



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO.

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN LAS ÁREAS DE RESERVAS
Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL HOTEL CASTILLO REAL UBICADO
EN LA CIUDAD DE NUEVA LOJA.

AUTOR

GÉNESIS LISBETH ENRIQUEZ VELASCO

AÑO

2017



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO.

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN LAS ÁREAS DE RESERVAS Y
ATENCIÓN AL CLIENTE PARA EL HOTEL CASTILLO REAL UBICADO EN LA
CIUDAD DE NUEVA LOJA.

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

PROFESOR GUÍA

AGURTZANE GOYARZU

AUTOR

GÉNESIS LISBETH ENRIQUEZ VELASCO

AÑO

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Agurtzane Goyarzu de la Serna

Magister en Dirección Hotelera

C.C. 175452105-0

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Víctor Jácome Oquendo

C.C 1715790133

DECLARACION 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.

Génesis Lisbeth Enriquez Velasco

C.C 2100308432

AGRADECIMIENTOS

A Dios ante todo, por su gran amor hacia mí, por darme siempre la fuerza y fortaleza que tanto necesité. De manera muy especial a mi madre, quien nunca me abandonó pese a las dificultades que la vida nos puso, siempre tuvo la valentía de sacarme sola adelante, es el pilar fundamental en mi vida, solo me queda decirle gracias por todo mamá, ¡te amo!

A mi tutor guía Agurtzane, por su esfuerzo y dedicación constante durante este proceso; a todos mis profesores quienes con su extenso conocimiento, me impartieron grandes enseñanzas en el transcurso de la carrera.

DEDICATORIA

Sin lugar a dudas, al motor de mi vida, mi amado Juan Pablo, desde que llegaste, no hay mejor motivo para despertarme, para sentirme viva. Mis ganas de seguir adelante y buscar lo mejor para ti nunca acabarán. Este es solo uno, de los muchos triunfos que nos queda por celebrar juntos, con todo mi amor, esto es para ti.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora de calidad para las áreas de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real, localizado en la ciudad de Nueva Loja.

Dentro del primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, se abordan diferentes puntos de vista acerca de la gestión de calidad y de los beneficios que tiene la implementación de estándares y procedimientos dentro de un hotel.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis situacional del hotel Castillo Real, su ubicación, capacidad instalada, servicios que oferta, su estructura organizacional y los puntos más críticos que posee. Asimismo se registra el análisis de la competencia por medio de una tabla comparativa, en donde se toma en cuenta tres criterios de medición: ubicación, categoría y servicios prestados. La perspectiva del huésped frente a los servicios que presta el hotel también es medida en base a datos reales, mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción.

En el tercer capítulo, se analizan los procesos internos del hotel Castillo Real por medio del *Blueprint* con el que cuenta, asimismo se identifican y corrigen las falencias operacionales que existen en el servicio al cliente. También se aplica la lista de chequeo del manual SIGO, para saber si el establecimiento se encuentra listo para obtener el distintivo. Adicionalmente, se desarrolla un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hotel. Mediante el método de la matriz CAME se crean estrategias para el establecimiento.

En el cuarto capítulo, se procede a aplicar las propuestas de mejoras en las áreas de reservas y atención al cliente, además se crea la misión, visión y política del establecimiento, del mismo modo se establecen los objetivos, metas y estrategias de calidad para el hotel Castillo Real. Además se crea el *Blueprint* optimizado, el organigrama estructural, con su respectiva delegación de responsabilidades y adicionalmente se realiza una matriz que contiene las estrategias, acciones y objetivos de priorización para el hotel.

Finalmente, en el quinto capítulo, se presenta el índice del manual de calidad, se plantea el presupuesto de inversión de mejoras que incluye el costo de las acciones a implementar para la propuesta de mejora de calidad y se detalla el cronograma de actividades correspondiente a los objetivos planteados.

ABSTRACT

The purpose of the following titling work is to develop a proposal of improvement of quality for the areas of reservations and customer service of the Hotel Castillo Real, located in the city of Nueva Loja.

Within the first chapter, the theoretical framework is developed, considering different points of view about the quality management and the benefits of implementing standard and procedures in a hotel.

The second chapter consists of an analysis of the situation of the hotel Castillo Real, its location, installed capacity, offered services, its organizational structure and the most critical points it possesses. It also registers the analysis of the competition by means of a comparative table, in which where three measurement criteria are taken into account: location, category and services rendered. The guest's perspective on the services provided by the hotel is also measured based on actual data, through the application of a satisfaction survey.

In the third chapter, the internal processes of the Castillo Real Hotel are analyzed through the Blueprint with which it counts, and also identify and correct the operational flaws that exist in the customer service. The checklist of the SIGO manual is also applied, to know if the establishment is ready to obtain the badge. In addition, an analysis of the hotel's strengths, opportunities, weaknesses and threats is developed. Using the CAME matrix method, strategies are created for the establishment.

In the fourth chapter, it is necessary to apply proposals for improvements in the areas of reservations and customer service, in addition to creating the mission, vision and policy of the establishment, likewise establish the objectives, goals and strategies of quality for the hotel Royal Castle. In addition, the optimized Blueprint, the structural organization chart, is created with its respective delegation of responsibilities. Additionally, a matrix containing strategies, actions and prioritization objectives for the hotel is created.

Finally, in the fifth chapter, the index of the quality manual is presented, the investment budget for improvements is presented, which includes the cost of the actions to be implemented for the quality improvement proposal and the schedule of activities corresponding to the planted objectives.

ÍNDICE

1	Introducción	1
2	Capítulo I.-Marco Teórico:	5
3	Capítulo II.- Contexto de la organización.....	10
3.1.	Localización	10
3.2.	Capacidad instalada.....	10
3.3.	Misión, visión y objetivos empresariales.....	11
3.4.	Estructura organizacional de la empresa.....	11
3.5.	Ventaja competitiva.	12
3.6.	Análisis de la perspectiva del cliente.	14
3.7.	Breve análisis de la perspectiva del cliente.	15
4	Capítulo III.- Análisis de procesos:.....	17
4.1.	Identificación de las áreas de análisis/servicio:	17
4.2.	Descripción de los procesos de servicio por área:.....	17
4.3.	Optimización, desarrollo y control de procesos (mapa de procesos optimizado)	19
4.4.	Descripción de los procesos de servicio por área:.....	20
4.5.	Aplicación de lista de chequeo (Lista SIGO):.....	21
4.6.	Análisis FODA:.....	22
4.7.	Análisis FODA cruzado: Matriz CAME:.....	23
4.8.	Definición de estrategias:	25
4.9.	Priorización de estrategias:	25
5	Capítulo VI.- Propuesta de mejoras.....	26
5.1.	Misión.....	26
5.2.	Visión.	26
5.3.	Planteamiento de política de calidad:	26
5.4.	Política de calidad	26
5.5.	Planteamiento de los objetivos de calidad del hotel Castillo Real:	26

5.6.	Objetivos de calidad del hotel Castillo Real:.....	27
5.7.	Definición de roles y responsabilidades.....	30
6	Capítulo V.- Propuesta de intervención.	34
6.1.	Estrategias de intervención:	34
6.2.	Propuesta de formación y capacitación:	35
6.3.	Presupuesto de mejoras.....	35
6.4.	Cronograma de intervención.	38
7	Conclusiones:.....	39
8	Recomendaciones:	41
9	Referencias	42
10	ANEXOS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del hotel Castillo Real.	10
Figura 2. Organigrama estructural del hotel Castillo Real.	11
Figura 3. Blueprint actual del hotel Castillo Real.	19
Figura 4. Organigrama optimizado del hotel Castillo Real.	30
Figura 5. Mapa de procesos optimizado del hotel Castillo Real.	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama funcional del hotel Castillo Real.	11
Tabla 2. Área de reservas.	17
Tabla 3. Área de atención al cliente.	17
Tabla 4. Lista de errores y posibles errores.	20
Tabla 5. Módulos del manual SIGO.	21
Tabla 6. Resumen de puntuación SIGO.	22
Tabla 7. Análisis FODA.	23
Tabla 8. FODA cruzado.	24
Tabla 9. Objetivos y metas empresariales.	28
Tabla 10. Presupuesto de inversión.	35
Tabla 11. Elaboración del Manual de Calidad enfocado a las áreas de reservas y atención al cliente.	35
Tabla 12. Charlas motivacionales.	36
Tabla 13. Valor mensual del software básico de reservas que incluye la capacitación en línea.	36
Tabla 14. Capacitación al personal del área de atención al cliente.	36
Tabla 15. Diseño del Blueprint optimizado del establecimiento.	36
Tabla 16. Implementación de página web.	37
Tabla 17. Cronograma de intervención.	38

1 Introducción

La provincia de Sucumbíos cuenta con 7 cantones, cada uno con sus respectivas parroquias urbanas y rurales. Nueva Loja es la capital de Sucumbíos, está ubicada al nororiente de la República del Ecuador, cuenta con un clima tropical húmedo con temperaturas que varían entre 37 y 39 grados centígrados. Dicho clima posibilita contar con un territorio lleno de variada flora y fauna (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Lago Agrio, 2010).

Al ser Nueva Loja su población más grande y poblada cuenta con diferentes atractivos turísticos entre los cuales destacan el Parque Perla, el río Aguarico, las Pirámides, el puente internacional San Miguel (frontera con Colombia), laguna Lago Agrio, centro comunitario Atari. Además de esto cuenta con una oferta endémica gastronómica que oferta platos como: maito, chontacuro, ceviche de paiche, seco de guanta entre otros (Gobierno Municipal de Sucumbíos, 2017).

Por otra parte, posee una variada plaza hotelera diversificada entre una y cinco estrellas, para poder asistirle al turista visitante. El hotel Castillo Real construido hace ya 14 años, fue instaurado con la idea de rentar habitaciones, con el transcurso de los años apareció una nueva demanda enfocada en la producción petrolera y más recientemente turística. Es entonces cuando deciden incrementar su plaza hotelera (Comunicación personal, 24 de Septiembre de 2016). Hoy por hoy, una buena gestión hotelera genera un fuerte margen de ventaja competitiva frente al mercado competidor, para esto el personal de las áreas de atención al cliente y reservas, deben estar en permanente capacitación, con el fin de tener una capacidad de respuesta ágil frente a las necesidades que se puedan presentar (Ureña, 2008).

Objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad para el área de reservas y atención al cliente en el hotel Castillo Real; ubicado en la ciudad de Nueva Loja.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del contexto de la organización.
2. Identificar los principales puntos críticos en los procesos de operación en reservas y atención al cliente.
3. Desarrollar una propuesta de mejora en las áreas de reservas y atención al cliente.
4. Esquematizar las estrategias de intervención para el establecimiento.

Justificación:

Al ser el hotel Castillo Real un establecimiento fundado de forma empírica, no cuenta con estándares y procedimientos establecidos, lo cual podría afectar su posicionamiento en el mercado en un corto plazo. Por esta razón, el presente proyecto pretende elaborar una propuesta de mejora de calidad en el área de reservas y atención al cliente, que permita optimizar los procesos internos del hotel, fomentar el turismo y trabajo local, para de esta manera consolidar a la ciudad de Nueva Loja como destino turístico, generar oportunidades y mejorar la competitividad en el sector.

Al mismo tiempo, el proyecto se articula con los lineamientos de investigación establecidos por la Universidad de las Américas [UDLA] (2014), relacionados con “Sociedad, Comunidad y Cultura”, a su vez, se acopla a la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo [EHT] (2015) “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” y, finalmente es parte del objetivo 10, política 10.3, lineamiento a: “Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo” del Plan Nacional del Buen Vivir [PNBV] (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Métodos, técnicas e instrumentos:

La metodología de la investigación es una labor que requiere y demanda conocer los conceptos del área a ser investigada. Esto conlleva un proceso de enfoques y técnicas, los cuales ayudarán a que dicho proceso, se realice de una manera transparente (Gómez, 2006). Según el autor Ernesto Rodríguez,

existen varios enfoques de investigación, el cualitativo, por ejemplo, es muy paradigmático, produce datos descriptivos, tomados de las interpretaciones habladas de las personas en diferentes escenarios que se encuentren, aparte de esto, también se emplea observaciones estructuradas y no estructuradas, revisión de documentos y el método ISMI (2005). Por otro lado, el enfoque cuantitativo, hace referencia a todo lo contrario del enfoque cualitativo, este se lo realiza de manera totalmente estructurada, la finalidad es crear una base de datos para luego ser analizada estadísticamente (Nogales, 2004). Ahora bien, el desarrollo del presente proyecto tuvo un enfoque cuantitativo, de esta manera se obtuvo dos perspectivas, la primera haciendo referencia a las diferentes características de la información y la segunda alcanzó “hechos, procesos, campos y situaciones en donde la información se aplica, y resulta pertinente” (Domingo, Tapia, y Frasnado, 2001). Mediante la técnica de sondeo de opinión, se recolectó información real y concreta de los periodos de ocupación más altos del establecimiento, en los cuales pernoctan los huéspedes, asimismo, comentarios y sugerencias. Se usó esta técnica de recolección de datos debido a que el hotel CastilloReal, recibe anualmente menos de dos mil quinientos huéspedes. Según los autores (Asún y Tapia, 2001), aplicar esta técnica permite tener una idea a manera en general de las perspectivas de los huéspedes. Por otra parte, se empleó el instrumento de encuestas para obtener lo que el huésped percibe del hotel, de igual manera, el periodo de aplicación de encuestas se lo llevó a cabo de una a dos semanas aproximadamente. Se realizó esto, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora de calidad articulada a los requerimientos del establecimiento y de sus huéspedes, además de direccionar y posicionar de mejor manera al hotel. Además de esto

Para el desarrollo del presente trabajo, la metodología que se usó fue la investigación descriptiva, la cual hace referencia a la búsqueda de características, a las diferentes conductas y otros factores de hechos o fenómenos, como consecuencia a observaciones detenidas y rigurosas (Castillo, 2004).

También se tomó como referencia al modelo SERVQUAL, al momento de aplicar las encuestas, para medir la calidad de servicio aplicada al huésped mediante las diferencias de las percepciones y expectativas que el huésped posee.

Por último, se aplicó el *check list* del Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo [SIGO], el cual sirve para llevar un registro de las operaciones administrativas que realiza la empresa, y verificar el alcance que posee el Hotel Castillo Real.

2 Capítulo I.-Marco Teórico:

En este capítulo se dará a conocer la evolución que ha tenido la calidad, desde diferentes puntos de vista. La aplicación de estándares de calidad y su ventaja competitiva aplicada a los establecimientos hoteleros.

Para el presente trabajo de mejora de calidad, se pretende dar a conocer los diferentes conceptos, enfoques y evolución de la gestión de calidad, que ha tenido desde su aparición.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a través del tiempo, para la Organización Internacional de Normalización [ISO](2015), la calidad está enfocada a los procesos y las interacciones que posee la empresa, mediante la introducción de procesos de gestión de calidad. Con el pasar del tiempo, la palabra y la acción de calidad ha tomado mayor valor con respecto a las diferentes industrias que existen incluyendo la hospitalidad y turismo. La Asociación Española para la Calidad [AEC](2013), hace referencia a esa evolución, en donde los métodos de producción y la relación con el huésped se fortalece. Por otro lado, su concepción ha tenido diferentes enfoques, según las necesidades y expectativas de los consumidores. El autor Karu Ishikawa(1986), manifiesta que, para poder tener un buen control de calidad, el primer paso es conocer el significado de la misma, para así poder crear, diseñar y conservar un producto, el cual sea económico, rentable y satisfactorio para el cliente. Para los autores (Deming y Medina, 1989), la gestión de calidad, aporta y enseña una orientación distinta de administrar, en donde incluye la participación de los empleados y con ayuda de sistemas de sugerencias, dirige una serie de reglas para el buen manejo de la calidad; la cual daba como resultado, una mejor atención al cliente. En su libro 'Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis', explican catorce puntos claves para una transformación en la gestión de la calidad, los cuales hacen referencia a las diferentes dificultades que ha tenido la organización y a la mejora de calidad basada en responsabilidad.

En cuanto a gestión total de calidad se trata, hace referencia a las estrategias que existen para la correcta satisfacción del cliente, incluidas las necesidades,

a un costo apropiado; lo que involucra a todo el recurso humano de la organización, la cual debe estar orientada al compromiso de la atención al cliente, para obtener una mejora continua en los procesos que esta realice (De Macedo-Soares y Lucas, 1995 citado en Escobar Valencia y Mosquera Guerrero, 2013). Por consiguiente, la gestión de calidad persigue la plena satisfacción del cliente; Arbós (2010, p.34) describe, en lo que respecta a la gestión de calidad total cuatro pilares fundamentales:

1. El ajuste a las necesidades del cliente.
2. Eliminar totalmente los desperdicios.
3. Una mejora continua
4. Intervención de todo el recurso humano que es parte en la organización

Según Feigenbaum, la calidad total ofrece un alcance de gran amplitud. Esta es medida principalmente por el cliente, basada de acuerdo a sus necesidades y expectativas con referencia a los servicios y/o productos ofertados, para de esta manera, tener una visión más clara de satisfacción en cuanto a las diferentes necesidades que poseen los clientes. La organización debe establecer parámetros de medición y, estos deben estar enfocados en la administración y la atención al cliente. Partiendo de este principio, se logrará alcanzar los objetivos establecidos con éxito (Summer, 2006). Desde otro punto de vista, la calidad total es definida por Chandezon (1991, p.3) como, la energía que aplica la empresa desde sus inicios, hasta su fin, en realizar productos y servicios de calidad, haciendo énfasis en la calidad requerida y necesaria. Esta calidad debe forjar los niveles de procesos de elaboración. A partir del avance que tuvo la calidad, muchas fueron las organizaciones que se dedicaron a enfocar sus objetivos de acuerdo con las necesidades del cliente, Muñoz (1999, p.97) señala que, el verdadero sentido de la calidad se asocia a las diferentes situaciones en las que de por medio hay algo mejorable, no solo se trata de productos o servicios, sino hace referencia, a la manera en que los miembros de la empresa incluido máquinas realizan su trabajo.

En efecto, los conceptos expuestos con anterioridad, reflejan la evolución paulatina que ha tenido la palabra calidad y con ella los diferentes enfoques, sin dejar a un lado el avance de las perspectivas actuales de los consumidores

de servicios. Ahora bien, Pérez (2006, p.3) señala que, para las organizaciones la forma de entender la calidad ha progresado durante los últimos años. El desempeño de las empresas actualmente, va más allá de captar clientes, está se focaliza en la satisfacción; esto conlleva establecer un ambiente cálido y una atención personalizada, para que así, el cliente tenga una valoración importante dentro de la organización. Asimismo, López (2005,p.73) da a conocer los beneficios de la implementación de la calidad para la optimización de la relación con el cliente y hace referencia a las diferencias entre:

- Lo que el cliente prefiere y lo que la empresa asume que necesita.
- Lo que la empresa cree que el cliente aspira versus lo que el cliente pide a la organización que le brinde.
- La gestión de calidad que maneja la empresa para el producto y/o servicio y el nivel que realmente consigue.
- Lo que da al cliente, en comparación a lo anteriormente ofrecido.

Debido a la gran oferta existente, los clientes tienen la ventaja de poder elegir aquellos productos que más les compense, de acuerdo a la perspectiva que posean del mismo. Hay que considerar, que en tiempos pasados, los comerciantes realizaban su diferenciación en el mercado por medio de los precios; estos creían que el consumidor siempre iba a elegir el más económico. Esto, añadido al transcurso y evolución de la calidad fue cambiando, el cliente actualmente tiene una variedad de fuentes para elegir el producto (Herrera, 2002). Con respecto a la calidad en el servicio percibida a partir del punto de vista del cliente y/o huésped se consigue señalar que, es la percepción que tiene, y del servicio que recibe por parte de las empresas dedicadas a la prestación de los diferentes servicios. Esta calidad es una consecuencia del proceso de valoración, en donde el cliente contrasta sus perspectivas versus el servicio recibido (Grönroos, 2001 citado en Santomá Vicens y Costa Guix, 2011).

Para Zeithaml, Berry y, Parasuraman (1988), la calidad que recibe el cliente es subjetiva, es decir, una cuestión relacionada con la conceptualización y diferenciación de los bienes tangibles, en donde el servicio brindado es

primordial. Para una buena formación de servicio, las organizaciones deben primeramente efectuar un proceso, en donde el servicio que va a ser prestado al cliente sea transferido de una forma práctica, para ello, la empresa debe realizar un proceso riguroso de selección de personal, por medio de un adecuado proceso de filtro alcanza a reclutar un personal adecuado.

Particularmente, el trato y el ambiente laboral tiene que ser agradable, mantener la confianza en el personal es una ventaja, de esta manera se fortalecen los vínculos laborales, Denton (1991, p.134), manifiesta que el proceso que se realiza, para una buena formación del servicio, no siempre es suficiente, pero adquiere una gran relevancia cuando es debidamente aplicado al empleado, mediante la importancia y la motivación que se le dé; esta va a reflejarse de manera positiva en la imagen de la empresa.

Por otra parte, la satisfacción del cliente también necesita ser medida por las organizaciones, partiendo de esto, han surgido diferentes modelos de calidad, los cuales buscan el perfeccionamiento para la competencia y la sostenibilidad de las diferentes organizaciones dedicadas a la prestación de servicios (Escobar Valencia y Mosquera Guerrero, 2013). Tal es el caso del modelo *Service Quality* [SERVQUAL](2005), los autores, Schiffman y Lazar explican que, este modelo ayuda a la indagación comercial, la cual permite establecer una escala de satisfacción a nivel de calidad. Cualquier empresa puede hacer uso de este modelo, así mismo, permite conocer las diferentes expectativas que el cliente se crea al momento de recibir el servicio. Los autores, Colmenares Delgado y Savedra Torres(2007), hacen referencia a las dimensiones que tiene este modelo, las cuales son: “elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía”.

La calidad y el servicio al cliente está directamente ligada con el nivel de satisfacción que brinda la empresa al consumidor final, esto va a depender en un gran porcentaje de las características y cualidades de los servicios ofrecidos, mediante una buena gestión de calidad(López Fernández y Serrano Bedia, 2000).

Para finalizar, se entiende que, la importancia de implementar estándares de calidad en un establecimiento dedicado a la prestación de servicios tiene grandes beneficios como, el poder controlar los procesos internos y las operaciones que estos realizan. De igual manera, ayuda a la mejora de su imagen y posicionamiento en el mercado, el cual es cada vez más competitivo.

3 Capítulo II.- Contexto de la organización.

En este capítulo se dará a conocer la descripción del hotel Castillo Real, su estructura organizacional, seguida del análisis de la competencia tomando en cuenta criterios de ubicación, infraestructura y servicios prestados. Asimismo, el perfil y las expectativas de los huéspedes que aloja el hotel.

3.1. Localización

El hotel Castillo Real se encuentra ubicado en la ciudad de Nueva Loja, calle Eloy Alfaro entre las calles 12 de febrero y Manabí.

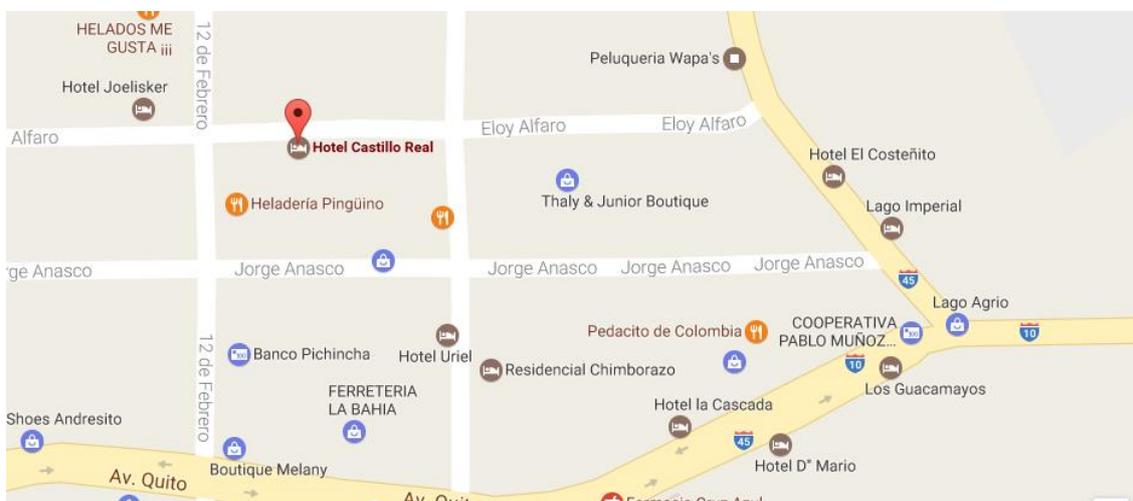


Figura 1. Ubicación del hotel Castillo Real.

Tomado de (Google Maps, 2017).

3.2. Capacidad instalada.

La capacidad con la que cuenta el hotel Castillo Reales para 74 personas las cuales pueden hospedarse en 41 habitaciones, 26 habitaciones simples, 3 habitaciones dobles y 3 habitaciones triples.

El establecimiento oferta varios servicios, los más destacados son reserva de habitación por medio de línea telefónica y vía mail, hospedaje y parqueadero 24/7, también cuenta con servicio de cafetería, el horario para los desayunos es de 7 am a 10 am, el desayuno que ofertan es americano. Igualmente desde las 7 hasta las 8 pm, se ofertan bebidas calientes y frías, *snacks*, empanadas y

sánduches. Las tarifas rack que maneja el hotel son las siguientes: para habitación individual el precio establecido es de 18 dólares, para habitación doble o matrimonial el precio establecido es de 34 dólares y para habitación triple es de 51 dólares (no incluye desayuno, ni impuestos).

3.3. Misión, visión y objetivos empresariales.

El establecimiento no cuenta con misión, ni visión ni objetivos empresariales.

3.4. Estructura organizacional de la empresa.

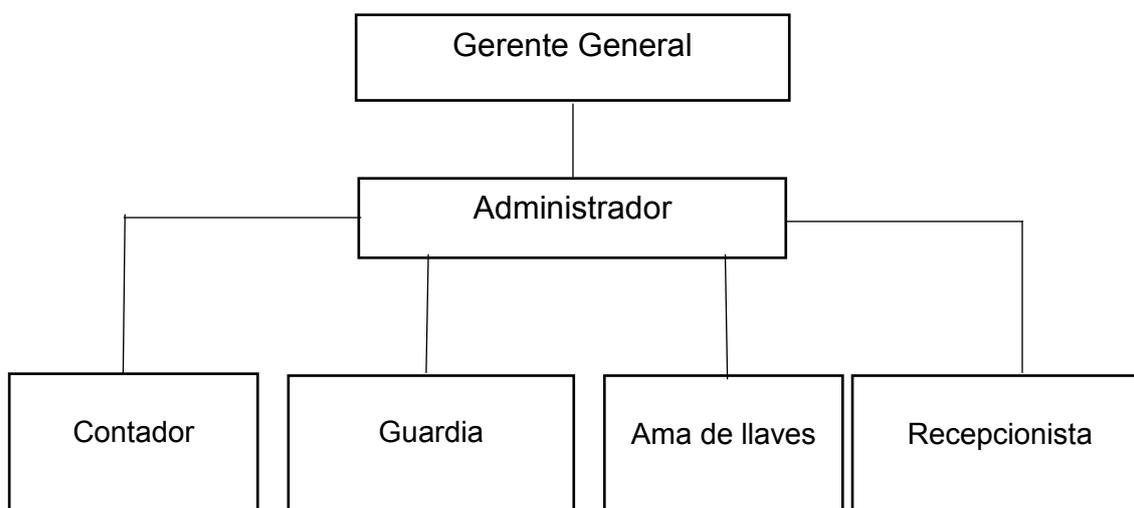


Figura 2. Organigrama estructural del hotel Castillo Real.

Tomado de: hotel "Castillo Real".

Tabla 1. Organigrama funcional del hotel Castillo Real.

Cargo	Función
Gerente General	Encargado de la asignación de funciones, y de la medición del cumplimiento mensual del establecimiento.
Administrador	Encargado de planificar organizar y dirigir cada área.
Contador	Se encarga de llevar la contabilidad mensual dentro del hotel, roles de pago, declaración de impuestos.
Guardia	Se encarga de la seguridad física de los bienes muebles e inmuebles dentro del establecimiento.
Ama de llaves	Encargada de la limpieza, organización y revisión de las habitaciones.
Recepcionista	Es la cara del establecimiento, encargada de la asistencia del huésped, emite facturas, realiza el <i>check in/check out</i> y gestiona las reservaciones.

3.5. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva compone un factor diferencial dentro de los distintivos que posee una empresa u organización, este puede ser un servicio o producto que el huésped lo percibe como único y determinante (Díaz de Santos, 1996). Para realizar la ventaja competitiva del hotel Castillo Real, se ha tomado tres criterios en relación a la competencia directa: ubicación, categoría y tipo de servicio, los que se van a describir a continuación son los establecimientos que están liderando por criterio aplicado. Ver Anexo 1.

Ubicación:

El hotel Lago Imperial se encuentra ubicado en una zona céntrica comercial, aproximadamente a 4 cuadras del hotel Castillo Real. El establecimiento oferta varios servicios entre ellos destaca la piscina y parqueadero privado (Hotel Lago Imperial, 2015).

Categoría:

El hotel Marqués Amazónico se encuentra ubicado en la calle Venezuela y Circunvalación, el establecimiento tiene una infraestructura nueva, este se lo creó hace 4 años, el perfil de cliente que manejan en su mayoría es extranjeros y ejecutivos (Comunicación personal, 17 de Marzo 2017).

Servicios prestados:

El hotel D' Mario se encuentra ubicado en la Av. Quito y pasaje Gonzanamá, tiene una trayectoria de servicio de 25 años, su target está dirigido a turistas extranjeros. El hotel oferta servicios de hospedaje, restaurante, cafetería, pizzería, gimnasio, piscina, sauna, hidromasaje, servicio a la habitación, seguridad privada, lavandería, parqueadero y servicio a domicilio (Hotel D' Mario, 2015).

Después de haber aplicado la tabla de ventaja competitiva a los diferentes establecimientos, quienes son la competencia del hotel Castillo Real

empleando criterios de ubicación, categoría y servicios prestados, se puede concluir que, el hotel posee características comunes positivas en las diferentes escalas de medición para la calidad del cuestionario *SERVQUAL*. En cuanto a elementos tangibles se refiere, las características que comparten son, equipamiento, señalización y aspecto físico del personal, asimismo, en la escala de fiabilidad se puede apreciar que la atención recibida, el interés del personal, eficacia, eficiencia y compromiso de atención son igualmente características comunes positivas.

Si hablamos de la medición acerca de la capacidad de respuesta de los diferentes establecimientos, estos comparten características comunes como la agilidad en el servicio, el tiempo de espera, la atención recibida y la capacidad de respuesta a inquietudes de los huéspedes. Por otra parte, en la escala de medición de seguridad solo comparten dos características en común, la conducta del personal y el buen trato al huésped. Por último, en la escala de medición de empatía se muestra que la exigencia de necesidades, horarios adecuados e interés del huésped son también un factor común positivo.

Ahora bien, existen entre los diferentes establecimientos características comunes negativas que amenazan a los competidores de la industria hotelera, estas son la infraestructura, los servicios físicos y habitaciones, el déficit en cuanto a la formación de la industria hotelera y la capacidad de organización. Esto a corto plazo es un riesgo que, si no es asumido por parte de los establecimientos, podría causar daños en cuanto a posicionamiento se trata.

Seguidamente, dentro del parámetro de medición de la capacidad de respuesta, se pudo detectar una oportunidad, en donde se requiere la implementación de mejoras de buenas prácticas en el servicio brindado, esto ayudará a que el hotel mejore su ventaja competitiva dentro del mercado turístico. Finalmente, el hotel Castillo Real tiene tres factores diferenciadores, el primero dentro del área de fiabilidad, es la solución a los problemas del huésped, segundo en el área de capacidad de respuesta en donde el huésped se siente a gusto con el trato recibido y tercero en el área de empatía en la

cual, la igualdad de trato a sus huéspedes le da la ventaja competitiva dentro del mercado competidor.

3.6. Análisis de la perspectiva del cliente.

Se procede a recolectar la información del perfil del cliente, mediante el diseño de una encuesta aplicada al momento del *check out*, ver Anexo 2. En esta, se logró obtener información del huésped, acerca de nacionalidad, género, edad, nivel de instrucción, motivo de viaje, tiempo promedio de visita, gasto promedio por día, tipo de viaje, conocimiento de la empresa y características a escoger al momento de realizar el viaje.

De igual manera, para un análisis óptimo de la perspectiva del cliente, se analizó la percepción que tiene del establecimiento relacionado al servicio en las diferentes áreas del hotel. Igualmente, se procedió a la recopilación de información acerca del grado de satisfacción del huésped sobre el servicio dentro del hotel Castillo Real, se evaluaron criterios, tomando como referencia al cuestionario de medición de la calidad *SERVQUAL*, estos fueron elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

El proceso para la recolección de información se realizó mediante la técnica de sondeo de opinión y se usó como instrumento principal aplicar 25 encuestas, durante el mes de marzo los días 28 y 29 del año 2017.

Los resultados se presentan en tres bloques: el primero es el perfil del cliente, el segundo corresponde a la valoración del servicio y el tercero a la relación entre el precio versus la calidad que ofrece el hotel Castillo Real.

En la tabla de perfil de cliente del hotel Castillo Real, se puede determinar que la mayor parte de personas que se alojan son de nacionalidad Ecuatoriana y Colombiana. Así mismo, se encontró que, el género del turista que visita el hotel Castillo Real mayoritariamente es masculino con un (76%).

Asimismo, se determinó la edad de las personas que se alojan en el establecimiento, están entre 20 a 39 años con una ponderación del (84%). Además de esto, el nivel de instrucción de los huéspedes del hotel Castillo Real, va desde, nivel secundario de instrucción, seguido de un nivel superior.

Por otra parte, el motivo de su viaje se debe principalmente a los negocios, con una ponderación del, seguido de la visita amigos y familiares, por último, el motivo de viaje lo realizan por compras y estudio. En lo referente al análisis sobre la estancia promedio del huésped en el hotel, va de uno a dos días equivalente al seguido de tres a seis días.

En relación al gasto promedio que realiza el huésped, el (60%) gasta entre 20 y 49 dólares, el (20%) gasta entre 50 y 99 dólares, seguido por el (16%) que gasta entre 5 y 19 dólares, finalmente está el (4%) que gasta más de 100 dólares. Como se puede apreciar en la tabla del anexo 2, el (60%) de turistas viaja solo, un (24%) en pareja y el (16%) en familia.

En cuanto a la obtención de información acerca del hotel Castillo Real, se puede observar que, fue por referencia familiar, mientras que, el resto se enteró por amigos e internet. Por último, los turistas, en su mayoría a la hora de escoger un hotel, toman muy en cuenta el precio seguido de la ubicación y los servicios que brindan.

3.7. Breve análisis de la perspectiva del cliente.

Después de haber aplicado encuestas y recolectado la información de la perspectiva que tiene el cliente acerca del hotel Castillo Real, se procede a realizar el análisis. Las tablas de resultados se las observa en el anexo 4.

En lo referente a elementos tangibles se puede observar, en cuanto a servicios físicos, habitaciones e infraestructura del hotel, que el 84% de clientes se encuentra totalmente satisfecho. Por otra parte se pudo evidenciar que el aspecto físico del personal, la señalización y el equipamiento obtuvieron un porcentaje por debajo del 72%.

En la tabla de fiabilidad, el 84% de los huéspedes muestra estar totalmente satisfecho con el interés que el personal les presta. La solución de problemas, la eficacia, eficiencia y la atención recibida por parte del establecimiento tiene una ponderación del 74%. De igual manera se puede observar que la valoración del compromiso de atención está por debajo del 60%.

En cuanto a capacidad de respuesta se refiere, la ventaja competitiva del establecimiento es la atención recibida, con una ponderación del 88%. Asimismo, la eficacia en el servicio está representada con un nivel de aceptación del 72%. La capacidad de respuesta a inquietudes, el tiempo de espera y la agilidad en el servicio representa una ponderación del 68%.

De los aspectos analizados en cuanto a seguridad, se puede observar que el buen trato y la conducta del personal están valorados en un 96%. Por otra parte, se logra evidenciar, en cuanto a capacidad de organización y conocimiento en la materia que, las valoraciones están en un 60%, esto significa que tiene un margen de 40% de mejoramiento para alcanzar la satisfacción total del cliente.

Por último, en la tabla de empatía se puede contrastar los valores más altos en cuanto a porcentajes se refiere, el interés del personal, los horarios de atención y la exigencia de necesidades están por encima del 80%. Asimismo, en la atención personalizada el 76% está totalmente satisfecho, el 20% se encuentra satisfecho y el 4% ni insatisfecho ni satisfecho.

Por otra parte en cuanto al análisis de la relación precio calidad del hotel Castillo Real, el 84% de clientes se siente totalmente satisfecho, mientras que el restante, el 16% está satisfecho con el precio versus la calidad.

Finalmente, cuando se preguntó a los encuestados, si estaría dispuesto a confiar y recomendar al hotel Castillo Real en un próximo viaje, el 100% respondió que sí.

4 Capítulo III.- Análisis de procesos:

En este capítulo se tratará acerca de los diferentes procesos que maneja el hotel Castillo Real, haciendo énfasis en las áreas de reservas y atención al cliente, se aplicará la lista de chequeo SIGO, además, se procede a realizar la identificación de incidentes críticos y sus respectivas soluciones. Por último se aplica la matriz CAME para definir las acciones a partir de los resultados obtenidos del análisis FODA.

4.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio:

El hotel Castillo Real cuenta con diferentes áreas tales como reservas y atención al cliente, habitaciones, cafetería y parqueadero. Frente a esto, para el presente trabajo se hará énfasis en el área de reservas y atención al cliente tomando en cuenta los procesos que se realizan dentro de los mismos.

A continuación se detallan las áreas de análisis pertenecientes al hotel Castillo Real:

Tabla 2. Área de reservas.

Área de análisis	Descripción	Función
<u>Reservas</u>	Destinada a planificar, reservar, tener contacto con el cliente y los canales de distribución del hotel.	Tiene como principal función recoger, controlar, asignar, y confirmar la reserva del huésped.

(García, 2003).

Tabla 3. Área de atención al cliente.

Área de análisis	Descripción	Función
<u>Atención al cliente</u>	Área encargada del contacto con el cliente.	Esta área se encarga principalmente del recibimiento al cliente, es el primer filtro de información, maneja y coordina con las diferentes áreas del hotel el buen servicio.

(Mesa, 2016).

4.2. Descripción de los procesos de servicio por área:

Para la investigación del presente trabajo, se utilizó la técnica del *Blueprint* o mapa de procesos, esta es una herramienta gráfica que permite relacionar las

diferentes etapas de servicio al huésped antes, durante y después, con los procesos que le brindan el soporte adecuado. Es utilizada para diseñar y controlar servicios, cada línea de proceso tiene un objetivo (Amigo, 2016).

Mediante la técnica del *Blueprint*, se delimitan las áreas críticas, y problemas con los que el hotel cuenta, se contrasta el manejo de protocolos de reservas y atención al cliente frente a las expectativas del huésped.

A continuación se presenta la figura del *Blueprint* o mapa de procesos:

4.3. Optimización, desarrollo y control de procesos (mapa de procesos optimizado)

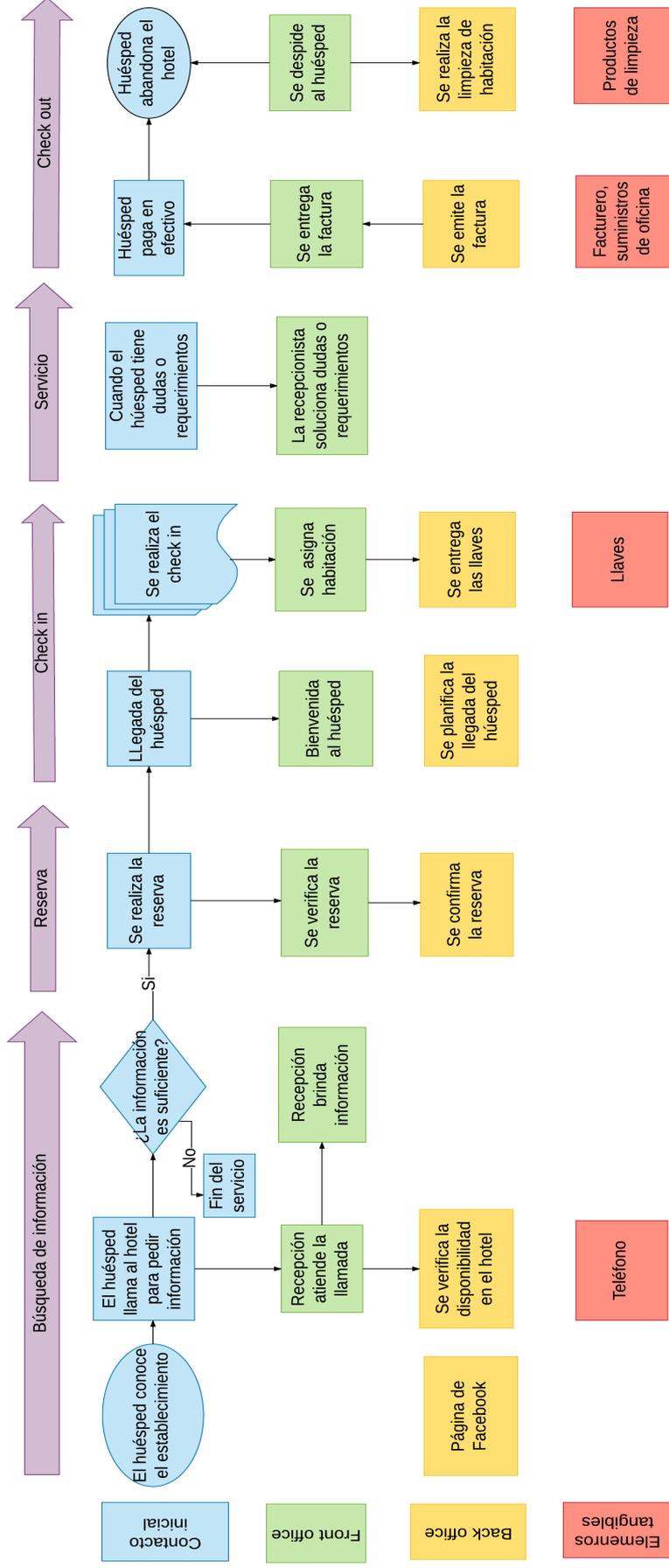


Figura 3. *Blueprint* actual del hotel Castillo Real.

Nota: El color azul, representa el contacto inicial que tiene el cliente, el color verde representa las acciones del *front office*, el color amarillo representa las acciones del *back office*, por último, el color rojo representa los elementos tangibles.

4.4. Descripción de los procesos de servicio por área:

En referencia al mapa de procesos actual del establecimiento se ha logrado identificar los siguientes vacíos dentro del hotel Castillo Real:

Tabla 4. Lista de errores y posibles errores.

Etapa de servicio	Error	Posible error	Solución
Búsqueda de información	Falta de publicidad en la página de <i>Facebook</i> , cuenta con convenios en las agencias de viajes en línea.	No hace uso del buen manejo de su página, no tiene conocimiento de los beneficios de colaborar con las OTAs.	Implementación de una página web.
Búsqueda de información	No existe protocolo de bienvenida.	Inexistencias de políticas e instructivo de atención al huésped.	Recepción tiene que contar un manual de procedimientos.
Búsqueda de información	No cuenta con personal capacitado.	El establecimiento no invierte en capacitación.	Inversión por parte del hotel en temas de capacitación para la mejora del servicio.
Check in	No existe lista de chequeo.	El hotel no tiene establecido un registro el cual especifique el requerimiento final del servicio que el cliente requiere.	Creación de un registro de requerimiento final del huésped
Check in	Carencia de <i>check list</i>	No cuenta con <i>job description</i> .	Creación del <i>job description</i> .
Servicio	Carece de un registro de quejas y sugerencias.	No cuenta con un registro del servicio que permita tener una evaluación permanente.	Implementación de un registro de quejas y sugerencias.
Check out	Cliente abandona el hotel.	No se ejecutan llamadas de seguimiento y atención al huésped.	Seguimiento y análisis de satisfacción al huésped.

4.5. Aplicación de lista de chequeo (Lista SIGO):

Sus siglas significan, Sistema Inicial de Gestión Organizacional. Es una herramienta desarrollada para la mejora de la calidad en las (MIPYMES) Micro, Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a la prestación turística, aplicar la lista de chequeo ayuda al desarrollo de metodologías para resolver problemas operativos, ayuda a que el personal demuestre el potencial con el que cuenta y también nos permite conocer la situación y condición interna del establecimiento (Ministerio de Turismo, 2009).

Para la aplicación de la lista de chequeo, se tomará en consideración al “Sistema Inicial de Gestión Organizacional” [SIGO], establecido por el Ministerio del Ecuador, sus módulos y herramientas se presentan a continuación:

Tabla 5. Módulos del manual SIGO

MÓDULO 1: FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD	HERRAMIENTA 1 CAMBIO Y LENGUAJE PROPIO
	Herramienta 2 Desarrollo personal y liderazgo.
	Herramienta 3 Método de las 5S.
MÓDULO 2: ENFOQUE EN EL CLIENTE	Herramienta 4 Marketing.
	Herramienta 5 Servicio y atención al cliente.
	Herramienta 6 Ventas y fidelización.
MÓDULO 3: GESTIÓN DE RUTINA Y MEJORAS	Herramienta 7 Equipos auto gestionados.
	Herramienta 8 Procesos y mejoras de lo habitual.
	Herramienta 9 Administración de lo habitual.

Tomado de: Ministerio de Turismo, manual de aplicación del SIGO, 2015.

Para el análisis de evaluación de hotel Castillo Real, se presentó la lista de chequeo que se muestra en el anexo 3, en la cual, a manera de un cuestionario se pueden observar 30 preguntas desarrolladas en 3 bloques, las cuales están valoradas en una escala de 0 al 4; en donde:

0 (No aplica) 1 (Conceptualizado: tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el Módulo en la empresa), 2 (Implementación inicial: ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%), 3 (Implementación avanzada: la implementación está entre un 51 y un 100%), 4 (Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora) (Ministerio de Turismo, 2009).

Los resultados arrojados de la evaluación de la lista de chequeo SIGO se presentan a continuación, en la tabla de puntuación:

Tabla 6. Resumen de puntuación SIGO

Resumen de puntuación obtenida	Puntos
1. Calidad personal	4,5/30
2. Enfoque en el cliente	0,75/30
3. Gestión de rutina y la mejora	2,25/30
Puntuación por asistencia	0
Puntuación total obtenida	7,5/90

Después de haber realizado el cuestionario SIGO, el hotel Castillo Real, obtuvo una puntuación de 7,5/90. El puntaje indica que al establecimiento no se le permitirá en una primera instancia obtener el distintivo. Ver Anexo 4.

También se puede verificar que en el análisis de los módulos, se observan falencias en las operaciones del servicio que brinda el establecimiento dentro de cada área, los cuales puede mejorar haciendo énfasis en las herramientas que se presentan en el módulo de SIGO.

4.6. Análisis FODA:

Según Barrios (2011), el análisis FODA es una herramienta empleada al momento de la planificación operativa, que facilita la evaluación interna y externa del establecimiento. Los factores que intervienen en este análisis son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Barrios, 2011).

A continuación se presenta la tabla de análisis FODA del hotel Castillo Real:

Tabla 7. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientela fija. 2. Empresa familiar en proceso de consolidación. 3. Publicidad con la sede del Ministerio de Turismo, Municipio y Cámara de Turismo de Lago Agrio. 4. Convenio de alojamiento con compañías, empresas públicas y privadas. 5. Precio estable hace 4 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nicho de mercado Estadounidense y Europeo. 2. Autoridades como la sede del Ministerio de Turismo, el Municipio, y la Cámara de Turismo de Lago Agrio están interesadas en el desarrollo turístico. 3. Turismo fronterizo con Colombia. 4. Inclusión en programas de marketing turístico a través de la sede del Ministerio de Turismo y Cámara de Turismo de Lago Agrio.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estándares de protocolo y servicio en el área de reservas y atención al cliente. 2. El personal no cuenta con una formación académica dentro de la industria hotelera. 3. No existe capacitación al personal. 4. No cuenta con un registro de cometarios y sugerencias. 5. No cuenta con un software básico de reservas. 6. No cuenta con una página web del hotel. 7. La falta de publicidad en la página web de <i>Facebook</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La recesión económica del país. 2. Amenaza de conflictos armados de grupos subversivos en la frontera. 3. Conflictos por la falta de comunicación entre la sede del Ministerio de Turismo y el Municipio de Lago Agrio. 4. Fenómenos naturales como: terremotos, erupciones volcánicas, los cuales detienen la actividad turística. 5. La competencia directa e indirecta de hoteles, hostales y residencias. 6. La competencia realiza las reservas de los huéspedes por medio de programas de reservas.

4.7. Análisis FODA cruzado: Matriz CAME:

La matriz del FODA cruzado, se utiliza para desarrollar cuatro categorías de estrategias para la empresa, tiene como objetivo fundamental establecer y analizar los elementos internos y externos de una organización; constituye una

herramienta de sencillo manejo, que brinda un panorama general de la actualidad estratégica con que cuenta la empresa (Hernández, 2005).

Después de haber realizado un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hotel Castillo Real, mediante la matriz CAME se procede a establecer las estrategias para la mejora de la situación actual del hotel. A continuación se presenta la tabla de análisis FODA del hotel Castillo Real:

Tabla 8.FODA cruzado.

Estrategia ofensiva F+O	Estrategia de Reorientación D+O
<ol style="list-style-type: none"> 1. F2/O2: Por medio del interés que tienen las autoridades gubernamentales en el desarrollo turístico, llegar a obtener un distintivo de calidad para el hotel. 2. F3/O4: Incrementar la promoción turística del hotel por medio de la sede del Ministerio de Turismo y la Cámara de Turismo de Lago Agrio. 3. F4/O1: Por medio del convenio con compañías, empresas públicas y privadas captar un nicho de mercado Estadounidense y Europeo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D3/O2: Por medio de las capacitaciones que brinda la sede del Ministerio de Turismo y Municipio de Lago Agrio, realizar capacitaciones al personal del establecimiento. 2. D1/O1: Mejorar los protocolos de servicio en las áreas de reservas y atención al cliente, a través de un manual de calidad, ayudará a la mejora del servicio a los clientes fijos y a los posibles turistas internacionales que decidan alojarse en el hotel. 3. D2/O4: Implementar una cultura hotelera y de servicio al cliente, ayudará a tener mayor preferencia al momento de incluir al hotel en programas de promoción turística brindados por la sede del Ministerio de Turismo y la Cámara de Turismo de Lago Agrio.
Estrategia defensiva F+A	Estrategia de supervivencia D+A
<ol style="list-style-type: none"> 1. F1/A6: El hotel Castillo Real, cuenta con una constante fidelización de clientes desde hace varios años atrás en relación a la competencia 2. F3/A4: Pese a los conflictos de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1/A6: Mejorar los procesos en el área de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real, por medio de la integración de un software básico de reservas. 2. Implementar un sistema para

<p>comunicación que existen entre la sede del Ministerio de Turismo y Municipio de Lago Agrio, el hotel mantiene una buena relación con las dos entidades, lo que le permite ser tomado en cuenta en la publicidad de las ferias turísticas.</p>	<p>evaluar la satisfacción del cliente en el hotel.</p> <p>3. Implementar una página web del hotel.</p> <p>4. F5/O3: Gracias a la afluencia de turistas colombianos, el precio del hotel se ha mantenido estable durante 4 años.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.8. Definición de estrategias:

La implementación de un manual de calidad es indispensable para el proceso de una buena gestión administrativa, el manual tiene que contar con ciertos parámetros como: metas, objetivos y políticas de calidad, las cuales permitirán el desarrollo del hotel Castillo Real, de igual manera, ayudará a expandir el potencial de servicio de los empleados, para poder garantizar un servicio de calidad a los cliente (Salazar, 2005).

4.9. Priorización de estrategias:

A continuación se presentan las principales estrategias o posibles soluciones:

- Mejorar los procesos en el área de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real.
- Implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente en el hotel.
- Realizar capacitaciones al personal del establecimiento
- Implementar una página web del hotel.
- Mejorar los protocolos de servicio en las áreas de reservas y atención al cliente.

5 Capítulo VI.- Propuesta de mejoras.

En el siguiente capítulo se presentará la política de calidad del hotel Castillo Real, además se implantará y desarrollará una propuesta de mejora por medio de objetivos alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazo.

5.1. Misión

Mantener una filosofía de prestación de servicios de confort, implementando altos estándares de calidad, mediante el mejor personal altamente calificado y comprometido. La finalidad es que, el huésped se sienta “como en casa”, y logre tener una grata experiencia dentro del hotel.

5.2. Visión.

El Hotel Castillo Real tiene como visión ser reconocido a nivel provincial para el año 2025, en atención al cliente, mediante un mejoramiento continuo de las políticas de calidad, distinguiéndose siempre por el servicio brindado, para su estancia en el hotel sea totalmente placentera.

5.3. Planteamiento de política de calidad:

En este capítulo, se procede a establecer la política de calidad del hotel Castillo Real, misma que será calificada por el personal del establecimiento conforme a las propias experiencias y su real cumplimiento. También se procede a establecer la delegación de responsabilidades para así poder cumplir las metas planteadas.

5.4. Política de calidad

Brindar una personalización en la atención al huésped y la breve solución a sus problemas, instaurando una cultura de servicio, enfocada a la mejora continua, con altos estándares de calidad, los mismos que cubrirán las necesidades y los requerimientos de los clientes.

5.5. Planteamiento de los objetivos de calidad del hotel Castillo Real:

Los objetivos de calidad, nacen de las necesidades del cliente, para el establecimiento son metas que se crean a partir de una buena planificación estratégica y la política de calidad fijada por del establecimiento. Estos se

convierten en un objetivo a ser alcanzado por la empresa(Hansen y Ghare, 1989).

5.6. Objetivos de calidad del hotel Castillo Real:

Corto plazo:

- Mejorar los procesos en el área de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real, por medio de la integración de un software básico de reservas.
- Por medio de las capacitaciones que brinda la sede del Ministerio de Turismo y Municipio de Lago Agrio, realizar capacitaciones al personal del establecimiento
- Implementar una página web del hotel.

Mediano plazo

- Mejorar los protocolos de servicio en las áreas de reservas y atención al cliente, a través de un manual de calidad.

Largo plazo

- Llegar a obtener el distintivo SIGO.

Tabla 9. Objetivos y metas empresariales

Visión estratégica: Llegar a ser reconocidos a nivel provincial para el año 2025, además de poder ser líderes en atención al cliente, mediante un mejoramiento continuo de las políticas de calidad, distinguiéndonos siempre por el servicio que brindamos, para que la estancia del huésped sea totalmente placentera.	Política de Calidad: Brindar una personalización en la atención al huésped y la breve solución a sus problemas. Instaurando una cultura de servicio, enfocada a la mejora continua, con altos estándares de calidad, los mismos que cubrirán las necesidades y los requerimientos de los clientes.	Objetivo de la calidad 1 Mejorar los procesos en el área de reservas y atención al cliente, por medio de la integración de un software básico de reservas.	Meta 1 Adquirir el software básico durante el primer trimestre del año 2018.	Estrategia – Objetivo 1 Adquisición, capacitación e implementación del software básico de reservas durante los dos primeros trimestres del año 2018.	Acción 1 – Meta 1 <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una búsqueda adecuada de un software de reservas y luego adquirirlo durante el primer trimestre del año 2018. - Capacitación total en el manejo del software durante los dos primeros trimestres del año 2018.
			Meta 2 Aplicación del software básico durante el segundo trimestre del año 2018.		Acción 2 – Meta 2 <ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el software durante el segundo trimestre del año 2018. - Poner en marcha las acciones de procedimientos por medio del software básico al momento de realizar la reserva.
		Objetivo de la calidad 2 Implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente en el hotel.	Meta 1 Implementar un sistema para el control de quejas para el personal de las áreas de reservas y atención al cliente.	Estrategia – Objetivo Inducir al personal para la buena aplicación del sistema para evaluar la satisfacción del cliente.	Acción 1 Meta 1 <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las acciones necesarias para medir la satisfacción del cliente. - Capacitación al directivo y personal del área de atención al cliente.
Objetivo de la calidad 3	Meta 1 Capacitar al 100% del personal del	Estrategia – Objetivo 3: Establecer un cronograma de	Acción 1 <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar capacitaciones con la sede del Ministerio de Turismo y Municipio 		

		Por medio de la sede del Ministerio de Turismo y Municipio de Lago Agriorealizar capacitaciones al personal del establecimiento.	<p>área de reservas y atención al cliente, hasta noviembre de 2017.</p> <p>Meta 2 Evaluar las capacitaciones del personal en el mes de diciembre de 2017.</p>	<p>capacitación para el personal, con la sede del Ministerio de Turismo y Municipio de Lago Agrio para el área de reservas y atención al cliente.</p> <p>Implementación de cuestionarios de evaluación al personal del área de reservas y atención al cliente para aplicarlo una vez por mes en cada trimestre del año</p>	<p>de Lago para realizar las capacitaciones al personal del hotel Castillo Real.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar charlas motivacionales. <p>Acción 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar capacitaciones para el personal nuevo sobre el protocolo de servicio y atención al cliente. - Evaluación de los cuestionarios para las áreas de reservas y atención al cliente.
		Objetivo de la calidad 4 Implementar una página web del hotel.	Meta 1 Contactar con un proveedor para que realice el diseño de la página del establecimiento	Estrategia – Objetivo Contar con otros métodos de pagos por ejemplo tarjetas de crédito. Tener un sistema de chat y reservas <i>on-line</i> .	Acción 1
		Objetivo de la calidad 5 Mejorar los protocolos de servicio en las áreas de reservas y atención al cliente.	Meta 1 Implementar el manual de procesos de calidad para el primer trimestre del año 2018	Estrategia- Objetivo Mejorar y optimizar el protocolo de servicio.	Meta 1
					<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Manual de procesos de Calidad enfocado a las áreas de reservas y atención al cliente. - Impresión e implementación del manual de procesos de calidad.

5.7. Definición de roles y responsabilidades

A continuación se procede a crear el organigrama funcional optimizado para mostrar la relación de los empleados en el hotel Castillo Real:

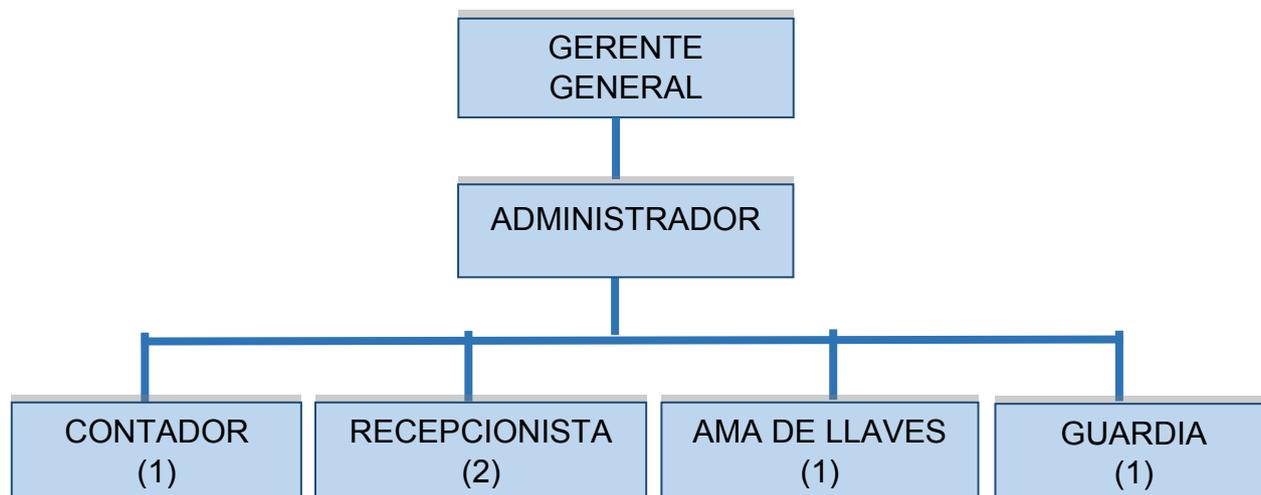


Figura 4. Organigrama optimizado del hotel Castillo Real.

Gerente General:

- Se encarga de la asignación de funciones y de la medición del cumplimiento mensual del hotel.
- Se encarga de desarrollar las normas, estándares, objetivos y procedimientos en el hotel.
- Se encarga de que los procedimientos de calidad se cumplan.
- Toma decisiones en cualquier tipo de problemas que se presenten.
- Evalúa la gestión del personal de la empresa.
- Realiza análisis de la competencia.

Administrador:

- Se encarga de coordinar las capacitaciones del personal, con la sede del Ministerio y el Municipio de Turismo de Lago Agrio.
- Se encarga de los roles de pagos, impuestos, préstamos, tiene a su cargo funciones legales.
- Efectúa el correcto seguimiento del cumplimiento de normas, procedimientos y estándares establecidos.

- Encargado del correcto uso de los equipos dentro del hotel.
- Se encarga de promover las políticas de gestión de calidad, especialmente en el área de reservas y atención al cliente. Además de mantener a todo el personal motivado.

Contador:

- Se encarga de llevar la contabilidad del hotel, elabora presupuestos mensuales y anuales.
- Verificar que las facturas recibidas estén correctamente con los datos del hotel.
- Elabora los comprobantes diarios, lleva los registros contables, administrativos y fiscales.
- Lleva el registro del libro contable.
- Cumple las normas y estandartes que maneja el hotel.

Recepcionista:

- Es la cara del establecimiento, se encarga de dar asistencia al momento de la llegada del huésped.
- Brinda información turística las 24 horas del día, acerca de la ciudad, soluciona las dudas y requerimientos de los huéspedes (solicitud de taxi, servicio a domicilio, etc.).
- Cumple con las normas, estándares y procedimientos establecidos por el hotel.
- Emite facturas, realiza el *check in/check out* y gestiona las reservaciones.
- Se encarga de la resguardo del equipaje del huésped, recepción de documentos, llamadas y encomiendas.
- Encargada de receptar todas los comentarios y sugerencias de los huéspedes, facturación y cobro de las habitaciones. Asimismo del seguimiento a los clientes.
- Encargada de pedir los suministros de oficina necesarios para el funcionamiento del hotel.

Ama de llaves:

- Se encarga del control de inventario, supervisión y limpieza, de las habitaciones
- Se encarga de informar al administrador del hotel acerca de cualquier daño físico de las habitaciones.
- Realiza pedidos de abastecimiento.
- Encargado de mandar a lavar la lencería de las habitaciones.

Guardia:

- Se encarga de la seguridad física de los bienes muebles e inmuebles dentro del establecimiento.
- Se encarga de la protección de las personas dentro del hotel.
- Realiza funciones relacionadas con vigilancia.
- Evita la presencia de animales callejeros.
- Responsable de hacer cumplir las normas estipuladas dentro del hotel.

Figura 5. Mapa de procesos optimizado del hotel Castillo Real.

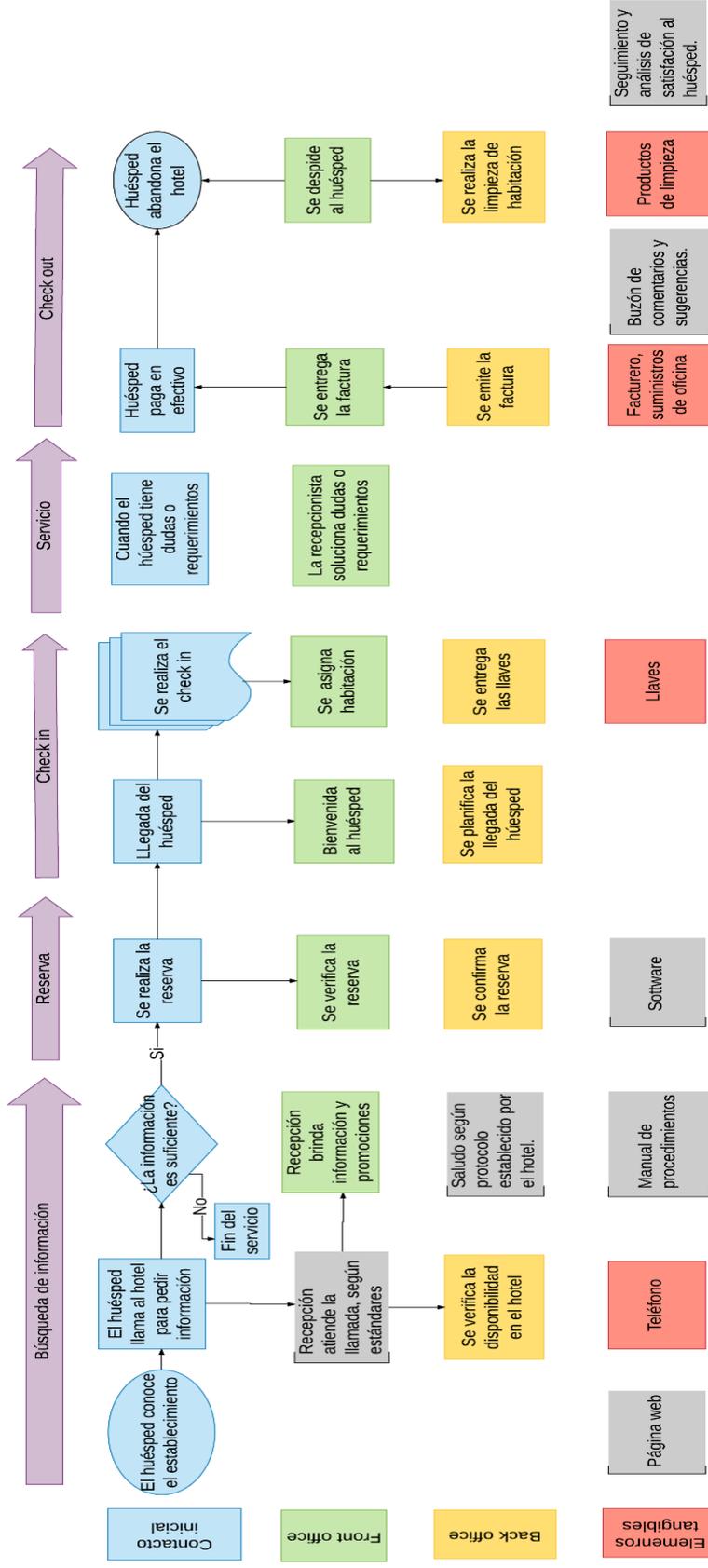


Figura 5. Mapa de procesos optimizado del hotel Castillo Real.

Nota: El color azul, representa el contacto inicial que tiene el cliente, el color verde representa las acciones del *front office*, el color amarillo representa las acciones del *back office*, el color rojo representa los elementos tangibles, por último el color plomo representa las mejoras a implementarse en el hotel Castillo Real.

6 Capítulo V.- Propuesta de intervención.

En este capítulo se implementará el índice del manual de calidad para el hotel Castillo Real, también incluye el presupuesto de mejoras, capacitación y formación para las áreas de reservas y atención al cliente, por último se presentará el cronograma de intervención.

6.1. Estrategias de intervención:

A continuación se muestra el índice del manual de calidad para el hotel Castillo Real:

Índice del manual de Calidad:

- A. Introducción.
- B. Misión, visión.
- C. Objetivos empresariales.
- D. Estructura organizacional.
- E. Uso del manual de Calidad.
- 1. Sistema de gestión de Calidad.
 - 1.1. Objetivos de la calidad.
 - 1.2. Política de calidad.
 - 1.3. Metas y objetivos de las calidad.
 - 1.4. Manual de calidad.
 - 1.5. Control y gestión de documentos.
- 2. Requerimientos del Establecimiento:
 - 2.1. Atención al cliente.
 - 2.1.1. Infraestructura.
 - 2.1.2. Equipamiento.
 - 2.1.3. Tecnología.
 - 2.2. Reservas.
 - 2.2.1. Funciones a seguir.
 - 2.2.2. Proceso de reservación.
 - 2.2.3. Protocolo de reservación.
 - 2.3. Atención al cliente.
 - 2.3.1. Funciones a seguir.
 - 2.3.2. Proceso de *check in*.
 - 2.3.3. Protocolo de atención.
 - 2.4. Proceso de *check out*.
 - 2.4.1. Proceso de facturación.
 - 2.4.2. Manejo de dudas y requerimientos.
 - 2.4.3. Medición de satisfacción al huésped.
 - 2.4.4. Protocolo de despedida.
 - 2.5. Seguimiento al huésped.
- 3. Estándares Generales para el Personal:
 - 3.1. Normativa Laboral.
 - 3.2. Normativa de Higiene.

- 3.3. Normativa de Seguridad.
- 3.4. Normativa de Vestimenta y Presentación.
- 3.5. Descripción de los perfiles.
- 3.6. Horarios, Vacaciones y Permisos.
- 4. Capacitación al Personal:
 - 4.1. Medición, análisis y mejora.
- 5. Criterios de Sostenibilidad.
 - 5.1. Aspecto económico.
 - 5.2. Aspecto sociocultural.
- 6. Conclusiones.
- 7. Anexos.
- 8. Referencias.

6.2. Propuesta de formación y capacitación:

El presupuesto que se detalla a continuación, se lo ha desarrollado a partir de las mejoras a implementarse, expuestas en el capítulo 4, para el hotel Castillo Real.

Tabla 10. Presupuesto de inversión.

Presupuesto de inversión para el mejoramiento de las áreas de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real.

Propuestas a implementarse	Costo
1. Valor mensual del software básico de reservas que incluye la capacitación en línea.	99\$
2. Charlas motivacionales y refuerzo de capacitación.	840\$
3. Capacitación al directivo y personal del área de atención al cliente.	320\$
4. Implementación de página web.	450\$
5. Elaboración del Manual de Calidad enfocado a las áreas de reservas y atención al cliente.	2.700\$
6. <i>Blueprint</i> optimizado del establecimiento.	80\$

Nota: En las siguientes tablas se detallarán los costos de las propuestas anteriores.

6.3. Presupuesto de mejoras.

Tabla 11. Elaboración del Manual de Calidad enfocado a las áreas de reservas y atención al cliente.

Propuesta	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Elaboración del manual de calidad	1	1.500 \$	1.500\$
Implementación del manual de calidad	1	600\$	600\$
Evaluación	7	560\$	560\$
Edición e impresión	1	40\$	40\$
TOTAL			2.700\$

Nota: Los precios de la elaboración del manual fueron tomados mediante comunicación personal al consultor Rafael Andrade.

Tabla 12.Charlas motivacionales.

Propuesta	Cantidad	Costo por persona	Costo diario	Costo total
Charlas motivacionales y refuerzo de capacitación.	7	30\$	210\$	840\$
TOTAL				840\$

Nota: El costo diario incluye 8 horas, los valores de capacitación y refuerzo de conocimientos fueron tomados mediante comunicación personal al capacitador Rafael Andrade.

Tabla 13.Valor mensual del software básico de reservas que incluye la capacitación en línea.

Propuesta	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Valor anual del software básico de reservas que incluye la capacitación en línea.	1	99	99 \$
TOTAL			99\$

Nota:La información obtenida se la tomó de la página web del gestor de reservas Little Hotelier.

Tabla 14.Capacitación al personal del área de atención al cliente.

Propuesta	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Capacitación al directivo y personal del área de atención al cliente.	4	80	320\$
TOTAL			320\$

Nota: La información obtenida fue mediante comunicación personal a la consultora CETEC.

Tabla 15. Diseño del *Blueprint* optimizado del establecimiento.

Propuesta	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Edición e impresión del <i>Blueprint</i> optimizado del establecimiento.	1	80	80\$
TOTAL			80\$

Nota: La información obtenida fue mediante comunicación personal a la Editorial Norma.

Tabla 16. Implementación de página web.

Propuesta	Cantidad	Costo unit.	Costo total.
Implementación y mantenimiento de página web.	1	450\$	450\$
TOTAL			450\$

Nota: La información fue obtenida mediante comunicación personal a la empresa de marketing y multimedia Publitek.

6.4. Cronograma de intervención.

Tabla 17. Cronograma de intervención.

ACTIVIDADES		Año 2017-2018															
		3er Trimestre de 2017				1er Trimestre de 2018				2do Trimestre de 2018				3er Trimestre de 2018			
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Capacitación a los directivos y al personal de las áreas de reservas y atención al cliente.																
2	Charlas motivacionales y refuerzo de capacitación.																
3	Capacitación al directivo y personal del área de atención al cliente.																
4	Implementar un software básico de reservas.																
5	Elaboración del manual de estándares y procedimientos de calidad.																
6	Impresión del manual de calidad.																
7	Implementación de los procedimientos y estándares en las áreas designadas.																
8	Implementación de una página web.																

7 Conclusiones:

La búsqueda y fundamentación del marco teórico, permitió conocer diferentes puntos de vista de la gestión de calidad con autores que tienen conocimiento en la materia, además se abordó el tema de los beneficios que tiene la implementación de estándares y procedimientos dentro de un hotel.

El enfoque principal de este trabajo de titulación, se orientó a importancia de la implementación de una mejora de procesos de calidad y estándares en las áreas de reservas y atención al cliente dentro del hotel Castillo Real, inicialmente se realizó un análisis situacional para determinar la condición en la que se encontraba el establecimiento. Por medio del análisis realizado se pudo entender la importancia de poseer los estándares de calidad dentro del hotel.

Cabe destacar que, el hotel Castillo Real cuenta con 3 factores diferenciadores la solución de problemas, la igualdad de trato y el servicio personalizado, a esto se le añade la ventaja competitiva que tiene frente a su competencia, la eficacia en el servicio prestado. Por otra parte, se pudo definir el perfil del cliente del establecimiento mediante encuestas que contenían preguntas específicas aplicadas en un lapso de dos semanas.

Seguidamente, se procedió a realizar un análisis de procesos, en donde se identificaron las áreas en a intervenir, por medio del *Blueprint* optimizado, se identificó la lista de errores y posibles errores en los procesos de servicio al cliente, mediante esta identificación se elaboraron las soluciones correspondientes.

Asimismo, gracias al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del establecimiento, se logró establecer estrategias de intervención para una mejora en las áreas de reservas y atención al cliente, también se pudo determinar la falta de conocimiento de estándares y procedimientos de atención al huésped.

Por último, por medio de la matriz CAME y mapa de procesos (*Blueprit* optimizado) se procedió a priorizar las estrategias más importantes las cuales

se detallan a continuación: mejorar los procesos en el área de atención y reservas, implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente, realizar capacitaciones al personal del establecimiento, implementar una página web y mejorar los protocolos de servicio en las áreas de reserva y atención al cliente.

Todas estas estrategias ayudaran a corregir los errores que se están cometiendo dentro del establecimiento, generando una mejora no solo del posicionamiento, sino una ventaja competitiva en el mercado.

8 Recomendaciones:

Se recomienda capacitar y fomentar el trabajo en equipo entre el personal del establecimiento, para que los procesos se realicen de una manera adecuada. También se sugiere impartir charlas motivacionales e implementar y estar a la vanguardia con programas de gestión y tecnología que ayuden agilizar los procesos en el área de reservas y atención al cliente.

Una vez que el personal se haya capacitado en las áreas de reservas y atención al cliente, se deberá aplicar el conocimiento adquirido, permitiendo así realizar un análisis de su desempeño.

Asimismo, la implementación de un sistema para evaluar la satisfacción del cliente y contar con una buena página web, que se mantenga actualizada en referencia a precios y ofertas del hotel, ayudará a la mejora de procesos y se podrá conocer la percepción del servicio brindado en el hotel.

Por otra parte, es importante evaluar constantemente la satisfacción y percepción del huésped para con esto llevar a que la política de calidad del hotel Castillo Real se convierta en una filosofía establecida.

Cabe mencionar, que una vez elaborado y difundido el manual de calidad en las áreas de reservas y atención al cliente, se debe tener una buena comunicación dentro de las áreas del hotel para inspeccionar la correcta aplicación. Es importante a su vez, llevar una rigurosa evaluación periódica de los procesos y estándares de servicios aplicados a las áreas de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real. Así, se podrá detectar a tiempo si existe alguna falencia, y tomar las medidas respectivas para una óptima solución.

De la misma manera, se recomienda al personal de reservas y atención al cliente del hotel Castillo Real, se comprometa a efectuar las propuestas establecidas en el manual de calidad.

9 Referencias

Amigo, R. (2016). Más allá del customer experience: La metodología para decodificar el fenómeno humano que hace la diferencia en los negocios.

LID Editorial.

Arbós, L. C. (2010). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Profit Editorial. Recuperado a partir de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uoaaxj6zxZsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=arbo+cuatro+pilares+fundamentales&ots=FjXFKuQNgQ&sig=nvhOwpZBNnY9MplvNP9HaOjyr10#v=onepage&q=arbo%20cuatro%20pilares%20fundamentales&f=false>

Asociación Española para la Calidad. (2013). AEC - Calidad. Recuperado 15 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>

Asún, D., & Tapia, P. (2001). Manual de Sondeos de Mercado. Colombia: IICA Biblioteca Venezuela. Recuperado a partir de

<https://books.google.com.ec/books?id=6Z2hbblsP4kC&pg=PA17&dq=cuando+se+aplica+sondeo+de+opinion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0oqWX0PrUAhXIWSYKHS25AboQ6AEIJjAB#v=onepage&q=cuando%20se%20aplica%20sondeo%20de%20opinion&f=false>

Barrios, A. Z. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Católica Andrés.

Castillo, M. (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación. Bogotá.

Chandezon, G. (1991). *Hacia la calidad total* (Granica). Barcelona. Recuperado a partir de

https://books.google.com.ec/books/about/Hacia_la_calidad_total.html?id=IVMkZhgpCO0C

Colmenares Delgado, O. A., & Savedra Torres, J. L. (2007, septiembre 15).

Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. Recuperado a partir de

<http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

De Macedo-Soares, T., & Lucas, D. (1995). Empowerment and total quality:

Comparing research findings in the USA and Brazil. *Technovation*, 15(8), 475-495. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(95\)96587-J](https://doi.org/10.1016/0166-4972(95)96587-J)

Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad:*

la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes* (Días de Santos).

Madrid, España. Recuperado a partir de

https://books.google.es/books/about/Calidad_en_el_servicio_a_los_clientes.html?hl=es&id=y3yWnHrzW-0C

Díaz de Santos. (1996). *La ventaja competitiva*. Ediciones Díaz de Santos.

Domingo, A., Tapia, P., & Frasnado, S. (2001). *Manual de Sondeos de*

Mercado (Waldo Bustamante). Colombia: IICA Biblioteca Venezuela.

- Escobar Valencia, M., & Mosquera Guerrero, A. (2013). The Conceptual Framework Related to Quality: a Tower of Babel. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 29(50), 207–216.
- García, S. L. (2003). *Recepción y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Gobierno Municipal de Sucumbíos. (2017). Turismo. Recuperado 14 de marzo de 2017, a partir de <http://www.gadmsucumbios.gob.ec/web/index.php/turismo/atractivos-turisticos>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica (Primera)*. Argentina: Editorial Brujas. Recuperado a partir de <https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhgKe387RAhXIKCYKHR9ACKAQ6AEITDAH#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigacion&f=false>
- Google Maps. (2017, abril 15). Recuperado a partir de <https://www.google.com.ec/maps/place/Hotel+Castillo+Real/@0.0838894,-76.8848197,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e2823cf9c152389:0xf50a3aaaf1b28fad!8m2!3d0.083884!4d-76.882631>
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152. <https://doi.org/10.1108/09604520110393386>

Hansen, B. L., & Ghare, P. M. (1989). Control de calidad: teoría y aplicaciones.

Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, L. A. V. (2005). Planeación estratégica con enfoque sistémico.

UNAM.

Herrera, J. N. (2002). Introducción a la calidad. Curso de calidad por internet-

CCI. Recuperado a partir de

http://www.academia.edu/download/32454688/introduccion_a_la_calidad.pdf

Hotel D' Mario. (2015). Recuperado 21 de marzo de 2017, a partir de

http://www.hoteldmario.com/?page_id=208

Hotel Lago Imperial. (2015). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.hotellagoimperial.com/>

Ishikawa, K. (1986). Qué es el control total de calidad? (Margarita Cárdenas).

Bogotá: Norma. Recuperado a partir de

https://books.google.com.ec/books/about/Qu%C3%A9_es_el_control_total_de_calidad.html?id=MWGOXKteTQwC

Little Hotelier. (s. f.). Pricing. Recuperado 24 de mayo de 2017, a partir de

<http://www.littlehotelier.com/es/pricing/>

López Fernández, M. C., & Serrano Bedia, A. M. (2001). Dimensiones y

medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras., 3, 12.

López Gumucio, R. (2005). Perspectivas, 8(num 2), 67-81.

Mesa, J. C. P. (2016). Operaciones y gestión de empresas turísticas.

Universidad Almería.

- Ministerio de Turismo. (2009). Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional. Ministerio de Turismo. Recuperado a partir de <http://www.repotur.gov.ar/handle/123456789/149>
- Muñoz, A. (1999). La gestión de calidad total en la administración pública. España: Diaz de Santos. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books/about/La_gesti%C3%B3n_de_calidad_total_en_la_admin.html?hl=es&id=tPSDtdQ86CkC
- Nogales, Á. F. (2004). Investigación y técnicas de mercado (Segunda). Madrid: ESIC Editorial.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000- Gestión de la calidad. Recuperado a partir de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Pérez, V. (2006). Calidad Total en la Atención Al Cliente. España: Ideaspropias. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books/about/Calidad_Total_en_la_Atenci%C3%B3n_Al_Cliente.html?hl=es&id=xXdBBinORegC
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación (Quintana). Mexico: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.
- Santomà Vicens, R., & Costa Guix, G. (2011). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. Revista de Análisis turístico,

(3). Recuperado a partir de

<http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/53>

Schiffman, L., & Lazar, L. (2005). Comportamiento del consumidor (Vol.

Séptima Edición). México: Pentice Hall. Recuperado a partir de

https://books.google.com.ec/books/about/Comportamiento_del_consumidor.html?id=Wqj9hlxqW-IC

Summer, D. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación.

Recuperado a partir de

https://books.google.com.ec/books/about/Administraci%C3%B3n_de_la_calidad.html?id=xBgQ9R2io5oC

Ureña, A. N. (2008). Recepción hotelera y atención al cliente. Editorial

Paraninfo.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and

Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of*

Marketing, 52(2), 35. <https://doi.org/10.2307/1251263>

10 ANEXOS

Anexo 1: Ventaja competitiva del hotel Castillo Real.

<i>SERVQUAL</i>	<i>Hotel Lago Imperial</i>	<i>Hotel Marques Amazónico</i>	<i>Hotel D' Mario</i>	<i>Hotel Castillo Real</i>	<i>Conclusión</i>
<u>ELEMENTOS TANGIBLES</u>					
<i>Infraestructura del hotel</i>	D	F	D	D	Característica común negativa.
<i>Equipamiento</i>	F	F	F	F	Característica común positiva
<i>Señalización</i>	D	F	F	F	Característica común positiva
<i>Servicios físicos y habitaciones</i>	F	F	F	D	Característica común negativa
<i>Aspecto físico del personal</i>	F	F	F	F	Característica común positiva.
<i>SERVQUAL</i>	<i>Hotel Lago Imperial</i>	<i>Hotel Marqués Amazónico</i>	<i>Hotel D' Mario</i>	<i>Hotel Castillo Real</i>	<i>Conclusión</i>
<u>FIABILIDAD</u>					
<i>Atención recibida</i>	D	D	F	F	Característica común positiva
<i>Interés del personal</i>	F	F	F	F	Característica común positiva
<i>Eficacia y eficiencia</i>	D	D	F	F	Característica común positiva.

Compromiso de atención	F	F	F	F	Característica común positiva
Solución de problemas	D	D	D	F	Factor diferenciador
SERVQUAL	Hotel Lago Imperial	Hotel Marqués Amazónico	Hotel D' Mario	Hotel Castillo Real	Conclusión
<u>CAPACIDAD DE RESPUESTA</u>					
Agilidad en el servicio	D	D	F	F	Característica común positiva
Tiempo de espera	D	F	D	F	Característica común positiva.
Atención Recibida	F	D	F	F	Característica común positiva
Eficacia en el servicio	D	D	D	D	Oportunidad
Capacidad de respuesta de inquietudes	F	F	F	F	Característica común positiva
SERVQUAL	Hotel Lago Imperial	Hotel Marqués Amazónico	Hotel D' Mario	Hotel Castillo Real	Conclusión
<u>SEGURIDAD</u>					
Conducta del personal	D	F	D	F	Característica común positiva
Conocimiento en la materia	D	D	F	D	Característica común negativa

<i>Igualdad de trato</i>	D	D	D	F	Factor diferenciador (ventaja competitiva).
<i>Capacidad de organización</i>	F	D	F	D	Característica común negativa.
<i>Buen trato al huésped</i>	D	D	F	F	Característica común positiva.

SERVQUAL

Hotel Lago Imperial

Hotel Marqués Amazónico

Hotel D' Mario

Hotel Castillo Real

Conclusión

EMPATÍA

<i>SERVQUAL Atención personalizada Exigencia de necesidades</i>	D	D	D	F	Factor diferenciador (ventaja competitiva).
<i>Horarios adecuados</i>	F	D	F	F	Característica común positiva
<i>Interés del huésped</i>	F	F	F	F	Característica común positiva
	F	F	F	F	Característica común positiva.

Anexo 2: Perfil del cliente del hotel Castillo Real

Perfil del cliente del hotel Castillo Real

Nacionalidad	Ecuatoriano	(64%)
	Colombiano	(32%)
	Alemán	(4%)
Género	Masculino	(76%)
	Femenino	(24%)
Edad	Menor a 20	(4%)
	20 a 29	(56%)
	30 a 39	(28%)
	40 a 49	(8%)
	Mayor a 50	(4%)
Nivel de instrucción	Secundaria	(60%)
	Superior	(36%)
	Postgrado	(4%)
Motivo de viaje	Vacaciones	(20%)
	Estudio	(4%)
	Negocio	(48%)
	Visita A/F	(24%)
	Compras	(4%)
Tiempo promedio de visita	1 a 2 días	(84%)
	3 a 6 días	(16%)
Gasto promedio	15 a 19	(10%)
	20 a 40	(60%)
	50 a 99	(20%)
	Más de 100	(4%)
¿Con quién viaja?	Solo	(60%)
	Pareja	(24%)
	Familiares	(16%)
¿Cómo se enteró del hotel?	Amigos	(44%)
	Familia	(12%)
	Internet	(44%)
A la hora de escoger un hotel ¿qué es lo que tiene más presente?	Precio	(68%)
	Ubicación	(16%)
	Servicios	(16%)

Anexo 3: Encuesta de satisfacción de servicios:

ENCUESTA DE SATISFACIÓN DE SERVICIOS

Estimado visitante,

Esperamos que su visita a nuestro establecimiento haya sido inolvidable, a su vez, solicitamos muy cordialmente nos brinde 5 minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta. Su grata experiencia a nuestro hotel, es de gran importancia para nosotros, por tal motivo, deseamos conocer sus observaciones con respecto a la atención y servicio recibido.

BLOQUE I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL TURISTA

Otro: _____

Nacionalidad _____

Sexo Masculino ()

Femenino ()

Edad:

Menor a 20 ()

20 a 29 ()

39 a 39 ()

40 a 49 ()

Mayor a 50 ()

1. Marque con una X según corresponda

a) Nivel de instrucción

Primaria ()

Secundaria ()

Superior ()

Postgrado ()

b) Motivo de viaje

Vacaciones / ocio ()

Estudios ()

Negocios ()

Visita amigos o familiares ()

Compras ()

c) tiempo promedio de visita:

Menos de un día ()

De 1 - 2 días ()

De 3 – 6 días ()

De 7 -14 días ()

Más de 15 días ()

d) Gasto promedio por día

5 - 19\$ ()

20 -49\$ ()

50 – 99\$ ()

Más de 100\$ ()

e) Con quien viaja

Solo/a ()

Pareja ()

Familiares ()

Amigos ()

f) Como nos conoció

Amigos ()

Familia ()

Internet ()

Agencia de viaje ()

Otro: _____

g) A la hora de escoger un hotel, qué es lo que tiene más presente

Precio ()

Ubicación ()

Servicios () Otro ()

BLOQUE II. CALIDAD Y VALORACIÓN DE SERVICIOS.

Por favor, califique nuestros servicios, considerando los siguientes criterios, en donde: 1) Totalmente insatisfecho, 2) Insatisfecho, 3) Ni insatisfecho ni satisfecho, 4) Satisfecho y 5) Totalmente satisfecho.

a) Elementos Tangibles

	1	2	3	4	5
La infraestructura del hotel se encuentra en buen estado.					
El empleado cuenta con equipos de trabajo modernos.					
El hotel cuenta con una buena señalización.					
Los servicios básicos y habitaciones estuvieron limpios.					
El aspecto físico de los empleados es pulcro.					

b) Fiabilidad

	1	2	3	4	5
La atención recibida fue lo que usted esperaba.					
Cuando se le presentó un problema, el empleador mostró interés.					
La primera vez que lo atendieron, el empleador mostró eficacia y eficiencia.					
Cuando el empleado del hotel promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
El personal demuestra estar capacitado para responder sus dudas.					

c) Capacidad de respuesta

	1	2	3	4	5
El servicio brindado en el hotel fue ágil.					
Si necesitó ayuda con alguna duda o problema, se lo atendió con un tiempo adecuado.					
Los empleados siempre están dispuestos ayudarlo.					
Los empleados demuestran estar capacitados para brindar un servicio con agilidad.					
Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder sus inquietudes.					

d) Seguridad

	1	2	3	4	5
El comportamiento de los empleados del hotel transmite confianza y seguridad.					
Los empleados tienen suficientes conocimientos para atender a sus preguntas.					
Los empleados demuestran igualdad de trato con todos los clientes.					
Los empleados expresan capacidad de organización de servicio.					
Los empleados expresan amabilidad y cortesía todo el tiempo.					

e) Empatía

	1	2	3	4	5
El hotel cuenta con empleados que ofrecen atención personalizada.					
El empleado entiende las necesidades específicas del cliente.					
El hotel ofrece horarios adecuados para los usuarios.					
El hotel se preocupa por los intereses del cliente.					
Individual personalizada					

BLOQUE III. RELACION PRECIO CALIDAD

	1	2	3	4	5
En la relación precio calidad, califique al hotel <i>Castillo Real</i>					

Confiaría en el Hotel *Castillo Real* en un próximo viaje

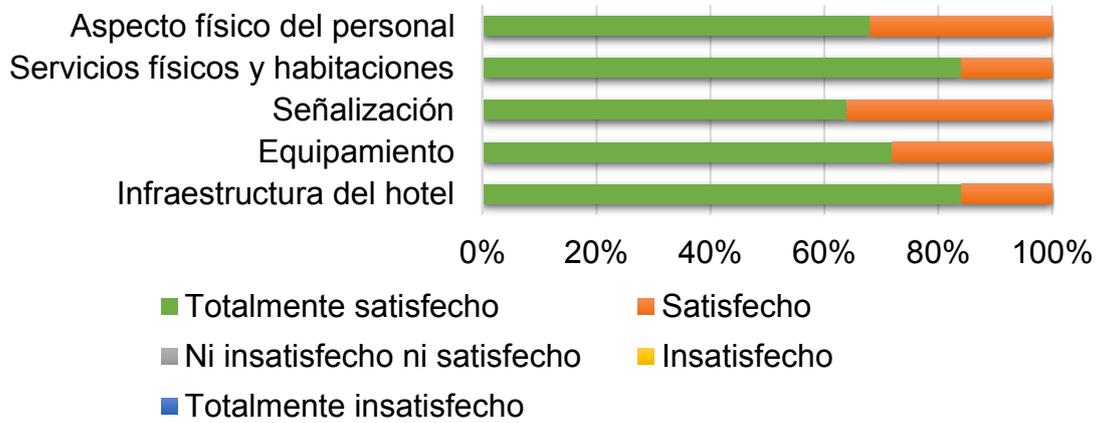
SI () NO ()

Recomendaría al Hotel *Castillo Real* a sus conocidos o familiares

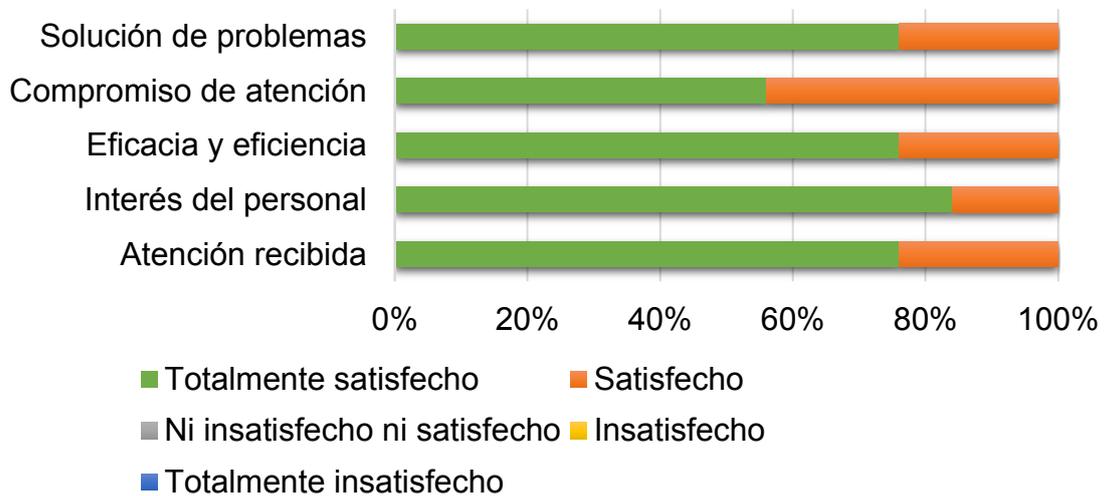
SI () NO ()

Anexo 4: Tablas de resultados acerca de la perspectiva que tiene el huésped del hotel Castillo Real.

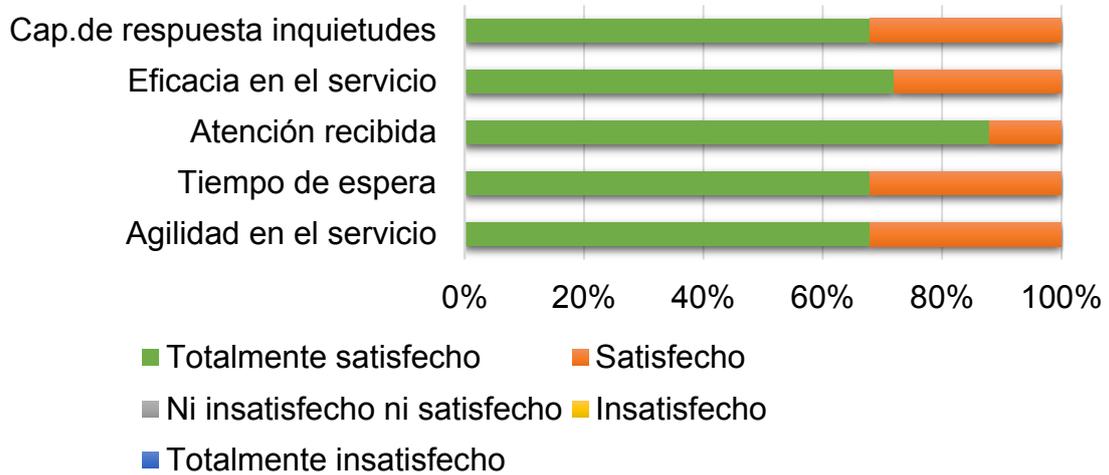
Elementos Tangibles



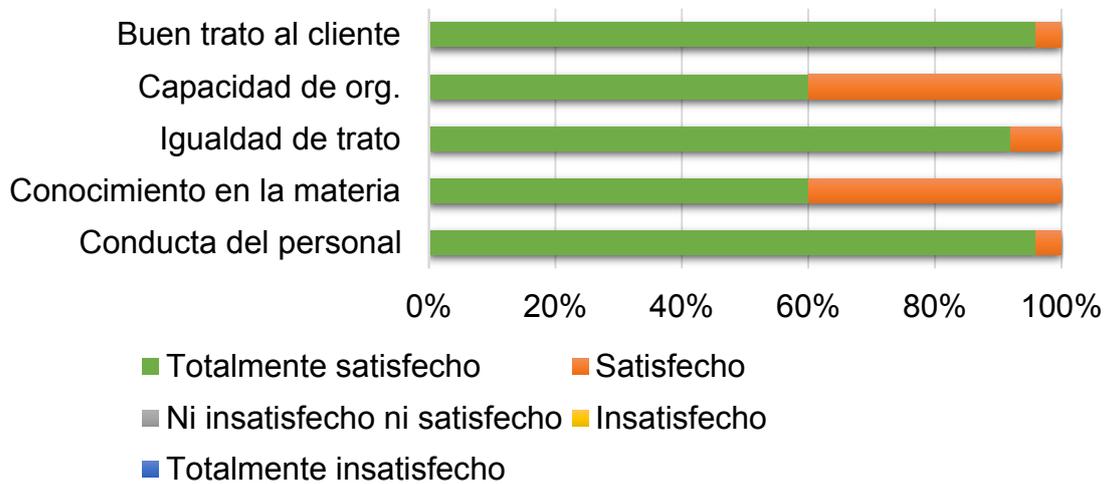
Fiabilidad



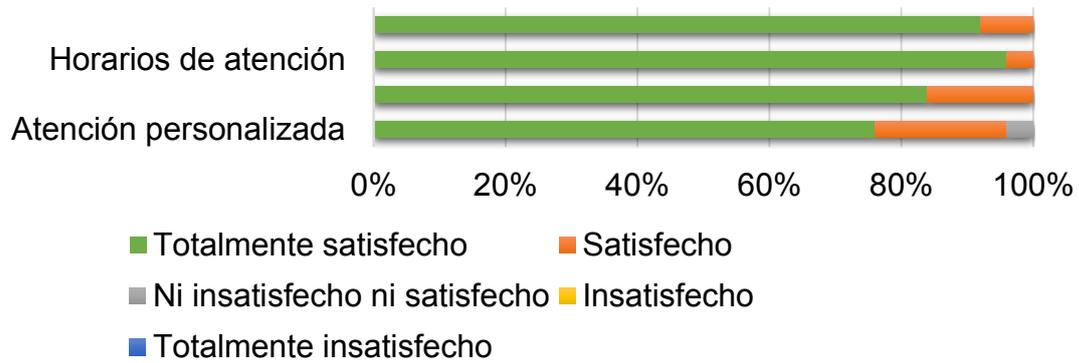
Capacidad de respuesta



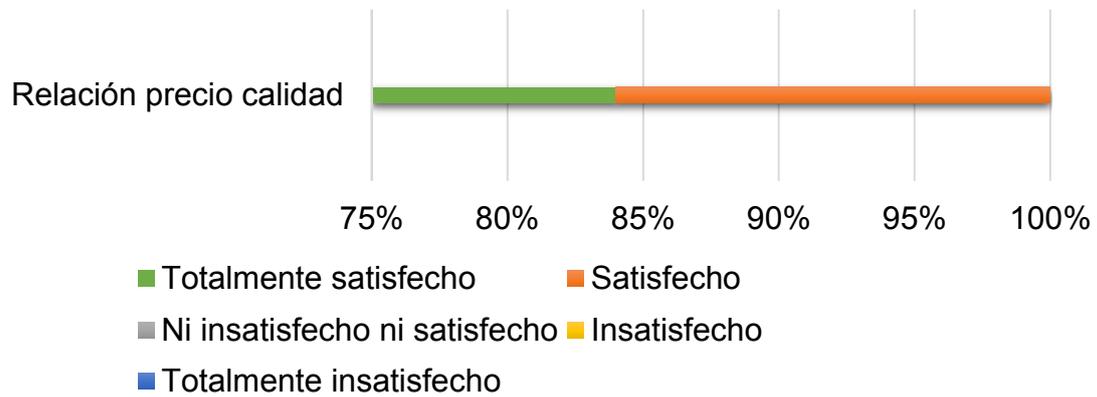
Seguridad



Empatía



Relación precio calidad



Anexo 4: Lista SIGO:

Autoevaluación SIGO



Empresa: HOTELO COSTILLA PECAI

Los Módulos que se consideran para otorgar el Distintivo "SIGO ECUADOR" a las empresas turísticas son los siguientes:

1. Calidad Personal
2. Enfoque en el Cliente
3. Gestión de la Rutina y la Negativa

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzarse desde 0 hasta 4 puntos de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación:

Puntos	Escala aplicable a los Módulos del Sistema de Gestión.
0	No aplica
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el Módulo en su empresa.
2	Implementación inicial. Ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%.
3	Implementación avanzada. La implementación está entre un 51 y un 100%.
4	Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora.

1. Módulo CALIDAD PERSONAL					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa adopta un lenguaje que facilita la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.		X			
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.		X			
3. La empresa realiza de manera grupal labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.					
4. Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.					
5. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.					
6. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.					
7. La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de los 5S.					
8. El ambiente de trabajo es disciplinado.			X		
9. Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.			X		

10. La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes instrumentos de gestión.					
	Suma:				6
	Total				4,5

* Módulo de las 50 acciones para medir la calidad de vida en el trabajo, se divide en 10 categorías siendo 50 acciones de cada una de ellas y se imprime de 10 copias por folio.

2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica grupos de clientes con características similares (sección de segmentos y nichos de mercado mas).		X			
2. La empresa identifica cuáles son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.					
3. Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.					
4. La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.					
5. La empresa mide la satisfacción del cliente y realiza acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.					
6. La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamaciones de los clientes y las considera para rediseño del servicio.					
7. La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.					
8. La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.					
9. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en herramientas de ventas.					
10. La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.					
	Suma:				1
	Total				0,75

3. GESTIÓN DE LA RUTINA Y LA MEJORA					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.		X			
2. Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.					
3. Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las responsabilidades y las actividades principales a través de métodos gráficos como fotografías, diagramas etc.					
4. La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.					
5. Cuando se contrata un nuevo colaborador, recibe la inducción y					

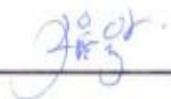
capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.					
6. Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.					
7. La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.			X		
8. La empresa ha desarrollado su Política Básica, Misión, Valores y Visión.					
9. La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.					
10. Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.					
	Suma:		3,0		
	Total:		2,25		

Resumen de la Puntuación Obtenida	Puntos
1. Calidad Personal	4,5
2. Enfoque en el Cliente	0,75
3. Gestión de Rutina y La Mejora	2,25
Puntuación por asistencia	0
Puntuación total obtenida	7,5

Empresa: Hotel Castilla Real
(Razón Social y RUC o RISE) 1711142617001

Fecha: Abril-06-2019

Nombre del Evaluador: Genesis Enriquez

Firma: 

Anexo 5: Proforma de Elaboración del Manual de Calidad para el hotel Castillo Real



Nueva Loja, 26 de mayo de 2017

Sres.

Hotel Castillo Real

Lago Agrio

De nuestras consideraciones:

En este milenio, las organizaciones, enfrentan nuevos desafíos que implican personal capacitado, motivado a diario y consciente de la verdadera filosofía del "servicio al Cliente" y buen "Trabajo en Equipo".

Nuestra consultora empresarial MEGAGESTIÓN "Smart Solutions Corp." ha diseñado un programa integral para la difusión valores, motivación y excelencia en el servicio. Somos cofundadores del programa "Hacia un nuevo estilo de vida".

De acuerdo a su solicitud, presentamos un detalle del trabajo necesario para la elaboración de su Manual de Calidad, el cual será un apoyo para el mejor desempeño de su personal; esto redundará en la captación de nuevos clientes y en la mejor atención a los actuales.

Este trabajo incluye lo siguiente:

- Levantamiento de información. Funciones detalladas de todo el Personal.
- Elaboración del Manual de Funciones. Este Manual deberá ser aplicado por todo el personal actual, y por futuros funcionarios.
- Elaboración del Manual de Calidad y Atención al Cliente.
- Taller de aplicación de Las Normas de Calidad con todo el personal. Tiempo de duración: 6 horas.

Duración del Trabajo: 2 semanas

Inversión: U.S.\$1.500,00 (Incluye I.V.A.)

Forma de Pago: 60% a la firma del Contrato

40% a la terminación del mismo, previa presentación de los Manuales Ofertados y la factura correspondiente.

