



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PLAN DE MEJORA DE CALIDAD ENFOCADO AL SEGUIMIENTO Y
CONTROL DE QUEJAS EN HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO”

AUTOR

María Gabriela Macías Aguinaga

AÑO

2017



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PLAN DE MEJORA DE CALIDAD ENFOCADO AL SEGUIMIENTO Y
CONTROL DE QUEJAS EN HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO”

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

Profesor Guía

Verónica Beatriz Román Mosquera

Autora

María Gabriela Macías Aguinaga

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Verónica Beatriz Román Mosquera

Coordinadora Académica

CI: 1707480297

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

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

Lic. Bolívar Eduardo Pico Flores

CI: 1706875430

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Maria Gabriela Macías Aguinaga

CI: 1716111057

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas las personas que estuvieron presentes durante mi crecimiento profesional y laboral, a mis papas por darme la oportunidad de terminar esta etapa.

Agradezco también a Verónica Román quien me guió con sus conocimientos para realizar este proyecto de investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes lograron que culmine esta etapa haciendo un gran esfuerzo. A mis hermanas, Valeria y Jaymee.

A mi familia que se encuentra lejos.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un manual para el control y seguimiento de quejas en el hotel Patio Andaluz, ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Quito. Se busca identificar las falencias relacionadas con el manejo de quejas y ofrecer una propuesta para su mejora.

En el primer capítulo, se presenta el origen de la calidad y su relevancia en el sector servicios, sobre todo en la hotelería. De igual manera, se resume la importancia en el rápido manejo y solución de quejas y su impacto con el cliente.

En el segundo capítulo, se realiza la descripción de la empresa, con su misión, visión, organigrama, y servicios ofertados. Se establecen también las expectativas del cliente, tomando en cuenta comentarios realizados por los huéspedes en portales como TripAdvisor, Booking y Expedia.

En el tercer capítulo, se identifica el área de análisis de este proyecto de investigación, tomando como base el sistema de gestión de manejo de quejas de la cadena hotelera GHL. Se proponen soluciones a los errores encontrados y se establecen estrategias de mejoramiento en el control y seguimiento de quejas considerando el análisis CAME.

En el cuarto capítulo, se plantean las políticas de calidad, siendo la principal la rápida solución de quejas, se establecen las metas, estrategias y acciones que permitirán su cumplimiento.

En el quinto capítulo, se plantean las estrategias de intervención del manual, se define la estructura del mismo, se establecen propuestas de capacitación y su tiempo de ejecución. De igual manera, se detalla el presupuesto de implementación de este manual.

ABSTRACT

The present project aims the creation of a control and follow-up complaints manual for Patio Andaluz hotel, located in the historic center of Quito. It seeks to identify the shortcomings related to complaints handling and offer a proposal for its improvement.

In the first chapter the origin of quality and its relevance in service activities, especially in the hotel industry are presented, it also summarizes the importance in the speedy handling and complaints solution and its impact with the client.

The second chapter describes the company, with its mission, vision, organization chart, and services offered. It also establishes customer expectations, taking in consideration comments made by guests on websites such as TripAdvisor, Booking and Expedia.

The third chapter identifies the area analysis of this project, based on the management system of complaints handling of the hotel chain GHL. Solutions to the errors found, strategies for improvement around the control and follow-up of complaints, considering the CAME analysis.

The fourth chapter deals with quality policies, the main one is the rapid resolution of complaints, establishing the goals, strategies and actions that will allow them to be fulfilled.

In the fifth chapter, the manual intervention strategies are presented, the manual structure is defined, training proposals are established and its execution time. Likewise, the manual implementation budget is detailed.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación.....	2
Metodología.....	3
Tipo de investigación	3
Capítulo I. Marco Teórico.....	5
Capítulo II. Análisis situacional de la empresa.....	9
2.1 Localización	9
2.2 Capacidad Instalada	9
2.2.1 Aforo.....	9
2.3 Servicios ofertados.....	9
2.4 Misión y Visión	10
2.5 Objetivos empresariales.....	11
2.6 Estructura Organizacional de la empresa	11
2.6 Ventaja competitiva.....	11
2.7 Perfil del cliente de la empresa	13
2.7.1 Breve análisis de las expectativas del cliente.....	13
Capítulo III. Análisis de Procesos	15
3.1 Identificación de las áreas de análisis.....	15
3.2 Mapa de procesos (<i>Blueprint</i>).....	18

3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	19
3.4 FODA y FODA cruzado (Matriz CAME)	20
Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras.....	22
4.1 Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa	22
4.1.1 Política de Calidad:.....	22
4.1.2 Matriz de priorización de estrategias	22
4.2 <i>Blueprint</i> optimizado.....	25
4.3 Matriz para el seguimiento, análisis y mejora	26
CAPÍTULO V. Propuesta de Intervención	26
5.1 Estrategias de intervención	26
5.1.2 Estructura del manual de calidad	27
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación.....	28
5.2 Presupuesto de intervención.....	29
5.2.1 Inversión en capacitación	29
5.2.2 Costos de impresión del manual	30
5.2.3 Costos de diseño del manual	30
5.2.4 Presupuesto total de implementación del proyecto	31
5.3 Cronograma de Intervención.....	32
Conclusiones y recomendaciones	34
Conclusiones.....	34
Recomendaciones	36
Referencias:	37

ANEXOS	40
--------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 8 Principios para la gestión de la calidad.	6
Figura 2. Ubicación hotel Patio Andaluz.	9
Figura 3. Organigrama hotel Patio Andaluz,	11
Figura 4. Mapa de procesos (<i>Blueprint</i>) hotel Patio Andaluz	18
Figura 5. <i>Blueprint</i> optimizado.	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la ventaja competitiva.....	12
Tabla 2. Perfil del cliente de hotel Patio Andaluz	13
Tabla 3. Análisis semántico comparativo de las expectativas del cliente.....	13
Tabla 4. Lista de chequeo comparativo entre hotel Patio Andaluz y hotel Wyndham Quito Airport	17
Tabla 5. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones.....	19
Tabla 6. Análisis Matriz CAME	20
Tabla 7. Matriz de priorización de estrategias	
Tabla 8. Matriz para el seguimiento, análisis y mejora.....	26
Tabla 9. Implementación del manual.....	27
Tabla 10. Temas, modalidad y duración sugerida de capacitación	29
Tabla 11. Comparativo de propuestas de capacitación.....	29
Tabla 12. Comparativo de costos de impresión del manual.....	30
Tabla 13. Comparativo de costos de diseño del manual	30
Tabla 14. Inversión final	31
Tabla 15. Cronograma de actividades.....	32

Introducción

El plan de mejora de calidad, enfocado al seguimiento y control de quejas, se realizará en el hotel Patio Andaluz, ubicado a 150 metros de la Plaza Grande, el cual ofrece un particular entorno en el centro colonial de Quito, en la provincia de Pichincha, Ecuador. Cuenta con 32 habitaciones, 11 suites y 21 habitaciones estándar (Hotel Patio Andaluz, 2016).

La mayoría de establecimientos grandes, que forman parte de una cadena o marca hotelera, manejan un estricto control de calidad, sobretodo en la dirección y seguimiento de quejas y por supuesto, el mejoramiento continuo de procesos; por lo general, con una persona encargada del seguimiento de cada situación importante dentro del hotel J. Serrano (entrevista 2, 02 de marzo, 2017). Contrario a esto, los hoteles pequeños, quienes en su mayoría cuentan con personal poli funcional, no tienen una persona encargada que maneje lo mencionado anteriormente. Este tipo de establecimientos se ven afectados directamente, porque no existe conocimiento de cómo actuar y la mayoría de veces puede ser un seguimiento “improvisado”, no apropiado para la operación del hotel.

Este problema se ve reflejado en el hotel Patio Andaluz, el cual no cuenta con un manual específico y personalizado que estandarice los procesos de control y seguimientos de quejas.

Gestionar los niveles de satisfacción en los huéspedes es crucial para la continuidad de la empresa y, es por esto, la importancia en el manejo adecuado de estas situaciones, lo que más adelante posicionará al país como un destino de calidad. Es importante la personalización de procesos de acuerdo al establecimiento; no todos se manejan de igual manera (Moreno, Olán, Batista, Batista y Nápole, 2012).

Objetivos

Objetivo General

Crear un plan de mejora de calidad enfocado al seguimiento y control de quejas en hotel Patio Andaluz.

Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del hotel.
- Analizar los procedimientos para el control y seguimiento de quejas.
- Plantear mejoras de calidad, adaptadas a las necesidades del hotel.
- Plantear una propuesta de inversión para el mejoramiento del control y seguimiento de quejas.

Justificación

Durante los últimos años el Ecuador, ha querido posicionarse como potencia turística y destino que ofrezca servicios de calidad. Este plan se ha ejecutado con tres estrategias: calidad a nivel de personas, calidad a empresas que cuenten con un sistema de gestión de procesos, y la calidad a nivel de destino (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2015). Se realiza este plan de mejora de calidad enfocado en el seguimiento y control de quejas, ya que el hotel no cuenta con uno y, como se mencionó anteriormente, parte importante de la operación del hotel Patio Andaluz es un correcto manejo de estas situaciones.

El presente proyecto, se vincula con el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir el cual consiste en; “Impulsar la transformación de la matriz productiva” y a la política 10.3; “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” y su lineamiento b.: “Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pp. 80). De igual manera, se articula a la línea de

Investigación planteada por la Universidad de Las Américas [UDLA]; “Sociedad, comunidad y cultura” (UDLA, 2015) y al lineamiento de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” [EHYT],(2015).

Metodología

Tipo de investigación

Para la realización de esta propuesta de mejora, se aplicó la investigación descriptiva. Según Malhotra. N, en su libro *Investigación de Mercados*, la investigación descriptiva consiste en detallar algo, por lo regular, se entregan características o funciones del tema a investigar. En este caso, se describirán los procesos y se analizará detenidamente cada detalle para la implementación de mejoras que se adapten a los procesos de seguimiento de quejas del hotel Patio Andaluz.

Es importante mencionar que una de las características de la metodología descriptiva, es que el investigador tiene conocimiento previo sobre la situación del problema a investigar (Malhotra, 2008, pp.82). Según Pere Soler, en su libro *Investigación de Mercados*, menciona que es fundamental realizar las siguientes preguntas al momento de una investigación descriptiva: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?.

Tipo de metodología

El presente proyecto de investigación cuenta con una mezcla de los dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se caracteriza por estudiar fenómenos sociales en su entorno natural, en este caso, el proceso de manejo y control de quejas,

explorando el actor humano, el factor más importante para el manejo de estas situaciones.

Los métodos cualitativos se caracterizan por estudiar significados intersubjetivos y estudiar la vida social en su estado natural sin modificarla ni someterla a controles experimentales (Ruiz, 2012, pp. 44). De igual manera, esta investigación se caracteriza por que la misma se basa en la interpretación del investigador (McDaniel y Gates, pp. 134, 2010). El tipo de investigación cualitativa utilizado en este proyecto de investigación son las entrevistas a profundidad.

Es importante mencionar que dentro de las herramientas de investigación, estaba prevista realizar la observación en campo para el análisis de procesos en solución de quejas, pero por falta de tiempo y recursos se decidió enfocar la investigación en las entrevistas a profundidad.

Entrevistas

Las entrevistas se caracterizan por sondear y producir respuestas detalladas a cada pregunta. A medida que la entrevista avanza, el entrevistador sondea a fondo cada respuesta y la utiliza como base para continuar el interrogatorio (McDaniel y Gates, pp.132, 2010). Las entrevistas se realizaron a Israel Albán, Gerente de Marketing y Ventas de hotel Patio Andaluz, para conocer procesos internos sobre el manejo de quejas e información general sobre el establecimiento y a Jennyfer Serrano, Jefe de Aseguramiento de Calidad de hotel Wyndham Quito *Airport*, la cual aportó con información valiosa de procesos de solución de quejas y sus beneficios.

Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se caracteriza por utilizar el análisis matemático (McDaniel y Gates, 2010) y el cuantificar datos para un análisis estadístico (Malhotra, 2008). Este tipo de investigación se hace presente en el capítulo 2, en donde se realiza un análisis semántico de comentarios recibidos por varios

portales, este análisis arrojó información valiosa sobre la percepción de los servicios del establecimiento.

Capítulo I. Marco Teórico

Para poder entender a cabalidad en que se basa esta propuesta, es primordial conocer sobre la importancia de la calidad y, como ha influenciado en el sector de la entrega de servicios.

Durante las últimas décadas, la calidad ha sido un revulsivo para el mejoramiento de las empresas en cuanto a su productividad, organización, cultura y responsabilidad social. Varios son los conceptos de calidad, pero todos tienen el mismo fin: asegurar la excelencia del servicio y producto logrando la satisfacción de los consumidores. Para Jesús Gallego, en su libro *Gestión de Hoteles*, la calidad es un atributo fundamental para valorar los productos y servicios según como son percibidos por el cliente, esto origina un nivel de satisfacción y se establece a la calidad como un instrumento para su gestión (Gallego, 2012). De igual manera, comenta que la calidad es una consecuencia de la modernidad, de varios avances y del incremento en la posibilidad de poder elegir entre productos y servicios similares, con atributos superiores unos en relación a otros (Gallego, 2012).

Tomando en cuenta el significado de la calidad, uno de los mayores retos para las empresas en el siglo XXI, es equilibrar diferentes aspectos como la competitividad, el aumento de la competencia, el mejoramiento continuo y la globalización. Una correcta gestión de procesos permitirá aprovechar el potencial de cada empresa y conseguirá el éxito de la misma.

Según la *International Organization for Standardization* (ISO), organización no gubernamental, creadora de estándares internacionales que apoyan la innovación y proveen soluciones a nivel global (ISO, s.f), la gestión de calidad es el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el

aseguramiento y la mejora de calidad” (ISO, s.f). Es un mecanismo que colabora con la correcta gestión de procesos y la mejora continua de las características mencionadas anteriormente.

ISO 9000:2015, cuenta con 8 principios para la gestión de la calidad (ver figura 1). La propuesta de mejora para el seguimiento y control de quejas, tomará como ejemplo el enfoque basado en procesos, ya que de esta manera se asegurará el correcto manejo, no improvisado de las situaciones y con esto, se cerciorará la calidad del servicio y se cumplirá con las expectativas de los clientes.



Figura 1. 8 principios para la gestión de la calidad.
Tomado de Universidad Del Pacífico, 2013.

Es importante definir qué es la mejora de procesos. Es una técnica de mejora de la calidad, que consiste en el análisis y optimización de los procesos de trabajo; su objetivo es el perfeccionamiento de los mismos y la satisfacción de clientes internos y externos (Gallego, 2012). La idea es rediseñar el proceso logrando reducir ciclos de tiempo, mejorar las condiciones del puesto e incrementar los beneficios (Gallego, 2012).

Ahora bien, ¿cómo ha influenciado el mejoramiento de calidad y de los procesos en la hotelería? La hotelería, al encontrarse dentro de las empresas de servicio, que representan más del 85% de los nuevos trabajos creados desde 1982 (Puig,

2006, pp.1), está en constante cambio y uno de los retos para quienes administran este tipo de negocios es la correcta gestión de procesos que aseguren un producto o servicio de calidad. Es importante saber que, la calidad en el servicio es muy diferente de la calidad del producto, en este se toma en cuenta la actitud, la comunicación, garantías, comportamientos y percepciones (Puig, 2006, pp.1); el correcto entrenamiento de los empleados para la resolución de problemas es primordial para el éxito de sus empresas. Es aquí en donde entran las quejas y su importancia dentro de cualquier negocio que brinde servicios o productos.

Según José Felipe Gallego, en su libro *Gestión de Hoteles* (2012), una queja es una oportunidad ofrecida por el cliente para mejorar, cambiar la actitud y la forma de hacer las cosas que no cumplen con sus expectativas ni percepciones (Gallego, 2012, pp. 612). ¿Cómo se atienden las reclamaciones en los hoteles? Es importante que la organización tenga claro qué se debe hacer para gestionar la queja o reclamo y cómo debe responder cada empleado que se encuentre dentro de esta situación. Cada queja es diferente, por lo que tener un procedimiento de cómo actuar y que compensación entregar, es muy importante para solucionar en lo posible cualquier reclamo.

Muchos son los manuales de calidad enfocados a quejas que existen dentro del sector hotelero. No todos los hoteles funcionan de la misma manera operacionalmente, por lo que cada manual se ajusta a las necesidades y a la situación actual de cada hotel. Si bien, hotel Patio Andaluz pertenece a la cadena hotelera *Cialcotel*, se tomará como referencia el manual de la cadena hotelera GHL, que cuenta con un manual completo que facilita el proceso de solución y seguimiento de quejas. Dentro de su modelo de gestión de calidad, con 8 políticas, esta propuesta se basará en la política n° 6 “Agradecemos la queja de un huésped. Es la oportunidad de hacerle sentir bien y satisfecho. Nunca estaremos ocupados para atender la queja de un huésped. La respuesta a una queja o requerimiento es de carácter inmediato” (Garay, 2016).

Según este modelo existen varias fuentes por donde se reciben las reclamaciones:

- Quejas directas: el huésped o cliente tiene la voluntad y la iniciativa propia de manifestar su descontento.
 - Personalmente (contacto directo con el Gerente General, Coordinador de Aseguramiento de Calidad, Recepción, Mercadeo, Auditor Nocturno).
 - Correo electrónico.
 - Telefónicamente.
 - Redes sociales o canales electrónicos (Garay, 2016).
- Quejas indirectas: mediante procedimientos de calidad establecidos en el hotel, se aborda al huésped o cliente y estos facilitan que éste manifieste su no conformidad.
 - *Guest Feedback*.
 - *Check in Feedback*.
 - Registro de Reservas.
 - Encuestas de satisfacción (Garay, 2016).

Todas estas variables son de vital importancia para el seguimiento correcto de las quejas, el modelo de calidad de GHL, sugiere que toda esta información sea verificada internamente, se condicione una garantía (si aplicara) y se exige una respuesta formal ante el huésped (Garay, 2016). De igual manera, en el libro *Administración de Servicios* de Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) se sugiere que las quejas deberían estar centralizadas, registradas, clasificadas y analizadas. Comenta también que recopilar la información, requiere un sistema de captación de quejas que permita transmitir las a una sola localización, para posteriormente almacenarlas (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz, 2011).

Capítulo II. Análisis situacional de la empresa

2.1 Localización

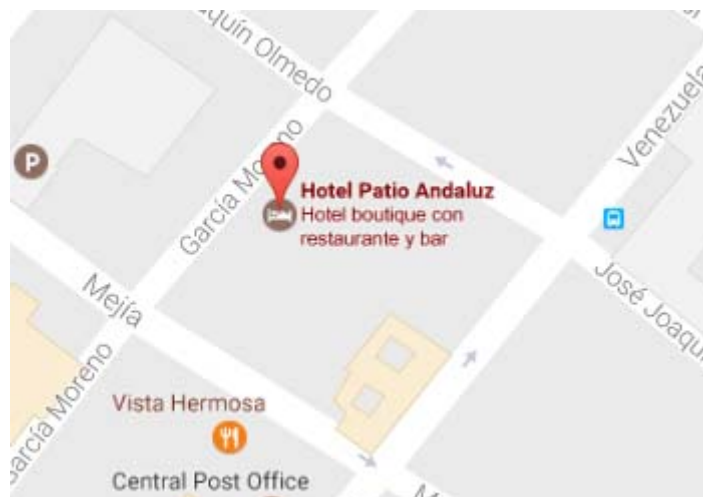


Figura 2. Ubicación hotel Patio Andaluz. Tomado de *Google Maps*, 2017.

Hotel Patio Andaluz se encuentra en el Centro Colonial de la ciudad de Quito, en las calles Mejía y García Moreno, a 150 metros de la Plaza Grande. Al estar ubicado en pleno centro de la ciudad de Quito, hace de este establecimiento idóneo para quienes vienen por turismo.

2.2 Capacidad Instalada

2.2.1 Aforo

La capacidad de hotel Patio Andaluz es de 65 personas, con 32 habitaciones, divididas de la siguiente manera:

- 11 suites premium
- 21 habitaciones estándar (Estándar; simples y dobles)

2.3 Servicios ofertados

- Restaurante Rincón de Cantuña: platos típicos ecuatorianos y españoles.

Horario de atención: 07h00- 22h00

- Cava-Marques de Jerez: tapas, cocteles y vinos.

Horario de atención: 14h30-22h00

- Sala de lectura Guayasamín.
- Tienda de artesanías.

Horario de atención: sin horario de atención fijo, varía de la disponibilidad de la dueña.

- Sala de reuniones.

Adicionalmente, quienes se hospedan en el hotel cuentan con servicio de *concierge* 24 horas, lavandería, servicio médico, llamadas locales, internacionales e internet de alta velocidad.

2.4 Misión y Visión

Misión:

“Contar con un establecimiento Hotelero Boutique, que brinde servicios y productos turísticos de calidad a precios competitivos, cumpliendo con los requisitos exigidos por el cliente y que se encuentren dentro de los parámetros del servicio del hotel y en base a una cultura organizaciones de mejoramiento continuo, alcanzando una razonable rentabilidad para sus accionistas y beneficio para sus empleados, potencializando los recursos turísticos de la región en la que opera y respetando los valores éticos, morales y legales.

Tanto clientes internos como externos comprenden que nuestro negocio es retener, brindar momentos, sensaciones inolvidables y muchos valores agregados bajo un mejoramiento continuo” (Hotel Patio Andaluz, 2017).

Visión:

“Ser el primer hotel Boutique del país y de Latinoamérica, con servicios turísticos de categoría y estándares internacionales” (Hotel Patio Andaluz, 2017).

2.5 Objetivos empresariales

Hotel Patio Andaluz no entrega información sobre sus objetivos empresariales.

2.6 Estructura Organizacional de la empresa

Por sus nuevas políticas, hotel Patio Andaluz no proporcionó información sobre su estructura organizacional ni funcional. Sin embargo, se recopiló información de María José Jaramillo Molestina, quien realizó su proyecto “Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del hotel Patio Andaluz del Distrito Metropolitano de Quito” en el año 2015 y, cuenta con la información requerida. El organigrama presentado se encuentra distribuido de manera departamental.

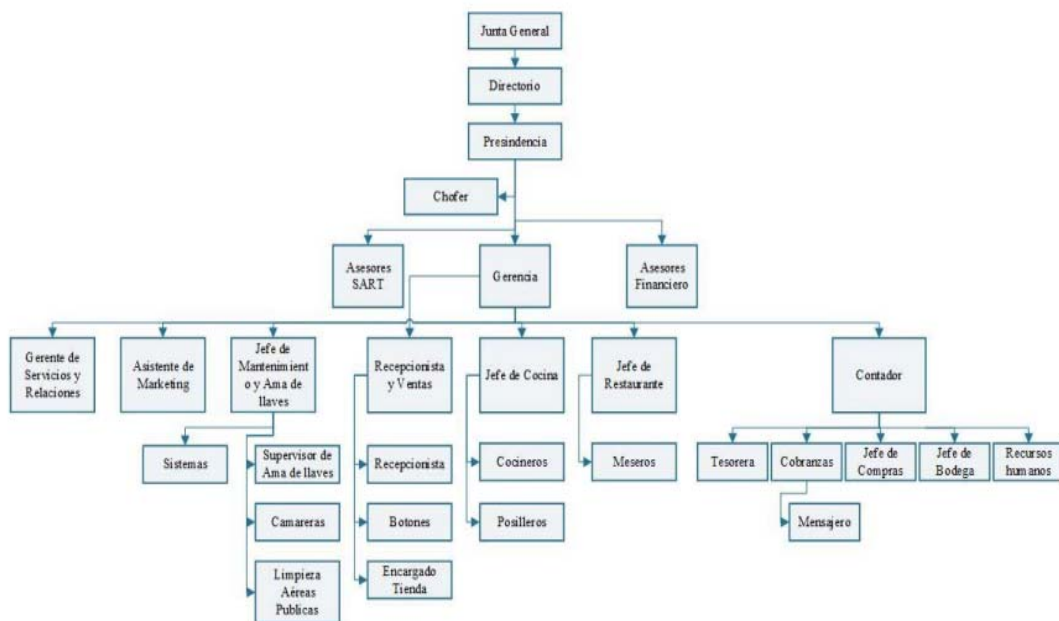




Figura 3. Organigrama Hotel Patio Andaluz, tomado de María José Jaramillo Molestina.

2.6 Ventaja competitiva

Hotel Patio Andaluz no proporciona información sobre su ventaja competitiva; sin embargo, se la determinó con base a la comparación de hotel Casa Gangotena, quien fue el único establecimiento que proporcionó la información solicitada. Los

establecimientos tienen características comunes, como tipo de huésped (*tour and travel*), temática (hoteles coloniales) y ubicación (Centro Histórico de Quito). En cuanto al manejo de quejas, Casa Gangotena empodera a su staff a tomar decisiones inmediatas y resolver la queja. Estas carencias representan una debilidad para hotel Patio Andalúz.

Tabla 1. *Análisis de la ventaja competitiva*

DESCRIPCION	Hotel Patio Andalúz	Hotel Casa Gangotena
LOGO		
Posicionamiento en Trip Advisor	#8	#2
Distintivo "Q"	SI	SI
<i>Rainforest Alliance</i>	SI	NO
Cadena Hotelera	SI	NO
Tarifa RACK	138.64\$	482\$
<i>Conde Nast Traveler</i>	NO	SI
Segmento de mercado	Extranjeros	Extranjeros
# de habitaciones	32	31
¿Tienen política de Calidad?	NO	SI
¿Tienen un manual para el control de quejas?	NO	NO
¿Ingresan las quejas en un sistema en línea o Excel?	EXCEL	EXCEL
Herramienta para la recepción de encuestas y comentarios	REVIEW PRO	ENCUESTAS IMPRESAS

Tomado de : M. Caviedes, Gerente de operaciones de Hotel Casa Gangotena (entrevista 3, 9 de abril, 2017)

I. Albán, Gerente de mercadeo de Hotel Patio Andaluz (entrevista 1, 01 de marzo, 2017)

2.7 Perfil del cliente de la empresa

De acuerdo a Israel Albán, Gerente de Marketing y Ventas de hotel Patio Andaluz, el perfil de cliente es el siguiente

Tabla 2. *Perfil del cliente de hotel Patio Andaluz*

Género	Masculino, femenino
Origen	Extranjeros (Europa y Norteamérica)
Motivo de visita	Turismo
Tipo de cliente	Agencias de viajes Particulares (OTAS)
Segmento	<i>Tour and travel</i>



Tomado de: I. Albán, Gerente de mercadeo de Hotel Patio Andaluz (entrevista 1, 01 de marzo, 2017)

2.7.1 Breve análisis de las expectativas del cliente

Hotel Patio Andaluz no proporciona información sobre las expectativas del cliente, por lo que se hace un análisis semántico de los comentarios de los huéspedes en TripAdvisor, Expedia y Booking, portales donde los huéspedes pueden colocar la percepción de los servicios del hotel, luego de su visita. Es importante mencionar que, sobre todo los comentarios de Expedia y Booking son de clientes verificados del hotel. Por otro lado, en TripAdvisor cualquier persona puede colocar un comentario; esta plataforma tiene estrictas políticas relacionadas con el fraude de comentarios.

A continuación se detalla la información recopilada de los portales:

Tabla 3. *Análisis semántico comparativo de las expectativas del cliente.*

Características mencionadas	Booking 	Expedia 	TripAdvisor 	Total
Ubicación óptima	1	3	5	9
Calidad en el servicio	1	4	6	11
Calidad en la comida	-	3	4	7
Acceso a pisos superiores	3	1	-	4
Mobiliario y baños viejos	1	-	-	1
Mala ventilación de habitación	2	-	-	2
Hab. Ruidosa	1	1	1	3

Se tomaron en cuenta 21 comentarios recientes (2017-2016), 7 por cada portal y se clasificaron las variables (36) de comparación de acuerdo a reincidencia por tipo de comentario. Es importante mencionar que de las 21 reseñas consideradas para la presentación de resultados, el 100% fue de huéspedes extranjeros.

Las características que tienen una buena percepción son:

- Calidad en el servicio (11 menciones – 30,55%)
- Ubicación (9 menciones- 25,00%)
- Calidad en la comida (7 menciones-19,44%)

Por otro lado, los puntos a mejorar son:

- Acceso a pisos superiores, ya que el hotel no tiene ascensor (4 menciones-11,11%)
- Mala ventilación de la habitación (2 menciones -5,55%)
- Ruido que se percibe desde las habitaciones (3 menciones - 8,33%)

Los puntos a mejorar coinciden con los entregados por Israel Albán, Gerente de Marketing y Ventas de hotel Patio Andaluz, quien mencionó que las quejas más repetitivas es el estado del mobiliario y el ruido proveniente de afuera, tomando en cuenta que la casa donde se sitúa el hotel es patrimonial y sus dueños han

decidido se mantenga de esa manera. I. Albán, Gerente de mercadeo de Hotel Patio Andaluz (entrevista 1, 01 de marzo, 2017).

Capítulo III. Análisis de Procesos

3.1 Identificación de las áreas de análisis

Si bien todos los departamentos de un hotel son de suma importancia, el proyecto está enfocado a la resolución de quejas, uno de los puntos clave para la correcta operación del hotel y la satisfacción de quienes lo visitan. Se tomará en cuenta procesos *front of the house*, quienes interactúan directamente con el cliente, y *back of the house*, quienes toman las decisiones en cuanto a qué hacer.

Hotel Patio Andaluz no cuenta con un manual que estandarice procesos para el control y seguimiento de quejas lo cual hace que el establecimiento sea ideal para este proyecto de investigación.

Dentro de la operación del hotel, no existe una sola persona encargada para el control y seguimientos de quejas; las mismas se resuelven por criterio y cualquier departamento (recepción, *guest service*, mercadeo, reservas y gerencia) puede hacerse cargo de su resolución. I. Albán (entrevista 1, 01 de marzo, 2017).

Uno de los procesos que se tomará como ejemplo para esta propuesta, es el manual de control y seguimiento de quejas *Complaint Resolution* implementado por la cadena hotelera GHL. Se recopiló información valiosa de Jennyfer Serrano, con aproximadamente cinco años de experiencia en control de quejas en la mencionada cadena hotelera (hoteles como Howard Johnson Quito y actualmente Hotel Wyndham Quito *Airport*).

GHL se destaca por su control de procesos para solucionar quejas. Este consiste en un seguimiento desde la oficina central en Colombia, que tiene como finalidad asegurar la calidad y pronta solución de cualquier inconveniente.

Según Jennyfer Serrano, el manual de *Complaint Resolution* es una herramienta completa para la resolución de quejas:

“Una vez que se recibe la queja existe todo un proceso, el involucrado que recibe la queja debe realizar los siguientes pasos: informar inmediatamente al Departamento de Calidad (si no pudo solucionar el inconveniente), se ofrece disculpas al huésped y se provee de acuerdo a la situación, una compensación o respuesta formal según amerite el caso. Para llevar un control y hacer retroalimentación con el personal se llena un formato en línea en el que debe constar: datos completos del huésped, palabras originales de la queja, reacción ante la compensación, palabras de los involucrados, seguimiento y acciones correctivas. La queja y su seguimiento quedan impresos y archivados en una carpeta que contiene todos los soportes y comprobantes de la solución que se le ofreció al huésped”. J. Serrano (entrevista 2, 02 de marzo, 2017).

¿Qué hace de este modelo, un modelo exitoso? Las quejas y comentarios son administradas por una sola persona, que no solo se encarga del seguimiento, sino también de la resolución del mismo. Si bien en ocasiones se necesita la verificación por parte de otras áreas, solo la persona encargada tiene el contacto, ya sea directo o indirecto con el huésped, por esto se toma como ejemplo el mencionado manual para la realización de este proyecto de investigación.

A continuación, se detalla un comparativo entre hoteles Patio Andaluz y Wyndham Quito *Airport*. Este permitió determinar qué procesos se deberían implementar en hotel Patio Andaluz, por lo que la lista de chequeo está basada en puntos importantes del manual de seguimiento y control de quejas de la cadena GHL.

Tabla 4. Lista de chequeo comparativo entre hotel Patio Andaluz y hotel Wyndham Quito Airport

	Wyndham Quito	Patio Andaluz	Observación
¿Cuenta el hotel con un manual para el control de quejas?	✓		
¿Tienen política de calidad?	✓		Hotel Patio Andaluz: consideran como política de calidad a su misión.
¿Cuentan con un manual de garantías?	✓		
¿Capacitan al personal sobre cómo actuar en el caso de una queja?	✓		Hotel Patio Andaluz: tienen capacitaciones para controlar clientes difíciles.
¿Las quejas son ingresadas en un sistema?	✓	✓	Hotel Patio Andaluz: <i>feedback</i> es tabulado en un excel.
¿Se familiarizan las quejas frecuentes al personal?	✓		
¿Se familiariza las quejas en reuniones con jefes de área?	✓	✓	Semanalmente en los dos hoteles.
¿Existen respaldos físicos sobre el procedimiento de resolución de una queja?	✓		
¿De tener procedimientos para el manejo de una queja, están escritos?	✓		

3.2 Mapa de procesos (*Blueprint*)

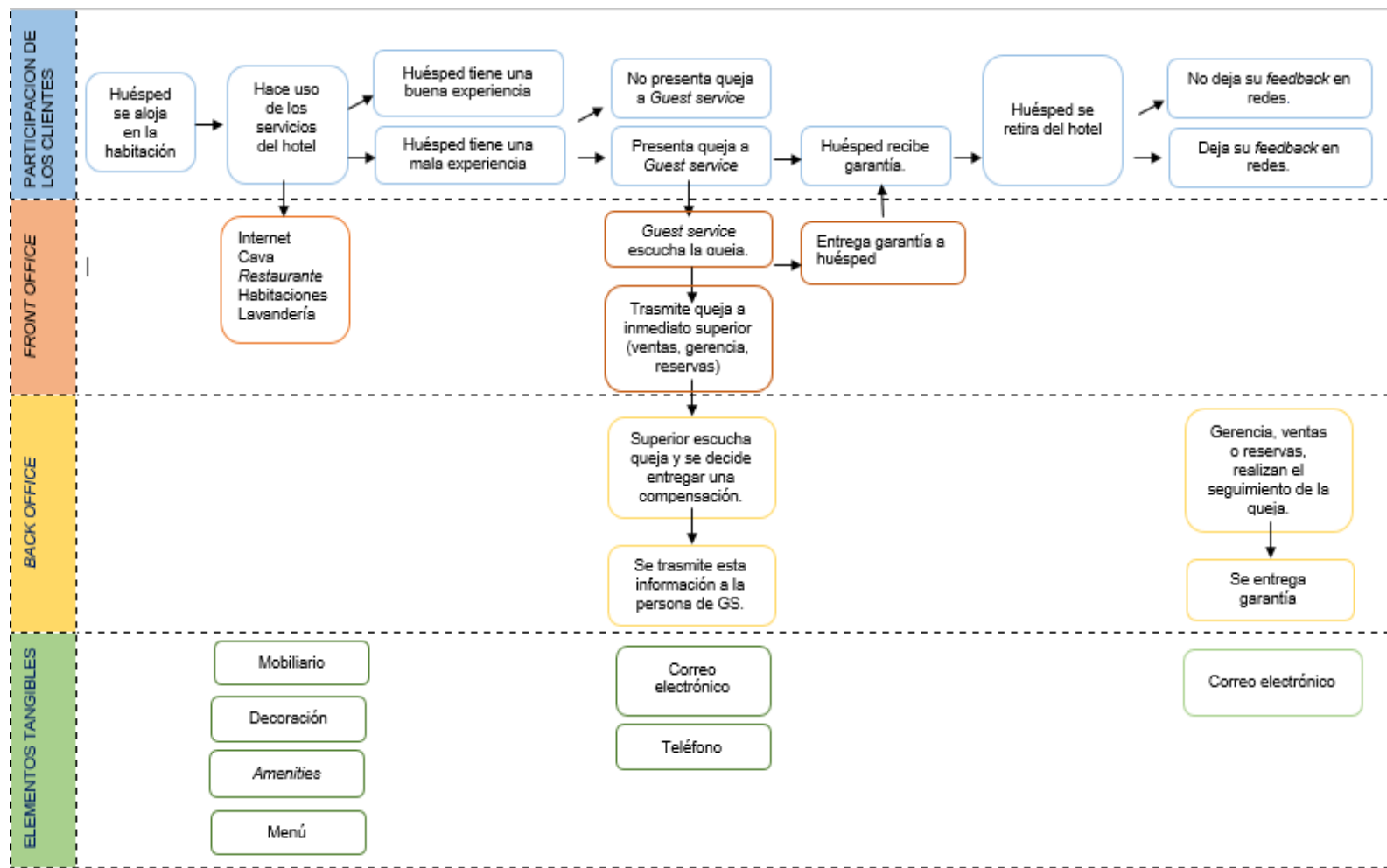


Figura 4. Mapa de procesos (*Blueprint*) hotel Patio Andaluz.

3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

De acuerdo a la entrevista realizada a Israel Albán, Gerente de Marketing y Ventas de hotel Patio Andaluz, se pudo concluir que este hotel presenta la siguiente lista de incidentes críticos y posibles soluciones:

Tabla 5. *Lista de incidentes críticos y posibles soluciones*

Error	Posible solución
Hotel Patio Andaluz no tiene una política de calidad enfocada a la solución de quejas.	Creación de una política de calidad enfocado al seguimiento y control de quejas, adaptado a la operación.
No existe una sola persona encargada de la resolución de quejas.	Asignar a la persona de <i>guest service</i> , quien tiene mayor contacto con los clientes, como la encargada de recibir y solucionar las quejas, sin que las mismas deban ser transmitidas a otros departamentos. Las mismas deben ser canalizadas a través de una sola persona para asegurar la buena resolución de la misma y el cumplimiento de procesos.
No dan capacitaciones al personal operativo para el manejo de quejas y brindar sus soluciones.	Programar capacitaciones anuales a todo el personal y capacitaciones individuales con el personal nuevo, basado en el manual de manejo de quejas.
Al no tener un manual, no existe un procedimiento estandarizado para el manejo de estas situaciones, ni hay una base para el mismo.	Creación de un manual para el seguimiento y control de quejas, con sus soluciones.
Falta de empoderamiento del personal para tomar decisiones y entregar soluciones inmediatas sin tener que pedir autorización al inmediato superior (Si aplicara).	Incentivar un ambiente de trabajo óptimo, en el que se reconozca el empoderamiento del personal y la toma de decisiones.

3.4 FODA y FODA cruzado (Matriz CAME)

Tabla 6. Análisis Matriz CAME

<p style="text-align: center;">Internos</p> <p style="text-align: center;">Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personalización de servicios. 2. Personal bilingüe. 3. Ubicación estratégica para el segmento <i>tour and travel</i>. 4. Precio asequible, con respecto a la competencia. 5. La percepción de sus servicios es muy buena (en base al análisis semántico de Trip Advisor, Booking y Expedia) 6. Herramienta para la entrega de encuestas (<i>Review Pro</i>). 7. Parte de una cadena hotelera. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un procedimiento establecido para el control de quejas. 2. El hotel no cuenta con una persona a cargo directamente para manejar las quejas. 3. No existe una política de calidad para el manejo de quejas. 4. El personal de la competencia se encuentra capacitado para dar soluciones inmediatas y empoderamiento (Casa Gangotena). 5. Falta de capacitación para el manejo de quejas. 6. Improvisación para la solución de quejas.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CAPACITUR, CAPTUR proveen cursos periódicamente, algunos de ellos gratuitos. 2. Promoción de Quito como destino turístico (ciudad galardonada como <i>Southamerican Leading Destination</i> desde el 2013). 3. Hotel está situado en la zona más turística de la ciudad. 4. Cuenta con certificaciones de calidad 	<p>FO</p> <p>F1O1 Capacitar al personal para que mejore su desempeño con el cliente de manera que el hotel se posicione por su calidad en el servicio.</p> <p>F7O4 Renovar las certificaciones de calidad que aseguren la excelencia en las instalaciones y servicio.</p>	<p>DO</p> <p>D4O1 Capacitar al personal sobre cómo manejar correctamente las quejas.</p> <p>D3O4 Establecer una política de calidad para el manejo de quejas.</p> <p>D1O2 Establecer un manual de calidad para el manejo de quejas.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política que influya a la llegada de clientes. 2. Incremento de la competencia (hoteles con características similares). 3. País dolarizado: Dólar apreciado, por lo cual Ecuador es un destino caro. 4. Crisis económica actual. 	<p>FA</p> <p>F5A3 Proveer un servicio con altos estándares, que supere la expectativa de calidad vs. precio en los clientes, para que estos recomienden el hotel (boca- boca, recomendaciones en plataformas y redes sociales) destacándose el manejo de quejas.</p>	<p>DA</p> <p>D1A2 Fidelización de clientes a través de la provisión de un servicio de calidad, destacándose el manejo de quejas.</p>

Luego de realizar el análisis FODA, se identifican las siguientes estrategias para el mejoramiento del establecimiento:

- Establecer la política de calidad del hotel, la misma que determina objetivos, metas, estrategias y acciones.
- Implementar un manual de seguimiento, control de quejas y capacitar al personal en la aplicación del manual.
- Establecer como parte del manual, capacitaciones periódicas en determinados temas que permitan cumplir con la política de calidad en cuanto al manejo y solución de quejas.
- Fidelizar al cliente con la pronta solución de los inconvenientes. El 95% de clientes que tuvieron un inconveniente y el establecimiento les dió un seguimiento y solución inmediata, vuelve. J. Serrano (entrevista 2, 02 de marzo,2017)
- Asistir y planificar capacitaciones y certificaciones con entidades como Quito Turismo, CAPACITUR , CAPTUR o consultoras.

Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras

4.1 Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa

Después de analizar el proceso de seguimiento y control de quejas, y gracias a la investigación cualitativa realizada a las personas involucradas directamente con este proceso, se determinan algunas oportunidades de mejora y cambio de procesos para el manejo de quejas.

4.1.1 Política de Calidad:

“El mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar altos estándares de calidad en la provisión de los servicios que ofrecemos nos permiten lograr la plena satisfacción y fidelización de nuestros clientes, diferenciarnos de nuestra competencia y aumentar la productividad del equipo operativo y administrativo.”

Para el logro de la política de calidad se han establecido los siguientes objetivos:

- Mejorar los procesos operativos que influyen de manera directa e indirecta en los índices de satisfacción del cliente y que este nos recomiende.
- Optimizar el proceso de resolución de quejas.
- Capacitar de manera permanente al talento humano en servicio al cliente y manejo de quejas.

4.1.2 Matriz de priorización de estrategias

Si bien son algunos los objetivos de calidad, la definición de metas, estrategias y acciones, se enfocará en el mejoramiento de la resolución de quejas, tema principal de este proyecto de investigación.

Tabla 7. Matriz de priorización de estrategias

<p>Visión empresarial: “Ser el primer hotel boutique del país y de Latinoamérica, con servicios turísticos de categoría y estándares internacionales”</p> <p>Política de Calidad: “El mejoramiento continuo de nuestros procesos para, garantizar altos estándares de calidad en la provisión de los servicios que ofrecemos nos permiten lograr la plena satisfacción y fidelización de nuestros clientes, diferenciarnos de nuestra competencia y aumentar la productividad del equipo operativo y administrativo.”</p>	<p>Objetivo de la calidad Optimizar el proceso de resolución de quejas.</p>	<p>Meta 1 Implementar el manual de manejo de quejas para el primer trimestre del 2018.</p>	<p>Estrategias: -Elaborar el manual de manejo de quejas con representantes de cada departamento y socializarlo con el personal.</p>	<p>Acciones meta 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión con jefes de área, para establecer casos repetitivos, acciones y compensaciones. - Escuchar sugerencias del personal operativo e implementarlo en la mejora continua del hotel. - Familiarizar las quejas frecuentes con el personal operativo. - Promover la participación activa del personal operativo para el diagnóstico de quejas y para el establecimiento de posibles soluciones que mejoren la operación del hotel, por área.
	<p>Meta 2 Capacitar al 100% del personal operativo sobre el manejo y seguimiento de quejas para marzo del 2018.</p>	<p>Estrategias: -Implementar capacitaciones periódicas para el personal del hotel acerca del proceso de resolución de quejas, con base al manual de manejo de quejas</p>	<p>Acciones meta 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un cronograma de capacitación anual para el personal, empezando con los de recepción. - Capacitar de forma individual al personal nuevo (inducción). - Programar anualmente <i>role plays</i> de solución de quejas con el personal operativo. - Establecer como obligatoria (1) capacitación anual para el personal operativo en temas como atención al cliente (CAPACITUR, CAPTUR, consultoras). - Capacitar al personal de primer contacto sobre el empoderamiento para la toma de decisiones y manual de control de quejas comenzando el mes de enero. 	
	<p>Meta 3 Reducir en un 40% el porcentaje de clientes insatisfechos por no recibir resolución pronta a quejas en el servicio para finales del 2018.</p>	<p>Estrategias :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegar la función de manejo de quejas a un solo puesto de trabajo. - Implementar un cuadro de garantías y compensaciones. - Empoderar al personal para la toma de decisiones. 	<p>Acciones meta 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un organigrama funcional para el hotel, donde se especifique claramente las funciones del puesto. - Capacitar a la persona que se desempeñe en el puesto de trabajo del que depende el proceso de manejo de quejas, sobre el empoderamiento para la toma de decisiones y la aplicación plena del manual de control de quejas. - Generar expedientes sobre quejas resueltas, que permitan la verificación del proceso de solución (evidencia objetiva, que sirve de modelo). - Comunicar en cada reunión semanal con los jefes departamentales, los resultados de la aplicación del proceso de manejo de quejas; resolución, solución y seguimiento. - Creación de cuadro de garantías (casos repetitivos, acciones y compensaciones) 	

4.1.3 Definición de roles

Se toma en cuenta dos puestos indispensables para la correcta gestión de este proyecto, la coordinador de *guest service* y quienes quedan a cargo de la operación del hotel en horas de la noche, fines de semana y feriados (MOD).

Coordinador de Guest Service:

- Dar a conocer al personal operativo las metas e indicadores de calidad para el manejo de quejas.
- Atender las solicitudes y requerimientos de los clientes
- Aplicar la entrega de compensaciones basándose en el cuadro de garantías, del manual de control y seguimiento de quejas.
- Enviar informes periódicos a jefes de área, con resultados de satisfacción; estos serán presentados en las reuniones semanales los días lunes.
- Difundir y verificar el cumplimiento de los procesos establecidos para el seguimiento de quejas.
- Aportar para el mejoramiento continuo de los servicios del hotel y del personal, tomando en cuenta los errores y quejas repetitivas con el personal y del hotel.
- Generar evidencia del seguimiento de la queja, áreas y servicios involucrados, acciones a tomar y compensaciones, el cual debe ser archivado (ver anexo M).

Gerente de turno (*Manager on duty*):

- Presentar soluciones inmediatas cuando se presente una queja.
- Aplicar la entrega de compensaciones basándose en el cuadro de garantías, del manual del control y seguimiento de quejas.

Enviar un informe de solución de quejas (motivos, acciones y compensaciones) al finalizar el turno, al coordinador de *guest service*, a los jefes de área y a gerencia.

No es necesaria una reestructuración del organigrama, solo un ajuste de las funciones.

4.2 Blueprint optimizado

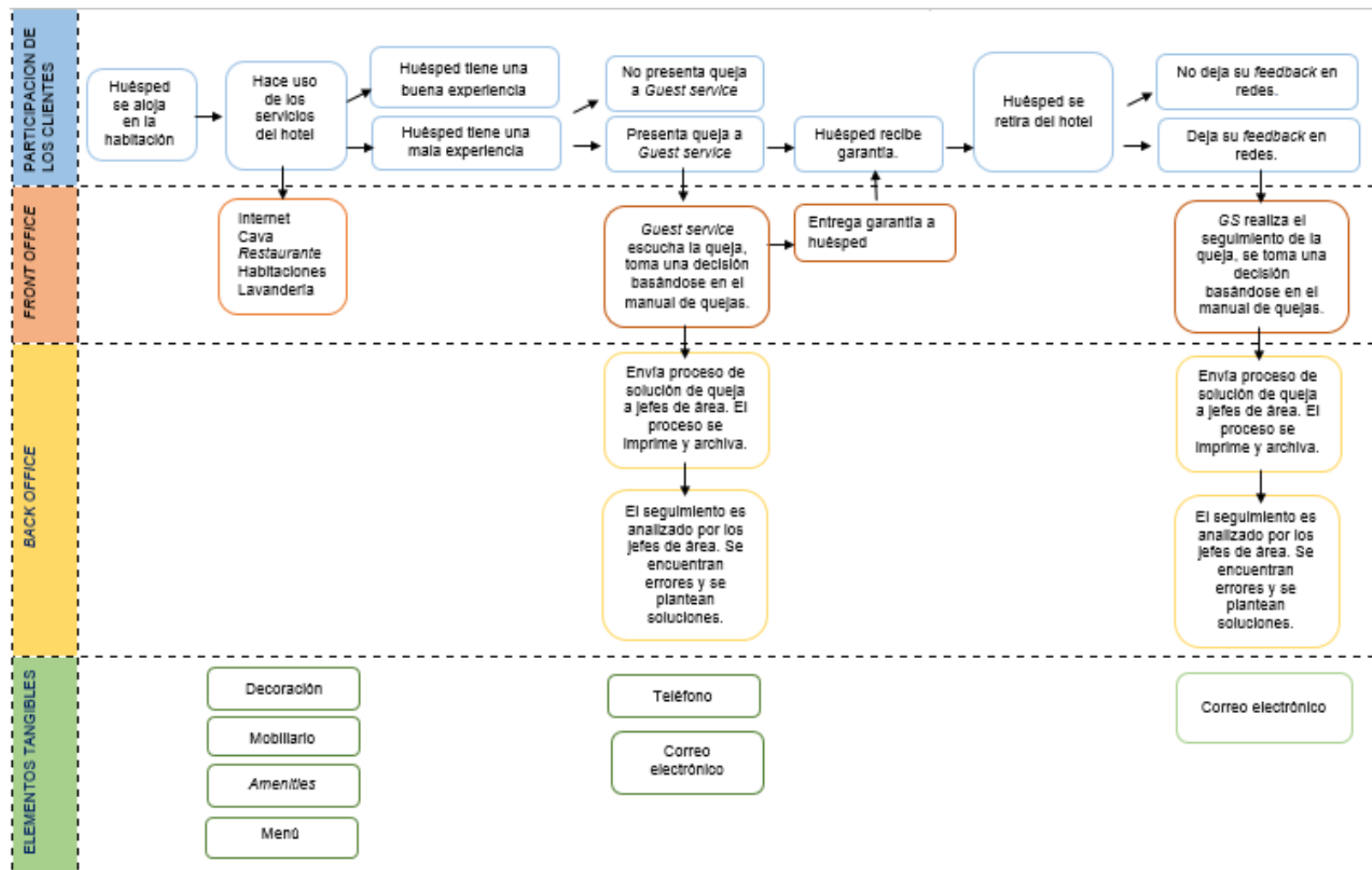


Figura 5. Blueprint optimizado.

4.3 Matriz para el seguimiento, análisis y mejora

Tabla 8. *Matriz para el seguimiento, análisis y mejora*

Meta	Mecanismo de evaluación	Frecuencia
Implementar el manual de manejo de quejas para el tercer trimestre del 2017.	-Creación de un manual de calidad adaptado a la operación del hotel.	Cada dos años (actualización)
Capacitar al 100% del personal operativo sobre el manejo y seguimiento de quejas para diciembre del 2017.	-Registro de asistencia a la capacitación. -Evaluaciones periódicas al personal.	Semestral Trimestral
Reducir en un 40% el porcentaje de clientes insatisfechos por no recibir resolución pronta a quejas en el servicio para finales del 2017.	- <i>Mystery shopper</i> . -Análisis de calificaciones (Trip Advisor, Booking, Expedia)	Anual Semanal

CAPÍTULO V. Propuesta de Intervención

5.1 Estrategias de intervención

Desarrollo del índice de contenidos del manual de calidad, pues se corresponde con el alcance del presente trabajo de titulación.

- Planteamiento de un plan de capacitación para el talento humano a cargo del proceso de manejo de quejas.
- Elaboración de un presupuesto necesario para la creación del manual y la ejecución del mismo.
- Propuesta de un cronograma de actividades para la intervención.

5.1.1 Implementación del manual de Calidad

En la siguiente tabla se enlista los distintos contenidos a desarrollar:

Tabla 9. *Implementación del manual*

Implementación del manual de calidad
Levantamiento de información para la elaboración del manual
Creación del manual de calidad
Seguimiento de procesos
Evaluación de resultados

5.1.2 Estructura del manual de calidad

El siguiente índice del manual de seguimiento y control de quejas está establecido de acuerdo a las necesidades del hotel y contiene lo indispensable para la implementación del mismo. Se toma en cuenta información general de la organización, objetivos de calidad con sus respectivas metas, estrategias y acciones. También se plasma el procedimiento de control y solución de quejas, siendo fundamental la atención al cliente, nuevos procesos, compensaciones y empoderamiento del personal. Para finalizar se considera el mejoramiento continuo de procesos que asegurarán la calidad de servicio en el establecimiento.

1. Introducción
2. La organización
 - 2.1 Estructura organizacional
 - 2.3 Misión
 - 2.4 Visión
3. Objetivos de calidad
 - 3.1 Metas de la calidad

- 3.2 Estrategias de la calidad
- 3.3 Acciones de la calidad
- 4. Control y solución de quejas
 - 4.1 Servicio al cliente
 - 4.2 Procesos a implementar
 - 4.2.1 ¿Cómo abordar a un cliente molesto?
 - 4.2.2 Entrega de soluciones inmediatas
 - 4.2.3 Medidas correctivas y preventivas
 - 4.2.4 Seguimiento del proceso de solución
 - 4.3 Manual de garantías (compensaciones)
 - 4.4 Empoderamiento
- 5. Mejoramiento continuo
- 6. Capacitación del talento humano
- 7. Herramientas para la gestión
- 8. Referencias

5.1.2 Propuesta de formación y capacitación

Uno de los objetivos de calidad de este proyecto, y punto importante para lograr resultados positivos con el cliente, es la capacitación al talento humano.

Se requiere una capacitación focalizada para la persona que ocupa el puesto de trabajo de coordinador de *guest service*, y una capacitación general para todo el personal operativo del hotel, pues este deberá estar preparado para responder en caso de que sea necesario. Se tomará en cuenta opciones de capacitaciones con consultoras y entidades como CAPACITUR, las mismas serán presenciales para facilitar el seguimiento tanto del cumplimiento como de los resultados.

Los temas de capacitación sugeridos son:

Tabla 10. *Temas, modalidad y duración sugerida de capacitación*

Temas a tratar	Modalidad	Duración en horas
<i>Empowerment</i>	Presencial	2 horas
Servicio al cliente	Presencial	8 horas
Manejo de clientes difíciles	Simulación de situaciones	4 horas
Resolución de quejas	Presencial y simulación.	4 horas

5.2 Presupuesto de intervención

5.2.1 Inversión en capacitación

Tomando en cuenta que la formación constante del personal operativo es una inversión siempre que refleje resultados positivos, se han considerado cotizaciones de tres entidades con propuestas de capacitaciones en servicio al cliente, (manejo de quejas, simulación de problemas, personalización de servicio, manejo de personas conflictivas) de manera que la administración del hotel pueda evaluar la más adecuada para sus necesidades y requerimientos:

Tabla 11. *Comparativo de propuestas de capacitación*

Entidad	Cotización	Valor p/p
Instituto Tecnológico Superior "Libertad"	Anexo 3	90.00\$
CAPACITUR	Anexo 4	50.00\$
Corporación Líderes	Anexo 5	35.71\$
Costo promedio por persona		58.57\$

Es importante mencionar que CAPACITUR fue creada por la Cámara de Turismo de Pichincha y el Municipio Metropolitano de Quito (CAPACITUR, s.f), lo cual

asegura que la entrega de sus capacitaciones son enfocadas 100% a la hospitalidad y turismo. De manera adicional, la oferta de este organismo incluye una capacitación personalizada al coordinador de *guest service*, por lo que se sugiere a Patio Andaluz, que considere esta opción.

5.2.2 Costos de impresión del manual

Se consideran 3 posibles proveedores para la impresión del manual, con las mismas características de trabajo.

- Digital Printing (ver anexo 6)
- Print Color (ver anexo 7)
- Aris Plot (ver anexo 8)

Tabla 12. *Comparativo de costos de impresión del manual*

Imprenta	Descripción	Valor
Digital Printing	<ul style="list-style-type: none"> • 60 impresiones laser full color A4 • Pasta dura 	51.03\$
Print Color		41.04\$
Aris Plot		37.62\$
Costo promedio		43.23\$

5.2.3 Costos de diseño del manual

Tabla 13. *Comparativo de costos de diseño del manual*

Diseñador	Descripción	Valor
Fabian <i>Photo and Design</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del manual (formatos, figuras, arte) 	114.00\$
Gustavo Sevilla		110.00\$
Costo promedio		102.00\$

Se recomienda a hotel Patio Andaluz considere los servicios del primer proveedor, el mismo que tiene experiencia realizando trabajos de diseño para hoteles.

5.2.4 Presupuesto total de implementación del proyecto

Considerando las mejores opciones para la realización de este proyecto, se detalla a continuación la inversión final, sugerida para el hotel.

Tabla 14. *Inversión final*

	Proveedor	Costo
Capacitación servicio al cliente	CAPACITUR	1400.00 \$
Impresión del manual	Aris Plot	37,62\$
Diseño del manual	Fabian <i>Photo and Design</i>	114,00 \$
TOTAL:		1551.62 \$

5.3 Cronograma de Intervención

Tabla 15. *Cronograma de actividades*

Duración (Enero 2018- Diciembre 2018)				Tiempo de ejecución de actividades (meses)											
Nro	Actividades	Responsable	Involucrados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Aprobación de la propuesta de mejoras	Gerente Directiva del hotel	Gerente												
2	Capacitación sobre el manejo y seguimiento de quejas.	Proveedor contratado	Coordinador de GS Gerente												
3	Levantamiento de información para la elaboración del manual(reuniones)	Coordinador de GS Gerente	Jefes de área (Reservas, marketing, recepción)												
4	Creación del manual para el control y seguimiento de quejas	Coordinador de GS Gerente	Coordinador de GS Gerente												
5	Creación del cuadro de compensaciones(ver anexo 12)	Coordinador GS	Coordinador de GS												
6	Revisión y aprobación del manual y cuadro por parte de la Gerencia General	Gerente General	Gerente General												
7	Impresión del manual	Proveedor contratado	Coordinador de GS												
8	Familiarización del manual con el personal	Coordinador de GS	Todo el personal												
9	Capacitación al personal	Proveedor contratado	Todo el personal												
10	Reuniones para verificar el cumplimiento de procesos.	Coordinador GS	Todo el personal												

*GS: *guest service*

En vista que el hotel no cuenta con el manual de seguimiento de quejas, ni sus procedimientos, los cambios se realizarán inmediatamente luego de presentada y aprobada la propuesta del manual. Las actividades se desarrollarán en el lapso de un año, y las mismas están programadas mensualmente.

Las actividades están basadas en el esquema de calidad presentado en el capítulo 4, con sus respectivas acciones y tiempo de ejecución.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El manejo de quejas es un proceso fundamental en la operación de los establecimientos que ofrecen servicios. Mientras la queja o inconveniente sea abordada, manejada y resuelta inmediatamente, es menos probable que el huésped o cliente se retire del establecimiento con una mala percepción del hotel y de sus servicios, lo cual significará una pérdida a largo plazo, pues el huésped no recomendará ni volverá al hotel. Al no contar con política de calidad e instrumentos necesarios para su aplicación, como es el caso de un manual para el control y seguimiento de quejas, el hotel puede perder competitividad. Hay que tomar en cuenta que es diez veces más costoso conseguir un nuevo cliente, que mantener a uno fiel (Social Media Marketing, 2013).

Luego de haber realizado el análisis de procesos internos en hotel Patio Andaluz, se puede concluir que presenta ciertas falencias en cuanto al manejo y seguimiento de quejas. El hotel debe implementar las políticas de calidad establecidas en este proyecto de investigación, su cumplimiento ayudará en la entrega de un excelente servicio, y en la rapidez de la solución de conflictos, consiguiendo la satisfacción del cliente.

Cada vez son más los establecimientos de alojamiento tipo boutique que funcionan en edificaciones patrimoniales localizados en el centro de la ciudad, por lo que es importante lograr la excelencia en el servicio para competir con ventaja. Por lo tanto, el manejo adecuado de quejas, debe ser un proceso óptimo que permita diferenciar al hotel, el mismo que debe comprender una serie de acciones estandarizadas, dirigidas a satisfacer de igual forma a todos los segmentos a los que Patio Andaluz se dirige, sobre todo el *tour and travel*, su principal segmento.

Cabe recalcar que la respuesta inmediata y satisfactoria cuando se trata de quejas, permite evitar la pérdida de clientes y aumentar las recomendaciones a potenciales clientes.

El coordinador de *guest service* debe estar 100% capacitada en servicio al cliente y manejo de quejas, la responsabilidad recae directamente en ella, es fundamental la capacitación y soporte permanente al personal de primer contacto, esta debe estar a cargo del cierre de la queja con su respectivo seguimiento impreso y archivado para su revisión.

El socializar y ajustar el cuadro de compensaciones de acuerdo a las políticas y a la operación del hotel son primordiales para agilizar el proceso de solución de quejas y generar una base para su solución.

Tal y como se menciona en el marco teórico de este proyecto, la mayoría de hoteles grandes cuentan con un estricto control de calidad, y sus manuales, que aseguren la excelencia en sus instalaciones, servicios y atención al cliente por lo que es indispensable contar con uno sin importar la capacidad del hotel.

Recomendaciones

Se recomienda a hotel Patio Andaluz el implementar la presente propuesta, pues su finalidad es mejorar los procesos internos en cuanto al manejo y seguimiento de quejas haciéndolo eficiente e inmediato. No solo mejorará la percepción del cliente con el servicio, si no también diferenciará de la competencia al presentar soluciones rápidas a problemas que se presenten durante la estadía o visita del cliente.

La propuesta planteada en este proyecto de investigación sirve como base para el hotel, pues plantea el primer paso para el mejoramiento de calidad debido a que se propone la política de calidad, de la cual se desagrega el objetivo de optimización de manejo de quejas. Con el índice de contenidos del manual de calidad, hotel Patio Andaluz podrá desarrollarlo y mejorarlo, para concretar su aplicación.

Hotel Patio Andaluz debe realizar una redefinición de funciones del coordinador de *guest service* y el gerente de turno, tal y como se plantea en esta propuesta, el centralizar las quejas e inconvenientes en una solo puesto de trabajo, se asegura que quien lo desempeñe, cumplirá de manera adecuada con soluciones basándose en los procesos establecidos previamente, los cuales fueron adaptados a la operación del hotel. Todos los procesos deben ser supervisados por la gerencia general para asegurar la entrega de una resolución pronta y oportuna de las quejas.

Ya que no se tuvo acceso a la información financiera del hotel, la tabla de compensaciones presentada en este proyecto fue realizada con criterio personal, el hotel deberá hacer el cálculo de costos para la aplicación de las compensaciones a entregar y ver que las mismas se adapten a la operación del hotel y a su presupuesto.

Referencias:

- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica (2015) “Ecuador nombró al 2015 como el año de la calidad turística” recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-nombro-2015-ano-calidad-turistica.html>
- Centro de formación y capacitación turística. (s,f). *CAPACITUR*. Obtenido de <https://www.capacitur.com/contacto>
- Escuela de Hospitalidad y Turismo (2017) *Índice de contenidos modalidades 2017*. Obtenido de http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/1308049/mod_resource/content/1/%C3%8Dndice%20de%20Contenidos%20TIP391%202017-01.pdf
- Gallego, J. (2012) *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. (1.^a ed.). Madrid: Paraninfo, SA.
- Garay, C. (2016) *Documentos, presentaciones y material de complaint resolution*. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: [http://www.ghlink.com/nav/#/?ReturnUrl=http:%2F%2Fwww.ghlink.com%2Fnav%2Fredirect%3FForwardURL%3Dhttp:%2F%2Fofc.ghlink.com:8086%2Fconfluence%2Fdologin.action%3Fos_username%3D29h9W0I9sUJ7J8T%26os_password%3D\(24UD%5B%5D61L:\\$laI1%3F5N8%26os_destination%3D%252Fpages%2Fviewpage.action%3FpageId%3D4456641](http://www.ghlink.com/nav/#/?ReturnUrl=http:%2F%2Fwww.ghlink.com%2Fnav%2Fredirect%3FForwardURL%3Dhttp:%2F%2Fofc.ghlink.com:8086%2Fconfluence%2Fdologin.action%3Fos_username%3D29h9W0I9sUJ7J8T%26os_password%3D(24UD%5B%5D61L:$laI1%3F5N8%26os_destination%3D%252Fpages%2Fviewpage.action%3FpageId%3D4456641)
- Hotel Patio Andaluz (2016). Obtenido de: <http://www.hotelpatioandaluz.com/el-hotel/nosotros.htm>.
- I. Albán (comunicación personal, 01 de marzo del 2017)
- ISO (s.f). *About ISO*. Obtenido de: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Kvale, S. (2011) *Las entrevistas en Investigación Cualitativa* (1.^a ed.). España: Ediciones Morara, S.L.

- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., Wirtz, J., (2011)
Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocio. (2.^a ed.). México: Pearson Education
- Malhotra, N. (2008) *Investigación de mercados.* (5.^a ed.). México: Pearson Education.
- McDaniel, C., Gates, R. (2010) *Investigación de mercados.* México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Molestina, M. (2015). Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz del Distrito Metropolitano de Quito, año 2015. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Moreno, P., Olán, C., Batista, P., Pozo, B., y Nápole. (2012) "*La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración*".
Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2012/pcpbn.html>
- Muñiz, L. (2009) *Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto.* España: Profit Editorial
- Pere S. (2010) *Investigación de Mercados.* (1.^a ed). España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Puig, J. (2006) *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración.* Madrid: Díaz de Santos.
- Rivadeneira, M. (2013) *Administración de la calidad.* Universidad del Pacífico.
- Rodríguez, E. (2005) *Metodología de la investigación.* (1.^a ed.). México: Universidad Juárez autónoma de Tabasco.
- Ruiz, J. (2012) *Metodología de la investigación cualitativa.* (5.^a ed.). España: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. (2012) *Teoría y práctica de la investigación cualitativa.* (1.^a ed.). España: Universidad de Deusto.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013) Plan Nacional del Buen Vivir.

Universidad de las Américas. (2015). Líneas de investigación de la Universidad de las Américas.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista 1

Entrevista para Hotel Patio Andaluz

Realizada a: Israel Albán

Cargo: Gerente de Marketing y Ventas

1. ¿Tienen política de calidad?
2. ¿Cuentan con un sistema de captación de quejas? Sí, no ¿Por qué?
3. ¿Cómo se manejan las quejas dentro *Hotel Patio Andaluz*?
 - a. ¿Quién está a cargo?
 - b. ¿En qué consiste?
 - c. Paso a paso para la resolución de quejas
 - d. ¿Qué sucede cuando la queja se eleva a una instancia superior?
 - e. ¿Manejan estadísticas de quejas?
 - f. ¿Cuál es la queja más repetitiva?
 - g. ¿Han tenido casos en los que no se puede dar solución a una queja?
4. ¿El hotel cuenta con un manual garantías? Sí, no ¿En qué consiste?
5. ¿Todos los empleados tienen conocimiento sobre qué hacer cuando se presenta una queja o se trasmite directamente a la persona encargada? Sí, no ¿Por qué?
 - a. ¿Cuál es el proceso?
 - b. ¿Reciben capacitaciones?
 - c. ¿Son capacitaciones continuas?
 - d. ¿Tienen estándares de medición?
 - e. ¿Cada cuánto tiempo hacen evaluaciones de cómo se están aplicando y sus resultados?
6. ¿Qué momentos de verdad consideran importante durante la estadía del huésped?
7. ¿Se tiene por escrito los procedimientos?
8. ¿Los procedimientos son ingresados en un sistema?
9. ¿Cada cuánto tiempo se analiza la información y se encuentra un posible error? ¿mensual, semanal, anual?

Anexo 2 : Entrevista 2

Entrevista Hotel Wyndham Quito *Airport*

Realizada a: Jennyfer Serrano

Cargo: Jefe de Calidad Hotel Wyndham Quito *Airport* y Howard Johnson Quito

1. ¿Cómo se maneja el manual para el control de quejas en el Hotel Wyndham Quito *Airport*?
2. ¿Qué beneficios existen de tener un manual para el control de quejas?
¿ahorro de costos?
3. ¿Cómo ejecutan el manual de control de quejas?
4. ¿Cuál es la clave del éxito de tener un manual que estandarice los procesos para el seguimiento y control de quejas?
5. ¿Cree que existiera una diferencia para el control de quejas, si no existiera un manual? Sí, no ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son los indicadores de medición?
7. ¿Es necesario adaptar un manual a la operación y necesidades de cada hotel?
8. ¿Qué puntos son flexibles para adaptar el manual a cada tipo de operación?
9. ¿Existen capacitaciones para el personal operativo y administrativo para el manejo de quejas?
10. ¿Cada que tiempo y cuánto demoran las capacitaciones al personal para el manejo de quejas?
11. ¿Diferencias entre solucionar una queja a un *tour and travel* y un corporativo?
12. ¿Qué quejas son las más frecuentes y como se solucionan?

Entrevista 3. Mauricio Caviedes

Entrevista hotel Casa Gangotena

Realizada a: Mauricio Caviedes

Cargo: Jefe de procesos

1. ¿Quién es la persona encargada de manejar las quejas? ¿A qué departamento pertenece?
2. ¿Tienen política de calidad?
3. ¿Cuentan con un manual o procedimiento estandarizado para el manejo y control de quejas?
4. ¿Las quejas son ingresadas en un sistema en línea o son ingresadas en excel?
5. ¿Con que herramienta se manejan para la recepción y envío de encuestas de satisfacción? ¿Review Pro, Revinate, otro?

Anexo 3: Propuesta de capacitación servicio al cliente Instituto Tecnológico Superior “Libertad”



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “LIBERTAD”

RESOLUCION CES RPC -50-31 – N°590 - 2016

Educando hacia el futuro...

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN CONTINUA – MAYO 2017									
NOMBRE DEL CURSO	HORAS	DIRIGIDO A	OBJETIVO	MODALIDAD	METODOLOGÍA	CONTENIDO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	NUMERO MINIMO PARTICIP.
Atención y Servicio al Cliente	16 HORAS Sábados (08H00 a 17H00) Lunes a viernes de 17H30 a 20H30	Colectivo en general. Pre-requisito: Saberes relacionados con Educación General Básica	Brindar atención y servicio al cliente, intuyendo y anticipándose a sus necesidades de servicio, en base a normas, procedimientos e instrumentos establecidos, a una comunicación clara y objetiva e incorporando herramientas de gestión de servicio profesional, ético y exitoso, para la satisfacción de sus requerimientos y exigencias.	Presencial (Aulas del Instituto)	Técnicas didácticas activas que estimulan el pensamiento para la resolución de problemas simulados y reales, y apoyados con la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, creando ambientes que permitan recrear el contexto productivo para vincular al participante con la realidad cotidiana, desarrollando las áreas cognitiva, procedimental y valorativa-actitudinal.	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de atención al cliente: conceptualización, objetivos, características. La comunicación: definición, características, componentes, comportamientos positivos en la comunicación, técnicas comunicativas. Satisfacción del cliente: principios de la calidad, enfoque de calidad de la empresa, fases de la atención a un cliente, tipos de clientes, valoración de la presencia, el abordaje y las necesidades del cliente. 	\$90,00	\$2016,00 (Incluido refrigerios) *	28

Obs.: En el contenido puede ser reformulado de acuerdo a requerimientos de su empresa.
*Por tratarse de una cantidad significativa de personas, se le hace un descuento del 20%.

Nota: extracto cotización Instituto Superior “Libertad”

Anexo 4: Propuesta de capacitación en servicio al cliente CAPACITUR



Estimada Maria Gabriela

Reciba un saludo cordial de CAPACITUR, como Centro de Capacitación y Formación Turística creado por la Cámara de Turismo de Pichincha y del Municipio de Quito, para proveer capacitación y formación al Talento Humano del Sector Turístico a nivel local y nacional.

CAPACITUR, fue creado el 13 de septiembre del 2001, con la visión de Ser una institución líder a nivel nacional e internacional en la formación y capacitación de recursos humanos para el sector turístico, reconocida por:

- Su constante preocupación por el desarrollo integral de los estudiantes.
- Su estrecha coordinación con el sector empresarial.
- La gestión eficiente y transparente de su equipo de trabajo.
- La calidad de su recurso humano.
- La permanente innovación y actualización de su oferta formativa.

Considerando un grupo de 28 personas, tiene un costo de USD 1.400,00. (Capacitación no paga IVA)

Costos Incluyen:


- Honorarios de facilitador
- Material didáctico (Manual y bolígrafos)
- Certificados de los participantes con aval de CAPTUR Pichincha y Municipio de Quito.
- Equipos audiovisuales.

Costos No Incluyen:

- Otros rubros aquí no especificados.

Nota: extracto cotización CAPACITUR

Anexo 5: Propuesta capacitación de servicio al cliente “Corporación Líderes”



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

TEMA	HORAS	PARTICIPANTES	VALOR TOTAL
"SERVICIO AL CLIENTE"	8 Hrs	1 A 28 Participantes	\$1.000,00

El precio incluye:


- Honorarios profesionales por 8 horas de capacitación
- Manual de apoyo para los participantes en el seminario.
- Asesoría personalizada durante la capacitación.
- Certificado de Participación
- Informe General

El precio NO incluye:

- Alimentación para los participantes
- Equipos de audiovisuales
- Movilización para los participantes

Nota: extracto cotización Corporación Líderes.

Anexo 9: Cotización para la impresión del manual “Aris-Plot”



ARIS-PLOT
Imprime lo que expresas...

PROFORMA No. 000402/2017

FECHA:	DIA	MES	AÑO
	20	00	2017


Cliente: GABRIELA MACIAS

Dirección: REPUBLICA DEL SALVADOR

Ruo / C.I.: _____ Tel: _____ Ciudad: QUITO

Nota

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	TOTAL
60.00	Impresiones A4 Impresión Laser Full Color Doble cara	0,35	21.00
1.00	Empastado Pasta dura	12,00	12,00
		SUBTOTAL	33.00
		IVA 14%	4.62
		TOTAL	37.62



Rodrigo Armas

RECIBI CONFORME

Anexo 10: Cotización de diseño de manual “Fabian Photo and Design”

Fabian Photo & Design
Cliente: Gabriela Macías
Fecha: 22 / 05 / 2017
Arte: Diseño de manual de calidad



Cantidad	Detalle	V. Unitario	V. Total
1	Diseño de manual de calidad (60 páginas) Incluye - Formato - Imágenes - Cuadros	\$ 100	\$ 100
		Subtotal:	\$ 100
		IVA 14%:	\$ 14
		Total:	\$ 114

OBSERVACIONES:

- * Tiempo de validez de la oferta. 8 días.
- * Estos precios incluyen IVA.
- * Tiempos de entrega a convenir.
- * Forma de pago, 50% anticipo y 50% contra entrega.
- * De aceptarse el presente presupuesto, favor reenviar aprobación al siguiente correo electrónico: fabitrax37@hotmail.com

fabitrax37@hotmail.com

FABIAN PHOTO AND DESIGN
Quito - Ecuador

0983 155 389

ANEXO 11: Cotización de diseño del manual “Gustavo Javier Sevilla Garcés”



GUSTAVO JAVIER SEVILLA GARCÉS
DISEÑADOR WEB MULTIMEDIA / <http://gustavosevilla.ml>

COTIZACIÓN:

CLIENTE: Gabriela Macías

23 de mayo de 2017 / Quito, Ecuador

ITEM Y DESCRIPCIÓN:	CANTIDAD:	VALOR UNITARIO:	VALOR TOTAL:
- Manual de control de quejas en formato editable y/o para impresión: - Manual con logotipo y línea gráfica acordes a las necesidades del cliente. - Inclusión de cuadros y figuras de acuerdo a los requerimientos y especificaciones del cliente. - Extensión aproximada de 60 (sesenta) páginas. - Optimización de archivo para impresión. - Entrega de la totalidad del archivo para edición subsiguiente.	1	\$110.00	\$110.00

* Seguimiento posterior a la entrega del trabajo para posibles modificaciones.

Anexo 12: Modelo de cuadro de compensaciones hotel Patio Andaluz



	Huésped está tranquilo	Huésped está muy molesto
FALTA DE A/C EN LA HABITACION- RUIDO EN LAS HABITACIONES (eventos, sonidos externos, internos)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un cambio de habitación si el problema no fue solucionado (upgrade si hay disponibilidad). 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un cambio de habitación si el problema no fue solucionado (upgrade si hay disponibilidad). Entregar una cortesía de 4 bocadillos con tarjeta lord. De no tener incluido, autorizar el desayuno complementario.
HABITACION A SIGNADA NO ES LA SOLICITADA	<ul style="list-style-type: none"> Entregar un upgrade de habitación (si hay disponibilidad). 	<ul style="list-style-type: none"> De no tener incluido, autorizar el desayuno complementario. Subir una cortesía de 4 bocadillos con tarjeta lord.
INCONFORMIDAD CON EL TRANSPORTE (atraso, incumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> Si el huésped pagó un taxi amarillo, sacar de caja los 25\$, no cobrar nada al huésped. 	<ul style="list-style-type: none"> Si el huésped pagó un taxi amarillo, sacar de caja los 25\$. No cobrar nada al huésped. Si el transporte ya fue cargado, devolver el dinero al huésped. Incluir desayuno, de no tenerlo.
INCONFORMIDAD CON EL PEDIDO DE RESTAURANTE O ROOM SERVICE (demora, mal sabor, mala atención)	<p>Entregar una de las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Copa de vino (dependiendo cuantas personas estén). Trilogía de postres. 	<ul style="list-style-type: none"> No cobro del plato. Descuento del 25% en su próximo consumo de restaurante. Ofrecer su próximo consumo en el restaurante gratuito.

Anexo 13: Ejemplo de formato de evidencia de quejas



SEGUIMIENTO DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS

Fecha: _____

Nombre del huésped/cliente: _____

Empresa: _____

Habitación: _____

Correo electrónico: _____

SERVICIO IMPACTADO:

Guest service	()	Mantenimiento	()	Internet	()
Restaurante	()	Eventos	()	Check in	()
Check out	()	Sala de lectura	()	Cava	()
Habitaciones	()	Otros Transporte	()	Otros	()

COMENTARIOS DEL HUÉSPED:

DESCRIPCION DE LA ACCION (QUE SE HIZO Y QUE COMPENSACION SE DIO):

COMENTARIOS DE LAS AREAS INVOLUCRADAS:

ACCIONES CORRECTIVAS:

FIRMA DE QUIEN RECIBIO LA QUEJA
