermanitos, Ricky y Carito, cabezón y arañita. Este logro es para ustedes, para que siempre luchen por sus sueños y sepan que cada esfuerzo tiene su recompensa. Sé que van a llegar muy lejos y que harán realidad todos aquellos anhelos de su corazón. Los amo, no sé qué sería de mí sin ustedes. Gracias por todo lo que hemos vivido y por lo que aún nos queda por compartir.

Y, quiero dedicar este trabajo a alguien que hoy no se encuentra aquí pero que cambio mi forma de ver la vida, Michael, te dedico todo este esfuerzo, porque gracias a ti vivo cada día como si fuese el último siempre dando lo mejor de mí. Adiós buen amigo y gracias.

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo la elaboración de un plan de mejoramiento de calidad para las áreas de recepción, reservas, alimentos y bebidas y operación turística del Refugio Turístico Yumbo Ñan, localizado en la parroquia de Nanegal en la provincia de Pichincha.

Inicia con la elaboración del marco teórico, el cual se centró en la calidad en los procesos y la ventaja de su aplicación dentro de las organizaciones. A su vez, son mencionadas las expectativas de los clientes al momento de demandar un servicio. Posteriormente se hace referencia a la situación del establecimiento antes de iniciar el proyecto de mejora de calidad. Se define el perfil del cliente que asiste al refugio y los intereses del mismo. Adicionalmente, se establece la estructura organizacional del refugio y su ventaja competitiva.

Después de realizadas las actividades anteriormente mencionadas se procede a identificar las áreas de análisis, elaborándose un mapa de procesos y una lista de incidentes críticos. Por otro lado, se realiza el FODA cruzado con el fin de desarrollar planes de acción a seguir por parte de la organización para operar el negocio. Luego de haber generado el análisis de procesos, se diseña la propuesta de mejora, planteando los objetivos y la política de calidad de la empresa. De la misma manera, se desarrolla el mapa de procesos optimizado y la reestructuración del organigrama estructural. Finalmente, se definen las estrategias de intervención por medio del diseño del índice del manual de calidad y la propuesta de formación y capacitación para el personal. De igual manera, se desarrolla el presupuesto de mejoras en conjunto del cronograma de intervención.

ABSTRACT

The following project has the objective of develop a quality improving plan for the front desk, reservations, food & beverage and tour operation areas from the Yumbo Ñan Touristic Refuge, which is located in the parish of Nanegal, province of Pichincha in Ecuador.

It starts with the development of the theoretical framework, which is focused on quality processes and the advantage of their application within organizations. At the same time it expresses the expectative of the customers when they demand a service. After that makes reference to the situation of the establishment, before starting the quality improvement project, we define the customer profile that assist to the refuge, and their expectative. We also establish the organizational structure of the refuge and its competitive advantage.

After the above activities performed proceeds to identify the areas that will be analyzed, and elaborates a process map and a list of critical incidents. On the other hand the SWOT matrix will be elaborated, for planning the actions that will be followed in the operational business plan. Having generated process analysis, it will be necessary to design the quality improvement proposal and the quality politics of the business. At the same time, it will be elaborated the optimized process map, and restructuring the organization chart. Finally, defines the strategies of intervention through the index of the quality manual, and the proposal of the formation and training for the staff. And the budget for improving in set with the intervention schedule

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Metodología	2
Justificación	3
Capítulo I. Marco Teórico.....	5
Capítulo II. Análisis de la Situación Actual	10
2.1 Caracterización de la empresa	10
2.1.1 Localización:	10
2.1.2 Capacidad instalada	10
2.1.3 Misión, visión, objetivos empresariales.....	11
2.1.4 Estructura organizacional	11
2.1.5 Ventaja competitiva	12
2.2 Análisis desde la perspectiva del cliente	15
2.2.1 Perfil del cliente del establecimiento	16
2.2.2 Breve análisis de las expectativas del cliente	17
Capítulo III. Análisis de Procesos – Mapa de Procesos actual	18
3.1 Identificación de la situación actual.....	18
3.1.1 Identificación de las áreas de análisis.....	18
3.1.2 Descripción de los procesos de servicio por área.....	18

3.1.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	18
3.2 Evaluación y problematización.....	21
3.2.1 FODA.....	21
3.2.2 FODA cruzado	23
Capítulo IV. Propuesta de Mejora – Planificación de Mejoras	25
4.1 Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa.....	25
4.1.1 Política de calidad.....	25
4.1.2 Objetivos de la calidad.....	25
4.2 Definición de metas/indicadores de calidad.....	26
4.3 Comunicación interna.....	27
4.4 Mapa de procesos optimizado	28
4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora	28
Capítulo V. Propuesta de intervención	31
5.1 Estrategias de intervención.....	31
5.1.1 Manual de calidad.....	31
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación	33
5.2. Presupuesto de intervención	34
5.2.1 Presupuesto de intervención	34
5.2.2 Cronograma de intervención.....	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43

ANEXOS	46
--------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas de un correcto control total de la calidad	5
Tabla 2: Expectativa del cliente al momento de demandar un servicio	7
Tabla 3: Servicios ofertados por el Refugio Turístico Yumbo Ñan	11
Tabla 4: Funciones específicas departamentales del Refugio Turístico Yumbo Ñan	12
Tabla 5. Ventaja competitiva del Refugio Turístico Yumbo Ñan	12
Tabla 6: Lista de incidentes críticos y posibles errores	19
Tabla 7: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	22
Tabla 8: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cruzado	23
Tabla 9: Funciones específicas optimizadas por áreas del Refugio Turístico Yumbo Ñan.....	28
Tabla 10: Índice Manual de Calidad del Refugio Turístico Yumbo Ñan	31
Tabla 11: Propuestas de mejora de calidad para el Refugio Turístico Yumbo Ñan	34
Tabla 12: Costo diseño de un Manual de Calidad.....	35
Tabla 13: Presupuesto para el desarrollo de estándares y planificación estratégica, así como el <i>blue print</i> actual y optimizado por área.	36
Tabla 14: Costo de la implementación de un plan de promoción turística.	37
Tabla 15: Costo del programa de capacitación para el personal.....	37
Tabla 16: Cronograma de intervención para la propuesta de mejoramiento....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de ubicación del Refugio Turístico Yumbo Ñan.....	10
Figura 2: Organigrama actual del Refugio Turístico Yumbo Ñan	11
Figura 3. Recomendaciones y sugerencias a aplicarse en el establecimiento.	17
Figura 4: Relación entre el precio y la calidad.....	17
Figura 5: Organigrama optimizado del Refugio Turístico Yumbo Ñan	27

Introducción

En los últimos años la calidad se ha convertido en un término de mucha popularidad en las empresas. Es necesario entender que la calidad variará de acuerdo a las opiniones, expectativas y necesidades de los clientes que demandarán cierto producto o servicio (Palacios & Vargas, 2009). Según las normas ISO 9000 (1997) la calidad busca “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”. Es por éste motivo que la correcta ejecución de los procesos en las empresas se vuelve un aspecto fundamental para una prestación adecuada del servicio.

“*Yumbo Ñan*” es un vocablo quichua que en español tiene como significado Camino del Yumbo, por esta razón el establecimiento tiene como nombre Refugio Turístico *Yumbo Ñan*, pues el mismo empieza donde termina el antiguo camino preincaico llamado “Culunco”. El proyecto nació en el 2009 y abarca varias atracciones como un bosque de 10 hectáreas de zona protegida con gran variedad de flora y fauna, avistamiento de osos de anteojos y observación de aves, cascadas, ríos, entre otros aspectos; sin embargo, fue indispensable readecuar esta zona debido a que era parte de un área de producción ganadera, por lo que se la reforestó el sector y un área se enfocó en la plantación de 35 especies de bambú de diferentes orígenes geográficos, desarrollándose así un “Bambusario”. El refugio cuenta además con un orquidiario, producción de café, criadero de tilapias y la opción de desarrollar deportes de aventura, principalmente en la cascada. En febrero del 2015, se implementó el servicio de alojamiento, contando en primera instancia con una capacidad para 8 personas en una cabaña comunal. La alimentación es elaborada por los huéspedes, quienes a su vez pueden participar en la fabricación de café y colaborar en la preparación tradicional del “maito”. En este lugar se aprovecha al máximo la experiencia del turismo vivencial, en el cual el visitante que llega no solo va a ser atendido, también establecerá una interacción con el ambiente (Entrevista 001, 2015).

Con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo busca el desarrollo de una propuesta de mejora de la calidad y optimización de los procesos en el Refugio Turístico *Yumbo Ñan*.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora de calidad para las áreas de habitaciones, alimentos y bebidas y, operación turística del Refugio Turístico *Yumbo Ñan*, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia de Nanegal.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual y el perfil del cliente que asiste al Refugio Turístico *Yumbo Ñan*.
- Identificar los procesos de servicio en las diferentes áreas de análisis y sus incidentes críticos.
- Elaborar una propuesta de mejoras planteando los objetivos y la política de calidad de la empresa.
- Desarrollar un plan de acción por medio de la implementación de estrategias y un presupuesto de intervención.

Metodología

Para el desarrollo del presente proyecto de titulación, se aplicó la investigación descriptiva, comprendiendo ésta como “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 1997, pp. 306 - 320).

Se utilizó el enfoque cuantitativo para el levantamiento de información, pues éste se enfoca en la medición numérica de los fenómenos sociales (Benal & Salazar, 2008, pp. 57). Para este proyecto se consideró importante el desarrollo de un sondeo de opinión, el cual fue llevado a cabo por medio de la

aplicación de encuestas, con lo que se definió el perfil del cliente que asiste al establecimiento y su percepción con relación a los servicios ofertados.

También, se implementó el enfoque cualitativo, que “se utiliza para comprender las complejas interrelaciones que se dan en las realidades por las que se interesa” (Báez & Pérez, 2007, pp. 35). Para el levantamiento de esta información, se realizaron 3 entrevistas a profundidad al dueño del establecimiento, el señor Diego Mora, logrando definirse así la situación actual del establecimiento, los procesos de servicio de las áreas de análisis y la lista de incidentes críticos. A su vez, fue necesario realizar entrevistas a expertos, como el Sr. Javier Albuja, asesor de calidad de CONQUITO y el Ing. Dennis Gavilanes, asesor de calidad de la empresa SMARTLED, quienes proporcionaron una base sobre los costos para el desarrollo del manual de calidad, estándares y mapas de procesos; también, direccionaron el trabajo con relación a las principales estrategias que deberían ser aplicadas. Por otro lado, se consideró adecuada la observación *in situ*, entendiéndose a ésta como una “técnica donde se inspeccionan en su totalidad los fenómenos relevantes, sin definirse previamente los detalles (Malhotra, 2008, pp. 202). Esta técnica fue llevada a cabo por medio de 3 visitas al establecimiento, con el fin de evaluar y definir las mejoras para el establecimiento y poder desarrollar la política de calidad.

Justificación

El dueño del establecimiento ha percibido que al ser un negocio que se desarrolla con personas ajenas a la industria hotelera tiene ciertas falencias en lo que corresponde a la prestación de los servicios y atención al cliente. Es por esta razón que la elaboración de este trabajo busca implementar un plan de mejoras en la calidad de procesos, así como en la atención que se proporciona a los clientes que asisten al Refugio Turístico *Yumbo Ñan*. Determinándose con esto los posibles errores que se han mantenido hasta el momento y encontrando los medios para la corrección de los mismos. Por otro lado, se busca trabajar con el recurso humano por medio de capacitaciones, las cuales deben ser evaluadas al momento de prestar los servicios, buscando obtener

resultados mucho más eficientes, superando así las expectativas planteadas por los usuarios.

Este proyecto de titulación se articula a la línea de investigación de la Universidad de las Américas relacionada con Sociedad, Comunidad y Cultura. Enfocándose en la mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad, siendo ésta una de las líneas de investigación de la Escuela de hospitalidad.

Con relación al Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el presente trabajo se alinearé al objetivo 7, política 7.8, lineamiento b que busca: “Fomentar actividades económicas alternativas sustentables a la extracción de los recursos naturales para disminuir la contaminación ambiental” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, 2013).

Capítulo I. Marco Teórico

“La calidad es la agrupación total de las particularidades que un organismo, producto, proceso, sistema o persona, que satisfacen necesidades establecidas e implícitas” (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2014). Por otro lado, Pablo Alcante (2007, pp. 62) propone a la calidad como algo que forma parte de los genes de la sociedad, y que es el medio por el cual las personas desarrollan las actividades de una forma adecuada.

Donna Summers (2005) expone que “para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad” (pp. 35).

De la misma manera, Ishikawa (2006, pp. 23 - 24) señala que la calidad no siempre se ve definida por la materia prima que se utiliza, o los procedimientos que son llevados a cabo aun cuando estos también son factores muy importantes; señala que la calidad no se determina únicamente por las máquinas que son utilizadas, sino por la gente con la que se trabaja. Es así que tener un personal motivado y que sepa hacer las cosas correctamente se vuelve un factor trascendental.

Más adelante Ishikawa (2006, pp. 23 – 24) determina que un correcto manejo de calidad permitirá tener un control más preciso de los procesos que se llevan a cabo en un establecimiento. A continuación, se pueden apreciar algunas de las ventajas que proporciona un correcto control total de la calidad:

Tabla 1: Ventajas de un correcto control total de la calidad

Ventajas	Observaciones
Verdadera garantía de calidad	Desarrollar un correcto control de procesos para así tener un producto final libre de defectos. En una empresa no es suficiente encontrar las fallas y corregirlas, es necesario identificar la fuente de las mismas para que no se vuelvan a presentar problemas similares.
Abre canales de comunicación dentro de la empresa	Permite identificar una falla antes de que esta se convierta en un inconveniente desastroso, pues entre todos los departamentos existe un correcto sistema de comunicación que permite la difusión franca, veraz y útil de la información.

Permite una correcta adaptación de los departamentos	Los distintos departamentos se adaptan de manera eficaz, eficiente y precisa a los cambios de las tendencias de los consumidores. De esta forma se podrá estar siempre a la vanguardia de las tendencias del mercado.
Apoya las mentes capaces de escudriñar y detectar falsos errores	Evitas los riesgos de información errada sobre ventas y producción. El control de calidad total proporciona el conocimiento adecuado sobre todos los procedimientos que se llevan en la empresa, lo que evitará que una persona pueda realizar quejas infundadas.

Adaptado de: Ishikawa, 2006, p. 23 - 24

Uno de los aspectos primordiales cuando se abarca el desarrollo de un proyecto es el entender las definiciones de los conceptos que se van a utilizar, es por este motivo que es indispensable el definir a la calidad como el “conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes – necesidades que no han sido satisfechas por ninguna empresa pero que son demandadas - de los clientes” (Editorial Vértice, 2008, pp. 64 -108). Claramente éste concepto va orientado hacia la calidad con relación a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Uno de los principales objetivos que debe establecer una organización es el satisfacer e intentar superar las expectativas del mismo.

Dentón (1991, pp. 146-147) en su libro de la calidad en el servicio a los clientes establece que “las compañías que si se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido su calidad de forma operativa”. Si bien es cierto que una empresa debe implementar la calidad en todos sus procesos, es el personal operativo el que en mayor porcentaje forma parte de un establecimiento de hospitalidad, es por este motivo que se establece necesario el prestar principal atención a los procesos continuos que se llevan a cabo en las distintas áreas operativas de un negocio.

Cada cliente puede tener una perspectiva distinta sobre lo que implica un servicio de calidad; sin embargo, si se llega a identificar las expectativas de una

mayoría, esto se puede transformar en un factor diferencial para las empresas. Paz Couso (2005, pp. 212 - 230) expone algunos de los puntos que la mayoría de personas esperan cuando están demandando un servicio:

Tabla 2: Expectativa del cliente al momento de demandar un servicio

Característica	Componentes
Interés amistoso	Las necesidades del cliente son importantes para la empresa. Tener el interés de solventar dudas e inquietudes.
Flexibilidad	Los trabajadores de un establecimiento deben demostrar el interés de solventar el inconveniente por el cual el cliente está pasando, o en su defecto presentarle soluciones adecuadas.
Eficacia	Abarca dos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de negocio: se debe intentar proporcionar al cliente soluciones lo más pronto posible demostrando interés y no devengando responsabilidades entre compañeros de trabajo. • Nivel personal: tener una actitud positiva y paciente frente a las críticas que una persona llegue a tener.
Respuesta	En caso de que se presente un inconveniente con el producto o servicio que proporciona la empresa, se debe intentar dar una respuesta adecuada al cliente. Si bien es cierto que no siempre va a poder ser una respuesta satisfactoria, es necesario demostrar interés.
Empatía	Tratar de ponerse en el lugar del cliente, entendiendo así su perspectiva con relación al producto o servicio que se está proporcionando. Ésta actitud es muy útil también cuando se está resolviendo inconvenientes.
Escuchar y guardar silencio	En ciertas ocasiones, lo único que los clientes desean es poder desahogarse de la experiencia que tuvieron, es por eso que resulta necesario darle al cliente su espacio para que este exponga todas sus inquietudes o disconformidades y de ahí proceder a presentar soluciones y disculpas de ser necesario.

Adaptado de: Paz Couso, 2005, p. 224.

Cubillo y Cerviño (2008, pp. 46) hacen referencia que los servicios son de naturaleza intangible y, es por este motivo que la principal diferencia que se puede presentar en el marketing de bienes radica en la naturaleza de la intangibilidad con la que cuentan estos servicios; es decir, a las sensaciones y emociones que provoquen los mismos en el cliente.

Para las empresas que están iniciando su gestión dentro de una política de emprendimiento innovador, la gestión de calidad ha facilitado el posicionamiento y competencia con otros países. Es de vital importancia prestar atención en la cadena de valor así como en la creación de competencias. Se considera que hoy en día la calidad total debería pasar a ser asumida como una obligación por parte de la empresa y no como un factor diferencial (Blázquez, 2009, pp. 21). El correcto desarrollo de un emprendimiento de calidad debe estar basado en el conocimiento y la innovación, por lo que es indispensable que todo establecimiento tenga presente la capacitación constante para el personal que labora en el mismo, con el fin de que los procedimientos sean llevados a cabo de forma adecuada; mientras que, la innovación pasará a formar parte del factor diferencial de la empresa, algo que todo emprendedor debe aspirar (Julia, 2015, pp.12).

A partir de lo analizado anteriormente se puede concluir que la aplicación de la política de calidad proporcionará al Refugio turístico *Yumbo Ñan* una verdadera garantía, pues permitirá tener e implementar correctos procesos con el fin de disminuir y evitar en su mayoría cualquier posible error que pudiese presentarse, desarrollándose así un servicio libre de inconvenientes para los clientes que asistan al establecimiento. A su vez, por medio de la implementación de correctos sistemas de calidad se podrá prestar un mejor servicio al cliente, superando las expectativas del mismo y dándole un valor agregado a la empresa. Adicionalmente, es de vital importancia el desarrollar un correcto sistema de comunicación en el negocio, pues a raíz de la aplicación del mismo se logrará que todos los departamentos se encuentren en contacto continuo proporcionándose observaciones y sugerencias. Por otro lado, al ser el Refugio Turístico *Yumbo Ñan* un emprendimiento, se considera importante el prestar especial atención en la cadena de valor, así como en la correcta creación de competencias. Para lograr todo lo anteriormente expuesto, se ha visto importante la creación y aplicación de un plan para el mejoramiento de calidad del establecimiento pues con este se buscará tener un personal motivado y capacitado, corregir los procesos de operación que son llevados

cotidianamente, y superar las expectativas del cliente cuando visite el establecimiento.

Capítulo II. Análisis de la Situación Actual

2.1 Caracterización de la empresa

2.1.1 Localización:

El Refugio Turístico Yumbo Ñan se encuentra localizado en la provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, parroquia de Nanegal, a 56 kilómetros y 2 horas de distancia desde el Condado Shopping.

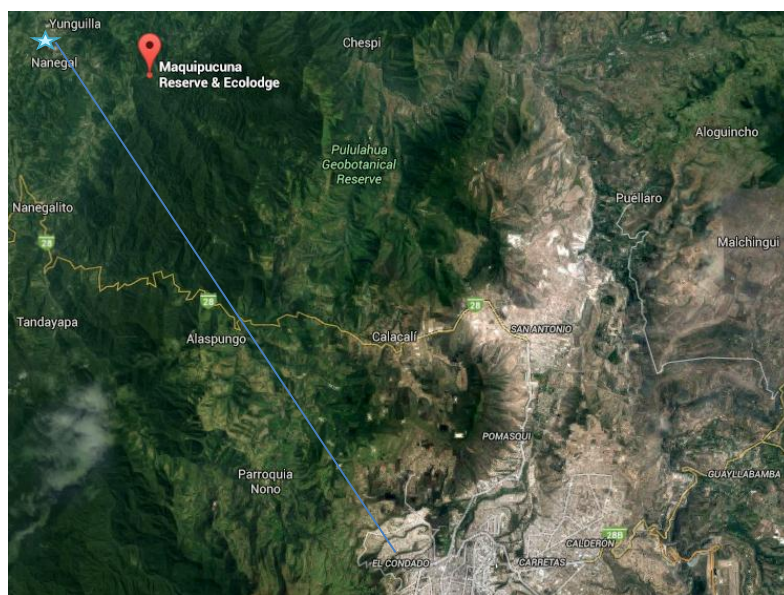


Figura 1: Mapa de ubicación del Refugio Turístico Yumbo Ñan
Tomado de Google Earth, s.f.

2.1.2 Capacidad instalada

El Refugio Turístico Yumbo Ñan atiende de manera continua el viernes, sábado y domingo. Para poder visitar el establecimiento entre semana se lo puede coordinar bajo reservación.

Al momento cuenta con un aforo para 8 personas en habitación compartida. Sin embargo, en caso de que se proyecte la realización de una acampada la capacidad aumentaría (Entrevista 002, 2016). En la entrevista se solicitó al propietario el plano del establecimiento o la superficie del mismo, no obstante él supo informar que al momento no contaba con dicha información.

Tabla 3: Servicios ofertados por el Refugio Turístico Yumbo Ñan

Alojamiento	Habitación compartida (3 literas) y zona común
Alimentación	Desayuno, almuerzo y cena. Menú carta.
Cocina y baños comunes	Ubicados en la planta baja del establecimiento para el uso de los huéspedes del Refugio
Limpieza diaria	Para todo el establecimiento
Estacionamiento privado	Para busetas, autos y motos de hasta 10 toneladas.
Guianza	Tubing, barro terapia, baños energéticos, pesca, trekking, senderismo, rappel, avistamiento de aves y osos
Sistema de reciclaje	Separación de basura, reciclaje de aguas servidas, baño ecológico (baño seco a base de aserrín y ceniza).

Adaptado de: Entrevista 002. Análisis situacional de la empresa, realizada al dueño del refugio, Diego Mora en Enero del 2016.

2.1.3 Misión, visión, objetivos empresariales

Al momento el establecimiento no cuenta con un documento formal en el que se encuentre definidas la misión, visión y objetivos empresariales del mismo. Sin embargo, estos se incluirán en la propuesta y en el manual de mejora.

2.1.4 Estructura organizacional

El Refugio Turístico Yumbo Ñan se encuentra estructurado jerárquicamente por cuatro áreas:

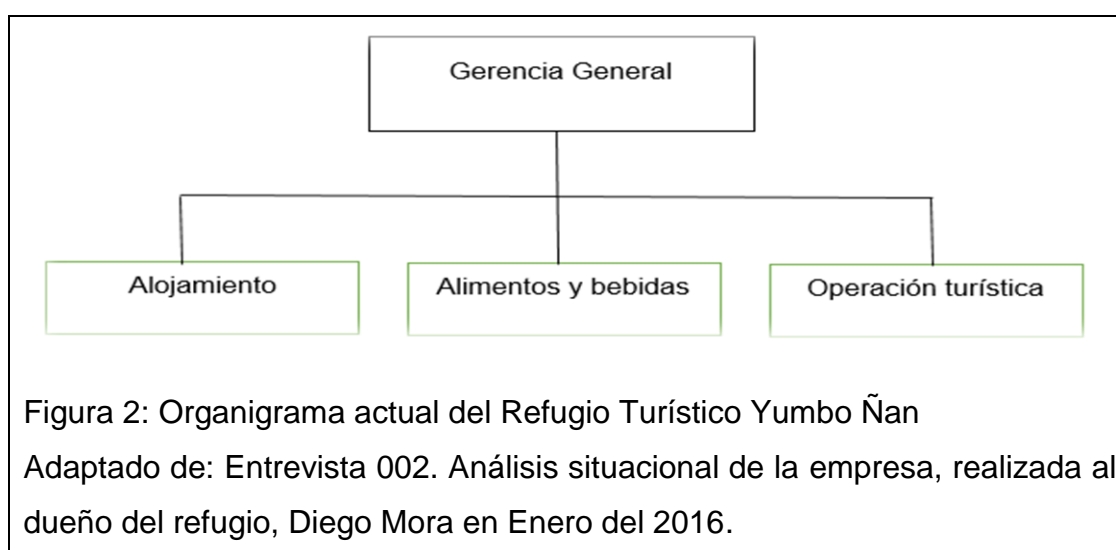


Tabla 4: Funciones específicas departamentales del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Gerencia general	Alojamiento	Alimentos y bebidas	Operación Turística
Distribución de labores para el personal	Arreglo y limpieza de las habitaciones	Elaboración de los alimentos	Proveer información adecuada a los turistas
Elaboración de reservas	Arreglo y limpieza de las áreas sociales	Lavado y secado de vajilla	Recorridos alrededor del establecimiento
Cronograma de actividades con el turista	Lavado de lencería del establecimiento	Arreglo de las instalaciones de A&B	Visita a la fábrica de panela y trago
Representación legal del establecimiento		Adquisición de materia prima	Trecking por los culuncos
Capacitación a trabajadores			Observación de aves
(Entrevista 002, 2016)			

Adaptado de: Entrevista 002. Análisis situacional de la empresa, realizada al dueño del refugio, Diego Mora en Enero del 2016.

2.1.5 Ventaja competitiva

Para la selección de las empresas de análisis se consideran criterios de: proximidad y tipo de servicio ofertado. Siendo las siguientes las consideradas más convenientes para desarrollar un análisis comparativo:

- Reserva y ecolodge Santa Lucía
- Reserva Biológica MaquiPucuna
- Reserva Inti LLacta – Tu Canopy

Tabla 5. Ventaja competitiva del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Establecimiento	Santa Lucía	Maqui Pucuna	Tu Canopy	Yumbo Ñan	Conclusión
Logo					
Ubicación	Nanegal	Nanegal	Mindo	Nanegal	
Sitio Web	http://www.santaluciaecuator.com/	http://www.maqui.org/	http://www.tucanopy.com/es/inicio	https://www.facebook.com/profile.php?id=100009489686483&sk=about	Sería adecuado que el refugio desarrolle una página web

Servicio y Tarifas					
Cabaña y Baño privado	\$ 90,00	\$ 85,00	\$ 157,00	N/A	Amenaza
Habitación privada, baño compartido	\$ 50,00	\$ 70,00	\$ 157,00	N/A	Amenaza
Habitación y baño compartido	\$ 40,00	N/A	\$ 157,00	\$ 35,00	Ventaja competitiva
Alojamiento					
Cabaña y Baño privado	F	F	F	D	Amenaza
Habitación privada, baño compartido	F	F	F	D	Amenaza
Habitación y baño compartido	F	F	F	F	Caract. común positiva
Servicios básicos					
Restaurante	F	F	F	F	Caract. común positiva
Desayuno, almuerzo y cena	F	F	F	F	Caract. común positiva
Cafetería	F	F	F	F	Caract. común positiva
Recepción 24 horas	F	F	F	F	Caract. común positiva
Área social	F	F	F	F	Caract. común positiva
Servicios adicionales					
Información turística	F	F	F	F	Caract. común positiva
Espacios verdes	F	F	F	F	Caract. común positiva
Parqueadero privado en el complejo	F	F	F	F	Caract. común positiva
Área de acampar	F	D	F	D	Caract. común negativa
Trecking	F	F	F	F	Caract. común positiva
Recreación en ríos y cascadas	D	F	F	F	Caract. común positiva

Senderismo	F	F	F	F	Caract. común positiva
Pesca deportiva	D	D	D	F	Ventaja competitiva
Visita a la fabrica de panela	F	F	D	F	Caract. común positiva
Visita a la fabrica de trago	F	F	D	F	Caract. común positiva
Avistamiento de aves	F	F	F	F	Caract. común positiva
Avistamiento de osos de anteojos	F	F	D	F	Caract. común positiva
Mirador	F	F	F	F	Caract. común positiva
Cosecha y elaboración de café	D	D	D	F	Ventaja competitiva
Bambusario	D	D	D	F	Ventaja competitiva
Huerto de frutas exóticas	D	D	D	F	Ventaja competitiva
Canopy	D	D	F	D	Caract. común negativa
Ciclismo de montaña	D	F	D	D	Caract. común negativa
Arqueología	F	F	D	D	Caract. común negativa
Hiking	F	D	D	D	Caract. común negativa
Reforestación	F	D	D	D	Caract. común negativa
Visita al orquideario	D	F	D	D	Caract. común negativa
Caminadora de dosel	D	D	F	D	Caract. común negativa
Caminata nocturna	F	F	F	F	Caract. común positiva
Visita a comunidades	F	F	F	F	Caract. común positiva

Nota: La información para el desarrollo de la ventaja competitiva se la obtuvo

de la página web de Reserva y ecolodge Santa Lucía, Reserva Biológica MaquiPuccuna y de la Reserva Inti LLacta – Tu Canopy

Para desarrollar el análisis de competencias del Refugio Turístico *Yumbo Ñan* se utilizaron las 4Ps del Marketing Mix, siendo estas: promoción, precio, plaza y producto. Se obtuvo un total de 37 indicadores entre los cuales se pudo identificar la ventaja competitiva en lo que respecta a precio y producto.

Con relación al precio, *Yumbo Ñan* tiene la mejor oferta del mercado con respecto a los servicios ofertados. Es así que en el establecimiento se cobra un valor de \$35 dólares, que incluye una noche de pernocte en habitación compartida, 3 comidas (cena, desayuno y almuerzo) y, el uso de las instalaciones del hotel. Mientras que Santa Lucía tiene un costo de \$45 dólares y tu Canopy \$157 dólares ofertando exactamente lo mismo.

Por otro lado, en concordancia con el producto, se ha podido precisar que el establecimiento sobresale por cuatro aspectos trascendentales: pesca deportiva, cosecha y elaboración de café, el bambusario y el huerto de frutas exóticas. Próximo al parqueadero del establecimiento se encuentra una piscina artificial de truchas en la cual los huéspedes pueden realizar la pesca deportiva, en ninguno otro de los establecimientos analizados se encontró esta oferta. A su vez, en los últimos 9 meses, el dueño del establecimiento se ha enfocado en la plantación de café, para proceder a la cosecha y elaboración del mismo con los clientes que visitan el lugar poniendo en marcha el turismo vivencial. Por otro lado, con el fin del conservar el ecosistema de la zona, se plantaron 35 especies de bambús, que tras un cuidado constante se logró convertir en un bambusario el cual se ha vuelto uno de los principales sitios de visita del Refugio Turístico *Yumbo Ñan*. Por último, el huerto de frutas exóticas sirve tanto como atractivo para los clientes que asisten al lugar, así como también de abasto de materia prima para la elaboración de jugos, postres y mermeladas.

2.2 Análisis desde la perspectiva del cliente

Para poder realizar el levantamiento de información para definir el perfil y las expectativas del cliente, fue necesario realizar 20 encuestas de forma aleatoria

a huéspedes que habían asistido al establecimiento en los últimos 3 meses. Al momento, el Refugio Turístico *Yumbo Ñan* cuenta con una alianza estratégica con una tour operadora alemana llamada “*We lost*”; no obstante, el establecimiento no posee una base de datos de los clientes que han asistido al mismo. Es por esta razón que se utilizó a la página de Facebook para ponerse en contacto con los clientes que habían asistido al lugar.

Se envió un total de 50 encuestas, 25 a turistas nacionales y 25 a extranjeros, de las cuales 18 fueron respondidas por clientes nacionales y únicamente 2 fueron contestadas por clientes extranjeros, es por esta razón que no se pudo definir el perfil del turista alemán que asiste al refugio.

El formato de las encuestas tanto en inglés como en español se las puede observar en el Anexo 2.

2.2.1 Perfil del cliente del establecimiento

Según las encuestas realizadas el 90% de los visitantes que asisten al Refugio Turístico *Yumbo Ñan* son nacionales, mientras que el otro 10% corresponde a los turistas extranjeros, mayoritariamente de género masculino en el rango de edad entre 25 y 34 años con un nivel de instrucción superior. El 70% de los visitantes han tenido como motivo del viaje las vacaciones y el 40% de estos se han desplazado al refugio en compañía de amigos, organizando su viaje con un período de 2 a 3 semanas de anticipación. Las principales actividades que realizaron fueron: caminatas, visita a la cascada, avistamiento de fauna, camping y visita al río; requiriendo para el desarrollo de las actividades previamente mencionadas un tiempo promedio de visita de entre 1 y 2 días estableciendo un gasto promedio de \$50 a \$100 dólares.

Se ha logrado estimar que el 55% de las personas que han asistido al refugio lo han hecho por recomendación de amigos. Por otro lado, el otro 25% consiguió información a través de Facebook, y de este segmento el 70% afirmó que le gustaría obtener más información del establecimiento por medio de la creación de la página web de la empresa.

2.2.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

Para definir las expectativas de los clientes se estableció una pregunta abierta en la cual se les solicitó a los huéspedes proporcionen sugerencias o recomendaciones que deberían aplicarse para poder proveer un mejor servicio, es así que el 38% del público encuestado considera importante la implementación de ciertas mejoras en la ventilación de las instalaciones de los servicios higiénicos y, el 31% la señalética e iluminación de los senderos. Así también, el 19% han establecido como prioritaria la capacitación del personal sobre información turística y servicio al cliente como un hecho importante.

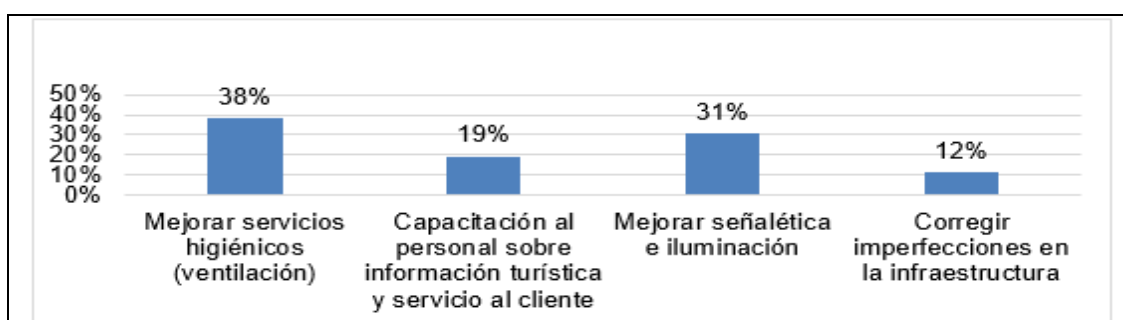


Figura 3. Recomendaciones y sugerencias a aplicarse en el establecimiento

Por otro lado, con relación al aspecto precio – calidad, se estima que el 95% de la población está conforme con el valor a cancelarse por los servicios proporcionados en el refugio.

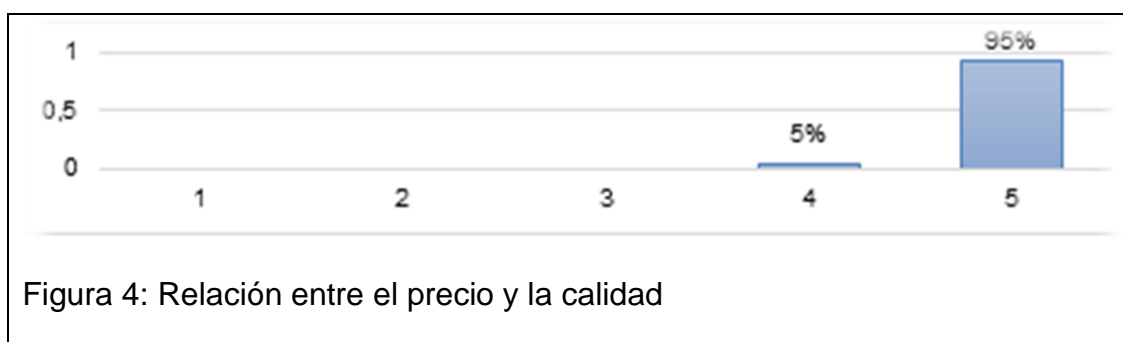


Figura 4: Relación entre el precio y la calidad

A raíz de lo anteriormente mencionado se ha podido concluir que el establecimiento cuenta con una gran acogida por parte de los clientes que visitan el mismo. A su vez, la relación precio calidad es adecuada. No obstante, es indispensable mejorar todos aquellos aspectos en los que se han identificado fallas a lo largo del servicio y gracias a los cuales no se ha podido llegar a una satisfacción completa por parte de los huéspedes.

Capítulo III. Análisis de Procesos – Mapa de Procesos actual

3.1 Identificación de la situación actual

3.1.1 Identificación de las áreas de análisis

El Refugio Turístico Yumbo Ñan cuenta con 3 áreas que tienen un punto de contacto directo con el cliente, que son: el área de alojamiento, alimentos y bebidas y operación turística.

- **Área de alojamiento**

En este departamento se maneja todo lo que corresponde a la limpieza y arreglo de las habitaciones y áreas sociales.

- **Área de Alimentos y bebidas**

Las personas que trabajan en alimentos y bebidas deben organizar el número de platos a servirse, verificar que se cuente con todos los ingredientes necesarios para la elaboración de los alimentos y confirmar el menú a elaborarse. En caso de que el restaurante vaya a ser utilizado por parte de los huéspedes, se debe presentar la asistencia necesaria.

- **Área de Operación Turística**

El departamento de operación turística coordina todas las actividades que van a ser desarrolladas por parte de los clientes que llegan al refugio. De la misma manera, se encarga de salvaguardar la seguridad de los mismos, proporcionándoles todas las recomendaciones y sugerencias necesarias para hacer de su experiencia algo único.

3.1.2 Descripción de los procesos de servicio por área

Para el desarrollo del Mapa de procesos se establecieron las etapas de servicio con las que actualmente se desarrolla el Refugio Turístico Yumbo Ñan. Es así como todo el flujo del proceso se lo puede apreciar en el *Anexo 3*.

3.1.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Para el análisis de la lista de incidentes críticos se seleccionó a las siguientes áreas: alojamiento, alimentos y bebidas y operación turística del Refugio Turístico Yumbo Ñan.

Tabla 6: Lista de incidentes críticos y posibles errores

Área	Errores	Posibles errores
Reservas	Inexistencia de un sistema de manejo de solicitudes de reservas	Desconocimiento de los procesos operativos de alojamiento
	No se tiene una plataforma virtual de reservas	No se realiza seguimiento a las reservas
	No se tienen presentes las tarifas del establecimiento en una plataforma con vista al público	No se solicita un abono previo para realizar la reserva
	No se ha establecido una hora para el check in y check out	Las reservas son registradas únicamente en una agenda pero no hay ningún sistema virtual para el registro
	Existe únicamente un número telefónico para las reservas	No se encuentran especificadas en la página de Facebook las políticas de cancelación
Recepción	No se cuenta con una hoja de registro	No se explica al huésped los servicios con los que cuenta el establecimiento
	Estándares de servicio inexistentes	No se cuenta con un documento donde se encuentran especificados los aspectos que se deben cubrir en el momento del check in
	No se solicita una garantía al momento del check in	No se vuelve a revisar las tarifas ni el total a pagar con el cliente
	El personal habla únicamente español por lo que se dificulta la comunicación con los huéspedes extranjeros	El mercado extranjero es potencialmente alemán, lo que podría dificultar el servicio con este y otros segmentos de mercado.
	No se cuenta con ningún programa que facilite el ingreso de información relacionada con el huésped	Inexistencia de equipos informáticos

Alimentos y bebidas	Se tiene únicamente un menú concertado para ofrecer al huésped	El personal no ha tenido una capacitación con respecto a la elaboración de los alimentos
	No existe una receta estándar para la elaboración de los alimentos	No existe un sistema de evaluación de Buenos Procesos de Manufactura (BPM)
	No hay una correcta gestión de inventarios	No existe una política de almacenamiento de productos
	No hay horarios definidos para las comidas	
Operación Turística	No existen fuentes de información de los atractivos del lugar	No se ha definido parámetros de operación y puntos críticos
	Señalética inexistente e insuficiente	No se cuenta con un contacto directo en caso de emergencias
	Falta iluminación en los caminos para la noche	El establecimiento no posee un kit de primeros auxilios en caso de accidentes leves
	Familia anfitriona no ha sido capacitada en políticas de Servicio al Cliente	No se ha realizado un estudio de capacidad de carga del suelo
Check out	No se cuenta con un sistema de facturación	No hay un sistema de registro de consumos
	No hay una base de datos de las personas que asisten al establecimiento	No se tiene un sistema de evaluación de la percepción del cliente con respecto al servicio/producto

Nota: La información de la Tabla 6 se la obtuvo en la tercera entrevista con el señor Diego Mora, y por medio de la observación de los procesos que son llevados a cabo durante la operación. Se ha sugerido el aplicar las siguientes soluciones para aminorar todos los errores y posibles errores anteriormente mencionados.

Como primer aspecto, se plantea el desarrollo e implementación de un Manual de Calidad, el cual tendrá como objetivo mejorar la prestación de los servicios que hasta el momento se han llevado a cabo de forma empírica, mejorando de este modo los distintos niveles de operación y disminuyendo los errores. Este manual deberá ser entregado a todo el personal que labore en el establecimiento. Se recomienda que cuente con el desarrollo y aplicación

estándares y planificación estratégica, con lo cual se logrará determinar los procesos que deben ser efectuados en cada actividad, siendo el producto final el medio por el cual se evaluará el desempeño del personal.

Adicionalmente, se considera importante la inversión en un plan de capacitación periódica, pues por medio de éste se mejorará el servicio proporcionado por parte del personal y, de este modo se disminuirá las falencias existentes al momento. A su vez, se ha visto adecuado la inversión en lo que respecta a promoción turística, como la elaboración de una página web, para que por medio de esta las personas interesadas tengan acceso a las tarifas y paquetes con los que se trabaja el establecimiento, así como con una fuente de información y un medio de contacto eficaz.

Considerando las características del establecimiento no se ha visto necesaria la compra de un software hotelero; a pesar de esto, sería relevante la implementación de un sistema de registro de información y reservas en Microsoft Office. Con este sistema, se busca crear una base de datos de los clientes que asisten al establecimiento, así como también un registro de las reservas que se tienen programadas por fechas, el número de huéspedes que se ha previsto que asistan para cada una de ellas, cuál va a ser su forma de pago, entre otros aspectos importantes.

3.2 Evaluación y problematización

3.2.1 FODA

El análisis FODA es instrumento utilizado por las empresas con la finalidad de identificar y evaluar los factores internos de la organización como las fortalezas y debilidades; así como factores externos como sus oportunidades y amenazas (Ríos & Santoná, 2008). La información para la elaboración de la matriz FODA se la obtuvo del análisis del entorno en cual se desarrolla el establecimiento, así como los factores internos que conforman el mismo.

Tabla 7: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas	Oportunidades
F1: Se encuentra en medio áreas de conservación con alta diversidad de flora y fauna	O1: Tendencia mundial de las personas por dejar los destinos convencionales y realizar actividades alternativas como el ecoturismo
F2: Sistema de reciclaje de desechos	O2: El MINTUR ha buscado impulsar el turismo interno
F3: Alianza estratégica con tour operadora alemana que envía huéspedes frecuentes	O3: Quito Turismo busca incrementar el turismo receptivo en la parroquia de Nanegal, por medio de la ruta del café
F4: Promoción turística por medio de redes sociales	O4: El territorio ofrece la opción de elaborar aviturismo y ecoturismo
F5: Tarifa accesible con relación a la competencia	O5: Apoyo por parte de la comunidad de Yunguilla y Nanegal.
F6: Cordialidad y compromiso por parte del personal que labora en el establecimiento.	O6: Presencia de organizaciones locales y familias anfitrionas
Debilidades	Amenazas
D1: Señalética informativa y promocional inadecuada	A1: Caza furtiva a las especies de la zona
D2: Limitada experiencia en la administración de establecimientos hoteleros	A2: Carretera en malas condiciones con iluminación insuficiente y falta de señalética
D3: Insuficiente iluminación al interior del establecimiento	A3: Brote de enfermedades como el Zika o la Chikungunya que establece al sector como un lugar de riesgo
D4: Limitadas alianzas estratégicas	A4: Existe cada vez más exigencia por parte de los clientes
D5: No cuenta con regularización legal para operar como un establecimiento de hospitalidad.	A5: La crisis económica disminuye los viajes de ocio
D6: Limitada capacitación para el personal que labora en el establecimiento	A6: Establecimiento con mayor experiencia y servicios similares próximos al refugio
D7: Planificación estratégica inexistente	

3.2.2 FODA cruzado

Por medio del análisis de FODA cruzado se determinará a los potenciales efectos de la interacción, desarrollando estrategias y procedimientos que posibiliten la reducción de amenazas propias y externas (Kaufman & Agut, 2004).

Tabla 8: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cruzado

Estrategia FO	Estrategia DO
1, Desarrollar planes de promoción turística para que el establecimiento se transforme en un destino llamativo (F4, O2)	1, Mejorar la señalización e iluminación en los senderos del Refugio (D1, O4)
Implementar una página web del establecimiento y mantenerla siempre actualizada con el fin de proporcionar, informar y solventar las inquietudes de los huéspedes y clientes potenciales (F4, O1)	2, Generar alianzas estratégicas con más tour operadoras y agencias de viajes con el fin de que un mayor número de turistas asistan a la zona (D3, O1)
	3, Desarrollar un programa de capacitación para el personal logrando así mejorar la prestación del servicio y la percepción del cliente sobre el mismo (D6, O6)
Estrategia FA	Estrategia DA
1. Desarrollar estándares para la prestación del servicio, generando de este modo un progreso en la implementación de los procesos y la prestación del servicio (A6, F5)	1, Desarrollar una reunión con los establecimientos del sector con el fin de mejorar la señalización que se encuentra en la vía, buscando de esta manera facilitar la ubicación de las personas que deseen asistir a los establecimientos (A2, D1)
2. Implementar una propuesta de planificación estratégica estableciendo así planes de acción a seguir por parte de la administración para operar el negocio (A4, F1)	2, Implementar un Manual de Calidad el cual proporcionará lineamientos para la correcta operación del Refugio (A4, D7)
	3. Gestionar la regularización del establecimiento a fin de posicionarse en la oferta turística local (D5, A6)

En la tabla 8 se puede apreciar las estrategias que se han establecido para el establecimiento mediante la relación entre: fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas.

Las estrategias priorizadas para el presente trabajo de titulación serán:

- FO1: Desarrollar planes de promoción turística para que el establecimiento se transforme en un destino llamativo (F4, O2).

- DO3: Desarrollar un programa de capacitación para el personal logrando así mejorar la prestación del servicio y la percepción del cliente sobre el mismo (D6, O6).
- FA1: Desarrollar estándares para la prestación del servicio, generando de este modo un progreso en la implementación de los procesos y la prestación del servicio (A6, F5).
- FA2: Implementar una propuesta de planificación estratégica estableciendo así planes de acción a seguir por parte de la administración para operar el negocio (A4, F1)
- DA2: Implementar un Manual de Calidad el cual proporcionará lineamientos para la correcta operación del Refugio (A4, D7).

Capítulo IV. Propuesta de Mejora – Planificación de Mejoras

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

4.1.1 Política de calidad

La política de calidad es el conjunto de lineamientos y estatutos orientados a la satisfacción de las expectativas de los clientes (Puig, 2006). Es así que la siguiente es la política de calidad del Refugio Turístico Yumbo Ñan:

Enfocarse siempre en la satisfacción de los requerimientos y expectativas de todas aquellas personas que visiten el establecimiento. Desarrollando estándares y un proceso de formación constante, lo que permitirá contar con un personal motivado y comprometido que esté en condiciones de solventar cualquier inquietud por parte de los clientes. Y a su vez, asumiendo una responsabilidad permanente sobre la conservación y participación de la población local en el marco de un turismo sostenible y respetuoso con el ambiente.

4.1.2 Objetivos de la calidad

Los objetivos de calidad deberán ir siempre alineados a la política de calidad antes expuesta, pues estos serán los pilares de las metas que el establecimiento busque alcanzar.

- **Personal:**

Implementar un proceso de capacitación semestral para el cliente interno que forma parte del refugio.

- **Establecimiento:**

Desarrollar estándares para la prestación del servicio, generando de este modo un progreso en la implementación de los procesos y la atención a los clientes.

Crear un manual de calidad donde se encuentre especificada la propuesta de planificación estratégica, los lineamientos y políticas con las que deberá cumplir el establecimiento.

- **Promoción Turística:**

Instaurar un plan de promoción turística, que busque llegar a un segmento más amplio de mercado, aumentando así la afluencia de clientes al refugio.

Establecer alianzas estratégicas con tour operadoras y agencias de viajes para diversificar la cartera de clientes.

- **Cliente:**

Establecer un mecanismo para el seguimiento de la satisfacción, comentarios y sugerencias por parte de los huéspedes.

4.2 Definición de metas/indicadores de calidad

- **Personal:**

Cumplir hasta finalizar el año 2017, con un total de tres capacitaciones anuales, en temáticas relacionadas como servicio al cliente, computación básica, buenas prácticas de manufactura, entre otros.

- **Establecimiento:**

Contar hasta finalizar el año 2017, con una lista de chequeo para las áreas de alojamiento, operación turística, administrativa y A&B.

Desarrollar hasta finalizar el año 2016, un manual de calidad para todas las áreas que conforman el refugio, en el cual se encontrarán especificados los procedimientos que se deberán cumplir durante la operación.

Regularizar hasta finalizar el 2017 al Refugio Turístico Yumbo Ñan con todos los permisos de operación.

- **Promoción turística:**

Crear hasta mediados del año 2017, la página web del Refugio Turístico Yumbo Ñan, que contará con información general del complejo, así como también sobre tarifas y comentarios de los clientes que han visitado el lugar.

Establecer hasta finalizar el año 2017, al menos 4 alianzas estratégicas con tour operadoras que estén interesadas en operar paquetes en la parroquia de Nanegal.

- **Cliente:**

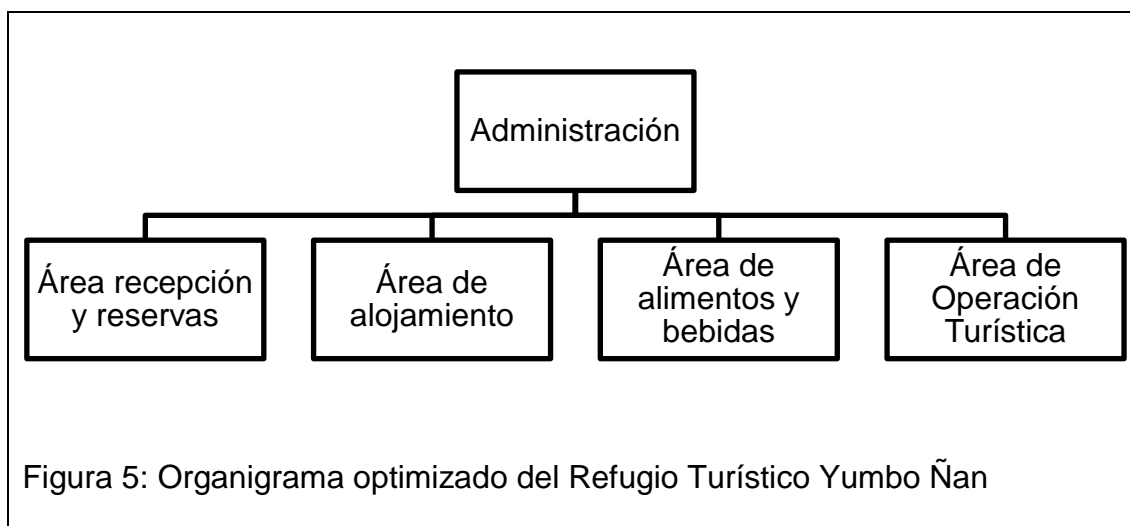
Aplicar a partir de mediados del año 2016, un sistema de medición de satisfacción por medio de encuestas a los clientes.

Evaluar a inicios del año 2017, todas las sugerencias proporcionadas en las encuestas de satisfacción.

Establecer planes de acción a seguir con el fin de aminorar el número de quejas o inconvenientes.

4.3 Comunicación interna

Se ha estimado conveniente el preservar un organigrama organizacional jerárquico con comunicación ascendente y descendente; donde, el área administrativa será la encargada de determinar, supervisar y evaluar las funciones que deberá cumplir cada área buscando siempre un servicio excepcional para el huésped.



En la tabla 9, se han definido las funciones específicas que deberán ser llevadas a cabo por cada área de forma óptima y eficiente, prestando de esta manera un servicio con mayor organización y determinando las responsabilidades que deben ser cumplidas por el responsable correspondiente.

Tabla 9: Funciones específicas optimizadas por áreas del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Administración	Área de recepción y reservas	Área de alojamiento	Área de alimentos y bebidas	Área de operación turística
Distribución de labores para el personal	Manejo de solicitud de reservas	Arreglo y limpieza de las habitaciones	Elaboración de los alimentos con la utilización de la receta estándar	Gestión con las familias anfitrionas
Supervisión del cumplimiento de estándares	Seguimiento a las reservas elaboradas	Arreglo y limpieza de las áreas sociales	Lavado y secado de vajilla	Recorridos a lo largo de los senderos del establecimiento
Supervisión de una correcta gestión de calidad	Registro en el sistema de reservas	Lavado de lencería del establecimiento	Arreglo de las instalaciones de A&B	Definición de parámetros de operación y puntos críticos
Representación legal del establecimiento	Solicitar una garantía al momento del check in. Devolverla al momento del check out	Reportar en caso de que se haya presentado algún daño en las instalaciones	Adquisición y gestión de la materia prima en inventarios	Trecking por los culuncos
Capacitación a trabajadores	Realizar un registro de datos de las personas que se van a hospedar	Correcto almacenamiento del equipo de limpieza	Aplicación de buenos procesos de manufactura	Gestión y aprovisionamiento de un kit de primeros auxilios
Lidear con puntos críticos e inconvenientes que pudiesen presentarse	Solicitar al huésped que llene la encuesta de satisfacción de servicios	Cambio total de lencerías al momento del check out	Desarrollo de un menú para los huéspedes	Estudio de capacidad de carga
Realizar los cobros de los consumos efectuados por parte del turista	Proporcionar información adecuada sobre las instalaciones del hotel		Provisionar y registrar los consumos del bar	

4.4 Mapa de procesos optimizado

La propuesta del mapa de procesos optimizado general del servicio puede ser apreciado en el Anexo 4.

4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora

En el Anexo 5, se puede apreciar detalladamente todas las herramientas elaboradas con el fin de mejorar los procesos de recepción y reservas; así

también, se ha desarrollado una ficha de satisfacción del cliente que tiene como objetivo evaluar el servicio proporcionado por el personal y corregir aquellas falencias que puedan presentarse.

A su vez, se ha considerado necesario el desarrollo de un sistema de registro digital de la información de los clientes que asisten al establecimiento para enviarles más información sobre el mismo y promociones.

- **Ficha de registro**

Esta ficha se la deberá aplicar a todas las personas que ingresan al establecimiento con el propósito de generar una base de datos de los clientes y poder contactarlos para enviarles las promociones y la información más reciente del establecimiento.

Las fichas estarán archivadas en una carpeta de forma mensual, y serán aplicadas por aquella persona que esté encargada de desarrollar el proceso del *check in*.

- **Ficha de reserva**

La ficha de reserva tiene como finalidad el registro de las reservas que van a ingresar a lo largo del año. Estas fichas se guardarán en una carpeta que estará dividida mensualmente para un mejor control de ingresos.

Deberá ser completada y archivada por el administrador, siendo él la persona encargada de recibir las reservaciones y los pagos. Aquí se podrán colocar todas las observaciones necesarias o importantes para proporcionar un mejor servicio al cliente.

- **Receta estándar**

El formato de receta estándar será elaborado en base al menú que tenga definido el refugio, con esto se busca determinar los costos de materia prima en la preparación de los platos y definir de manera correcta el precio de venta al público.

A su vez, se podrá elaborar una estimación para las compras que se deban realizar según el número de reservas que se tenga.

- **Ficha de satisfacción del cliente**

Las encuestas de satisfacción del cliente se establecerán de forma aleatoria tres veces al año, y se les dará un seguimiento semestral por medio de la tabulación de las mismas. El objetivo de las encuestas será identificar la perspectiva del cliente con relación al establecimiento y el servicio.

Estas deberán ser aplicadas al momento del *check out* por parte de la persona que esté encargada del proceso y serán archivadas en una carpeta con el período bajo el cual se están registrando la información.

- **Sistema de registro digital**

Tomando en consideración el tamaño del establecimiento y el nivel de ventas del mismo, no se ha visto trascendental la adquisición de un software hotelero. No obstante, con el fin de mejorar el sistema de registro de información, se recomienda la recopilación de los datos de los clientes que asisten al establecimiento por medio de la utilización de los sistemas de *Microsoft Office*.

Capítulo V. Propuesta de intervención

5.1 Estrategias de intervención

5.1.1 Manual de calidad

Para la elaboración del Manual de calidad del Refugio Turístico Yumbo Ñan se han proyectado cinco partes. La primera, donde se podrá encontrar una pequeña introducción del proyecto así como los objetivos del documento. En la segunda parte se encontrará detallado un análisis de las características actuales del establecimiento. Para posteriormente dirigirse a la tercera parte, la cual estará netamente enfocada al plan de mejora del establecimiento, y la cuarta que se refiere a los procedimientos por área. Continuando con la quinta parte que se enfoca en los procesos de sostenibilidad, finalizando con las referencias.

Tabla 10: Índice Manual de Calidad del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Índice
Parte I: Generalidades
1. Presentación
2. Introducción
3. Objetivos
4. Alcance
5. Aplicación
Parte II: El establecimiento
1. Caracterización de la empresa
1.1 Localización
1.2 Capacidad instalada
1.3 Misión, visión y objetivos empresariales
1.4 Estructura organizacional
1.5 Ventaja competitiva
Parte III: Sistema de gestión de calidad
1. Política de calidad
2. Objetivos de la gestión de calidad
3. Diagrama de flujo
Parte IV: Procedimientos del sistema de gestión de calidad
1. Términos de calidad
2 Criterios de calidad según las etapas de servicio
2.1 Primera etapa: Búsqueda de información
A. Disponibilidad de alojamiento
B. Contacto por redes sociales con el huésped
C. Contacto vía telefónica con el huésped

2.2 Segunda etapa: Elaboración de la reserva
A. Registro en la ficha de reserva
B. Medios de pago
C. Políticas de cancelación
2.3 Tercera etapa: Bienvenida al huésped
A. Etiqueta y protocolo con el huésped
B. La primera impresión
2.4 Cuarta etapa: Ingreso del huésped
A. Proceso de check in
B. Instalaciones y atractivos del Refugio
C. Revisión de actividades
D. Servicios adicionales
E. Actualización de datos del huésped en la computadora
2.5 Quinta etapa: Habitaciones y A&B
A. Estándares de limpieza y arreglo de habitaciones
B. Buenas prácticas de manufactura
C. Elaboración de la receta estándar
2.6 Sexta etapa: Operación turística
A. Sugerencias y recomendación durante el desarrollo de actividades
B. Convenios con familias anfitrionas
2.7 Séptima etapa: salida del huésped
A. Pago por los consumos
B. Aplicación de encuesta de satisfacción del cliente
C. Despedida del cliente
3. Herramientas de trabajo
3.1 Ficha de registro
3.2 Ficha de reserva
3.3 Receta estándar
3.4 Encuesta de satisfacción del cliente
4. Medición, análisis y mejora
4.1 Satisfacción del cliente
4.2 Acciones correctivas y preventivas
4.3 Seguimiento y evaluación de procesos, producto y servicio
4.4 Política para la atención de quejas y reclamos
5. Propuesta de formación
Parte V: Criterios de sostenibilidad
1. Aspecto Ambiental
2. Aspecto Sociocultural
3. Aspecto económico
4. Recomendaciones
Parte VI: Referencias

Nota: El presente índice de contenidos fue basado en el Manual de Calidad Turística para establecimientos de hospedaje del Cuzco.

Se seleccionó al “Manual de Calidad Turística para establecimientos de hospedaje del Cuzco” como base para el desarrollo del índice del manual de calidad del presente proyecto debido a que se consideró el más adecuado pues pone énfasis en las buenas prácticas de turismo sostenible y, abarca un orden lógico de las generalidades del establecimiento, el sistema de gestión, los procedimientos dentro del sistema de gestión y criterios de sostenibilidad; siendo todos los aspectos anteriormente mencionados puntos clave para la correcta implementación de calidad dentro del giro de un negocio.

5.1.2 Propuesta de formación y capacitación

Con lo que respecta a la propuesta de formación y capacitación se han establecido cinco puntos de trascendencia en los que el personal que trabaja en el refugio turístico debería ser instruido con el fin de poder proporcionar un mejor servicio a las personas que asistan al establecimiento.

- **Computación básica**

En consideración a que se quiere implementar un sistema de registro de información para generar una base de datos de los clientes que asisten al establecimiento, se ha visto la importancia de capacitar al personal en un curso de corta duración de computación, para que de este modo los trabajadores se familiaricen con el sistema y sepan usarlo.

- **Hospitalidad**

Con esta capacitación se busca instruir al personal de manera global en todos los aspectos que conforman el desarrollar correctamente los procesos operativos. La capacitación de hospitalidad será impartida para todo el personal que labora en el refugio.

- **Servicio al cliente**

La capacitación de servicio al cliente no solo dará directrices para que el personal sepa desarrollarse de forma adecuada frente a este. A su vez, proporcionará lineamientos para que conozcan modos adecuados de interacción con el cliente, minimizando de la mejor manera el posible impacto que podría tener una perspectiva negativa.

- **Primeros auxilios**

En vista de la zona de operación que tiene el Refugio Turístico, se ha recomendado la capacitación de todo el personal en un curso de primeros auxilios.

- **Buenas prácticas de manufactura (BPM)**

Se ha considerado la capacitación en BPMs, con el fin de evitar la contaminación cruzada y garantizar la salud de las personas que consumen los alimentos preparados en el establecimiento, logrando evitar la propagación de enfermedades.

5.2. Presupuesto de intervención

5.2.1 Presupuesto de intervención

El presupuesto desarrollado posteriormente, se lo ha dividido en 4 propuestas indispensables y una adicional, las cuales han sido especificadas en la propuesta de mejora para el Refugio Turístico Yumbo Ñan.

Es así que en la tabla 11, se puede apreciar el presupuesto total que se va a requerir para mejorar la calidad del área administrativa, recepción, reservas, operación turística y alimentos y bebidas.

Tabla 11: Propuestas de mejora de calidad para el Refugio Turístico Yumbo Ñan

Propuesta	Detalle	V. Total
Propuesta 1	Elaboración de un Manual de Calidad	\$ 891,55
Propuesta 2	Desarrollo de estándares y planificación estratégica	\$ 2.225,00
Propuesta 3	Implementar planes de promoción turística	\$ 420,00
Propuesta 4	Capacitaciones para el personal	\$ 1.253,33
Propuesta adicional 1	Elaboración de un plano de servicio o Blue Print actual y optimizado por cada área	\$ 975,00
TOTAL		\$ 5.764,88

En las tablas posteriores se podrá encontrar detallado que abarca cada una de las propuestas.

En la tabla 12, se encuentra el presupuesto de la inversión para la realización del manual de calidad. Bajo el enfoque de tener un documento maestro que esté al alcance de todo el personal que labora en el refugio, ha sido necesario contemplar los rubros de diseños, edición, acoplamiento, y el valor de tres impresiones del mismo.

Tabla 12: Costo diseño de un Manual de Calidad

Prop. 1. Diseño Manual de Calidad			
Javier Albuja - Asesor de calidad de CONQUITO			
N°	Detalle	V. Unitario	V.Total
1	Consultor experto en calidad	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Diseño, edición y acoplamiento del manual	\$ 289,00	\$ 289,00
3	Impresión del manual	\$ 25,85	\$ 77,55
TOTAL			\$ 866,55
Dennis Gavilanes - Asesor de calidad de la Empresa SMARTLED			
N°	Detalle	V. Unitario	V.Total
1	Consultor experto en calidad	\$ 550,00	\$ 550,00
1	Diseño, edición y acoplamiento del manual	\$ 289,00	\$ 289,00
3	Impresión del manual	\$ 25,85	\$ 77,55
TOTAL			\$ 916,55
COSTO TOTAL PROMEDIO			\$ 891,55

Nota: El costo total promedio para el diseño del manual se establece en fundamento a la entrevista realizada al asesor de calidad de CONQUITO Javier Albuja y a la entrevista realizada al Asesor de calidad de la empresa SMARTLED, el Ing. Dennis Gavilanes. Mientras que los costos referentes a diseño, edición y acoplamiento del manual fueron proporcionados por el diseñador gráfico Felipe Arcos. Finalmente, el valor a pagar referente a las impresiones del manual, fueron establecidas por la Imprenta Digital "All print".

Adicionalmente, es indispensable complementar la propuesta de mejora 1 con la propuesta de mejora 2 y la propuesta adicional 1, que plantea la elaboración de los estándares y procedimientos operacionales, planificación estratégica del refugio y un *blue print* actual y optimizado por cada área del establecimiento.

Tabla 13: Presupuesto para el desarrollo de estándares y planificación estratégica, así como el *blue print* actual y optimizado por área.

Propuesta 2. Desarrollo de estándares y planificación estratégica			
Propuesta adicional 1. Elaboración de un Blue Print optimizado			
Javier Albuja - Asesor de calidad de CONQUITO			
N°	Rubro	V. Unitaria	V. Total
1	Elaboración de estándares y procedimientos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
1	Desarrollo de planificación estratégica	\$ 450,00	\$ 450,00
1	Desarrollo de un Blue Print optimizado por área	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL			\$ 3.650,00
Dennis Gavilanes - Asesor de calidad de la Empresa SMARTLED			
N°	Rubro	V. Unitaria	V. Total
1	Elaboración de estándares y procedimientos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Desarrollo de planificación estratégica	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Desarrollo de un Blue Print optimizado por área	\$ 750,00	\$ 750,00
TOTAL			\$ 2.750,00
COSTO PROMEDIO TOTAL PROP. 2			\$ 2.225,00
COSTO PROMEDIO TOTAL PROP. ADIC. 1			\$ 975,00

Nota: el costo promedio de elaboración de estándares, planificación estratégica y *blue print* actual y optimizado por área fue proporcionado por Javier Albuja, asesor de calidad de CONQUITO y a la entrevista realizada al Asesor de calidad de la empresa SMARTLED, el Ing. Dennis Gavilanes.

En la tabla 14, se puede apreciar el costo de la implementación del Plan de promoción turística, el cual estará conformado por la creación de la página web del establecimiento, se ha presentado la opción de desarrollarla por medio de la página GoDaddy, o por medio de la contratación de un diseñador gráfico. Y, la promoción y actualización de la información en redes sociales como Facebook y Twitter.

Tabla 14: Costo de la implementación de un plan de promoción turística.

Propuesta 3. Implementar planes de promoción turística			
Nº	Rubro	V. Unitaria	V. Total
1	Desarrollo de una página web + dominio + hosting Go Daddy	\$ 350,00	\$ 350,00
1	Facebook	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Twitter	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 380,00
1	Desarrollo de una página web + dominio + hosting diseñador gráfico	\$ 430,00	\$ 430,00
TOTAL			\$ 430,00
COSTO PROMEDIO TOTAL			\$ 420,00

Nota: los costos para la creación de la página web + dominio + *hosting* se los obtuvo de la página web *GoDaddy*. Sin embargo, de requerir que la página fuese elaborada por un experto se solicitó el costo de la elaboración de la misma al diseñador gráfico Felipe Arcos.

Por otro lado, para la elaboración de la tabla 15 se consideró la empresa que dictará el curso, el nombre del curso que se va a tomar, el número de empleados que optarán por el mismo, el número de horas que conforman el curso, el número de días requeridos para cursarlo, el valor unitario a ser pagado y el valor total por todos los empleados que se inscriban.

Tabla 15: Costo del programa de capacitación para el personal.

Propuesta 4. Capacitaciones para el personal						
Empresa	Curso	Nº emple.	Duración	Días	V. Unitario	V. Total
SECAP	Computación básica	2	30	15	\$ 60,00	\$ 120,00
AMATIC	Computación básica	2	22	11	\$ 57,89	\$ 115,78
SECAP	Hospitalidad	3	30	10	\$ 75,00	\$ 225,00
Corporación líderes	Hospitalidad	3	32	8	\$ 112,00	\$ 336,00
SECAP	Servicio al cliente	3	30	10	\$ 60,00	\$ 180,00
Corporación líderes	Servicio y atención al cliente	3	20	10	\$ 70,00	\$ 210,00
SECAP	Primeros auxilios	3	60	20	\$ 85,00	\$ 255,00
Escuela de bomberos	Primeros auxilios	3	20	10	\$ 40,00	\$ 120,00
SECAP	BPM	3	40	15	\$ 75,00	\$ 225,00
SBS Consulting	Auditor interno para la aplicación de BPM	3	16	8	\$ 239,96	\$ 719,88
TOTAL PROMEDIO						\$ 1.253,33

Nota: Se ha considerado los rubros de las capacitaciones para el personal en el Servicio Ecuatoriano de capacitación para el personal (SECAP). Sin embargo, en caso de que este no cuente con los cursos al momento de ser requeridos se han presentado opciones alternas en distintas instituciones.

5.2.2 Cronograma de intervención

En la tabla 16, se podrá apreciar el tiempo de desarrollo de las propuestas mencionadas en el capítulo anterior. Se ha estimado un promedio de cuatro trimestres para poder implementar todos los planes de mejora para el Refugio Turístico.

Para el primer trimestre se ha proyectado la entrega del manual de calidad al administrador del establecimiento y al personal que labora en el mismo. Luego de entregado este, se proporcionará un tiempo de acoplamiento en el cual se capacitará al personal en todos los cambios que van a desarrollarse en el establecimiento así como las herramientas que se aplicarán para la recolección de información. A su vez, a finales de este período se iniciará la utilización del sistema de registro de información en las herramientas de *Microsoft Office*, es por este motivo que se ha considerado que la primera capacitación que debe ser tomada es la de computación básica.

A partir del segundo trimestre se proyecta ya haber implementado los estándares y procedimientos del manual de calidad. Por otro lado, se debería iniciar la aplicación de las herramientas y formatos de trabajo. Así como la promoción por la página web y redes sociales. En este período se tiene previsto también la capacitación para el personal en las buenas prácticas de manufactura.

Por último, para el tercer y cuarto trimestre, se espera que todos los procesos ya hayan sido implementados y, que los planes de capacitación continúen según lo previsto.

CONCLUSIONES

A raíz de la aplicación de herramientas de análisis como la entrevista con el dueño del establecimiento, análisis comparativo con la competencia y la observación *in situ*, se pudo determinar cuál es la situación actual del emprendimiento. El Refugio Turístico *Yumbo Ñan* es un establecimiento privado con la mejor tarifa con relación a la competencia, que oferta una gran diversidad de actividades lo que le ha proporcionado un buen recibimiento dentro del mercado tanto nacional como extranjero, especialmente alemán. No obstante, la falta de regularización legal, la inexistencia de un plan estratégico, de procesos de operación y estándares han originado inconvenientes al momento de proporcionar un servicio de calidad al cliente; por otro lado, la carencia de un plan de promoción ha limitado su posicionamiento. Por medio de la aplicación de encuestas se pudo focalizar el segmento y las expectativas de los clientes que asisten al refugio, siendo estos principalmente turistas nacionales de género masculino que viajan en compañía de amigos y cuyo gasto promedio diario oscila entre los \$50 y \$100 dólares. Las recomendaciones proporcionadas por los turistas han sido las de mejorar la ventilación en los servicios higiénicos, mejorar la señalética e iluminación del lugar y capacitar al personal sobre servicio al cliente.

Para definir los procesos de servicio se desarrolló un *blue print* actual y optimizado del establecimiento, mediante los cuales se lograron identificar los incidentes que ocurren en cada área. Luego de analizados los principales incidentes, se llegó a la conclusión de que es indispensable el desarrollo de un Manual de Calidad, pues con este el personal contará con un documento maestro en el cual guiarse al momento de proporcionar el servicio; adicionalmente, es importante implementar un plan de capacitación periódica que tendrá como objetivo tener un talento humano mucho más profesional, logrando con esto proporcionar un óptimo servicio al cliente, superando de esta manera sus expectativas. A su vez, buscando identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el establecimiento se aplicó la matriz FODA, y posterior a esta el FODA cruzado

que proporcionó las estrategias prioritarias que deberían aplicarse para de reducir las amenazas existentes.

Con la realización de la política de calidad se ha buscado mantener siempre presente la satisfacción de las necesidades de los clientes que asistan al establecimiento, por medio del desarrollo de estándares y un proceso de formación constante para el personal. Para llegar a hacer de la política una realidad se han definido ciertos objetivos que están orientados a cuatro aspectos primordiales: al personal que labora en el refugio por medio de un plan de capacitación, al establecimiento con el desarrollo de estándares y manual de calidad, a la promoción turística con la instauración de un plan de promoción y el desarrollo de alianzas estratégicas y, al cliente estableciendo un mecanismo de satisfacción.

Por último, el presupuesto destinado para el mejoramiento del establecimiento se lo ha obtenido del promedio del precio proporcionado por algunos proveedores y ha sido definido en base a los requerimientos indispensables que se deben cumplir para llegar a ser competitivo en el mercado y proporcionar un mejor servicio al cliente. Es necesario puntualizar que algunas de las propuestas ya fueron llevadas a cabo por parte de la creadora del presente proyecto y serán proporcionadas al establecimiento sin ningún costo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la administración regularizar al establecimiento dentro de los ámbitos legales para posteriormente proceder con el mejoramiento en la prestación del servicio por medio del desarrollo de estándares y la elaboración de la planificación estratégica condensando todo esto en un Manual de Calidad el cual proporcionará las directrices para la correcta operación del establecimiento y prestación del servicio por parte del personal que labora en el establecimiento. Adicionalmente, así como el cliente externo es importante el interno también lo es, es por esta razón que se ha visto necesaria la capacitación del personal en distintas competencias para que estén en capacidad de solventar los requerimientos de los clientes y superar sus expectativas siendo el servicio que se proporcione un factor diferenciador. A su vez, por medio de un estudio realizado a la competencia y, puntualizando la importancia que ha adquirido el internet, siendo éste uno de los principales medios de promoción y ventas de la mayoría de establecimientos, se ha considerado importante la implementación de un plan de promoción turística el cual será llevado a cabo por medio de la creación de una página web, así como la publicidad en redes sociales como Facebook y Twitter. Por otro lado, en base a las recomendaciones proporcionadas por los turistas se sugiere mejorar la ventilación en los servicios higiénicos y, la señalética e iluminación del lugar.

En concordancia a la política de calidad que busca orientarse a la satisfacción de las expectativas del cliente, se sugiere a la administración tener presentes los objetivos desarrollados en el Capítulo IV. En la Propuesta de mejora.

Es de vital importancia que el propietario del establecimiento ponga en uso las herramientas que fueron desarrolladas a lo largo de la elaboración de este proyecto logrando de esta tener un mejor control de la información y el posterior desarrollo de una base de datos.

REFERENCIAS

- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Báez, J. & Pérez, T. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, C. & Salazar, R. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación
- Blázquez, D. (2009) *Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Madrid: Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Castillo Sánchez, M. (2004). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Cubillo, J. & Cerviño, J. (2008). *Marketing sectorial*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento con aplicación a la organización policial*. San José: EUNED.
- Entrevista 001. (2015). Diego Mora Gerente de Yumbo Ñan Eco Lodge.
Entrevistadora: Estefanía Arroyo, 20/11/2015
- Entrevista 002. (2016). Diego Mora Gerente de Yumbo Ñan Eco Lodge.
Entrevistadora: Estefanía Arroyo, 17/01/2016
- Entrevista 003. (2016). Diego Mora Gerente de Yumbo Ñan Eco Lodge.
Entrevistadora: Estefanía Arroyo, 19/04/2016
- Entrevista 004. (2016). Javier Albuja Asesor de Calidad de CONQUITO.
Entrevistadora: Estefanía Arroyo, 02/06/2016
- Entrevista 005. (2016). Dennis Gavilanes Asesor de Calidad de la empresa SMARTLED. Entrevistadora: Estefanía Arroyo, 18/07/2016
- Editorial Vértice (2008). *La calidad en el servicio al Cliente*. España: Madrid.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

- Instituto Internacional de Marketing de Servicios, (2006). *La metodología ISMI. Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II).* - Artículos empresariales - Cámara de Comercio de Valencia. Camaravalencia.com. Tomado de: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=1343>. Recuperado el 06 de Enero del 2016.
- Ishikawa, K. (2006). *Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
- Julia, J. (2015) *El emprendimiento en el sistema universitario.* Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Kaufman, R. & Agut, S. (2004) *Planificación mega.* Castellón de la plana: Universitat Jaume I.
- Malhotra, K. (2008) *Investigación de mercados.* México: Pearson Educación.
- Maqui Puccuna (2016) *The Rain Forest Conservation Group.* Recuperado el 01 de Abril del 2016 de: <http://www.maqui.org/>
- Muñera Alemán, J. & Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing.* Madrid: ESIC.
- Namakforoosh, M. (2002). *Metodología de la investigación.* México: Limusa.
- Normas ISO 9000. (2005). *Herramientas para Sistemas de Calidad.* Recuperado el 10 de julio de 2015 de <http://www.normas9000.com/iso-9000-14.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2014). *Normas ISO.* Recuperado el 11 de diciembre del 2015 de: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- Palacios, J. & Vargas, D. (2009) *El cliente y la calidad en el Servicio.* México DF: Trillas
- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente.* Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Ríos, J. & Santoná, R. (2008). *Calidad de servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva SERVQUAL.* México DF: Trillas

- Puig, J. (2006) *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos
- Santa Lucia (2016) *Santa Lucia Ecuadorian Cloud Forest Reserve*. Recuperado el 01 de marzo del 2016 de: <http://www.santaluciaecuador.com/>
- SECAP. (2016). *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional <http://www.secap.gob.ec/index.php/component/content/article/132-secapvirtual/1730-secapvirtual.htm>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- S.N.P.D, (2013). *Plan Nacional Del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Senplades.
- Suarez, J. (2008). *Introducción a las ciencias sociales y económicas*. México: Santillana.
- Summers, D. (2005). *Quality management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tomás-Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Bellaterra: Univesitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- Tu Canopy (2016) *Tu Canopy – convive con la biodiversidad*. Recuperado el 01 de abril del 2016 de: <http://www.tucanopy.com/es/inicio>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

Entrevista 001	
Nombre del Entrevistado: Diego Mora	Cargo: Propietario y administrador del Refugio Turístico Yumbo Ñan
¿Cómo nació el nombre del establecimiento?	Partiendo desde el nombre <i>Yumbo Ñan</i> que quiere decir camino del <i>Yumbo</i> . Estamos en una zona de protección ecológica Nanegal y, es a su vez una zona de varios vestigios arqueológicos del pueblo ancestral de los Yumbos. El Refugio Turístico Yumbo Ñan se encuentra localizado justamente en el camino antiguo preinca, es así que el proyecto empieza dónde termina el camino.
¿Hace cuánto nace el proyecto? y ¿qué lo conforma?	El proyecto nace hace 6 años y está conformado por algunos aspectos: una zona protegida de 10000 hectáreas que rodea de la finca, siendo este el hogar del oso de anteojos, pumas, variedades de aves, una cascada, ríos, entre otros aspectos.
¿Cómo se encontraba la zona cuando llegó?	Fue necesario reconstruirla debido a que se encontraba en un área de producción ganadera. Es por esto que se reforestó con un bosque de bambú, desarrollándose así un bambusario con 35 especies de bambú de todo el mundo. A su vez, se cuenta con un orquideario.
¿Cuáles son los atractivos y actividades que actualmente tiene el refugio?	Bueno, tenemos algunas actividades de aventura en la cascada como el rappel. En la parte baja del parqueadero se elaboró una piscina artificial de truchas a la que los clientes pueden asistir para pescar y que a su vez sirve como fuente de materia prima para la elaboración de los alimentos. Por otro lado, se han recolectado algunas plantas de la zona y se ha desarrollado un huerto de frutas exóticas.
¿Cuál es la capacidad del establecimiento?	En primera instancia el proyecto tiene capacidad en hospedaje para 8 personas en una cabaña comunitaria. Sin embargo, se piensa con el tiempo desarrollar 6 cabañas individuales.
¿Cómo se maneja la alimentación en el refugio?	En la alimentación estamos manejando el hecho de que los turistas hagan su propia comida, se prepara la elaboración ancestral del maito. O se los lleva a la zona del cultivo de café para que ellos mismos lo cosechen y elaboren.

Entrevista 002	
Nombre del Entrevistado: Diego Mora	Cargo: Propietario y administrador del Refugio Turístico Yumbo Ñan
¿Cuál es la misión, visión y objetivos del refugio?	Bueno, al momento no se tiene definido lo que corresponde a la misión, visión y objetivos del establecimiento.
¿Cuáles son los servicios ofertados en el Refugio Turístico Yumbo Ñan?	En lo que respecta a alojamiento se cuenta con una habitación compartida con 3 literas y una zona común; sin embargo, de querer hacer acampada la capacidad aumentaría. Ofrecemos desayuno, almuerzo y cena. Los baños y la cocina se encuentran ubicados en el primer piso, y en caso de que los huéspedes deseen elaborar una comida especial tienen total libertad para usar las instalaciones. Contamos con un estacionamiento autos, busetas y motos de hasta 10 toneladas. En lo que respecta a actividades con los turistas se hace: tubing, barro terapia, baños energéticos, pesca, trekking, senderismo, rappel, avistamiento de osos y aves, entre otros.
¿Cómo se encuentra estructurado organizacionalmente el establecimiento?	Se encuentra distribuido por áreas, así que primero se encontraría la gerencia general y, de ahí vendría el área de alojamiento, operación turística y alimentos y bebidas.
¿Cuáles son las funciones específicas departamentales?	La gerencia general distribuye el trabajo para el personal, hace las reservas, define actividades, representa legalmente al refugio y capacita al personal. En alojamiento se arregla y limpia las habitaciones y áreas sociales, así como también la lencería. Por otro lado en el restaurante se prepara la comida, se lava la vajilla, se arregla la cocina y se compra los ingredientes. Por último, en operación turística se da toda la información que los clientes requieran, se desarrollan recorridos al rededor del establecimiento, se realiza el trekking por los culuncos, se puede realizar observación de aves y, si los clientes desean se hace una visita a la fábrica de panela y trago.

Entrevista 003	
Nombre del Entrevistado: Diego Mora	Cargo: Propietario y administrador del Refugio Turístico <i>Yumbo Ñan</i>
¿Cuáles son los principales errores que usted identifica en el área de alojamiento?	Creo que un aspecto importante es que no se maneja un sistema de reservas adecuado, es así que las personas interesadas no tienen una fuente completa de la cual adquirir información y únicamente mi celular es la fuente para hacer el contacto con la reserva. A su vez, considero un problema el hecho de que no contamos con un sistema de registro de información del huésped, razón por la cual no se ha podido desarrollar una base de datos.
¿Cuáles son los principales errores que usted identifica en el área alimentos y bebidas?	Con respecto a la parte del restaurante, considero que uno de los principales inconvenientes es que los platos no son preparados bajo una receta, claro que se tiene una medida aproximada de cuanto se tiene que utilizar para la preparación de cada cosa pero no se registra cuanto se tiene ni cuanto se usó para la elaboración de cada plato.
¿Cuáles son los principales errores que usted identifica en el área de operación turística?	Con respecto a la operación turística tenemos fallas en infraestructura y servicio al cliente. En infraestructura porque falta señalización en los caminos; por otro lado, la iluminación en la noche es muy baja y de querer hacer un recorrido puede resultar un poco peligroso. Con respecto al servicio al cliente, falta capacitación para las familias anfitrionas que trabajan en la fábrica de panela y de trago.

Anexo 2: Encuesta de satisfacción de servicios (español – inglés)



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS

Estimado visitante:

Esperando que su visita a nuestro Refugio Turístico haya sido incomparable. A su vez, solicitado muy comedidamente nos facilite 10 minutos con el fin de responder la presente encuesta. La experiencia que haya tenido en nuestro establecimiento es de gran importancia, es por esta razón, que deseamos conocer su opinión con respecto a la atención y servicio percibido.

BLOQUE I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL TURISTA

1. Marque con una X su respuesta o escríbala según corresponda

a) Nacionalidad _____

b) Sexo

F () M ()

c) Edad

15 a 24	()
25 a 34	()
35 a 44	()
45 a 54	()
55 a 64	()
Mayor a 65	()

d) Nivel de instrucción

Primaria	()
Secundaria	()
Superior	()
Postgrado	()

e) Motivo de viaje

Vacaciones / ocio	()
Estudios	()
Visita amigos o familiares	()
Turismo Científico	()
Ecoturismo	()

f) Principales actividades realizadas

- Visita a la cascada ()
- Visita al río ()
- Caminatas ()
- Pesca ()
- Elaboración de alimentos típicos de la zona (Ej.: Maito) ()
- Avistamiento de fauna ()
- Deportes de aventura ()
- Camping ()
- Producción de café ()
- Otros (especifique) _____

g) Tiempo promedio de visita

- De 2 - 5 horas ()
- De 6 - 12 horas ()
- 1 día ()
- 1 - 2 días ()
- 3 - 4 días ()
- 5 - 15 días ()
- Más de 15 días ()

h) Gasto promedio de viaje

- Menos de \$20 ()
- \$20 - \$50 ()
- \$50 - \$100 ()
- \$100 o más ()

i) ¿Cómo se enteró del refugio?

- Familiares ()
- Amigos ()
- Internet ()
- Agencia de viajes ()
- Prensa ()
- Otro (especifique) _____

j) Si usted contestó (Internet) a la pregunta anterior. A través de que herramienta web le gustaría encontrar más información:

- Página web ()
- Facebook ()
- Google ()

Otros (especifique) _____

k) ¿Con quién viaja?

- Sólo/a ()
- Pareja ()
- Familiares ()
- Amigos ()

l) ¿Con cuánto tiempo de anticipación organizó su viaje?

- 1 semana o menos ()
- 2 a 3 semanas ()
- 1 a 3 meses ()
- 6 meses o más ()

m) ¿Es la primera vez que visita el Refugio Turístico Yumbo Ñan?

Si () No ()

BLOQUE II. VALORACIÓN DE SERVICIOS

a) ¿Confiaría en el Refugio turístico Yumbo Ñan para un próximo viaje?

SI ()	NO ()
--------	--------

b) ¿Qué recomendaciones o sugerencias propondría?

--

BLOQUE III. RELACION PRECIO

CALIDAD

a. En la relación precio calidad, califique a la hostería, siendo 5 Totalmente satisfecho y 1 Totalmente insatisfecho

	1	2	3	4	5
Refugio turístico Yumbo Ñan					

SERVICES SATISFACTION SURVEY

Dear Guest;

Hoping that your visit has been unforgettable. Could you please help us with 10 minutes from your time to answer our survey. Your experience in our shelter, is really important for us, for this reason, we want to know your comments on the attention and service received.

SECTION I.

BLOCK IDENTIFICATION OF TOURIST PROFILE

1. Mark an X on your answer or write it as appropriate

a) Nationality _____

b) Origin place _____

c) Gender F () M ()

d) Age

15 to 24 ()

25 to 34 ()

35 to 44 ()

45 to 54 ()

55 to 64 ()

More than 65 ()

e) Instruction

School ()

High School ()

College ()

Master's degree ()

f) You are traveling for

Leisure ()

Study ()

Visit to family
or friends ()

Scientific tourism ()

Ecotourism ()

g) Main activities

Cascade visit ()

River visit ()

Hike ()

- Fishing ()
- Food preparation ()
- Wildlife watching ()
- Adventure sports ()
- Camping ()
- Coffee production ()
- Other (specify) _____

h) Visit time

- From 2 - 5 hours ()
- From 6 - 12 hours ()
- 1 day ()
- 1 - 2 days ()
- 3 - 4 days ()
- 5 - 15 days ()
- 15 days or more ()

i) Expenditure on the trip

- \$20 or less ()
- \$20 - \$50 ()
- \$50 - \$100 ()
- \$100 or more ()

j) How did you get information about our shelter?

- Family ()
- Friends ()
- Internet ()
- Travel Agencies ()
- Journals or newspaper ()
- Other (specify) _____

k) If you answered (Internet) to the previous question. Through what web tool would you like to find more information?

- Web page ()
- Facebook ()
- Google ()
- Other (specify) _____

l) What whom are you traveling?

- Alone ()
- Couple ()
- Family ()
- Friends ()
- Partner ()

m) How long ago did you plan your travel?

- 1 week or less ()
- 2 to 3 weeks ()
- 1 to 3 months ()
- 6 months or more ()

n) It is our first time at Yumbo Ñan

Yes () No ()

SECTION II. SERVICES VALORATION

a) ¿Will you trust Yumbo Ñan for your next trip?	
Yes ()	No ()

b) What recommendations or suggestions would you do?

SECTION III. QUALITY VS PRICE

RATIO

a. In the relation between quality and price qualify the Inn, considering 5 as fully satisfied an 1 as dissatisfied

	1	2	3	4	5
Yumbo Ñan Shelter					

Anexo 3: Diagrama de Flujo

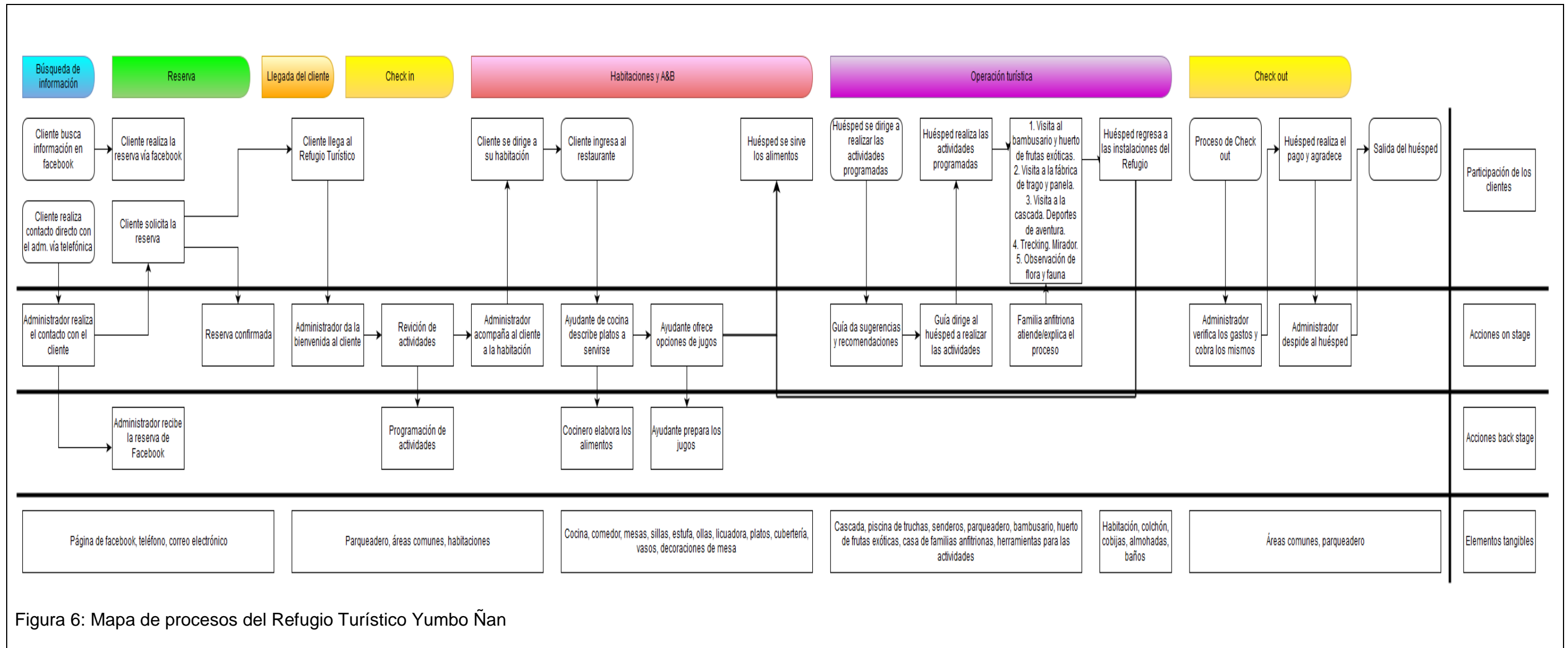


Figura 6: Mapa de procesos del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Anexo 4: Diagrama de flujo optimizado

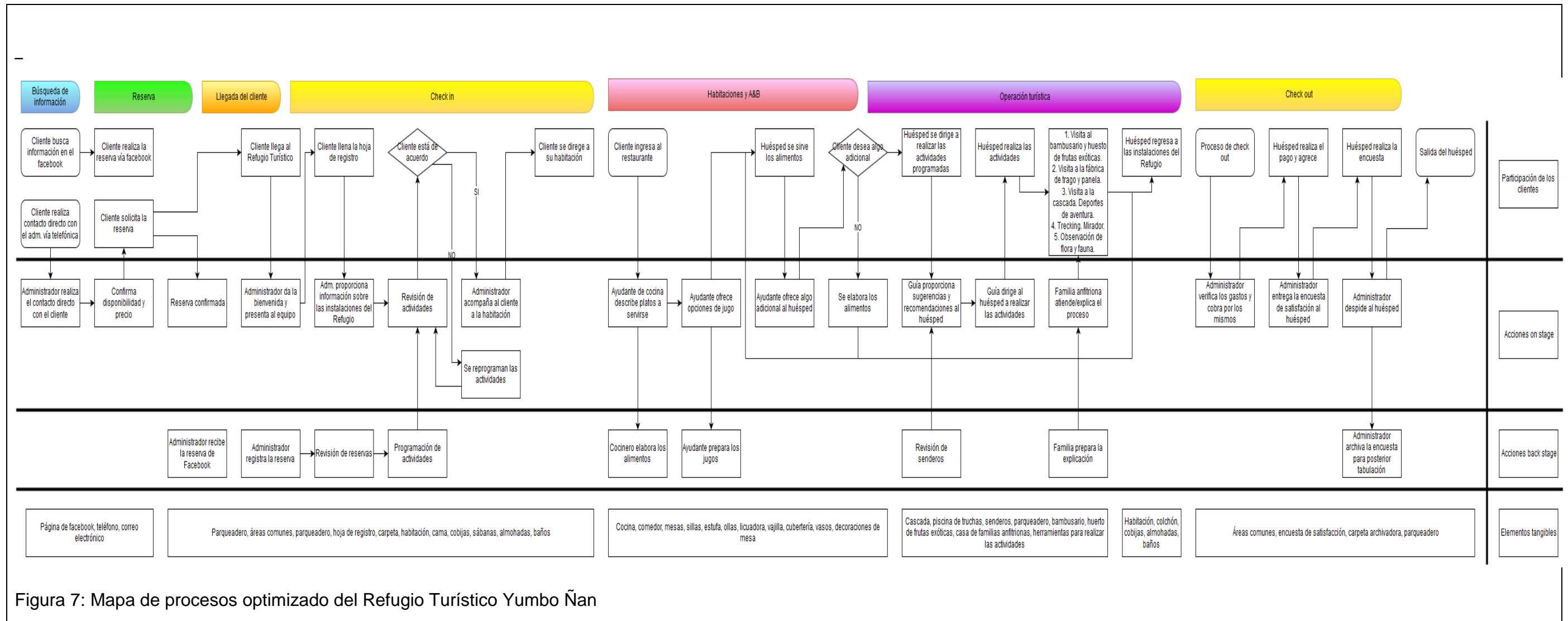


Figura 7: Mapa de procesos optimizado del Refugio Turístico Yumbo Ñan

Anexo 5: Herramientas de trabajo

	
Área de recepción y reservas	
Ficha de registro	
	Tarifa/Rate
Nombre/Name:	Oficio/Ocupation
Compañía/Company	Teléfono/Phone No.
Identificación/Identification	Dirección/Address
Nacionalidad/Nationality	E-mail
Fecha de Nacimiento/Birth Date	Forma de pago/Payment
Entrada/Check in:	
Salida/Check out:	
Actividades a realizarse/Activities to be undertaken: Visita a la cascada/Cascade visit Visita al río/River visit Caminatas/Hike Pesca/Fishing Elaboración de comida/Food preparation Avistamiento de fauna/Wildlife watching Deportes de aventura/Adventure sports Acampada/Camping Producción de café/Coffee production Producción de panela/Panela production Otras: _____	
Firma/Signature: _____	



Área de recepción y reservas

Ficha de reserva

Fecha de ingreso de reserva:

Hora:

Datos del huésped

Número de huéspedes

Nombres de los huéspedes

Correo electrónico

Celular

Datos de la reserva

Check in:

Check out:

Forma de pago:

Comentarios y requerimientos

Políticas de pago:

Para garantizar la reservación se solicitará un depósito del 50% de la estadía el cual podrá ser cancelado en efectivo o por medio de transferencia bancaria. El otro 50% de la estadía deberá ser cancelado del día de la llegada del huésped. Las cancelaciones sin penalidad deberán ser realizadas con un mínimo de 48 horas de antelación, caso contrario se cobrará el 100% de la primera noche



Área de alimentos y bebidas

Receta estándar

Nombre del plato:

Porciones:

Tiempo promedio de elaboración

Ingredientes

Preparación

Costo total del plato

Precio de venta



Área de alojamiento

Ficha de satisfacción

Califique nuestros servicios (**solo aquellos que utilizó durante su visita**), considerando los siguientes criterios, en donde: 5) Totalmente satisfecho; 4) Satisfecho; 3) Ni satisfecho ni insatisfecho; 2) Insatisfecho y 1) Totalmente insatisfecho

a) INFRAESTRUCTURA					
	1	2	3	4	5
Infraestructura general del refugio					
Estacionamiento					
Accesos					
Instalaciones recreativas					
Señalética					
Área de camping					
Basureros					
Servicios higiénicos					
Infraestructura del alojamiento y restaurante					
Área de descanso					
Cama					
Área de comedor					
Mesas y sillas					
Vajilla					
Iluminación					

b) ¿Confiaría en el Refugio turístico Yumbo Ñan para un próximo viaje?	
SI ()	NO ()

c) ¿Qué recomendaciones o sugerencias propondría?

b) OPERACIÓN Y SERVICIO					
	1	2	3	4	5
Operación y servicio restaurante					
Atención recibida					
Limpieza					
Decoración y sabor del plato					
Higiene personal					
Ambiente					
Menú					
Operación y servicio alojamiento					
Atención recibida					
Decoración del establecimiento					
Comodidad					
Seguridad					
Habitación					
Limpieza					
Operación y servicio por parte del personal					
Cordialidad y amabilidad					
Sus solicitudes fueron atendidas satisfactoriamente					
Conocimiento amplio y claro de los servicios que ofrece el refugio					
Nivel de capacitación y compromiso por parte del personal que lo atendió					
El tiempo dedicado a usted por parte del/a anfitrión/a fue:					