



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, PARA LA HOSTERÍA TUNAS Y CABRAS, ANTIGUA VÍA IBARRA-CHOTA-TULCÁN, PROVINCIA DE IMBABURA”.

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

Profesora Guía
Diana Inés Quevedo

Autor
Diego Francisco Celi Briones

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Diana Quevedo
Especialista en creación de empresas.
1713467783

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Diego Francisco Celi Briones

C.C. 1720481330

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, quienes han sido mi principal motivación para seguir adelante, me enseñaron que nada es imposible y que cuando una persona ama algo, debe hacer todo por eso o por ellos. También me gustaría dedicar este trabajo a mis hermanos, a mi novia Belén y a mis amigos incondicionales.

Siempre los llevo en mi corazón

RESUMEN

El proyecto de titulación presentado a continuación, tiene como objetivo el desarrollo de un plan de mejora de calidad en el departamento de alojamiento para la Hostería Tunas Y Cabras, localizado en la antigua vía Ibarra- Chota-Tulcán, provincia de Imbabura.

Dentro del primer capítulo, se puede evidenciar el marco teórico, donde se recopila información general sobre el origen de la hotelería, conceptos de calidad y la importancia de la misma, mediante la utilización de diversos autores expertos en el tema.

En el segundo capítulo, se ejecuta un estudio sobre la información actual del establecimiento; incluyendo localización, servicios e instalaciones que oferta, objetivos empresariales, misión, visión, información general de los clientes y además la perspectiva de los usuarios del servicio provisto por Hostería Tunas y Cabras.

El tercer capítulo, es un análisis de los procesos que son efectuados durante la prestación del servicio de alojamiento, mediante la utilización de mapas de procesos. En este capítulo, se tuvo la oportunidad de identificar los incidentes críticos, y los posibles errores que estos podrían ocasionar, e incluso las posibles soluciones aplicables como resultado de la utilización de la herramienta FODA cruzado.

El cuarto capítulo, se enfoca principalmente en la propuesta de mejoras para la empresa; se encontrarán los mapas de procesos optimizados que buscan reformar los procedimientos mediante la inclusión de estándares de calidad, en conjunto con estrategias de medición y análisis.

Finalmente, dentro del capítulo cinco, se localiza la propuesta de intervención, que tiene la finalidad de optimizar todos los procedimientos que son realizados en el departamento de alojamiento, adjuntando los presupuestos aproximados de intervención y el cronograma de aplicación de la propuesta mencionada.

ABSTRACT

The project presented below, aims to develop a quality improvement plan in the accommodation department at Hostería Tunas y Cabras, located in the old road Ibarra- Chota- Tulcan, province of Imbabura.

Within the first chapter, it is located the theoretical framework, which provides general information about hospitality origins, quality definitions and the quality importance in the markets. This information was obtained through expert authors theories, on the subject. Additionally, there are subjects related to quality and the continuous improvement programs related to the service industry.

The second chapter develops an analysis of the current establishment's information; including location, services, facilities that are offered, business objectives, mission, vision, overall customer information and also the client's perspective regarding to the services provided by Hostería Tunas y Cabras.

Chapter three, consists of an overall analysis of the processes that are performed while the service is provided, the analysis was made using blueprints. Thus, this chapter offers the opportunity to identify critical incidents, and possible errors they may cause, and even, the possible solutions, applicable as a result of the cross SWOT tool use.

The fourth chapter, focuses primarily on the improvement plan designed for the company. Inside chapter four we found the optimized blueprints that seek to improve the organization's procedures by including quality standards, accompanied by measurement and analysis strategies.

Finally, in chapter five, the intervention plan is developed, which aims to optimize all procedures performed by employees that belong to the studied departments, there are attached the suggested intervention budgets, and also the schedule of implementation.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos de investigación.....	2
Objetivo general.	2
Objetivos específicos.	2
Metodología.....	2
Justificación.....	3
Capítulo I.- Marco teórico.....	4
Capítulo II.- Análisis de la situación actual.....	9
2.1. Localización.....	9
2.2. Capacidad instalada.....	9
2.3. Misión, Visión, Objetivos empresariales.....	10
2.4. Estructura organizacional	11
2.5. Ventaja competitiva	12
2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente.....	14
2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento.	14
2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente.	15
Capítulo III.- Análisis de Procesos.	16
3.1. Identificación de las áreas de análisis	16
3.2. Descripción de los procesos de servicio por área.....	16
3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones.....	18
3.3.1. Ideas generales de posibles soluciones.....	20
3.4. FODA cruzado.....	21

Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras.....	25
4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa.	25
4.2. Definición de metas/indicadores de calidad	26
4.3. Comunicación interna	28
4.4. Mapa de procesos optimizado	30
4.5. Diseño de estándares.....	34
4.6. Estrategia de medición, análisis y mejora.....	38
Capítulo V. Propuesta de intervención.....	40
5.1. Estrategias de intervención.	40
5.2. Índice del manual de calidad.....	40
5.3. Propuesta de formación y capacitación.....	41
5.4. Presupuesto de intervención.....	41
5.5. Presupuesto de mejoras.	41
5.5.1. Inversión Total.....	41
5.6. Cronograma de intervención	43
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	45
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de Habitaciones.	9
Tabla 2. Análisis de competitividad.	13
Tabla 3. Lista de errores y posibles errores.	18
Tabla 4. Ideas generales de posibles soluciones.	21
Tabla 5. Cuadro FODA.....	22
Tabla 6. FODA cruzado.....	23
Tabla 7. Cotización de inversión total.....	41
Tabla 8. Inversión aproximada de elaboración de estándares.	42
Tabla 9. Inversión aproximada de programa de formación y capacitación.....	42
Tabla 10. Inversión aproximada de formación y capacitación.....	42
Tabla 11. Inversión aproximada de impresión y diseño gráfico.....	42
Tabla 12. Cronograma de intervención de plan de mejora.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la calidad.....	5
Figura 2. Localización	9
Figura 3. Estructura organizacional.....	11
Figura 5. Mapa de procesos actual.	17
Figura 6. Organigrama estructural optimizado de la Hostería Tunas y Cabras.	28
Figura 7. Mapa de procesos optimizado.	30
Figura 8. Mapa de procesos optimizado de área de reservas.....	31
Figura 9. Mapa de procesos optimizado de recepción.	32
Figura 10. Mapa de procesos optimizados de ama de llaves.....	33

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1.....	13
-----------------	----

Introducción

Debido a la implementación de una política pública denominada “Cambio de la Matriz Productiva”, el país busca promover la transición de economía basada en explotación de recursos naturales a una economía post-petrolera, donde se priorice la innovación y el emprendimiento, convirtiendo al turismo en un actor importante de este cambio (El Universo, 2015).

En la actualidad, Imbabura se ha convertido en uno de los principales ejes generadores de comercio en el país, puesto que se encuentra localizado en un territorio intercultural que es atractivo para la industria turística, debido a sus tradiciones, cultura, y su entorno paisajístico con lagos, miradores, y cañones ribereños (Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, 2015).

Por esta razón, la Hostería Tunas y Cabras está situada en una zona estratégica para desarrollar la actividad turística: localizada a 1950 metros sobre el nivel del mar, en la antigua vía Ibarra - Chota - Tulcán, con una extensión de 7000 hectáreas desérticas, donde se pueden desempeñar actividades de ecoturismo, turismo comunitario y avistamiento de flora y fauna. (Hostería Tunas y Cabras, 2015). Sin embargo, según el catastro de establecimientos turísticos del cantón Ibarra, existen alrededor de 71 establecimientos destinados a alojamiento, de los cuales 9 son hosterías que son consideradas como competidores directos (GAD de San Miguel de Ibarra, 2015). Por esta razón, la calidad en el servicio es vital para ser competitivo en el mercado (Fernández, 2013). Precisamente, la calidad en los servicios es un aspecto determinante en una etapa de transición como la que el gobierno central pretende alcanzar mediante el cambio de la matriz productiva.

Objetivos de investigación

Objetivo general.

Desarrollar un plan de mejora de calidad en el departamento de alojamiento en la Hostería Tunas y Cabras; con la finalidad de incrementar la satisfacción de los turistas que visitan el establecimiento.

Objetivos específicos.

- Determinar la situación actual de la empresa.
- Plantear un plan de mejora de calidad en el servicio de alojamiento, mediante la construcción de planos “*blueprinting*”; actual y optimizado, con el objetivo de mejorar los procesos vigentes que rigen la prestación del servicio.
- Desarrollar un esquema de manual de calidad para la mejora de procesos dentro del servicio de alojamiento de la Hostería Tunas y Cabras.
- Elaborar un presupuesto de inversión para el proyecto planteado.

Metodología

Para el desarrollo del presente proyecto se ha determinado que el método a ser utilizado es de tipo cualitativo, debido a que se busca estudiar, entender, inferir, e interpretar una problemática en particular, mediante dos técnicas específicas; observación participante y entrevistas, (Begoña, sf). Con respecto a la observación participante, se la define como la introducción a la investigación en un área de estudio, con la meta fundamental de recopilar información de un modo natural y no intrusivo, razón por la cual, es una herramienta fundamental para el estudio de la problemática en la Hostería Tunas y Cabras. Asimismo, las entrevistas se realizarán a individuos directamente relacionados en la prestación del servicio como lo es el gerente o el administrador. Adicionalmente, mediante encuestas, los huéspedes de la hostería podrán expresar su percepción del servicio recibido. Finalmente, es importante señalar que se ha escogido el modelo de investigación de Arias Galicia, quién hace un

énfasis en la recopilación, procesamiento, explicación e interpretación de información, para así definir estrategias que generen soluciones (Bernal, 2006).

Justificación

Como lo menciona el Ministerio de Turismo en su visión institucional, Ecuador busca convertirse en potencia turística mediante la oferta de servicios de calidad (Ministerio de Turismo, 2015).

Por esta razón, el desarrollo de este proyecto tiene como principal objetivo suplir todas las falencias que se pueden encontrar en la prestación de servicios por parte del personal operativo de Tunas y Cabras, enfocado en el servicio de hospedaje; principalmente departamentos de reservas, recepción y ama de llaves. Así, mediante la creación de un manual de calidad, conjuntamente con la estandarización de procesos en el servicio, se busca hallar una solución alternativa a los inconvenientes encontrados por parte de los clientes y que han generado disconformidad en los mismos.

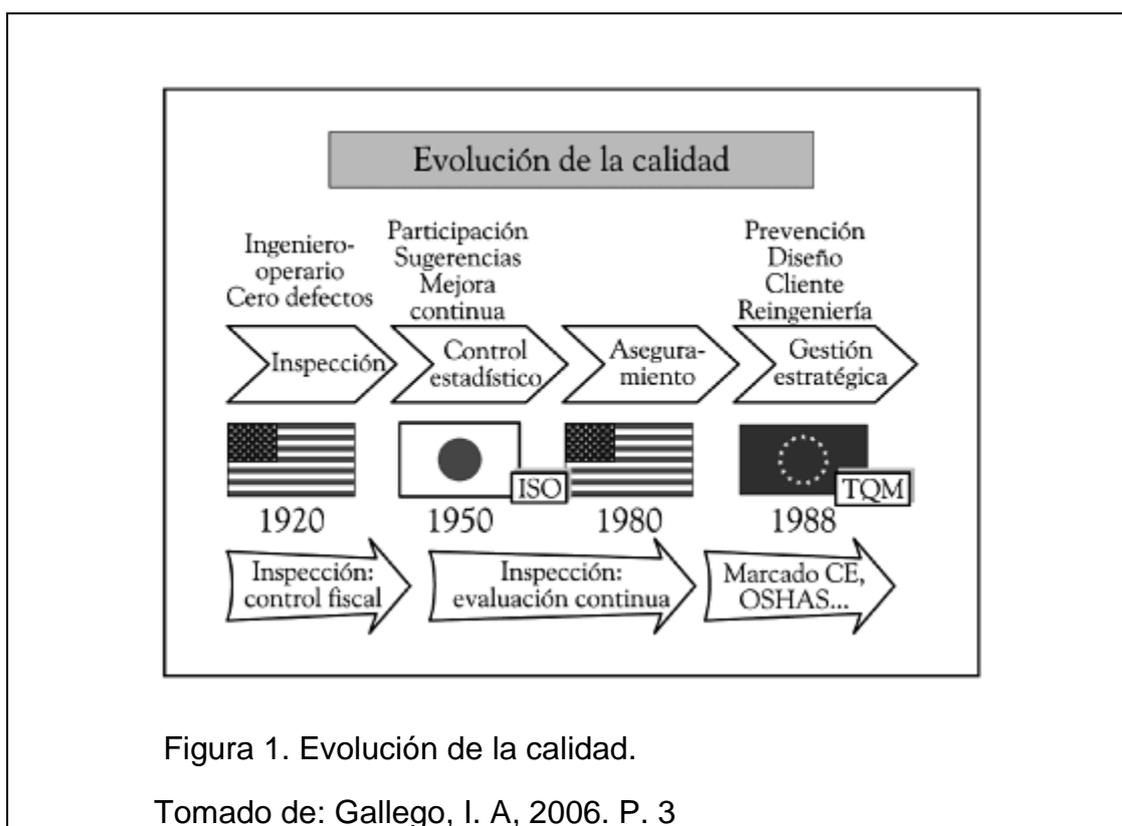
Además, el proyecto procura participar en el cumplimiento del objetivo número 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, que se refiere a: Impulsar la Transformación de la Matriz Productiva, y también sus lineamientos; 10.3.a, 10.3.b en los cuales se destaca el fortalecimiento del sector servicios (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015). Adicionalmente, también se encuentra directamente relacionado con las líneas de investigación propuestas por la Escuela de Hospitalidad y Turismo donde se hace un énfasis en la “Creación y mejora continua de empresas turísticas”.

Capítulo I.- Marco teórico

El origen de la hotelería y los servicios hospitalarios se remonta a la antigua Grecia, aproximadamente de 1000 a 500 años antes de Cristo, donde varios individuos adinerados ofrecían alojamiento e incluso alimentación a viajeros de diferentes partes del mundo antiguo. De hecho, se llegó a acuerdos entre estados, con el fin de realizar intercambios comerciales, por lo que se originaron hospederías donde se ofrecía alojamiento libre para comerciantes (Martínez, 1936). De igual manera, en el nacimiento del imperio Romano se dió importancia a la construcción de posadas y albergues que eran financiadas con dinero del estado. En primera instancia, dichos establecimientos eran destinados específicamente para funcionarios de alto rango y personas con alta capacidad económica e influencia. Sin embargo, debido al desarrollo del transporte y el comercio, el cambio fue inevitable; las posadas y albergues tomaron varios caminos para adaptarse al medio en el cual se desenvolvían, muchos eran considerados de tercera clase, destinados a las clases sociales más pobres, mientras que otros se dedicaban a servir a los ricos generando una diferencia en el tipo de servicio (Martínez, 1936).

Así, a partir del cambio que se pudo evidenciar en el mundo antiguo, el desarrollo de la oferta de hospedaje iba en aumento. En el siglo XIX, gracias al nacimiento de la Revolución Industrial, la brecha entre clases sociales fue debilitándose, puesto que la clase media adquirió un nuevo lugar en la sociedad; su capacidad económica le permitía realizar turismo y consumir bienes que antes no estaban a su alcance (Oliveira, 1998, p. 25, citado en MASVO). Por esta razón, la competencia empresarial a inicios del siglo XX, fue mayor por la aparición de nuevos productos y servicios, donde destacan hoteles de lujo, dando una nueva importancia a la calidad de los bienes y servicios (Greciet & Alabán , 1994).La apertura de hoteles categorizados de lujo como Ritz –Carlton en Estados Unidos, en conjunto con la aplicación de estándares de servicio, revolucionaron la industria hotelera (The Ritz Carlon, 2016). Con ello, a través del tiempo el concepto de calidad ha tomado fuerza dentro del ámbito hotelero, especialmente en empresas de gran tamaño. El

nacimiento de calidad como concepto aplicable, presentaba varios desafíos para las empresas, debido a que la calidad de los servicios está ligada a: la percepción del consumidor, y a la interacción en el momento de verdad entre el cliente y el prestador de servicios (Alberdi & Rubio, 2006). De esta manera, a través del tiempo surgieron distintas ideas sobre tipos calidad durante su evolución, las cuales se adaptaron a la situación de la sociedad y los avances tecnológicos disponibles, resumidos a continuación:



Como se detalla en la Figura 1, la calidad y su evolución dependen de cómo se percibe la satisfacción de los productores y posteriormente la percepción de los clientes con respecto del producto o servicio; por ejemplo, en los años 20, el enfoque de calidad se refería a un bien que no muestre defectos “no conformidad”; refiriéndose específicamente a la creación de productos que no cumplieran las funciones para las que fueron diseñados. A partir de esto, Ishikawa integró un proceso de mejora continua conocido como: “círculos de calidad” a finales de la Segunda Guerra Mundial (Tejada, Giménez, & Gan Bustos , 2007); donde trabajadores realizaban reuniones para estudiar el

funcionamiento de la producción, y con ello proponer alternativas de mejora. Posteriormente, a partir del año de 1980, el trabajo de autores especializados en el tema de calidad tales como; Deming, Juran, e Ishikawa, dieron cabida a la creación de una nueva cultura empresarial; momento en el que nace el concepto de “aseguramiento de calidad”, que busca dar confianza a los clientes sobre los métodos utilizados para la elaboración de bienes y prestación de servicios (Gallego, 2006). Así según Gallego en su libro *Introducción a la calidad*, se puede definir a la calidad: como la gestión que se realiza por parte de un establecimiento para la producción de un elemento o la prestación de un servicio específico, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores (2006). Incluso, el término de calidad puede adaptarse directamente a la prestación de servicios de hospedaje, por este motivo, es que países tales como; Perú han creado documentos guía que proporcionan estándares y lineamientos a seguir. “Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje”, es un documento creado por el Ministerio de Turismo de Perú, con el cual se busca contribuir al progreso de establecimientos de hospedaje y obtener la satisfacción de los turistas. Dentro del alojamiento, el concepto de calidad abarca elementos conductuales y técnicos; desde actitudes, presentación personal, cortesía hasta infraestructura y procedimientos de trabajo que, en conjunto tienen la capacidad de alcanzar la satisfacción de los consumidores. Según Durán en su libro *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*, para actuar positivamente sobre la calidad, se han desarrollado dos importantes líneas de trabajo que no son excluyentes (2011):

- Ejecución de sistemas de gestión que permitan conseguir calidad consistentemente en los distintos bienes y servicios de la empresa.

Los sistemas de gestión de calidad se entienden como un método sistemático de control de actividades, procedimientos relevantes para alcanzar el cumplimiento de objetivos, por lo general, dichos sistemas de gestión basan sus acciones en la normativa ISO o INEN (López, 2005).

- Desarrollo de procedimientos de mejora continua, más allá de los productos y servicios que consideran la gestión de la organización.

Incluso, Durán también menciona que actualmente existen dos grandes tendencias a la hora de gestionar la calidad (2011):

- Aseguramiento de calidad, basada esencialmente en requisitos de ISO 9000 enfocado principalmente en el sistema productivo de la empresa; frecuentemente en búsqueda de calidad total.

Según la Organización Internacional de Estandarización, la normativa ISO es la base para la aplicación de cualquier sistema de gestión que implique calidad debido a que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la administración (International Organization for Standardization, 2013). En efecto, empresas de jerarquía internacional toman como ejemplo para sus operaciones, la normativa presentada en ISO, para desarrollar sus manuales de procedimientos y cultura organizacional. GHL Hoteles es uno de los operadores de hoteles más grandes de Sudamérica, que maneja marcas de hoteles en Ecuador tales como: Howard Johnson, Sheraton, y Wyndham. Los mismos que promueven una cultura de calidad y la búsqueda de mejora continua (GHL Hoteles, 2014).

- Calidad total basada en los grandes modelos de excelencia enfocada en los resultados empresariales.

Justamente, calidad total, se define como la gestión de las empresas enfocada principalmente en la mejora de procesos internos con el propósito de mejorar resultados, colocando a los clientes como el núcleo de la actividad (Durán, 2011).

Asimismo, se determina que la implantación de sistemas de calidad (aseguramiento de calidad) generará a las empresas formidables beneficios (Varo, 1993), en diferentes aspectos de las instituciones tales como: fidelización de empleados y clientes, productividad, posicionamiento y crecimiento en el mercado, diferenciación con respecto a los competidores,

transformando a la calidad en una ventaja competitiva (Palacios, 2014) y en un beneficio económico (Verdoy, Mahiques, & Pellicer , 2006).

Actualmente, en Ecuador el Ministerio de Turismo a través de la Dirección de Calidad, procura implementar el Sistema Nacional de Calidad Turística, con la finalidad de promover una cultura de excelencia que penetre mercados nacionales e internacionales como una Potencia Turística (Ministerio de Turismo, 2015). Principalmente, el Sistema de Calidad Turística “Q” es un modelo guía donde se presentan los requisitos, características y estándares de servicio a practicar por los establecimientos de Alojamiento, Alimentos y bebidas y Operación Turística que deseen poseer dicha certificación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012).

Asimismo, debido a que 2015, se designó como el año de la calidad turística en el país, y se han entregado a aproximadamente 278 establecimientos que aseveran que su servicio posee calidad, garantías de manufactura y profesionalismo por parte de los prestadores de servicio. De esta manera, los usuarios tengan una mejor percepción de la oferta. Mediante el uso de esta certificación, conjuntamente con sus características, el Ministerio busca promover la industria turística (Ministerio de Turismo, 2015). Empleando la información recopilada en el presente marco teórico, se evidencia la posibilidad de desarrollar un plan de mejora de calidad para el servicio de alojamiento de la Hostería Tunas y Cabras, con la finalidad de transformar dicha empresa en un establecimiento posicionado, competitivo y lucrativo para sus accionistas.

Capítulo II.- Análisis de la situación actual

2.1. Localización

Hostería Tunas y Cabras se encuentra localizada en la provincia de Imbabura sector de Pimán, Parroquia de San Miguel de Ibarra, a 6km de la carretera norte E-35 con dirección a Ibarra.



2.2. Capacidad instalada

El establecimiento cuenta con capacidad para 60 personas, divididas en la siguiente distribución de habitaciones:

Tabla 1. Distribución de Habitaciones.

Tipo de Habitaciones.	Cantidad de Habitaciones.
Habitaciones familiares	3
Habitaciones contiguas	7
Habitaciones triples	3
Habitaciones cuádruples	3
Total Habitaciones	16
Capacidad de Personas	60

Adaptado de Rusticae s.f.

Así, Hostería Tunas y Cabras cuenta con las siguientes instalaciones y servicios:

- **Instalaciones.**

- Canchas deportivas: hípcas, vóley, fútbol.
- Piscina climatizada; para adultos y niños.
- Parqueadero.
- Restaurante.
- Huertos y jardines.

- **Servicios.**

- Cursos de equitación: Ofertan la posibilidad de cursos permanentes de equitación conjuntamente con paseos a caballo.
- Agroturismo: Con la ayuda de guías especializados se realizan recorridos por jardines, y tierras de cultivo para su observación y además elaboración de productos naturales. Adicionalmente, existen criaderos de distintos animales de granja los cuales pueden ser visitados.
- Ecoturismo: Recorridos para avistamiento de flora y fauna. Visitas a miembros de la comunidad para observación de tradiciones y costumbres.
- Eventos: Se ofrece la realización de eventos de distinta índole entre los que se destacan: matrimonios, quince años, y fiestas de grado.

2.3. Misión, Visión, Objetivos empresariales

Hostería Tunas y Cabras no cuenta con una misión o una visión empresarial establecida; sin embargo, se han tomado en cuenta los objetivos y la visión a futuro que se han fijado los dueños y la administración del lugar.

Misión

Ser reconocido como uno de los principales establecimientos turísticos de Ecuador, convirtiéndose en uno de los principales representantes de la hospitalidad en el mundo. Para así, promover la industria turística ecuatoriana mediante la difusión de un producto de calidad (Acosta, 2016).

Visión.

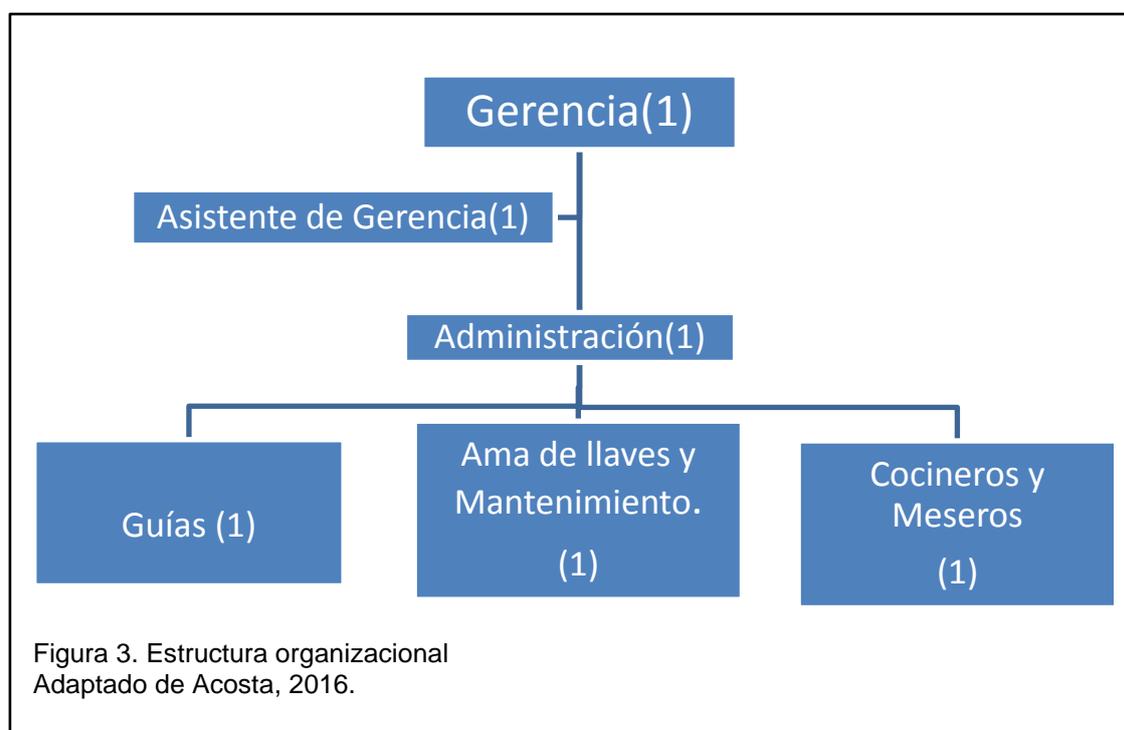
Fundar un establecimiento con la capacidad de ser un ejemplo de calidad turística en la industria nacional, ser un lugar reconocido e inspirador, convirtiéndose en un destino ideal para científicos, biólogos, y turistas interesados en la conservación del medio ambiente (Acosta, 2016).

Objetivos Empresariales.

Hostería Tunas y Cabras no mantiene objetivos empresariales en un documento escrito, debido a que sus objetivos son transmitidos oralmente a cada uno de sus colaboradores (Acosta, 2016).

2.4. Estructura organizacional

Hostería Tunas y Cabras cuenta con un organigrama piramidal, el mismo se muestra a continuación.



El organigrama piramidal, se define como una estructura en la cual la jerarquía se demuestra verticalmente, donde las tareas que conllevan más complejidad se sitúan en la parte superior (Mestre & Gómez , 2005). Por ende, la hostería tiene a la gerencia, como rector principal de su operación y a la administración para el manejo y control de los procesos realizados. Cabe señalar que, dentro de la estructura organizacional de la hostería, el personal operativo es poli-funcional debido a que una persona está encargada de desempeñar tareas en diferentes ambientes y con diferentes responsabilidades. La cantidad total de empleados es de seis personas. Sin embargo, dicho número es variable, debido a la contratación de personal eventual como respuesta a temporadas de alta demanda.

2.5. Ventaja competitiva

Con la finalidad de determinar las ventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelve la hostería, es necesario, determinar los competidores directos que pueden afectar la demanda y la ocupación de Tunas y Cabras. Por esta razón, se definen como competidores directos a todas las entidades que satisfacen las mismas necesidades y deseos de los clientes, debido a que proporcionan productos o servicios similares (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1996). Los lugares seleccionados para el análisis son: Hacienda Garden Hotel Piman, Polylepis *Lodge*, y Hacienda Primavera.

Los competidores fueron seleccionados debido a su localización y a la similitud de los servicios proporcionados conjuntamente con los precios que manejan en el mercado. A continuación, se detallan las características de los establecimientos mencionados anteriormente.

Tabla 2. Análisis de competitividad.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD MEDIANTE FODA					
Marketing Mix	 Competidor 1	 Competidor 2	 Competidor 3	 Hostería Tunas y Cabras	Conclusión
PRODUCTO					
Habitaciones familiares	F	D	D	F	Carácterística común positiva
Establecimiento ecológico	F	D	D	F	Carácterística común positiva
Cursos equitación	D	D	D	F	Ventaja competitiva
Paseos a caballo	D	D	F	F	Carácterística común positiva
Criadero de animales	D	D	F	F	Carácterística común positiva
Spa	F	D	D	D	Carácterística común negativa
Piscina climatizada	D	D	D	F	Ventaja competitiva
PRECIO					
Precio de venta	D	D	F	F	Carácterística común positiva
Tarjetas de Crédito	F	F	F	F	Carácterística común positiva
Pago por adelantado(Reservas online)	D	F	F	D	Carácterística común negativa
PLAZA					
Fácil Accesibilidad	D	D	D	D	Oportunidad
Instalaciones Modernas	F	F	D	F	Carácterística común positiva
Parqueaderos	F	F	F	F	Carácterística común positiva
Seguridad	F	F	F	F	Carácterística común positiva
PROMOCIÓN					
Ofertas en portales web	D	D	D	D	Oportunidad
Información páginas web	F	F	F	D	Amenaza
All inclusive packages	D	F	F	D	Carácterística común negativa

Adaptado de Mariño, 2011 docente UASB.

Nota: La información presentada en el análisis de la Figura 4 fue obtenida mediante comunicación directa con los establecimientos y sus respectivas páginas web.

Según el análisis de competitividad aplicado anteriormente se pudo determinar lo siguiente:

Como aspectos negativos se identificó que, la ausencia de servicio de spa, pago por adelantado mediante reservaciones *online*, y venta de paquetes todo incluido (*all inclusive packages*) son características negativas comunes en comparación con sus competidores. Por otra parte, la ausencia de información en la página web de Tunas y Cabras se presenta como una amenaza, puesto que sus competidores directos poseen sitios web mejor desarrollados y con más información. Sin embargo, Hostería Tunas y Cabras presenta como principales puntos positivos en su operación: cursos de equitación y una piscina climatizada que son observados como ventaja competitiva en el mercado donde se desenvuelve el establecimiento. Por otro lado, mediante el análisis de competitividad se pudo observar que las vías de acceso a todas las empresas analizadas no se encuentran en buenas condiciones, por este

motivo, la accesibilidad podría convertirse en una oportunidad si las vías de acceso son intervenidas.

2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente

2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento.

Para obtener las características de un cliente, es necesario aplicar una técnica que permita recopilar información confiable con base en una muestra de la población que será estudiada (Abascal & Ildefonso, 2005). De esta manera, a continuación se presentan los datos trascendentales revelados en la encuesta aplicada a los visitantes del establecimiento. Para verificar la encuesta en su totalidad ver Anexo A. Es necesario determinar el número específico de encuestas que deben ser aplicada para que la herramienta sea relevante. Por esta razón, se utiliza la siguiente ecuación para el cálculo de número de encuestas.

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1} \quad (\text{Ecuación 1})$$

n: Muestra
E2: Índice de error al cuadrado
N: Población

La población que ha sido tomada en cuenta para el cálculo de la muestra es la población económicamente activa residente en la provincia de Imbabura; con un total 168.734 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2016). Sin embargo, debido a las características del presente proyecto de titulación se determinó que la cantidad de encuestas a ser realizadas, será un de mínimo veinte ejemplares.

Así, con respecto al perfil de los clientes que visitan a Hostería Tunas y Cabras, después de haber aplicado un sondeo se pudo determinar las características de los huéspedes. Ver Anexo B sección 1. A continuación se detallan los principales rasgos distintivos.

- Los rangos de edad de los visitantes oscilan entre los 18 a los 35 años de edad, de sexo masculino y femenino.
- Los clientes provienen en su mayoría de Ecuador, de las ciudades: Quito, Cuenca y Carchi.
- Principales motivos de viaje son: el ocio y las vacaciones.
- El tiempo aproximado de visita por visitante es de una a dos noches.

2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente.

Como respuesta a la accesibilidad de información y la implementación de la calidad en las distintas industrias de producción y de servicios, el consumidor se ha tornado mucho más exigente con los bienes o servicios que pretende adquirir. Es así que, es necesario conocer la expectativa del cliente sobre el tipo de servicio que busca obtener al visitar Tunas y Cabras (Cabanilla , 2009) .

La herramienta que fue utilizada para analizar las expectativas del cliente, fue la encuesta. Por ello, con el objetivo de determinar la percepción del cliente con respecto al servicio de alojamiento que recibió, se realizaron preguntas relacionadas con la calidad del servicio. Debido a que el enfoque principal del presente proyecto, es el departamento de alojamiento, la encuesta hace énfasis en preguntas relacionadas con el departamento ya mencionado.

A partir de la información recopilada, se puede distinguir la percepción de los huéspedes de Hostería Tunas y Cabras. Como primera variable, el departamento de recepción y sus servicios, tienen en su mayoría, calificaciones muy buenas y buenas. Sin embargo se denota que, dentro del proceso de reservaciones y *check in, check out*, no existe un número importante de calificaciones excelentes Ver Anexo B. sección 2. Por otra parte, también se puede encontrar la apreciación de los clientes con respecto a las condiciones generales de las habitaciones. En su mayoría, los consumidores otorgaron una calificación positiva, pero no en su totalidad; debido a que es visible que existen calificaciones regulares, e incluso deficientes demostrando que no existe consistencia en el servicio proporcionado Ver Anexo B. sección 2.

Capítulo III.- Análisis de Procesos.

3.1. Identificación de las áreas de análisis

Hostería Tunas y Cabras es un establecimiento que posee 3 áreas de producción o de prestación de servicios; alojamiento, alimentos y bebidas, y eventos. Así, para el presente proyecto se ha determinado que el área de alojamiento es el principal ambiente a ser analizado. Dentro de este, se pueden identificar tres departamentos internos que son: recepción, ama de llaves y mantenimiento, sin embargo, cabe señalar que los departamentos que se tomarán en cuenta para el estudio son: recepción y ama de llaves con el objetivo de hallar y corregir errores, implementar soluciones, y controlar los servicios proporcionados. Además, el departamento de recepción también es el responsable del manejo de reservaciones de hospedaje, por lo que el servicio proporcionado en reservaciones también se verá incluido en la investigación.

3.2. Descripción de los procesos de servicio por área

Con el objetivo de establecer y describir los procesos que se están desarrollando en la prestación del servicio, se busca aplicar el método ISMI, que es una metodología desarrollada por el *International Service Marketing Institute*, que busca ser una guía práctica de trabajo con la finalidad de: identificar, describir, medir, evaluar y controlar la efectividad de la prestación de servicios, utilizando planos de servicio o *blueprinting*. Se define como plano de servicio o *blueprinting*, a una guía gráfica donde se detalla la descomposición de los servicios en sus etapas secuenciales, facilitando el análisis de los procesos y las relaciones generadas por la prestación de servicios. Para aislar los posibles errores de procesos de la Hostería Tunas y Cabras, a continuación se presenta el plano de servicio actual.

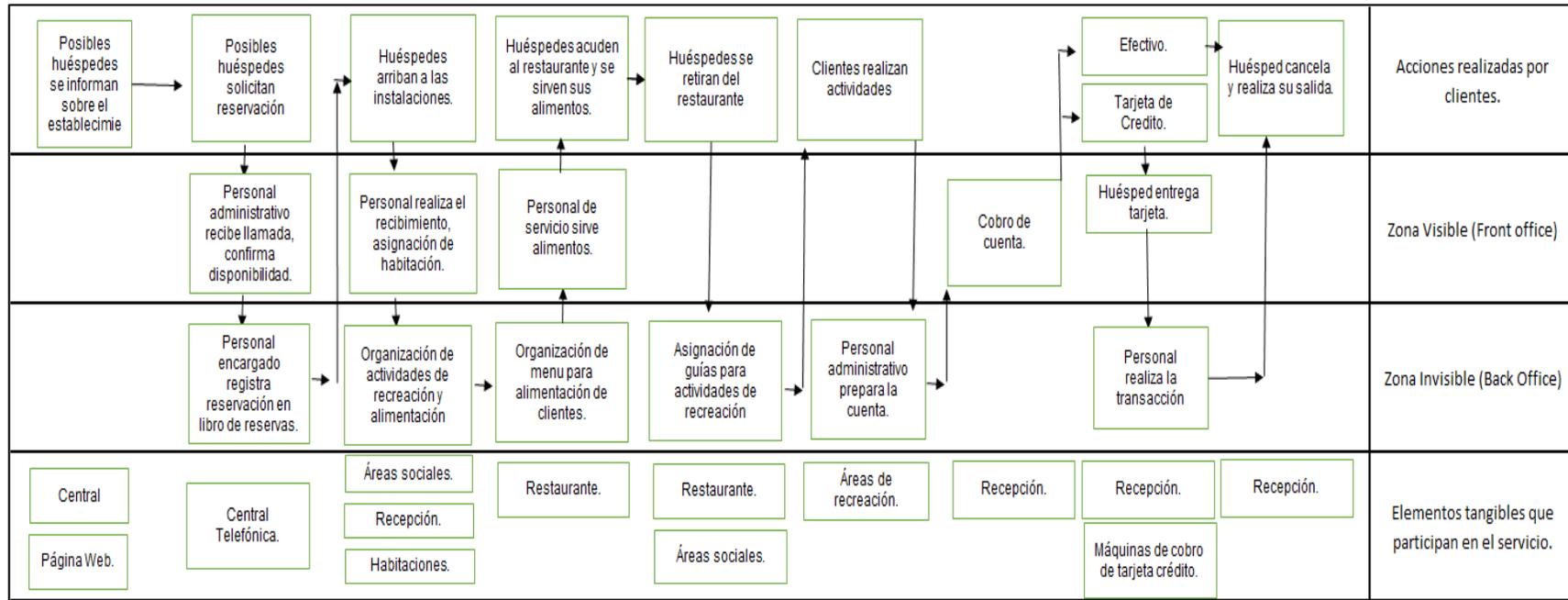


Figura 4. Mapa de procesos actual.

Nota: El mapa de procesos actual, describe a breves rasgos los procedimientos que son realizaos durante la prestación de servicio de Hostería Tunas y Cabras. Es necesario recalcar que, el *blueprinting* está dividido en cuatro secciones verticales donde se explican las acciones que realizan los huéspedes, acciones que realizan los colaboradores, procesos internos y las herramientas que fueron usadas para el cumplimiento de los mismos procesos.

En la Figura 5, se pueden observar los procesos que se llevan a cabo dentro de la hostería; se puede verificar desde el primer contacto que se realiza con el huésped, hasta su salida del establecimiento, después de la realización de actividades y cancelación de la cuenta.

3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones.

Después de haber realizado el análisis de los procesos, se han podido determinar los siguientes errores:

Es importante mencionar que, en la lista de posibles errores detallada anteriormente, se ha tomado en cuenta los departamentos que están directamente relacionados con el tema principal de esta investigación.

Tabla 3. Lista de errores y posibles errores.

Área de análisis	Error	Posible Error
Reservas	1. No existe un software operativo para manejo de reservas.	1.1. Sobreventa de habitaciones. 1.2. Mala asignación de habitaciones. 1.3. Duplicación de reservas. 1.4. Pérdida de información de clientes que reservan.
	2. No se maneja ficha de confirmación de reservas.	2.1. No se envía confirmación de reservas. 2.2. Las condiciones de reserva no están claras para clientes.
	3. La información de la página web es escasa.	3.1. No permite conocer el producto correctamente. 3.2. No se permite realizar reservas en línea.

	<p>4. La polifuncionalidad de empleadas conlleva a que no se contesten todas las llamadas.</p>	<p>4.1. Al no contestar una llamada se pierden posibles clientes.</p> <p>4.2. El empleado poli-funcional, no conoce con certeza los procesos de cada puesto.</p> <p>4.3. El empleado no cuenta con la jerarquía necesaria para la solución de problemas.</p>
Recepción	<p>1. No existe un protocolo establecido de bienvenida.</p> <p>2. No se manejan fichas de registro.</p> <p>3. No se manejan encuestas de satisfacción.</p>	<p>1.1. El servicio se denota informal e improvisado.</p> <p>2.1. No se obtiene información verídica de clientes.</p> <p>2.2. Ausencia de información no permite realizar realimentación.</p> <p>2.3. Error en asignación de habitaciones.</p> <p>2.4. No se cuenta con una base de datos actualizada de clientes.</p> <p>3.1. No se recibe realimentación de huéspedes.</p> <p>3.2. No es posible identificar errores.</p> <p>3.3. No es posible contactar con un cliente insatisfecho.</p>
Ama de llaves	<p>1. No existe control de calidad sobre aseo de habitaciones.</p> <p>2. No existe una lista de chequeo para el aseo de habitaciones.</p>	<p>1.1. Entregar habitaciones sucias o en mal estado.</p> <p>1.2. Entregar habitaciones fuera de servicio.</p> <p>1.3. No se identifica daños menores en las habitaciones.</p> <p>2.1. Se encuentran irregularidades en el aseo de habitaciones.</p> <p>2.2. Se encuentran áreas sin aseo.</p>

	3. No existen estándares de procesos para ama de llaves	3.1. Se encuentra trabajo sin terminar. 3.3. Colaboradores desperdician producto. 3.4. Empleados se exponen a riesgos ocupacionales
Alimentos y bebidas.	1. Poca predisposición al servicio. 2. Poca variedad de alimentos.	1.1 Percepción negativa de clientes sobre el servicio. 2.1 Clientes perciben poca adaptabilidad.
Animación y recreación	1. Programación de actividades se realiza sin un cronograma.	1.1 Se presenta desorganización. 1.2 El servicio se muestra improvisado. 1.3. Actividades no se realizan.

También, en la lista de posibles errores detallada anteriormente, se ha tomado en cuenta como principal enfoque, a los departamentos que están directamente relacionados con el tema principal de esta investigación; ama de llaves y recepción.

3.3.1. Ideas generales de posibles soluciones.

Como resultado del análisis del mapa de procesos y el listado de posibles errores, se han fijado posibles soluciones; las mismas se describen a continuación. En la Tabla 4 se puede verificar las soluciones más importantes, relacionadas con la implementación del plan de mejora.

Tabla 4. Ideas generales de posibles soluciones.

Ideas generales de posibles soluciones
1. Redactar un manual de procesos para Hostería Tunas y Cabras con el cual el personal administrativo y operativo obtenga una guía para el desarrollo correcto de procesos.
2. Crear estándares de servicio y estándares de trabajo con la finalidad de satisfacer clientes, conjuntamente con el cumplimiento de objetivos.
3. Programar capacitaciones continuas con temas relacionados a la mejora de procesos de limpieza y cumplimiento de objetivos.
4. Desarrollar una base de datos de clientes, mediante la utilización de herramientas de recolección de información, por ejemplo: fichas de registro, fichas de reserva, y encuestas de satisfacción.

En la lista de posibles errores detallada anteriormente, se ha tomado en cuenta los departamentos que están directamente relacionados con el tema principal de esta investigación.

Adicionalmente, se evidenciaron varios problemas relacionados con la infraestructura, tales como: conexiones eléctricas, y vías de acceso a las habitaciones.

3.4. FODA cruzado.

Para la aplicación de la herramienta FODA cruzado, es necesario desarrollar un análisis FODA común, con el fin de descubrir las principales características positivas y negativas involucradas en la prestación de servicio de Hostería Tunas y Cabras. Se puede determinar que FODA, es una matriz que permite a una empresa determinar cuatro aspectos fundamentales de una empresa; oportunidades, debilidades, amenazas, y fortalezas. Dicha matriz permite al usuario determinar un diagnóstico sobre la situación de una entidad en el mercado (Dvoskin, 2004). Habiendo determinado la información que es provista

por parte de una matriz FODA, es necesario detallarlo de una manera organizada mediante una tabla; la misma se dibuja a continuación:

Tabla 5. Cuadro FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1. El establecimiento cuenta con una localización natural única. • F2. La gerencia cuenta con aproximadamente 13 años de experiencia en el mercado turístico. • F3. Tunas y Cabras cuenta con la presencia de uno de los representantes más importantes de hípica en Ecuador, como instructor. • F4. Aplicación de políticas de sostenibilidad para el cuidado del medio ambiente. • F5. Producción autónoma de materia prima y <i>souvenirs</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Difícil accesibilidad desde la vía principal. • D2. Poca información disponible en página web. • D3. Ausencia de procesos estandarizados. • D4. Personal operativo dispone de poca capacitación en cumplimiento de procesos y objetivos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O1. El cambio de la matriz productiva en el país promueve la industria turística. • O2. Tendencia mundial que impulsa a la sociedad a realizar turismo, especialmente, el relacionado con la conservación del medio ambiente. • O3. El mercado enfocado en la hípica es poco explotado en el país. • O4. Diversidad étnica y cultural en la región. • O5. Globalización mediante el acceso a redes sociales e internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Actual situación económica del país. • A2. Catástrofes naturales recientes, terremoto 16 de abril 2016, provoca cambios negativos en la demanda de actividades turísticas. • A3. Aumento desmedido de aranceles a diversos productos. • A4. Clima desértico. • A5. Globalización genera clientes cada vez más exigentes sobre sus requerimientos.

Con la información proporcionada en la Tabla 2, es posible crear una matriz FODA cruzado. La matriz FODA cruzado o matriz de impacto cruzado, tiene como principal objetivo plantear líneas genéricas de acción (estrategias) que abastezcan a las empresas de herramientas, para aprovechar oportunidades en base a sus fortalezas y también reducir la posibilidad de que las amenazas del entorno impacten a sus debilidades (Valdés, 2005).

Tabla 6. FODA cruzado.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
OPORTUNIDADES	<p>F1.O1. Negociar campañas de publicidad en colaboración con el GAD de Ibarra y el Gobierno central, para incrementar el porcentaje de visitantes en corto mediano y largo plazo.</p> <p>F2.O2. Promocionar a la hostería en conjunto con <i>Polylepis Lodge</i> (empresa hermana), aprovechando el posicionamiento de esta empresa en el mercado de empresas de alojamiento sustentable.</p> <p>F3.O3. Poner en funcionamiento concursos de hípica y búsqueda de talentos como una estrategia de publicidad.</p> <p>F4.O2. Aprovechar el repunte de la tendencia de conservación medioambiental y su impacto en las escuelas y colegios, para realizar convenios corporativos y obtener visitantes frecuentes.</p>	<p>D1.O1. La difícil accesibilidad para llegar al destino puede trabajarse conjuntamente con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mejorando las condiciones de carretera o incluso promoviendo transporte a sectores turísticos dentro de la provincia.</p> <p>D2.O5. Diseñar un nuevo sitio web con información relevante e interesante para el público objetivo.</p> <p>D2.O5. Incluir en la página web la opción de reservaciones en línea y pago por adelantado mediante tarjetas de crédito o incluir <i>softwares</i> de administración de reservas de bajo costo tal como <i>Little hotelier</i>; diseñado para pequeños hoteles y hostales.</p> <p>D4.O1. Amar un cronograma de capacitaciones anuales para el personal de la hostería con entidades públicas o privadas que proveen capacitaciones; Servincap, CETEC, <i>Freelance</i>.</p>
	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
AMENAZAS	<p>F2.A1. Frente a la situación económica del país, es indispensable aplicar la experiencia vigente en la administración para el control de gastos y reducción de costos de producción.</p> <p>F5.A3. Incrementar la producción de materia prima y <i>souvenir</i>, como: jabones, <i>shampoos</i> cultivos de plantas medicinales, y velas, para abastecer de productos a empresas y comunidades aledañas, generando nuevas fuentes de ingresos.</p>	<p>D1.A4. Buscar establecer una alianza estratégica con operadores turísticos para iniciar proyectos de turismo de aventura, donde el acceso a la hostería en conjunto con el clima desértico se conviertan en el principal atractivo; por ejemplo, tours de ciclismo de aventura.</p> <p>D4.A1. Inculcar una cultura de ahorro en el personal operativo administrativo y gerencial, mediante la instalación de carteleras educativas sobre cómo</p>

	F1.A4. Diseñar planes de marketing y publicidad incentivando las características atractivas de Tunas y Cabras para disminuir el impacto del clima desértico.	reducir costos y sus beneficios. D3.A5. Diseñar un plan de mejoramiento de calidad en los distintos departamentos para suplir falencias en procesos y cumplir las expectativas de los huéspedes exigentes.
--	--	---

Después de haber realizado el análisis detallado en el cuadro de FODA cruzado, se consiguió identificar estrategias que, mediante su aplicación beneficiarán la operación de la Hostería Tunas y Cabras, a continuación se detallan las estrategias en mención:

- Creación de un manual de procesos que proporcione los lineamientos que deben seguirse, para cumplir las expectativas de los clientes con respecto al servicio de alojamiento.
- Conjuntamente, con la creación de un manual de procesos, es necesario implementar estándares básicos para mantener una normativa de calidad.
- Finalmente, para garantizar el cumplimiento de los estándares propuestos dentro del manual de procesos, es necesario capacitar a todo el personal administrativo y operativo de la hostería, con la finalidad de conseguir la operación correcta de los procedimientos y estándares propuestos.

Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras

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

En primera instancia, para determinar los objetivos y las políticas de calidad que serán propuestas en el presente proyecto de titulación, es necesario considerar el significado de política de calidad en el contexto de la industria de servicios. Así, según la normativa ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad), política de calidad es el escenario sobre el cual una organización pretende desenvolverse; considerando las necesidades y exigencias de sus clientes. Además, este escenario debe estar alineado a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa (International Organization for Standardization, 2013)

La política de calidad de Hostería Tunas y Cabras, se manifiesta mediante el compromiso de cumplir con las expectativas de sus distinguidos clientes, para esto, la dirección busca garantizar la generación de una cultura de calidad de mejora continua, basándose en el desempeño óptimo de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos de calidad como punto de referencia para guiar a la empresa hacia la misión institucional. La búsqueda de una política de calidad, integra más que la satisfacción de sus huéspedes, Hostería Tunas y Cabras busca convertirse en una empresa líder en el manejo de procesos de sostenibilidad y conservación del medio ambiente, a través de sus prácticas amigables con el ecosistema.

Para conseguir la política de calidad planteada anteriormente, se formulan los siguientes objetivos:

- **Objetivos para clientes.**

Cientes externos.

1. Evaluar constantemente la satisfacción de los huéspedes con respecto a su percepción del servicio versus el valor pagado.

2. Evaluar el nivel de satisfacción de los huéspedes con respecto al producto recibido (habitaciones e instalaciones).

Clientes Internos (empleados).

1. Implementar programas de capacitación para los asociados al establecimiento.
2. Promover el concepto de calidad mediante la correcta estimulación a los asociados, como respuesta al cumplimiento de metas.
3. Garantizar el cumplimiento de estándares en el desarrollo de procesos.

- **Objetivos de conservación**

1. Asegurar el cumplimiento de la normativa solicitada por organismos de control medio ambiental.
2. Promover una cultura de conservación medio ambiental en clientes internos y externos.
3. Reducir el impacto ambiental causado por la operación del establecimiento en el entorno.

- **Objetivos de aseguramiento.**

1. Adquirir herramientas para el análisis de resultados y cumplimiento de metas.
2. Obtener los estándares de calidad pertinentes para la operación de Hostería Tunas y Cabras.
3. Incentivar el cumplimiento de la política de calidad como eje fundamental para el crecimiento del establecimiento.

4.2. Definición de metas/indicadores de calidad

Las metas o indicadores de calidad, son herramientas que abastecen de información a los sistemas de gestión de calidad, para promover resultados e identificar el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad (International Organization for Standardization, 2013).

A continuación, se enlistan las metas de calidad seleccionadas para el presente proyecto de titulación.

- **Metas para clientes.**

Clientes externos.

1. Implementar hasta el segundo semestre del año 2016, dentro de los procesos de servicio, los siguientes documentos: fichas de registro, fichas de reserva, fichas de confirmación como bases de datos para la evaluación del servicio.
2. Aplicar encuestas de satisfacción a la totalidad de clientes dispuestos a entregar realimentación, como sistema de evaluación de servicio, hasta finales del año 2016.

Clientes internos.

1. Realizar una capacitación relacionada con servicio al cliente, dirigida a todo el personal, en el semestre final del año 2016.
2. Participar en los programas de familiarización de la política de calidad y sus objetivos hasta finales de Diciembre de 2016.
3. Iniciar el programa de evaluación del cumplimiento de la política, procedimientos y estándares de calidad, a todo el personal a inicios del año 2017.

- **Metas de conservación.**

1. Adquirir durante el transcurso del año 2017 al menos una certificación que corrobore la aplicación de prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente.
2. Evidenciar una reducción en los gastos relacionados con la operación de la hostería durante el trimestre final del año 2016.

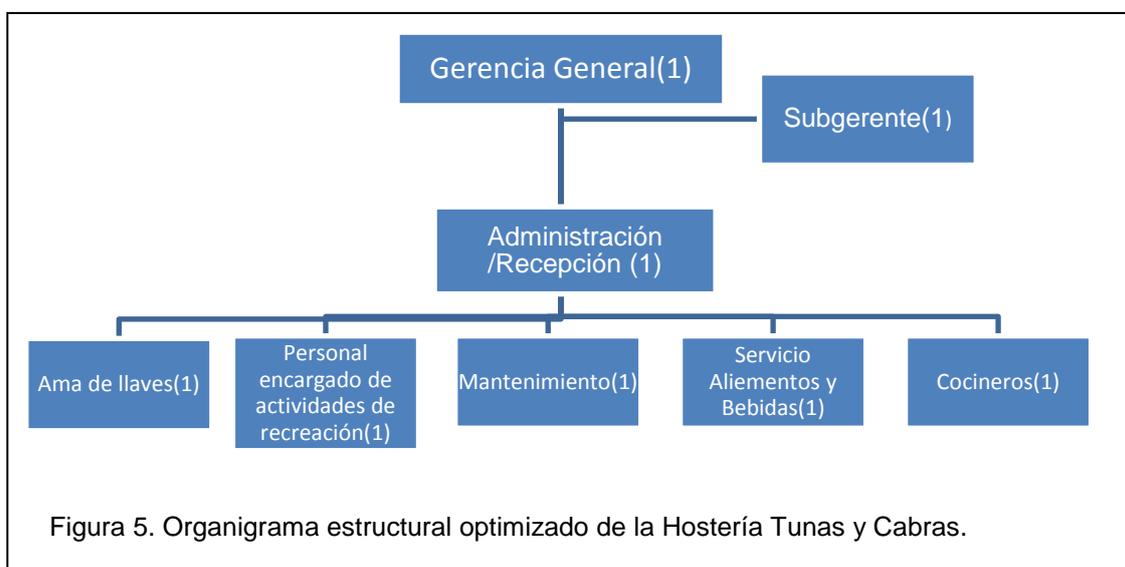
- **Metas de aseguramiento.**

1. Socializar la política de calidad y sus objetivos con la finalidad de que para finales del primer trimestre del año 2017, todos los colaboradores,

incluyendo: personal administrativo, gerencial y operativo debe estar familiarizado la nueva política de calidad y sus objetivos.

2. Desarrollar para finales de Noviembre del año 2016, un manual de calidad con sus respectivos estándares de servicio.
3. Adquirir dentro de los próximos cinco años, un software operativo para el manejo y administración de información. Dicha adquisición podría realizarse en menos tiempo, bajo consideración de la gerencia.

4.3. Comunicación interna



En la Figura 6 , se puede observar el nuevo organigrama estructural propuesto; es importante mencionar que, el personal desempeña un papel poli funcional en la hostería. A de este organigrama, se han destinado responsabilidades para cada actor respecto a la política de calidad a ser implementada. Nota explicativa a. La cantidad fija de trabajadores es de seis personas. Cantidad que se verá afectada durante temporadas de alta demanda mediante la contratación de personal eventual b. Las seis funciones graficadas, que corresponden a la parte inferior del organigrama son funciones realizadas por personal polivalente que desempeña varias actividades; se ha destinado para cada área, un colaborador como sugerencia para el desarrollo de la operación.

Gerencia General: Principal representante del establecimiento, está encargado de gestionar la creación de estrategias. Además, debe participar en la difusión de la política de calidad y la designación de recursos a los distintos departamentos.

Subgerente: Principalmente tiene la responsabilidad de manejar los documentos y la información para las evaluaciones de satisfacción, además de participar activamente en el control del cumplimiento de procesos calidad en conjunto con la administración.

Administración: La administración debe supervisar directamente el cumplimiento de los estándares y procedimientos que realice el personal operativo, además se encargará de distribuir y designar el trabajo que debe ser realizado.

Personal operativo: El personal operativo que incluye a los departamentos de: ama de llaves, guías, mantenimiento, recepción, son los encargados de la realización correcta de todos los procesos, tienen la responsabilidad de aplicar las herramientas proporcionadas por parte de las capacitaciones.

4.4. Mapa de procesos optimizado

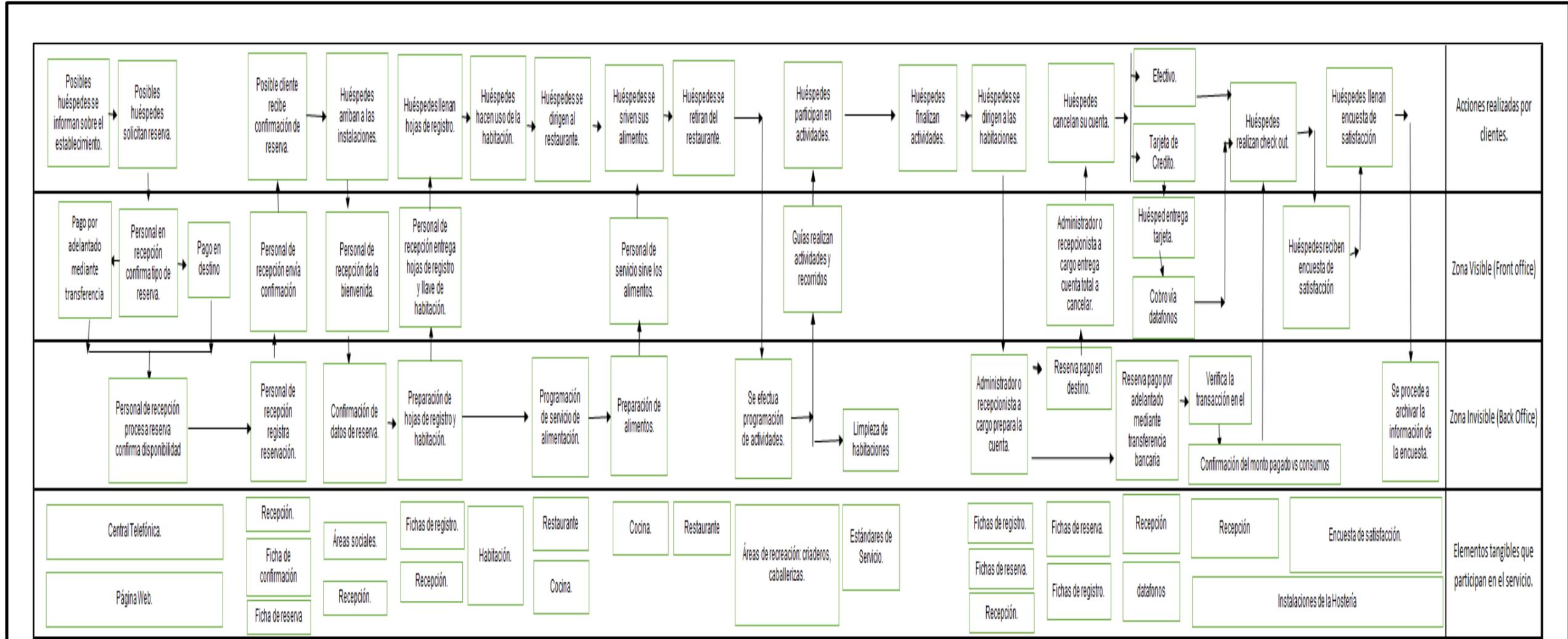


Figura 6. Mapa de procesos optimizado.

Nota: El mapa de procesos graficado, explica el funcionamiento de los procesos realizados durante la entrega del servicio a los clientes; se expresa desde la búsqueda de la información hasta la salida del huésped. Es necesario recalcar que el *blueprinting* está dividido en cuatro secciones donde se explican las acciones que realizan los huéspedes, acciones que realizan los colaboradores, procesos internos y las herramientas que fueron usadas para el cumplimiento

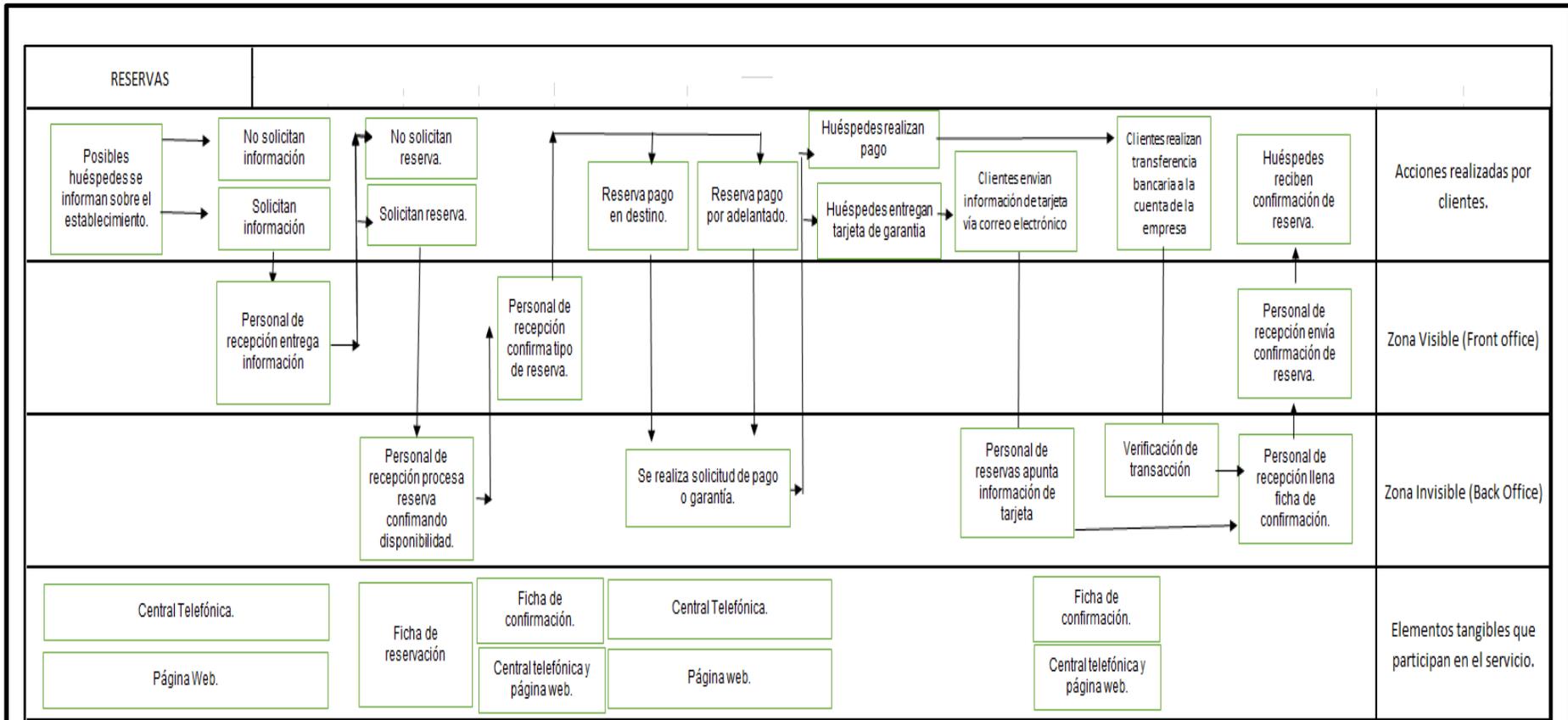


Figura 7. Mapa de procesos optimizado de área de reservas.

Nota: En el mapa de procesos de área de reservas, se define los procedimientos que deben ser realizados durante la solicitud de una reserva hasta que los huéspedes reciben su confirmación de reserva. . Es necesario recalcar que el blueprinting está dividido en cuatro secciones donde se explican las acciones que realizan los huéspedes, acciones que realizan los colaboradores, procesos internos y las herramientas que fueron usadas para el cumplimiento de los mismos procesos.

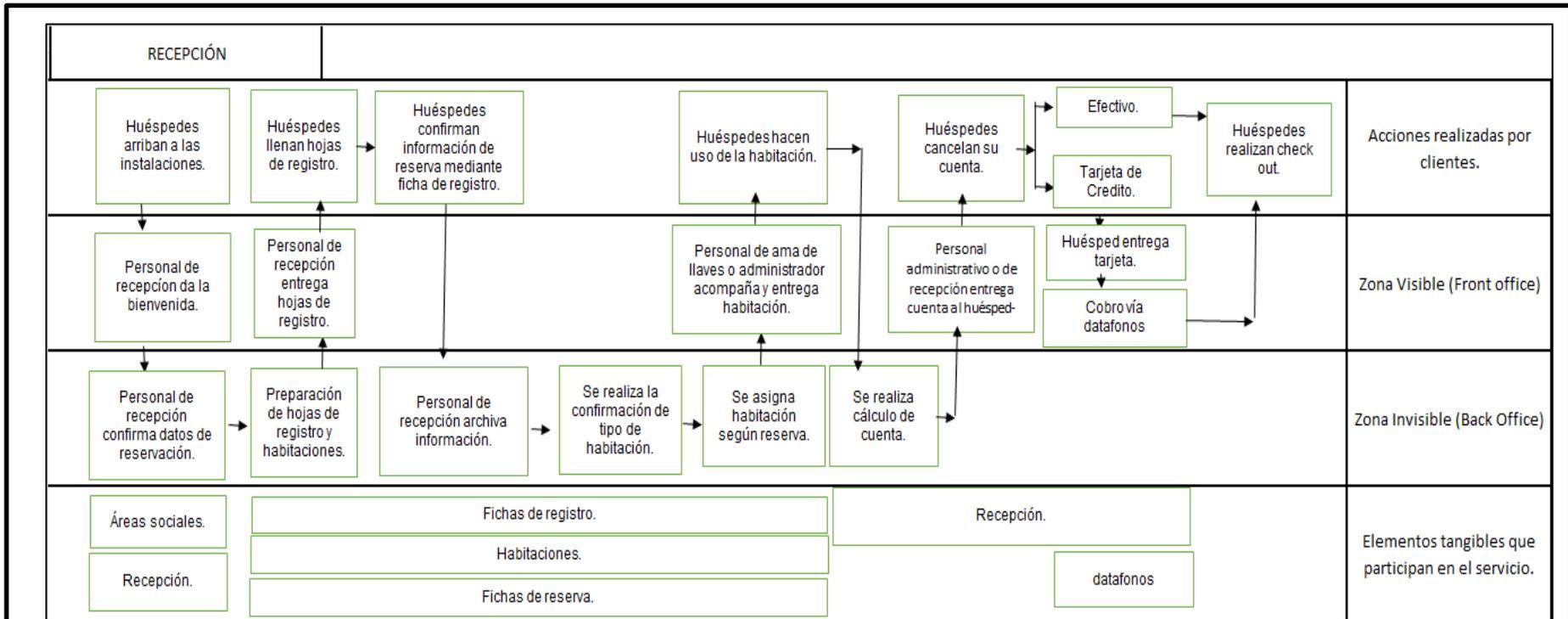


Figura 8. Mapa de procesos optimizado de recepción.

Nota: En el mapa de procesos de área de recepción, se define los procedimientos que deben ser realizados durante el ingreso de los huéspedes a la Hostería hasta su salida donde se realiza el check out. Es necesario recalcar que el blueprinting está dividido en cuatro secciones donde se explican las acciones que realizan los huéspedes, acciones que realizan los colaboradores, procesos internos y las herramientas que fueron usadas para el cumplimiento de los mismos procesos.

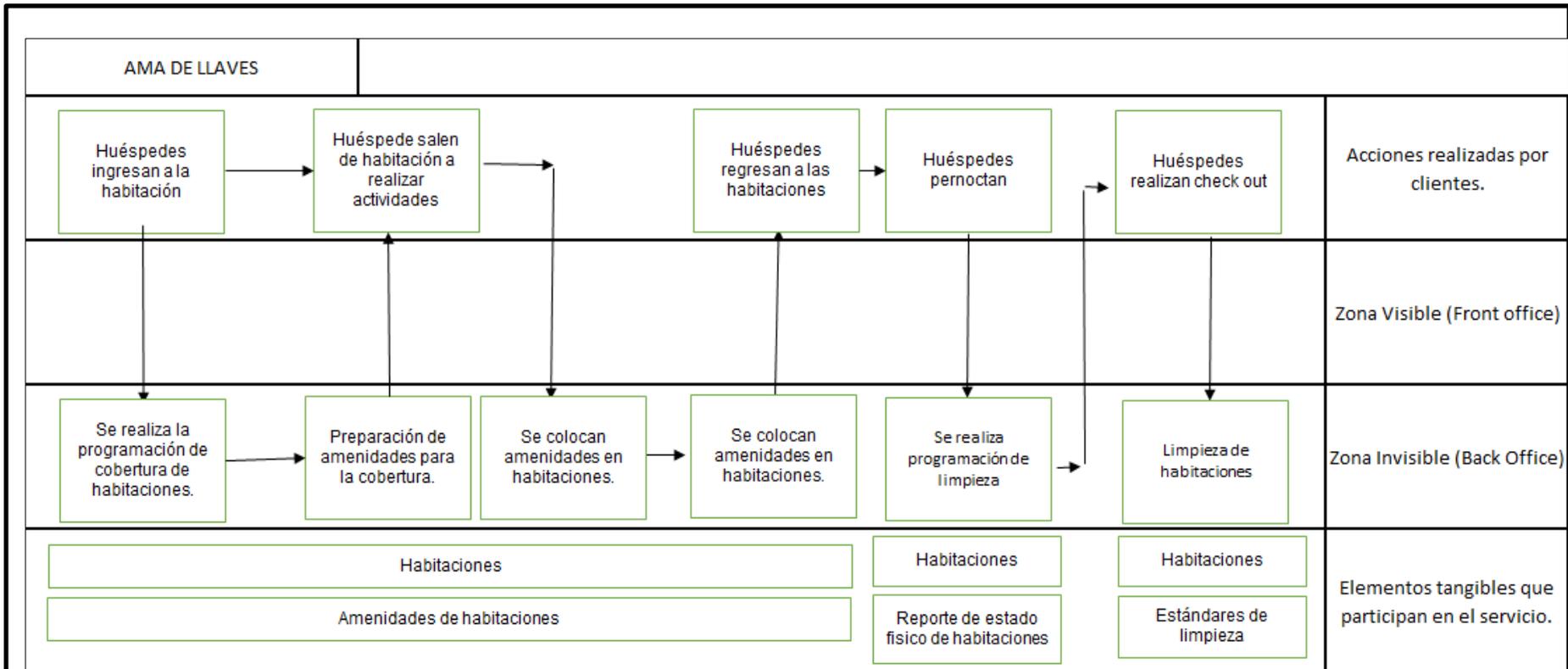


Figura 9. Mapa de procesos optimizados de ama de llaves.

Nota: En el mapa de procesos de área de reservas se definen los procedimientos que deben ser realizados para la programación de limpieza de las habitaciones. Es necesario recalcar que el blueprinting está dividido en cuatro secciones donde se explican las acciones que realizan los huéspedes, acciones que realizan los colaboradores, procesos internos y las herramientas que fueron usadas para el cumplimiento de los mismos procesos.

4.5. Diseño de estándares.

En primera instancia, es necesario estipular las normas vigentes que gobernarán el actuar y la presentación personal de los colaboradores. Dichas normas se encuentran presentes en el numeral 9, del índice del manual de procedimientos y están divididos en tres normativas: normativa de conducta, normativa de presentación personal, normativa de horarios de trabajo, permisos y vacaciones.

Normativa de conducta.

El personal de Hostería Tunas y Cabras deben cumplir con la siguiente normativa.

1. Normativa de conducta.

- a. Todos los colaboradores deben comunicarse con cordialidad con sus compañeros.
- b. Todos los colaboradores deben saludar y despedirse de sus compañeros cordialmente.
- c. Ningún colaborador puede dirigirse al establecimiento con síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas o de haber trasnochado.
- d. Está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas dentro del lugar de trabajo.
- e. Está prohibido el consumo de sustancias estupefacientes dentro del establecimiento.
- f. En caso de malentendidos o discusiones nunca se deben llevar a cabo frente de los clientes; se debe dirigir directamente con el administrador.

2. Normativa de presentación personal.

- a. Todos los colaboradores deben utilizar el uniforme del establecimiento que se encuentra disponible o a su vez, la ropa adecuada para realizar cada actividad (en caso de trabajo en caballerizas)
- b. Se encuentra restringido el uso de *piercings*, bigotes y barbas.

- c. Todos los colaboradores deben mantener sus uniformes aseados y en buen estado.
3. Normativa de horarios de trabajo, permisos, vacaciones.
- a. Todo colaborador debe ser puntual en su horario de trabajo.
 - b. Los horarios de trabajo pueden ser modificados bajo necesidad de la Hostería.
 - c. Todo permiso debe ser solicitado con al menos una semana de anticipación a la administración.
 - d. Toda solicitud de vacaciones debe realizarse con al menos una semana de anticipación a la administración.

Debido al enfoque del presente proyecto de titulación, el diseño de estándares y procedimientos se realizará en base a las áreas señaladas anteriormente. A continuación se describen los estándares por área de estudio.

Estándares para Reservas.

Objetivo: Detallar las actividades que deben ser realizadas, especificando las normas que rigen el desempeño de las mismas.

Alcance: Personal que desempeña actividades de reservaciones.

Responsable: Personal polivalente que desempeña actividades de reservas. Además, los encargados de supervisar el cumplimiento de los estándares que son la subgerencia y la administración.

Estándares para mobiliario.

1. El área de reservaciones debe contar con un teléfono fijo con una línea disponible las 24h del día.
2. El departamento de reservas debe contar con un computador fijo y con acceso a internet.

Estándares para reservas.

1. Toda llamada que ingrese debe ser contestada de la siguiente manera: “Gracias por llamar a Hostería Tunas y Cabras, ¿Cómo le podemos ayudar? Buenos días/ tardes / o noches”.
2. Ninguna llamada puede ser ignorada o no contestada.
3. Las llamadas deben ser contestadas como máximo al tercer repique del teléfono.
4. Toda reserva debe ingresar mediante el uso de la ficha de reserva, con su respectiva confirmación.
5. Todo correo electrónico debe ser contestado en un lapso máximo de 24h.

Estándares para Recepción.

Objetivo: Puntualizar las actividades que deben ser realizadas, especificando las normas que rigen el desempeño de las mismas.

Alcance: Personal de recepción.

Responsable: Personal que desempeña funciones de recepcionistas. Además, los encargados de supervisar el cumplimiento de los estándares que son la subgerencia y la administración.

Estándares para mobiliario.

1. El departamento debe contar con un área específica para desempeñar las funciones de recepción.
2. El área de recepción debe contar con al menos un computador fijo que tenga acceso a internet.
3. El área de recepción debe contar un mostrador tipo escritorio donde se realicen los registros y cobros de cuentas de los clientes.
4. El área de recepción debe contar con una impresora, preferiblemente a color.

Estándares para recepción.

1. El personal debe mantenerse presente en su puesto de trabajo.

2. Todo el personal de recepción deberá actuar de manera cortés, en cualquier contacto con los clientes, inclusive en las llamadas (utilizando el saludo mencionado en el estándar de reservas).
3. Todo el personal de recepción debe dirigirse a los huéspedes utilizando su apellido y el pronombre respectivo (señor/ señora).
4. El personal de recepción debe asegurar que la información entregada a los huéspedes sea la correcta.
5. Los recepcionistas a cargo, deben hacer uso de las herramientas proporcionadas para el correcto manejo de información; fichas de reservas, registros, confirmación y encuestas.
6. Toda la información entregada por los clientes debe ser confidencial y manejada con prudencia.
7. Los recepcionistas deben informar a la gerencia en caso de quejas.
8. Los recepcionistas no deben negociar directamente con los clientes sin la autorización de gerencia.

Estándares para Ama de llaves.

Objetivo: Señalar los estándares bajo los cuales se debe realizar la limpieza y cuidado de las habitaciones de Hostería Tunas y Cabras.

Alcance: Habitaciones de Hostería Tunas y Cabras.

Responsable: Personal de ama de llaves. Además, los encargados de supervisar el cumplimiento de los estándares que son la subgerencia y la administración.

Estándares para mobiliario.

1. El departamento de ama de llaves debe contar con un área específica para guardar la lencería y amenidades de las habitaciones.
2. El área de ama de llaves debe contar una sección específica para el lavado y tratamiento de lencería y toallas de la Hostería.

Estándares para ama de llaves.

1. La limpieza de habitaciones debe realizarse todos los días.
2. Toda habitación asignada debe encontrarse lista en el momento del arribo de los huéspedes.
3. Personal de ama de llaves debe realizar al menos un reporte de inconsistencias de habitaciones al día, donde sea verificable el estado físico de habitaciones; ocupadas, vacantes, fuera de servicio.
4. Todo personal de ama de llaves debe contar con sus implementos de trabajo para su uso personal.
5. Durante la limpieza se debe verificar que todo elemento mobiliario de la habitación se encuentre en buen estado. En caso contrario, se debe informar al personal de mantenimiento para su reparación.

4.6. Estrategia de medición, análisis y mejora

Las metas que fueron detalladas anteriormente, se clasifican en tres grupos: metas para clientes; internos y externos, metas de aseguramiento y metas de conservación. Así, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas, se describen a continuación las estrategias de medición, análisis y mejora para cada uno de los tres grupos enunciados anteriormente.

- Estrategias de medición, análisis y mejora para clientes internos y externos.
 - **Cientes externos.**
 - Mediante la información obtenida por utilización de herramientas como fichas de registro, fichas de reservas y confirmación se realizará una evaluación semanal, contactando con clientes indistintos para recopilar la percepción de servicio obtenida. El contacto se realizará vía correo electrónico y llamada telefónica a los números registrados en las herramientas mencionadas.
 - Aplicar herramientas de evaluación de satisfacción, principalmente encuestas de satisfacción.
 - **Cientes Internos.**
 - Controlar frecuentemente los resultados y evaluaciones del personal que serán realizadas semanalmente con el objetivo de

corregir errores y disminuir errores de servicio. El control se realizará mediante una lista de chequeo.

- Estrategias de medición, análisis y mejora con respecto a la sostenibilidad.
 - **Estrategias de conservación.**
 - Integrar al programa de calidad turística del Ministerio de Turismo, “Q” de calidad.
- Estrategias de medición, análisis y mejora con respecto al aseguramiento.
 - **Estrategias de aseguramiento.**
 - Elaborar un informe mensual de resultados del desempeño de los empleados. El informe será compartido estrictamente con la persona evaluada; se debe incluir puntos positivos, negativos en conjunto, con aspectos que se deben mantener y cuáles deben ser mejorados.
 - Confirmar el cumplimiento de estándares de servicio diariamente mediante la lista de chequeo.

Capítulo V. Propuesta de intervención

5.1. Estrategias de intervención.

Con respecto a las estrategias de intervención, un manual de calidad es la principal estrategia que incluirá el presente trabajo de titulación. Manual de calidad, es un documento que contiene los lineamientos que rigen los procesos que se realizan en una empresa. Además, dicho manual debe contar con los rangos aceptables y las excepciones que pueden presentarse en la prestación de servicios (International Organization for Standardization, 2013).

5.2. Índice del manual de calidad.

Un manual de calidad debe contar con la información completa sobre una entidad enunciando desde la misión y visión, hasta las herramientas de control y monitoreo; a continuación se desglosa el índice preparado para la prestación de servicios en Hostería Tunas y Cabras.

1. Introducción
2. Misión
3. Visión
4. Valores empresariales
5. Estructura Organizacional (Organigrama)
6. Política de calidad
7. Compromiso
8. Objetivos y metas de calidad
9. Normativa de procesos para el personal de Hostería Tunas y Cabras
 - a. Normativa de conducta
 - b. Normativa de presentación personal
 - c. Normativa de horarios de trabajo, permisos y vacaciones
10. Estándares de servicio para el área de ama de llaves
11. Estándares de servicio para el área de recepción
12. Estándares de servicio para el área de ama de llaves
13. Referencias
14. Anexos

Índice diseñado en base al libro de Cultura Organizacional de GHL Hoteles (GHL Hoteles, 2014).

5.3. Propuesta de formación y capacitación.

Dentro de la propuesta de intervención se incluyen capacitaciones para el personal operativo de Hostería Tunas y Cabras. Así, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores y del establecimiento, los temas estarán enfocados en los departamentos de recepción y ama de llaves. Se procurará incluir contenidos de servicio al cliente, estandarización de procesos de limpieza, aplicación de herramientas de: registro, reserva, confirmación y encuestas de satisfacción como principales temas de estudio.

5.4. Presupuesto de intervención

Integrando los requisitos y las sugerencias realizadas para la mejora de los procesos del departamento de alojamiento en Hostería Tunas y Cabras, es imprescindible manejar un presupuesto que permita aplicar las herramientas necesarias para la optimización de los procesos en el área mencionada.

5.5. Presupuesto de mejoras.

5.5.1. Inversión Total

Tabla 7. Cotización de inversión total

INVERSIÓN TOTAL		
#	Concepto	Valor
1	Elaboración y diseño de procedimientos y estándares.	\$1200.00
2	Impresión de 40 ejemplares de manual.	\$ 300.00
3	Capacitaciones para personal.	\$ 3150.00
Costo Total de inversión		\$ 4650.00

Nota: El valor total de inversión corresponde a una cifra aproximada, calculada en base a cotizaciones y entrevistas realizadas con empresas que proveen los servicios requeridos. Para revisar información disponible. Ver anexos 4 y 5. y entrevistas a W. Ocaña, F. Bolaños y K. Estrella.

A partir de la realización de proformas, se pudo determinar en valor final aproximado de inversión para la implementación de un plan de mejora de calidad en el área de alojamiento es de aproximadamente \$ 4,650.00 dólares americanos.

5.5.2. Elaboración y Diseño de Estándares

Los proveedores consultados, dieron información para el cálculo del costo de diseño y elaboración de estándares, y adicionalmente ellos se encargan del diseño y diagramación del manual como herramienta.

Tabla 8. Inversión aproximada de elaboración de estándares.

Inversión aproximada de elaboración de estándares.		
Estándares de 3 áreas; Recepción, Reservas, Ama de llaves.		
#	Concepto	Valor
1	Redacción de estándares de procesos.	\$1500.00
2	Redacción de estándares de procesos Bolaños y Salas Consultores.	\$900.00
Costo total de inversión aproximado:		\$1200.00

Nota: El valor de costo total equivale a un cálculo promedio entre los precios entregados por los proveedores más no, una sumatoria entre los mismos. a. La cifra del numeral 1, corresponde a la redacción de estándares para 3 áreas. Información basada en una entrevista realizada al Máster. Walter Ocaña (Ocaña , 2016). b. El costo del numeral 2 fue incluido en base a una entrevista realizada al Ingeniero Fabián Bolaños (Bolaños, 2016).

5.5.3. Programa de capacitación y formación.

Tabla 9. Inversión aproximada de programa de formación y capacitación.

Inversión aproximada de programación de formación y capacitación		
#	Concepto	Valor
1	Capacitación Recepción GHL Hoteles; Karina Estrella.	\$ 1100.00
2	Capacitación Ama de llaves GHL Hoteles; Karina Estrella.	\$ 1000.00
Total capacitación por departamento		\$2100.00

Nota: Las cifras vigentes en los numerales 1 y 2 corresponden a cifras provistas por Karina Estrella, en base a los valores que maneja GHL Hoteles (Estrella, 2016)

Tabla 10. Inversión aproximada de formación y capacitación

Inversión aproximada de programación de formación y capacitación		
1	Servicio al cliente CETEC	\$ 800.00
2	Servicio al cliente SERVINCAP	\$ 1300.00
Costo total de inversión promedio aproximado:		\$ 1050.00
Total de inversión Tabla 7 y Tabla 8:		\$3150.00

Nota: La cifra total descrita representa un promedio entre los valores cotizados, más no una sumatoria entre los valores enlistados. Nota explicativa a. Los valores presentes en los numerales 1y 2, corresponden a proformas realizadas para el presente proyecto de titulación. Ver Anexo 4 para numeral 1 y 2. Nota explicativa b. La cifra total de inversión, es el resultado de la sumatoria total de la tabla 8 y 9.

5.5.3. Impresión y diseño gráfico del manual de procesos.

Tabla 11. Inversión aproximada de impresión y diseño gráfico.

Inversión aproximada de impresión y diseño gráfico.		
#	Concepto	Valor
1	Impresión 40 ejemplares Espín Graph	\$ 280.00
2	Impresión 40 ejemplares Crisan Color	\$ 320.00
Costo total de inversión promedio aproximado:		\$ 300.00

Nota: La cifra total descrita, representa un promedio entre los valores cotizados, más no una sumatoria entre los valores enlistados. Para corroborar los valores verificar Anexo 5.

5.6. Cronograma de intervención

El cronograma diseñado a continuación fue realizado en base al formato de diagrama de Gantt. El diagrama de Gantt se puede conocer como la representación gráfica de la extensión de un proyecto, guiándose en dos ejes principales: eje vertical informa sobre las actividades, y eje horizontal expresa el tiempo. Los rectángulos horizontales determinan la duración de la actividad (Díaz, 2005).

Tabla 12. Cronograma de intervención de plan de mejora.

ACTIVIDAD	MESES					
	1	2	3	4	5	6
1. Diseño de manual de calidad (estándares y procedimientos)	■	■				
2. Impresión y entrega de manuales de calidad.		■				
3. Aplicación de programas de familiarización. (difusión por parte de gerencia)		■	■			
4. Inicio de capacitaciones de personal.			■			
5. Capacitaciones continuas de personal.			■	■	■	■
6. Implementación de herramientas (fichas de distinto índole, encuestas de satisfacción)			■			
7. Inicio de evaluaciones de aplicación de estándares y políticas de calidad.				■	■	■
8. Análisis de impacto de aplicación de plan de mejora de calidad.						■

Adaptado de Díaz, 2005.

Nota: El diseño del cronograma graficado en la parte superior utilizó como referencia las fechas planteadas en las metas de la propuesta de mejoras.

Conclusiones

Hostería Tunas y Cabras posee una administración que cuenta con alrededor de una década de experiencia en la industria turística y ha demostrado que posee la capacidad de mantenerse como una empresa competitiva dentro del mercado. Sin embargo, la influencia del cambio de la matriz productiva en el sector servicios, ha provocado que la competencia entre establecimientos de alojamiento turístico sea implacable, comprometiendo la estabilidad de empresas que antes estaban posicionadas en el mercado.

La empresa denominada Hostería Tunas y Cabras, ha tenido buena acogida en el mercado de la industria turística, a pesar de que la mayoría de los procedimientos se fundamentaron en conocimientos empíricos y no se encuentran en documentos físicos, y es por esta razón, que la creación de un plan de mejora en el área de alojamiento podría elevar el nivel de calidad del producto.

A partir de la realización de los análisis propuestos en el presente proyecto de titulación, se pudo determinar que la información que ofrecen los clientes es imprescindible para manejar un control de la satisfacción de los clientes y la fidelidad de los mismos.

La aplicación de planes de mejora de calidad en el sector servicios, implica que los procesos que se realizan en un establecimiento, tienen un fundamento que busca cuidar el patrimonio de los dueños y colaborar en la creación de personal más capacitado.

La capacitación continua del personal incrementa la satisfacción personal y profesional de los colaboradores, mejorando su desempeño. Sin embargo, debido a que el personal operativo del establecimiento en su mayoría pertenece a comunidades aledañas a la hostería, se evidencia una problemática con respecto a las capacitaciones presenciales.

La distancia y el factor accesibilidad desempeñan un papel importantísimo en el desarrollo del presente proyecto de titulación, puesto que se evidenciaron

varios inconvenientes para la obtención de información en la fuente, sujetos a la distancia de la Hostería con el autor del presente proyecto.

Recomendaciones.

Dentro del análisis general realizado durante la visita a Hostería Tunas y Cabras, se pudo encontrar faltas en la infraestructura. A pesar de no haber sido un área de estudio del presente proyecto, se recomienda que se realice un estudio sobre las posibles fallas en el mobiliario y en la infraestructura de la empresa.

Hostería Tunas y Cabras debe aplicar de manera correcta y sin excepciones, las herramientas provistas por el presente plan de mejora para así, alcanzar las metas descritas anteriormente.

Con respecto a las capacitaciones del personal, Hostería Tunas y Cabras debería promover las capacitaciones constantes en diversos temas relacionados con la industria turística con el único fin de otorgar empoderamiento a sus colaboradores, creando futuros administradores o gerentes.

El establecimiento debe considerar adecuar sus instalaciones para que sea accesible para visitantes con capacidades especiales.

Dentro del plan de mejora se hallarán herramientas como: fichas de reservas, fichas de confirmación, fichas de registro, que ayudarán la organización de la información, proyección de ventas, administración de recursos. Sin embargo, se sugiere invertir en un software hotelero que permita operar a la empresa eficaz y eficientemente.

La página web que posee Hostería Tunas y Cabras, debe ser actualizada para ofrecer las facilidades necesarias para que los posibles clientes obtengan la información necesaria para conocer sobre el lugar

REFERENCIAS

- Abascal , E., & Ildefonso, E. (2005). *Análisis de encuestas Libros Profesionales de Empresas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alberdi, C., & Rubio, L. (2006). *Empresas de intermediación turística y nuevas tecnologías: estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio*. Madrid: Editorial Visión Libros
- Begoña, M. (sf). *Repositório de la Universidad de Coruña*. Recuperado de <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Cabanilla , E. (10 de Septiembre de 2009). *Turismomundo*. Recuperado de <http://turismomundo.blogspot.com/2009/09/la-calidad-total-y-la-globalizacion.html>
- Díaz, J. P. (2001). *Certificación y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. San José: EUNED.
- Durán, J. P. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1996). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- El Universo. (24 de Mayo de 2015). *Diario el Universo.com*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/24/nota/4910081/vicepresidente-jorge-glas-cambio-matriz-productiva-va-tomando-forma>
- Entrevista 001. Acosta , F. (Junio de 2016). Propietario Hostería Tunas y Cabras. (D. Celi, Entrevistador)
- Entrevista 002. Ocaña, W. (Junio de 2016). Docente de Escuela de Hospitalidad y Turismo Universidad de las Américas. (D. Celi, Entrevistador)
- Entrevista 003. Bolaños, F. (Junio de 2016). Director General de Bolaños y Salas Consultores. (D. Celi, Entrevistador)
- Entrevista 004. Estrella , K. (Junio de 2016). Master Capacitadora GHL Hoteles Karina Estrella. (D. Celi , Entrevistador)

- Fernández, S. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gallego, I. Á. (2006). *Introducción a la Calidad*. Ideaspropias Editorial S.L.
- GHL Hoteles. (2014). *GHL Hoteles Cultura Organizacional*. Bogotá: P&M Publicidad.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra. (2015). *Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra*. Recuperado de <http://www.touribarra.gob.ec/esp/index.php/gestion-turistica/catastros-turisticos>
- Google Maps. (15 de 04 de 2016). *Google imagenes*. Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/dir/Ibarra/Tunas+y+cabras,+Antigua+v%C3%ADa,+T%C3%BAlcan,+Ibarra/@0.3827125,-78.1233754,13z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8e2a3ca1785b375d:0x85703f133e056adb!2m2!1d-78.1222336!2d0.3391763!1m5!1m1!1s0x8e2a2599faca01b7:0>
- Greciet , P., & Alabán , I. (1994). *Monografías Profesionales de Hostelería y Turismo*. Madrid: DIN Impresores.
- Hostería Tunas y Cabras. (2015). *Tunas y Cabras*. Recuperado de [http://www.tunasycabras.com/ES/index.html#!prettyPhoto\[Info_01-2\]/0/](http://www.tunasycabras.com/ES/index.html#!prettyPhoto[Info_01-2]/0/)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (19 de 07 de 2016). *Fascículo Provincial de Imbabura*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- International Organization for Standardization. (2013). *ISO 9001 Calidad*. Recuperado de iso9001calidad: <http://iso9001calidad.com/la-politica-de-calidad-101.html>
- López, S. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Martínez, J. C. (1936). *La Industria Turística*. AJ Norval.
- MASVO, C. I. E. T., & DE SOL, Y. P. El turismo, se comprende como un fenómeno reciente. Sus orígenes se derivan de la revolución industrial y de la urbanización del siglo XX.

- Mestre , J., & Gómez , A. M. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona: INDE.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf
- Ministerio de Turismo. (08 de Noviembre de 2015). *Ministerio de Turismo*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/>
- Rusticae. (s.f.). *Rusticae.ec*. Recuperado de <https://www.rusticae.ec/hotel/tunas-y-cabras-10299>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (09 de Noviembre de 2015). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://buenvivir.gob.ec/40>
- Tejada, J., Giménez, V., & Gan Bustos , F. (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- The Ritz Carlton. (15 de 07 de 2016). *Theritzcarlton.com*. Recuperado de <http://www.ritzcarlton.com/en/about/history>
- Valdés, L. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. México D.F.: UNAM.
- Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Verdoy, J., Mahiques, M. J., & Pellicer , S. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. Publicacions de la Universitate Jaume.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.



Estimado Huésped,

Mediante la siguiente encuesta Hostería Tunas y Cabras busca recopilar información estadística con la finalidad de analizar la calidad en el servicio de alojamiento.

- Esta encuesta es personal, anónima y voluntaria.
- Por favor marque dentro del casillero con una X, o complete la información según corresponda.

1. Información sobre el huésped.

a. Rango de edad

18-25 años	
26-35 años	
36-45 años	
46-en adelante	

b. Sexo.

Masculino	
Femenino	

c. País/ Ciudad de procedencia.

País:	
Ciudad:	

d. Motivo de viaje.

Visita a familiares, amigos.	
Ocio, vacaciones.	
Negocios.	
Otros; especifique.	

e. Tiempo de estadía.

+	
1 a 2 noches.	
3 a 5 noches.	
6 noches en adelante.	

f. Gasto promedio por persona por día.

2. ¿Cuál sería su calificación para la Hostería Tunas Y Cabras en los siguientes aspectos?

		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
Recepción	Proceso de reservación.					
	Tiempo y proceso de <u>check in</u> .					
	Información y conocimiento de actividades.					
	Tiempo y proceso de <u>check out</u> .					
	Actitud y aptitud en solicitudes de huéspedes.					
Habitaciones	Primera impresión de habitación					
	Limpieza de habitación					
	Limpieza de baño					
	Comodidad dentro de habitación					
	Funcionamiento de elementos dentro de habitación					
	Condiciones de físicas de elementos en habitación.					
	Aseo de áreas públicas.					
	Condiciones de artículos de decoración					
Actividades	Actividades de recreación					
	Condiciones de equipo para recreación					
	Variedad de actividades.					
Varios	Beneficio recibido vs Precio					
	Ubicación					
	Accesibilidad					
	Información disponible en la web					
	Facilidades de pago					

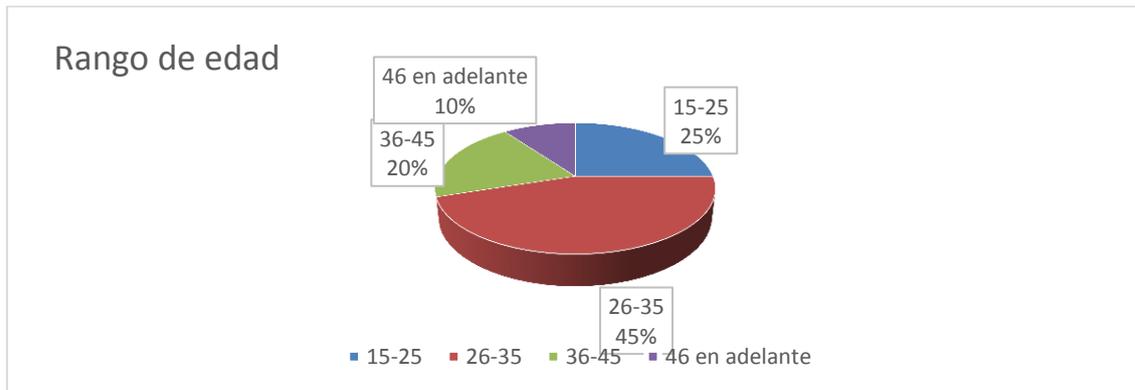
3. Comentarios y sugerencias. (Opcional)

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

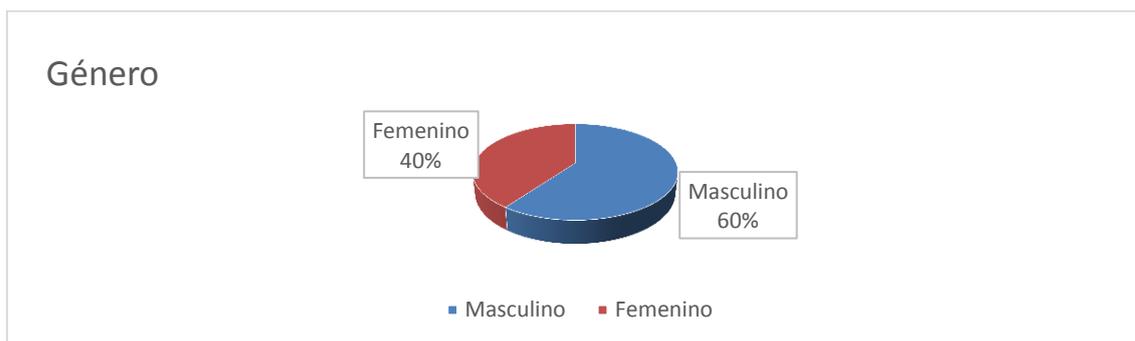
Anexo 2. Tabulación de preguntas de encuesta.

1. Información del huésped.

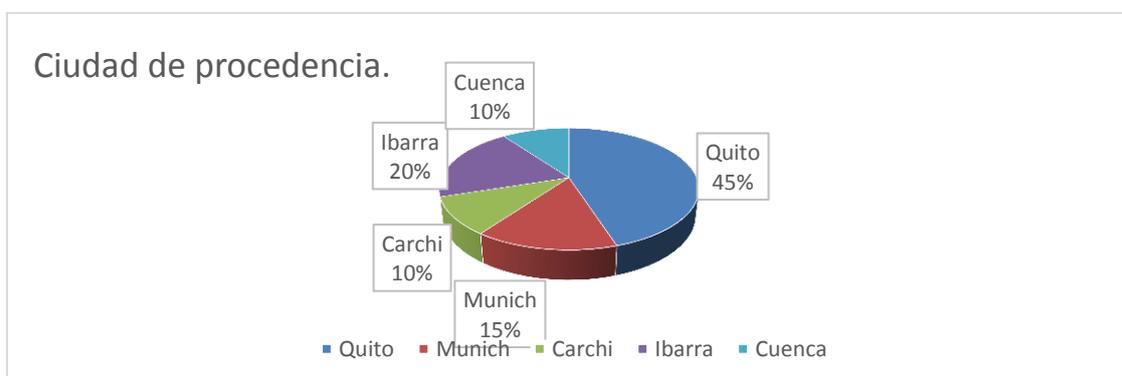
Pregunta a.



Pregunta b.



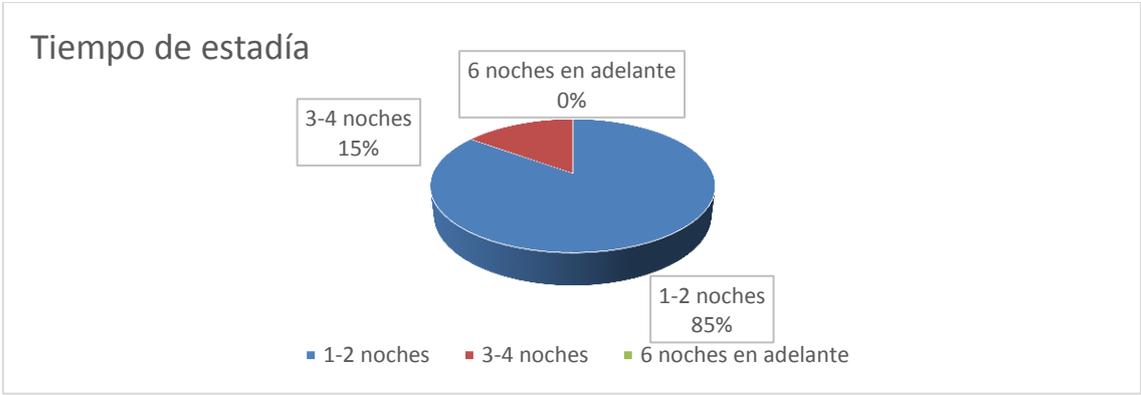
Pregunta c.



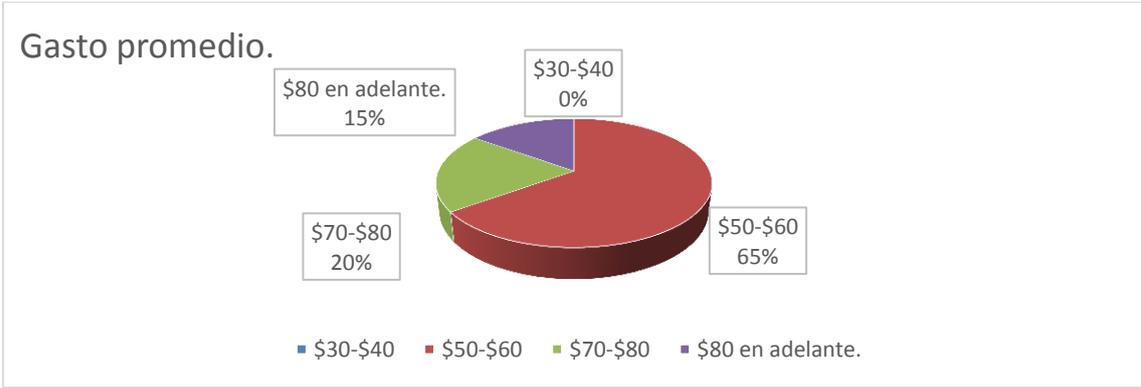
Pregunta d.



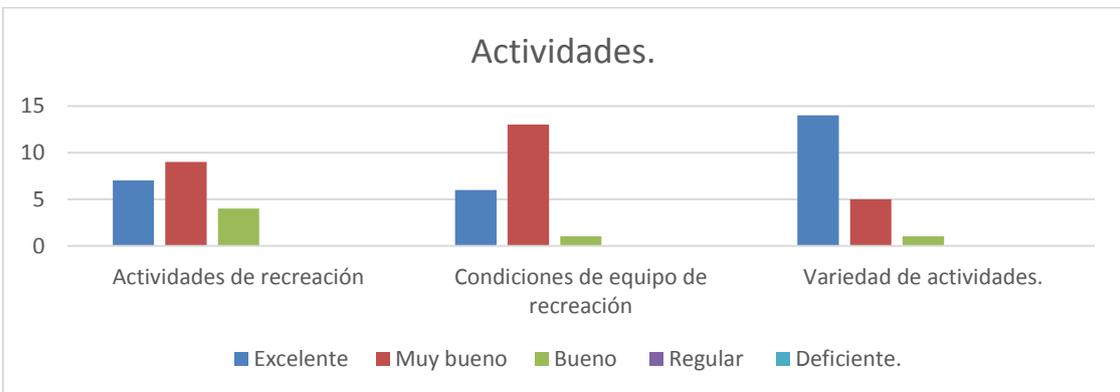
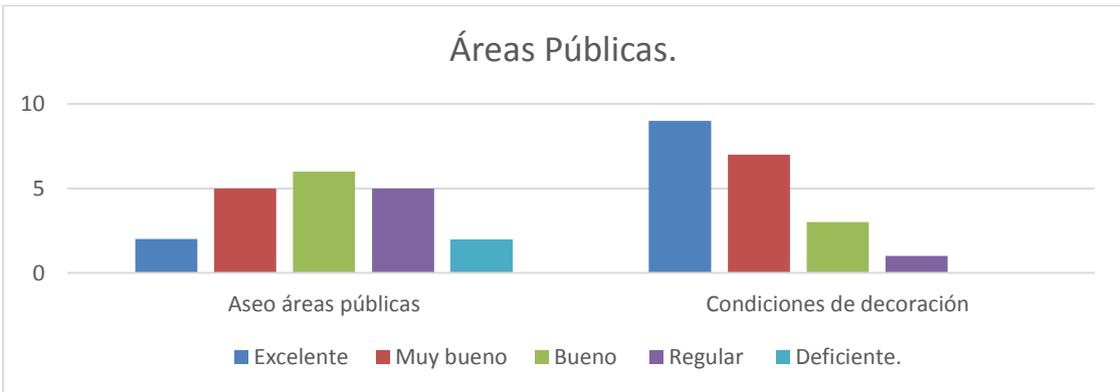
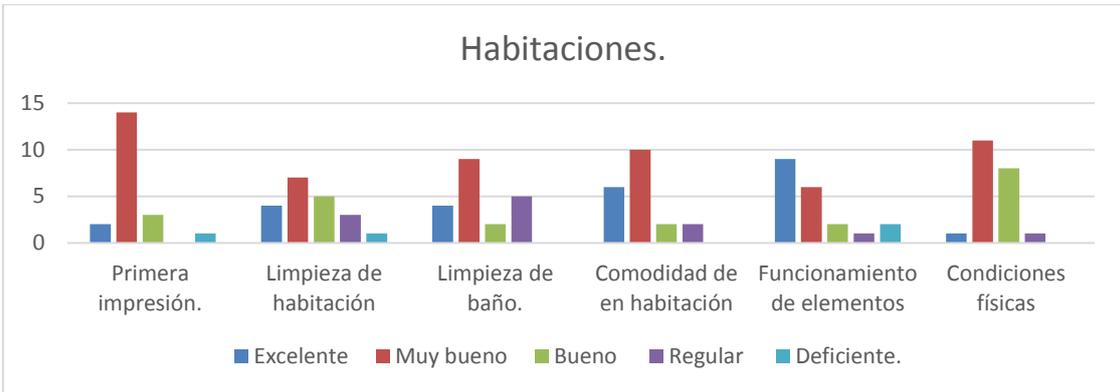
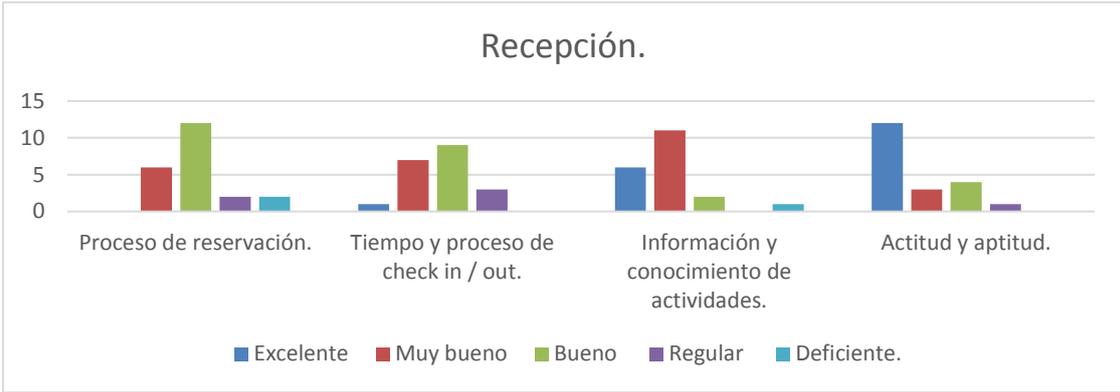
Pregunta e.



Pregunta f.



2. Calificaciones de los servicios de Tunas y Cabras.



Anexo 3. Fichas de registro, reserva, confirmación y lista de chequeo.

			
REGISTRO PERSONAL HOSTERÍA TUNAS Y CABRAS			
Número de registro:			
Apellidos:			
Nombres:			
Nacionalidad:			
Identificación:			
Dirección:			
E-mail:			
Teléfono:			
Ocupación:			
Habitación			
Entrada:		Salida:	
Estadía			
Estimado huésped, en caso de requerir factura con información específica, solicitarlo con anticipación.			

			
FICHA DE CONFIRMACIÓN DE RESERVA PERSONAL HOSTERÍA TUNAS Y CABRAS			
Nombre de titular de reserva:			
Número de contacto:			
Cantidad de personas:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Tarifa:			
Forma de pago:			
Requerimientos especiales:			
Número de confirmación de reserva:			
Políticas de cancelación:			



LISTA DE CHEQUEO HOSTERÍA TUNAS Y CABRAS

Baño	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Aseo de lavamanos					
Aseo de inodoro					
Aseo de basurero					
Aseo de vidrios y espejos de baño					
Aseo de la ducha					
Aseo de la tina (si aplicase)					
Condiciones de piso de ducha					
Condiciones de piso de baño					
Habitación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Aseo de piso de habitación					
Aseo de mobiliario habitación					
Condiciones físicas de mobiliario					
Tendido de cama					
Amenidades en habitación					
Numero de amenidades en habitación					
Aseo de sábanas					
Aseo de almohadas					
Aseo de cobijas					
Número de cobijas					
Aseo de cuadros					
Aseo de vidrios y ventanas					
TOTAL					
Observaciones generales					
Camarero/a:					
Calificación:					
Responsable:					



FICHA DE RESERVA PERSONAL HOSTERÍA TUNAS Y CABRAS

Nombre de titular de reserva:					
Cantidad de personas:					
Fecha de ingreso:				Fecha de salida:	
Tipo de habitación solicitada:					
Forma de pago:					
Requerimientos especiales:					
Tipo de garantía:					
Número de reserva:					
Nombre del encargado:					

Anexo 4. Proforma capacitaciones Cetec Ecuador y Servincap.

En consideración a la solicitud de información del curso de ATENCION AL CLIENTE Le comunicamos que tenemos el curso para las siguientes fechas y horarios:

LUNES A VIERNES

CURSO: ATENCION AL CLIENTE

FECHAS: LUNES 20 DE JUNIO AL 24 DE JUNIO

HORARIO: 18H00 A 20H00

DURACIÓN 10HORAS/1 SEMANA

No se aceptan más de 2 faltas debido a que es un curso totalmente práctico y las horas no son recuperables

Valor total por persona: 80,00

En cuanto a pagos, aceptamos efectivo, cheque, depósito, transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

Saludos Cordiales
Verónica Sánchez
Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación CETEC
Av. América N34-274 y Abelardo Moncayo , Primer Piso
Teléfonos: (02) 2433-940 / (02)3319459 Ext.101
Celular: 0958868001
www.cetececuador.com



formación de equipos de ventas y capacitaciones prácticas ajustadas a la realidad del proceso comercial y de solución al riesgo psicosocial de cada empresa.

Asesor en desarrollo humano, práctica y aplicación de PNL a la interacción humana, innovando con el uso de técnicas como comunicación con patrones (Milton Erickson) e hipnopedia para integrar conceptos de forma rápida a la memoria. Su visión es destacar en el área de capacitación y coach como un profesional de altos valores técnicos y humanos. Su misión es apoyar al crecimiento individual y corporativo para contribuir con el progreso social.

INVERSIÓN.

Capacitación para 10 personas aprox.

Lugar: Instalaciones Hostería Tunas y Cabras (Ibarra)

Fecha: por definir.

Horario: 09H00 a 17H00.

Costo: \$1300 + IVA.

Incluye:

- > Material de trabajo para cada participante.
- > Certificado de participación.
- > 10 horas académicas.

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Vaico Piso 9
Teléfono: 04-500-0018



Empresa Gabelli SA.

RUC: 0992292393001.

Dirección: Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Vaico piso 9.

Teléfono: 04-500-0018 ext. 332

Guayaquil 08 de Junio del 2016.

Estimado Sr. Diego Celis Briones. Hostería
Tunas y Cabras.



Reciba un cordial saludo en nombre de Servincap (Servicios Integrales de Capacitación). Es un gusto presentarle nuestra propuesta de capacitación Inhouse:

SEMINARIO TALLER “COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SERVICIO AL CLIENTE.”

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Vaico Piso 9
Teléfono: 04-500-0018

Anexo 5. Proformas de impresión de ejemplares.



SANTIAGO VALLEJO
DISEÑO - IMPRESIÓN - PUBLICIDAD

PROFORMA

Byron Santiago Vallejo Tigsilema
RUC. 1716622012001
Calificación artesanal 135347

Serie: 001-001- N° 0000119

¡IMPORTANTE!

1. LAS PARTES DECLARAN SOMETERSE A LOS TRIBUNALES DE LA CIUDAD DE QUITO COMO DOMICILIO PARA EFECTOS DE ESTABLECIMIENTO.

2. ESTA FACTURA SE ASIMILA PARA TODOS SUS EFECTOS A UNA LETRA DE CAMBIO SEGUN LO ESTABLECE EN EL ART. 146 DEL CODIGO DE COMERCIO.

3. DECLARO HABER RECIBIDO A MI ENTERA SATISFACCION Y SIN LUGAR A RECLAMO LOS BIENES Y SERVICIOS DETALLADOS EN ESTA FACTURA SUJETANDOME A LAS CONDICIONES Y AL PLAZO QUE CONSTAN EN LA MISMA Y ACEPTO QUE MI INFORMACION SEA REVISADA Y REPORTADA A LA CENTRAL DE RIESGOS EN CASO DE RETRAZO O MOROSA EN EL PAGO. ACEPTO PAGAR EL MAYOR INTERES VIGENTE EN EL MERCADO POR MOROSA.

Dirección: Buenos Aires Oe4-55 y Venezuela
• Telf: 2 567 810 • Cel: 0998 676 838 • Barrio América • Quito
e-mail: santiago@crissancolor.com

Fecha: 9 de junio de 2016

Cliente: _____ RUC / C.I. _____

Dirección: _____ Telf: _____

Cant.	Descripción	V.Unitario	Valor Total
40	Revistas de 40 paginas, impresión a full color tamaño A4, refiladas y terminadas.	\$8.00 ctv	\$320.00 ctv

PROFORMA



EspinGRAF
Soluciones Gráficas

CLIENTE: _____ TELÉFONO: _____

DIRECCIÓN: _____

FECHA: 9 de junio de 2016 RUC: _____

RUC: 1708259351001

No. 0000317

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL
40	Revistas de 40 paginas, impresión a full color tamaño A4, refiladas y terminadas.	\$7.00 ctv	\$280,00