



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN Y
CONSERJERÍA EN EL HOTEL “CASA GANGOTENA”
DE LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Mateo Robalino Martínez

Año
2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN Y
CONSERJERÍA EN EL HOTEL “CASA GANGOTENA” DE LA CIUDAD DE
QUITO

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

Profesora Guía

Caroline Alice Frey van Nuffel

Autor

Mateo Robalino Martínez

Año

2018

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de mejora de calidad para el área de recepción y conserjería del hotel Casa Gangotena de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mateo Robalino Martínez, en el semestre 2018-1, 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".

Caroline Alice Frey van Nuffel
C.I. 0910874759

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de mejora de calidad para el área de recepción y conserjería del hotel Casa Gangotena de la ciudad de Quito, de Mateo Robalino Martínez en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Agurtzane Goyarzu de la Serna
C.I. 175452105-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Mateo Robalino Martínez
C.I. 1713581088

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres Marco y María Dolores por estar conmigo en todo este proceso académico. Por apoyarme y ayudarme a tomar las mejores decisiones. Sin su educación no sería la persona que soy ahora.

A mi novia Carolina por siempre darme ánimos en estos últimos meses de universidad y ayudarme a cumplir esta meta.

A Mauricio Caviedes, por su ayuda con mis requerimientos en el hotel.

¡Gracias a ustedes esto fue posible!

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron junto a mí, durante este proceso. En especial a mis padres y a mi novia. ¡Lo logre! Meta cumplida.

RESUMEN

Este proyecto de titulación tiene como objetivo desarrollar un plan de mejora de calidad de los procesos de las áreas de recepción y conserjería del hotel boutique Casa Gangotena, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Quito. El primer capítulo plantea un marco teórico donde se da a conocer la historia del primer hotel de lujo en el Ecuador, y como logró ser reconocido mundialmente. Además, se identifican los procesos de *front desk* y estándares de calidad claves para el mejor funcionamiento de las áreas mencionadas anteriormente.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis situacional actual del hotel Casa Gangotena, el mismo que incluye temas como, su ubicación, capacidad instalada y su oferta de servicios. También se presenta la misión, visión, objetivos y estructura organizacional. Finalmente, se ejecuta una investigación de mercado, analizando así el perfil del cliente por medio de encuestas elaboradas por el hotel a los huéspedes durante un período de cinco meses.

Dentro del tercer capítulo, se despliega un análisis actual de los procesos de las áreas de recepción y conserjería, con el objetivo de identificar las falencias cometidas en el ciclo del servicio y de esta manera desarrollar posibles soluciones. Además, se elabora un análisis FODA para lograr identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento. Partiendo de esta información se realiza una matriz CAME que permitirá establecer estrategias de mejoramiento. En el cuarto capítulo, se realiza el mapa de procesos optimizado, en donde se corrigen los errores cometidos durante el servicio. También se plantean estrategias de mejora del servicio de las áreas de estudio. Se incluye la reestructuración del organigrama con la finalidad de dar un mejor entendimiento de las obligaciones del personal.

El quinto capítulo contiene las propuestas de intervención, las mismas que incluyen el presupuesto del proyecto, el índice del manual de calidad y el cronograma de intervención.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones que resumen en ideas principales a este proyecto.

ABSTRACT

This dissertation project aims to develop a plan of quality improvement for processes in the areas of reception and concierge of the boutique hotel Casa Gangotena, located in the historical center in the city of Quito, Ecuador.

In the first chapter, a theoretical framework where the history of this incredible hotel and how it achieved a worldwide recognition is presented. As well, it will be defined some key terms and standard procedures for the achievement of this project.

In the second chapter, a current situational analysis of the Casa Gangotena hotel is made. Where its location, installed capacity and its services in general are described. It also shows the mission, vision, objectives and organizational structure. An analysis of the competence and a client perspective is done based on data that it has been obtained through market research through a survey of satisfaction granted by the establishment, to quantify the information.

Within the third chapter, the current process analysis is analyzed with the objective of verifying the shortcomings committed in the service cycle, identifying possible solutions. A SWOT analysis has also been elaborated in order to create a strategy matrix.

In the fourth chapter, the optimized blue print is made, where the errors that are made during the service are corrected and improved. Several strategies are proposed to help the service cycle of the front desk area. This includes a restructuration of the organization chart.

In the fifth chapter, an intervention plan is proposed in order to improve customer service in the aforementioned area. A budget and an intervention schedule are being proposed. Finally, this work ends with several conclusions and further recommendations to hotel Casa Gangotena.

Índice

Introducción	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Justificación	2
Metodología	4
Capítulo I: Marco Teórico	5
1.1. Marco Teórico	5
Capítulo II: Análisis de la situación actual	11
2. 1 Localización	11
2. 2 Imagen Corporativa	12
2. 3 Capacidad instalada	12
2.3.1 Descripción de los servicios	12
2. 4 Misión, visión, objetivos empresariales y valores	13
2.4.1 Misión	13
2.4.2 Visión	13
2.4.3 Objetivos empresariales	13
2.4.4 Valores	14
2. 5 Estructura Organizacional	15
2.5.1 Organigrama Estructural Hotel Casa Gangotena	15
2.5.2 Organigrama estructural del área Recepción	16
2.5.3 Organigrama estructural del área Conserjería	16
2. 6 Ventaja competitiva	17
2. 7 Análisis desde la perspectiva del cliente	19
2.7.1 Análisis de resultados de servicio al cliente en las áreas de recepción y conserjería	19
Capítulo III.- Análisis de Procesos	24
3. 1 Identificación de las áreas de análisis/servicio	24
3. 2 Descripción de los procesos de servicio por área	28
3. 3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	33
3. 4 Aplicación de listas de chequeo	35
3. 5 FODA cruzado (Matriz CAME).	36

3.5.1 Análisis FODA	36
3.5.2 FODA cruzado (Matriz CAME)	38
Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras	38
4. 1 Planteamiento de política de calidad, objetivos, metas e indicadores de la calidad de la empresa.....	39
4. 2 Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación	40
4.2.1 Organigrama funcional	40
4.2.2 Reestructuración del organigrama	42
4. 3 Optimización, desarrollo y control de procesos (Mapa de Procesos optimizado)	42
4. 4 Seguimiento, medición, análisis y mejora.....	48
Capítulo V.- Plan de intervención	50
5. 1 Estrategias de intervención:.....	50
5. 2 Estructura del manual de calidad (índice)	50
5. 3 Propuesta de formación y capacitación	53
5. 4 Presupuesto de mejoras (aproximado)	54
5. 5 Cronograma de intervención	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias	61
Anexo	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencia directa: BENCHMARKING	17
Tabla 2 Análisis de satisfacción del cliente	20
Tabla 3 Identificación de las áreas de análisis: Recepción	24
Tabla 4 Identificación de las áreas de análisis: Conserjería.....	26
Tabla 5 Medición del proceso de prestación de servicio: Recepción	33
Tabla 6 Medición del proceso de prestación de servicio: Conserjería.....	34
Tabla 7 Resultados de la evaluación SIGO.....	36
Tabla 8 Priorización de estrategias	39
Tabla 9 Organigrama funcional: Front desk	40
Tabla 10 Presupuesto total.....	54
Tabla 11 Presupuesto: Diseño de manual de calidad, estándares y procedimientos	55
Tabla 12 Presupuesto: Capacitación de recepción	55
Tabla 13 Presupuesto: Capacitación de conserjería	55
Tabla 14 Presupuesto: Desarrollo de plataforma de solicitudes.....	55
Tabla 15 Presupuesto: Manual de comunicación interna.....	56
Tabla 16 Presupuesto: Departamento de teléfonos	56
Tabla 17 Cronograma de intervención	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación del hotel.....	11
Figura 2 Imagen corporativa Hotel Casa Gangotena	12
Figura 3 Organigrama hotel Casa Gangotena.....	15
Figura 4 Organigrama recepción Casa Gangotena.....	16
Figura 5 Organigrama conserjería Casa Gangotena.....	16
Figura 6 Blueprint: Recepción – <i>Check in</i>	28
Figura 7 Blueprint: Recepción – <i>rooming</i>	29
Figura 8 Blueprint: Recepción – <i>Check out</i>	30
Figura 9 Blueprint: Conserjería - solicitud	31
Figura 10 Blueprint: Conserjería - cargo	32
Figura 11 Matiz CAME	38
Figura 12 Blueprint: Reestructuración organigrama estructural	42
Figura 13 Blueprint optimizado: Recepción – check in.....	43
Figura 14 Blueprint optimizado: Recepción – rooming.....	44
Figura 15 Blueprint optimizado: Recepción – check out.....	45
Figura 16 Blueprint optimizado: Conserjería – solicitud	46
Figura 17 Blueprint optimizado: Conserjería – cargo servicios adicionales.....	47

Introducción

El hotel Casa Gangotena es uno de los principales proyectos de Metropolitan Touring, una de las operadoras de turismo más importantes del país y con crecimiento en varios países de América del Sur. Actualmente, cuenta con dos hoteles de lujo en el Distrito Metropolitano de Quito, Casa Gangotena y Mashpi Lodge. Además, cuenta con tres cruceros y el hotel Finch Bay en las Islas Galápagos. Estos establecimientos han sido reconocidos internacionalmente debido a su alto prestigio; es por eso que la empresa busca expandir sus horizontes comerciales con un hotel de lujo de características similares a Casa Gangotena en Lima, Perú. R. Sevilla (comunicación personal, 20 de marzo, 2017).

El hotel Casa Gangotena está ubicado entre la Calle Bolívar Oe6-41 y Cuenca, en la zona colonial de la ciudad de Quito. “Hotel Boutique Casa Gangotena tiene tres plantas y 31 habitaciones, con un estilo arquitectónico clásico, elegante y sofisticado, diseño contemporáneo, antigüedades, finos acabados, la más moderna tecnología y el máximo confort” (Casa Gangotena, 2017). Adicionalmente, el hotel cuenta con un restaurante con 40 plazas, un patio interno para 15 personas donde se sirve el tradicional Café Quiteño o *Tea Time* y una sala de reuniones y eventos con un aforo para 25 personas (Casa Gangotena, 2017).

Una de las tendencias del turismo para el año 2017 determina que los pasajeros escogen un destino con la finalidad de vivir una experiencia inolvidable, dejando como segunda razón los atractivos turísticos del lugar (Mesa, 2017). En cuanto a los hoteles, el departamento de *Front Office* es la primera impresión de los clientes al momento de llegar a un sitio de alojamiento, es allí donde empieza la experiencia del cliente. El personal de *Front Office* de cualquier hotel debe ofrecer un servicio excepcional y una atención de primera a los huéspedes. Edison Riofrío, jefe de recepción del hotel Casa Gangotena, sostiene que a pesar del excelente servicio del

personal con los huéspedes, se pueden encontrar varias falencias en el servicio debido al manual de procedimientos de esta área. Algunos de los problemas que él identificó son: la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento del ciclo de tareas y la escasa comunicación departamental E. Riofrío (comunicación personal, 4 de abril, 2017) Además, es importante tomar en cuenta que en los primeros años de operación el hotel Casa Gangotena alcanzó un gran reconocimiento internacional a través de la plataforma de TripAdvisor, se ubicó como hotel número 6 del mundo, se mantuvo hasta el año 2016 como uno de los mejores hoteles de Latinoamérica y en Ecuador como el número 1.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad para los procesos realizados en las áreas de *front desk* y conserjería en el hotel Casa Gangotena.

Objetivos Específicos

1. Determinar mediante un análisis la situación actual de la empresa para establecer el punto de partida al plan de mejora.
2. Analizar la situación actual de los procesos de las áreas de recepción y conserjería del Hotel Casa Gangotena
3. Proponer una lista de mejoras para el área de recepción y conserjería del hotel Casa Gangotena
4. Plantear las propuestas de intervención para controlar el cumplimiento de los procesos del *front desk* y conserjería del hotel Casa Gangotena.

Justificación

El servicio en los hoteles es cada vez más importante. Esta cualidad se ha vuelto un valor agregado y una ventaja competitiva al momento de realizar una

reservación en cualquier establecimiento de alojamiento. Entre las tendencias de turismo se puede determinar que las páginas con comentarios o *reviews* de experiencias de otros huéspedes, tiene una gran influencia en la toma de decisiones, esto se debe a que el nivel de confianza por parte de los nuevos consumidores es mayor (Elcuezábal, 2012). Una de las páginas más visitadas por los huéspedes es *TripAdvisor*.

A partir de estas nuevas expectativas por parte de los huéspedes, los hoteles deben tener en cuenta la imagen que presentan a través de su servicio, en redes sociales y en páginas web. Un factor diferenciador en los hoteles es crear una verdadera experiencia para los huéspedes a través del servicio. La decisión del cliente de escoger o no cierto establecimiento se tomará en cuenta desde el momento en que se contacta con el hotel. Con el cumplimiento de todos estos parámetros se creará una experiencia memorable para el consumidor y este se fidelizará con la empresa (The Ritz Carlton, 2016).

En el hotel Casa Gangotena, no existe un departamento que se encargue del *guest care* y la solución de problemas, por lo que el personal de *front desk* es el responsable de gestionar y dar seguimiento a los inconvenientes de los huéspedes, lo que ocasiona serias dificultades con el resto de tareas que deben cumplir. Otro factor que debe ser tomado en cuenta es la excesiva carga de tareas que tienen estas áreas, lo que provoca la falta de compromiso y mala comunicación entre el personal de los dos departamentos. Las actividades realizadas por el personal de conserjería no están detalladas en el manual de procesos. Por todo lo antes mencionado, se debe realizar una reestructuración en el manual de procedimientos de ambas áreas para que éstas vuelvan a trabajar en conjunto y así exista una cooperación del personal, cumpliendo así todas las actividades con eficiencia y efectividad E. Riofrío (comunicación personal, 4 de abril, 2017).

Dadas las características de este proyecto, el mismo se alinea al Objetivo 10, del Plan Nacional del Buen vivir que resalta el “impulsar la transformación de la matriz productiva” y con la respectiva política 10.3, que dice: “diversificar y

generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (Secretaría nacional de planificación y desarrollo [Senplades], 2013, p. 301).

Por otro lado, el proyecto contribuye a la línea de investigación de la Universidad de las Américas: “Sociedad, comunidad y cultura”, en conjunto con el lineamiento “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad (Universidad de las Américas [Udla], 2015).

Metodología

Para este proyecto se utilizó el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Para el proceso de obtención de datos se utilizaron tres herramientas:

Las encuestas son uno de los métodos más utilizados para la recopilación de datos numéricos y se basan en una serie de preguntas específicas para obtener la información y opinión de las personas (Hair, Bush, Ortinau, 2010).

Esta información fue proporcionada por el hotel al utilizar cincuenta *comment cards* de los meses de enero a mayo del año 2017. Para determinar las encuestas a utilizarse se realizó una selección aleatoria de todos los *comment cards*, tomando diez tarjetas por mes. El segundo instrumento fueron las entrevistas, las cuales permitieron reunir datos cualitativos. La metodología consiste en mantener una conversación con una o varias personas relacionadas al tema de investigación, con preguntas estructuradas para obtener información precisa. A pesar de que existen entrevistas con un número de preguntas predeterminadas, el entrevistador puede aumentarlas mientras se realiza la misma (Hair, Bush, Ortinau, 2010).

Por último, se recurrió a la observación directa (*mystery shopper*) para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados con respecto al mapa de procesos y al manual de procedimientos del hotel. Esto a través de una lista de tareas por cumplir, a fin de que la información sea efectiva.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1. Marco Teórico

La calidad es un concepto que ha evolucionado con el tiempo. “El enfoque de la calidad está estrechamente relacionado con los valores y virtudes de las personas que conforman la organización” (Vargas y Aldana, 2014). A lo largo de la historia los seres humanos se han preocupado por la calidad de los productos que adquieren, ya que esto les genera un mayor valor. Para finales de la revolución industrial los productores en fábricas o artesanos realizaban sus productos adaptándose a los gustos de la época o a las especificaciones de sus clientes (Tarí, 2000).

En las décadas de los 50, los japoneses mantuvieron la idea de realizar productos de calidad sin defectos al tener un programa de control para todas las etapas de producción (Tarí, 2000). Esto se refiere a que los productos deben pasar por estrictos chequeos desde el diseño, la materia prima y producción para así asegurar un trabajo eficiente y de calidad por parte de los empleados. De acuerdo con los maestros de la calidad, la misma siempre puede mejorar constantemente y presentar grandes cambios.

Uno de los pensamientos con mayor importancia es el de Cosby, el mismo que menciona que la calidad es gratis y que un buen servicio se puede ofrecer desde el principio. Además, menciona que solucionar un error es más costoso que prevenirlo (Evans y Lindsay, 2014). Otro de los grandes maestros de la calidad es Deming, él en cambio menciona que la calidad siempre se puede mejorar (Evans y Lindsay, 2014). Por todo esto la aplicación de la misma en el servicio es fundamental para la rentabilidad y ventaja competitiva de las empresas.

“El término calidad tiene diferentes significados para las personas, dependiendo del contexto” (Lovelock y Wirtz, 2015). Partiendo de esta cita, el

enfoque de la calidad en las empresas de hospitalidad y turismo está directamente relacionado con el servicio. En las empresas su rendimiento o rentabilidad está ligado a la satisfacción del cliente. La calidad existe para un cliente cuando sus expectativas han sido cumplidas o superadas (Evans y Lindsay, 2014). Se debe insistir en que el mal servicio al cliente y la falta de calidad genera cierta desventaja de la empresa frente a otras, dando así como resultado la pérdida de clientes (Lovelock y Wirtz, 2015).

La industria con mayor crecimiento según la Organización Mundial del Comercio es la industria de los servicios. Actualmente, los servicios representan 67% de la producción mundial y emplean a casi el 34% de la población (Organización Mundial de Comercio [OMC], 2011).

La *International Standard Organization* [ISO] es el organismo mundial que se encarga de la creación de normativas y estándares mundiales para los procesos que deben cumplir los establecimientos. Este organismo está conformado por un comité de miembros de diferentes países, quienes se aseguran del cumplimiento de las normas de la calidad de un producto o servicio; además, que se proporcione la correcta capacitación al personal y que las empresas se acrediten con las normas proporcionadas por la ISO (ISO 2015, 2017).

Igualmente, la normativa ISO 9001 2015 tiene un enfoque directo hacia el servicio al cliente. La misma que mantiene uno de los principios de la calidad, la mejora continua y el asegurar que todos los clientes adquieran un producto o servicio bueno y estandarizado (ISO 9001 2015, 2017).

La calidad en la hospitalidad se relaciona con el servicio al cliente, específicamente en la rama de la hotelería, se puede medir la calidad con el ciclo del huésped. Este proceso indica todo lo que se hará previo, durante y la salida del huésped. Esta herramienta cuenta con cinco etapas de medición. La primera es el proceso antes de la llegada del huésped, reservación. El segundo

paso es la primera impresión del cliente al momento de su llegada al establecimiento, el recibimiento por parte del personal (Mesa, 2017). El tercer elemento es el proceso de registro o *check in*. Como cuarta etapa es la atención o solicitudes del huésped en casa, punto crítico de control para brindar un servicio de calidad. Como último factor está el proceso de *check out* o salida del cliente. Dada la importancia de estos procesos es necesario profundizar en cada uno de ellos.

Como se mencionó en líneas anteriores el ciclo de estadía o del huésped empieza con la reservación, este proceso es delicado ya que se puede o no concretar una venta. Los canales de venta con mayor uso por parte de los clientes en Latinoamérica son los GDS (*Global Distribution Systems*), como *Booking* o *Expedia* (HOSTELTUR, 2018). Otros de los canales que se siguen utilizando al momento son, las llamadas telefónicas e e-mails al hotel o directamente con personal de recepción.

En el proceso de ingresar la reservación al sistema, se debe establecer la tarifa de la habitación clasificada por tipo de acomodación, servicios adicionales y número de personas que la ocuparán. Además, el cliente deberá proporcionar su información personal para poder ingresarla en la base de datos del hotel. Una vez cumplido este paso, el personal deberá solicitar una garantía para la reserva, las más comunes son las tarjetas de crédito. Antes de finalizar el proceso el agente de reservas deberá informar todas las políticas del hotel y las de cancelación para evitar malos entendidos con el huésped al momento de su llegada (Di Muro Pérez, 2012).

El segundo proceso se inicia con el recibimiento al cliente, pues su primera impresión será un factor determinante para su satisfacción. Este paso se inicia por un lado en el *transfer in* en caso de ser solicitado, o por otro lado al ser recibido por el botones de manera cordial en el hotel. El huésped será asistido en todo momento y escoltado a la recepción para su registro.

El tiempo del *check in* no debería ser mayor a cinco minutos (Revelo, 2016). El recepcionista recibirá al huésped con una sonrisa y pedirá los documentos de identificación, mientras éste es informado acerca de los beneficios del hotel, los servicios adicionales, los horarios de atención, las políticas de uso, las tarifas y las formas de pago disponibles en el hotel. Para finalizar el proceso, el huésped firmará el contrato que corresponde a la hoja de registro (Di Muro Pérez, 2012).

El área *de conserjería* es parte de la recepción, pero brinda un servicio distinto. A diferencia de la recepción, el conserje hace el primer contacto con el huésped antes de su llegada, al conocer previamente información del mismo. Según Wagner Arias (2017), único miembro *Clefs d'or* de la ciudad de Quito, “el conserje es un psicólogo o adivino para satisfacer cualquier necesidad de los clientes.” A fin de cumplir con estas peticiones se debe estructurar una serie de preguntas con la finalidad de determinar el perfil del cliente y poder dar una recomendación acertada (Thomas, 2015).

La siguiente etapa del ciclo es la *estadía*, es el manejo de ocupación del establecimiento. En esta fase el departamento de reservas trabaja en conjunto con la recepción para proyectar las ventas y la ocupación del hotel durante todo el año. El control se realiza en la auditoría nocturna donde el personal revisa de forma manual los cargos de las habitaciones, las tarifas diarias para finalmente dar el cierre de día, donde la noche se carga automáticamente. Este proceso es de mucha atención ya que es el primer control de ingresos para el hotel (Di Muro Pérez, 2012).

Por último, está la salida del huésped o *check out*. Este proceso dependiendo de las políticas del hotel consiste en dos partes. Antes de la salida del huésped se puede dejar en la habitación una encuesta para evaluar la experiencia del mismo, lo que va a ayudar al hotel a determinar los errores o aspectos en los que puede realizar su mejora continua y sus fortalezas. Esta evaluación también se la hace a través de encuestas digitales enviadas por correo

electrónico. La segunda parte de este proceso es la facturación (Di Muro Pérez, 2012). Se revisan los valores totales a cancelar, el huésped escoge la forma de pago y se procede a realizar el cobro. Es importante mencionar que este paso es de mucha responsabilidad, ya que un mal cobro resultará en un descuento en el sueldo del empleado o generará un momento incómodo con el huésped.

Existen varias normativas y métodos de evaluación de cumplimiento de calidad para determinar donde existe la posibilidad de cometer errores. En este proyecto se utilizarán los modelos de SERVQUAL, HOTQUAL, lista de chequeo del Distintivo Q, y el modelo creado por el *International Service Marketing Institute [ISMI]* que dice: “con el establecimiento de estándares, la calidad deja de ser un modelo vago para convertirse en acciones específicas medibles y en directrices claras” (ISMI, 2001). Para la elaboración de estándares se utilizará el *Blueprint*. La gran ventaja de este método es plasmar de manera tangible, medible, planificable y de fácil control un proceso de servicios para garantizar altos niveles de satisfacción del cliente (ISMI, 2002). Esta herramienta se construye al identificar estos cinco factores: elementos tangibles, acciones del cliente, acciones visibles (*Front of the house*), Acciones invisibles (*Back of the house*) y procesos de apoyo ya sean tecnológicos o de personal. Es importante tomar en cuenta que al realizar este mapa se debe especificar la relación directa de estos factores, para así de una manera más eficiente determinar las medidas correctivas y cumplir con los estándares de calidad (ISMI, 2002).

Un modelo de brechas como SERVQUAL desarrollado entre los años 1985 y 1994 por Zeithaml, Berry y Parasuraman define a la calidad percibida (Vargas y Aldana, 2014). La percepción de este tipo de calidad dependerá de las expectativas del cliente; serán ellos los que juzguen al final la excelencia o superioridad del servicio adquirido. Para determinar cuáles son las brechas, es necesario diagnosticar las percepciones de los clientes con el servicio partiendo de estas cinco dimensiones del mismo (Vargas y Aldana, 2014). La primera son los elementos tangibles, corresponde a la apariencia del lugar,

personal y las instalaciones físicas. La confiabilidad representa la capacidad de cumplir con el servicio prometido de manera eficiente. El tercer elemento, capacidad de respuesta, se liga directamente con el servicio al cliente como el tiempo correcto para ayudar a los clientes al brindarles un servicio adicional. La seguridad dependerá de la confianza que transmitan los empleados al cliente y la cortesía que dispongan. Finalmente, la última dimensión es la empatía. Esta característica brinda el cuidado y atención individual por parte de la empresa a sus clientes. (Vargas y Aldana, 2014). En conclusión, este modelo explica la relación entre la calidad percibida por el cliente y los factores que determinan la calidad.

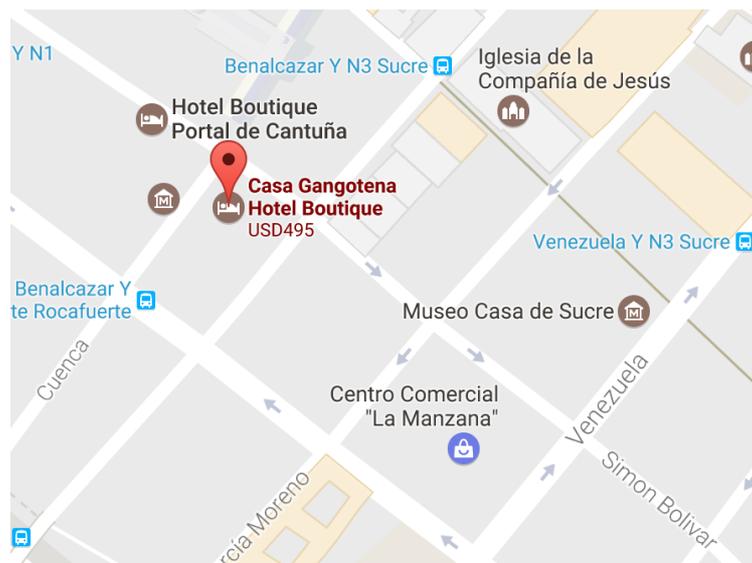
En resumen, todos los procesos de calidad dentro de la hotelería deberían tener una mejora continua. La calidad en el servicio es un factor diferenciador al momento de escoger un hotel. El excelente servicio al cliente y personalizado garantizará la satisfacción del huésped y el éxito de la empresa. Por esta razón, la realización de este proyecto enfocado en el mejoramiento de las áreas de recepción y conserjería del Hotel Casa Gangotena, lo ayudará a posicionarse nuevamente como el mejor hotel del Ecuador. Para alcanzar el objetivo general se tomó en cuenta la situación actual, el análisis de los procesos que mantienen, se determinó la propuesta y planificación de mejoras; para finalizar con la propuesta de intervención de las mismas.

Capítulo II: Análisis de la situación actual

El hotel Casa Gangotena se encuentra en un sitio estratégico del centro histórico de la ciudad de Quito. La historia de esta reconocida mansión comienza en la época de los conquistadores cuando describen que existían templos donde actualmente se ubica la plaza de San Francisco (Casa Gangotena, 2017).

2.1 Localización

El Hotel Casa Gangotena, está ubicado en el centro histórico de la ciudad de Quito, específicamente en la Calle Bolívar Oe6-41 y Cuenca.



*Figura 1 Ubicación del hotel
Tomado de: (Google maps, 2017)*

2. 2 Imagen Corporativa



*Figura 2 Imagen corporativa Hotel Casa Gangotena
(Casa Gangotena, 2017)*

El logotipo del hotel Casa Gangotena es una concha. Ésta imagen representa por su posición, la recepción y acogida hacia los huéspedes. También está de una forma en la cual da la bienvenida a la gente. Entre los colores del logo se encuentran el dorado y el negro. Estos representan la elegancia y lujo del establecimiento.

2.3 Capacidad instalada

2.3.1 Descripción de los servicios

- Alojamiento: el hotel cuenta con 31 habitaciones de máximo confort y lujo. Lo que da una capacidad máxima de 70 personas. La decoración de las mismas es diferente. Las habitaciones están distribuidas en las 3 plantas de la mansión como habitaciones *Twin* y *King*. Dentro de las habitaciones se colocan *amenities* de frutas típicas ecuatorianas con una tarjeta de bienvenida firmada por el gerente general del hotel.
- Alimentos y Bebidas: El restaurante “Cedrón” del hotel “Casa Gangotena” cuenta con un aforo para 40 personas. Adicionalmente, el departamento de Alimentos y Bebidas ofrece el tradicional *tea time* o café Quiteño en el patio interno del hotel con un aforo para 14 personas.

- Servicios adicionales:
 - Room Service
 - Lavandería
 - Valet parking
 - Transfers in, out
 - Masajes
 - Limpías

* El servicio de masajes y limpias lo hace un proveedor externo.

2.4 Misión, visión, objetivos empresariales y valores

2.4.1 Misión

“Vivir y compartir con pasión la experiencia de la hospitalidad ecuatoriana de Casa Gangotena con el mundo” (Casa Gangotena, 2017).

2.4.2 Visión

“Ser líder de la hospitalidad en Latinoamérica e ícono del destino, creando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad, a través de la innovación constante, calidad insuperable, con talento humano experto y comprometido” (Casa Gangotena, 2017).

2.4.3 Objetivos empresariales

- Operación rentable para todos los accionistas.
- Generar satisfacción.
- Superar expectativas de todos los clientes.
- Líderes en el mercado de Ecuador, regional y mundial.
- Dar a conocer al mundo la hospitalidad ecuatoriana.

J. Echeverría (comunicación personal, 21 de octubre, 2017)

2.4.4 Valores

“Pasión por el servicio: Somos amables, serviciales y nuestra mayor preocupación es lograr la felicidad de nuestros clientes. Amamos lo que hacemos” (Casa Gangotena, 2017).

“Alegría: Trabajamos con actitud positiva y alegre hacia nuestros clientes y compañeros. Somos empáticos y disfrutamos de lo que hacemos” (Casa Gangotena, 2017).

“Respeto: Somos respetuosos, responsables, hacemos todo con puntualidad y tratamos a todos con equidad. Respetamos el medioambiente y la comunidad” (Casa Gangotena, 2017).

“Honestidad: Hablamos con la verdad, actuamos con honradez y transparencia” (Casa Gangotena, 2017).

“Eficiencia: Estamos enfocados en la mejora continua y efectiva de la calidad de nuestros servicios y la rentabilidad” (Casa Gangotena, 2017).

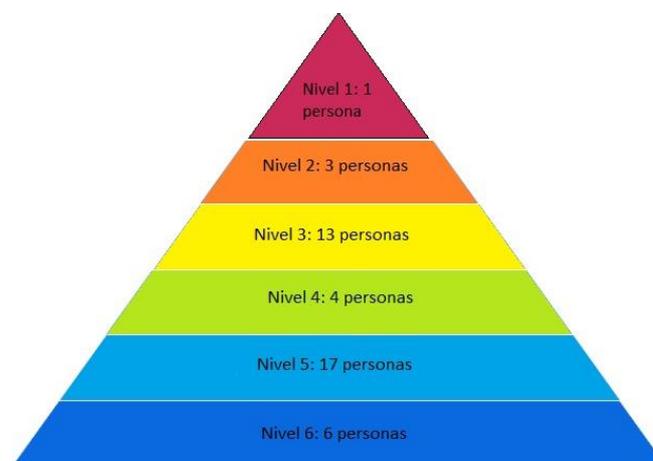
“Trabajo en Equipo: Creemos que solamente con la colaboración, pro actividad y el talento de todas y todos, logramos la excelencia en nuestro servicio” (Casa Gangotena, 2017).

“Compromiso: Estamos comprometidos con nuestros clientes, la misión, visión, valores y los resultados de Casa Gangotena” (Casa Gangotena, 2017).

2. 5 Estructura Organizacional

El organigrama del hotel Casa Gangotena esta estructurado por niveles. Esto quiere decir que mantiene forma de una pirámide. A continuación se ilustra el organigrama y como anexo 1 se puede observar la distribución del personal que incluye cada nivel.

2.5.1 Organigrama Estructural Hotel Casa Gangotena



*Figura 3 Organigrama hotel Casa Gangotena
Tomado de los archivos del hotel Casa Gangotena 2017*

2.5.2 Organigrama estructural del área Recepción

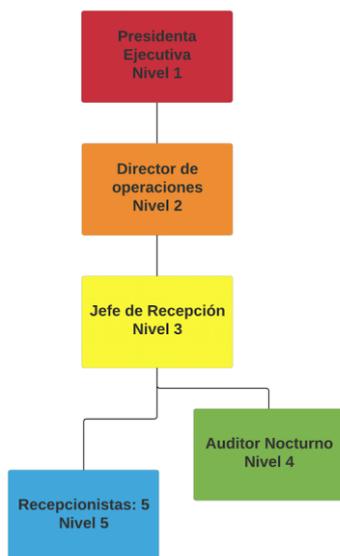


Figura 4 Organigrama recepción Casa Gangotena Comunicación 01 Édison Riofrío, 2017.

2.5.3 Organigrama estructural del área Conserjería

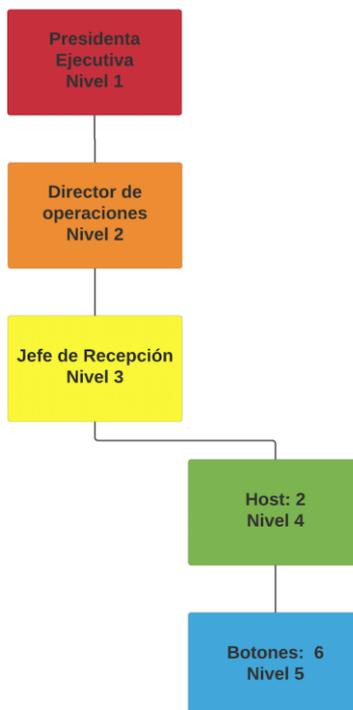


Figura 5 Organigrama conserjería Casa Gangotena Comunicación 01 Édison Riofrío, 2017.

2.6 Ventaja competitiva

En la siguiente tabla se visualiza una comparación de los hoteles en el centro histórico con un segmento de mercado similar al del Hotel Casa Gangotena. Los campos que se evalúan son: tarifa, servicios, categoría y ubicación.

Tabla 1 Competencia directa: BENCHMARKING

Competencia Directa					
	Hoteles	Hotel Casa Gangotena	Hotel Plaza Grande	Hotel Patio Andaluz	Hotel Carlota
Información General	Logo				
	Página Web	https://www.casagangotena.com/es/	https://www.plazagrandequito.com/	http://www.hotelpatioandaluz.com/es-es/	http://carlota.ec/
	Ubicación	Bolívar Oe6-41 y Cuenca	Chile OE4-22, Quito 170401	Mejía, Quito 170401	Sebastián de Benalcázar N6-26, Quito 170401

Categoría	Tipo de Hospedaje (*)	5 Estrellas	5 Estrellas	5 Estrellas	4 Estrellas
	Segmento de Mercado	Nacional y extranjero	Nacional y extranjero	Nacional y extranjero	Nacional y extranjero
	Tarifas	Luxury Rooms: \$ 450	Suites: \$ 622.80	Habitación Estándar: \$ 361 Suite Duplex: \$ 423 Habitación Premium: \$485	Standard Queen: \$ 212.50 Doble: \$ 255 Suite deluxe: \$ 361.25 Loft: \$ 408
Infraestructura	Lobby	SI	SI	SI	SI
	Salones de Eventos	NO	SI	SI	NO
	Número de habitaciones	31	12	32	12
	Parqueadero	SI	NO	NO	NO
	Room service	SI	SI	SI	SI
	Número de restaurantes	1	2	1	1
	Servicio de Transporte	SI	SI	SI	SI
Áreas verdes	SI	NO	NO	NO	

* La calificación de estrellas ha sido tomada directamente de la página web de los establecimientos.

* Tarifas más impuestos

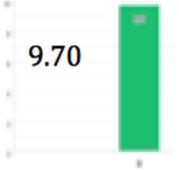
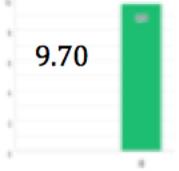
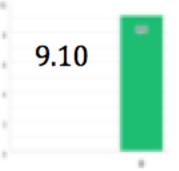
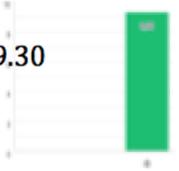
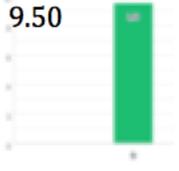
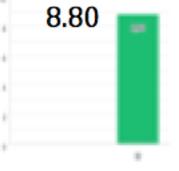
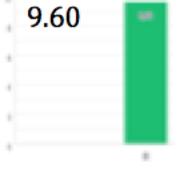
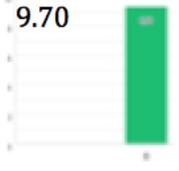
2. 7 Análisis desde la perspectiva del cliente

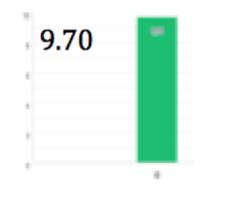
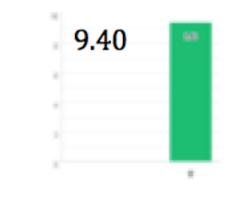
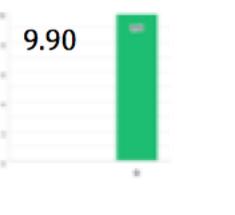
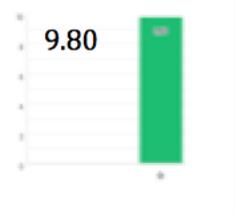
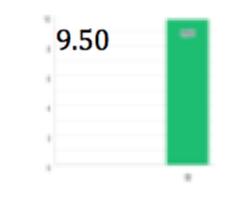
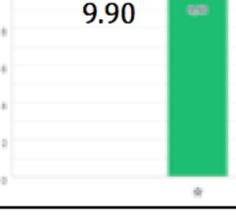
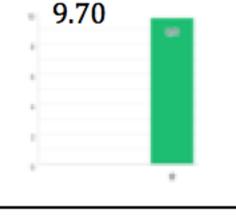
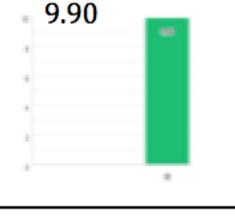
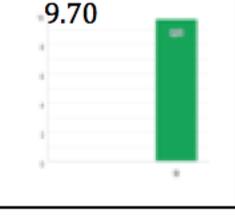
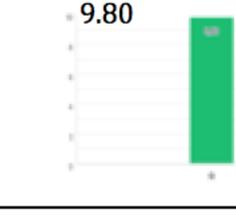
Es importante mencionar que en las estadísticas del hotel Casa Gangotena los clientes que más frecuentan el hotel vienen de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Estos clientes tienen un rango de edad que va desde los 50 a los 70 años. El promedio de pernoctación varía entre 2 y 3 noches. Además, por la ubicación del hotel la motivación de viaje de estos clientes es turismo o viajes de prensa/familiarización (Informe Demográfico, 2017). Para una mejor visualización ver gráficos en anexo 2.

2.7.1 Análisis de resultados de servicio al cliente en las áreas de recepción y conserjería

Una de las claves para el éxito de un hotel es el servicio al cliente. Específicamente hablando del área de recepción, al ser una de las más concurridas por los huéspedes para resolver inquietudes o pedir información adicional, el personal deberá estar muy bien capacitado. Esta área ha tenido variaciones a lo largo de estos últimos meses en lo que representa a la calificación del servicio. Los meses de estudio para este proyecto son: Enero, Febrero, Marzo, Abril y Mayo de 2017. Se realizó una selección aleatoria de diez *comment card* por mes dando un total de cincuenta encuestas para realizar la tabulación. Estas encuestas fueron proporcionadas por el hotel.

Tabla 2 Análisis de satisfacción del cliente

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1. Eficiencia en el check in	9.70 	9.50 	9.70 	9.10 	9.30 
2. Información y asistencia	9.50 	9.40 	9.70 	9.50 	9.20 
3. Atención y conocimiento del Concierge	9.50 	8.80 	9.60 	9.60 	9.70 

4. Amabilidad del personal	 <p>9.70</p>	 <p>9.40</p>	 <p>9.90</p>	 <p>9.80</p>	 <p>9.50</p>
5. Presentación personal	 <p>9.90</p>	 <p>9.70</p>	 <p>9.90</p>	 <p>9.70</p>	 <p>9.80</p>

2. 8 Perfil del Cliente

El perfil del cliente del hotel Casa Gangotena se define principalmente por turistas, es decir que, el 95% de los huéspedes tienen la motivación de ocio para su viaje. A partir del informe demográfico, se pudo determinar que el rango de edad de los huéspedes que visitan Casa Gangotena está entre los 50 y 70 años. Finalmente, se comprobó que entre el 38% y el 45% de los visitantes provienen de Estados Unidos, seguido por el 16% de huéspedes de Inglaterra y el 4% de Alemania. En cuanto a la segmentación de sexo, al hotel llegan en su mayoría parejas, por lo que se define el 50% de sexo masculino y 50% de sexo femenino.

2. 9 Breve análisis de las expectativas del cliente

Después de analizar los informes de calidad del hotel Casa Gangotena de los años 2015 a 2017 se puede evidenciar que los huéspedes esperan una calidad de servicio excepcional. En cuanto al directorio, a pesar de que los valores de los informes indican una gran satisfacción por parte de los huéspedes, ellos esperan que el índice de satisfacción esté sobre el 97% como fue en el año 2016. El cliente que visita éste lujoso hotel espera que el personal de recepción y conserjería vaya más allá de sus requerimientos. En el portal TripAdvisor se puede visualizar la inconformidad que existe de los huéspedes con respecto al excesivo tiempo de acción de los recepcionistas para solventar sus necesidades. Hasta agosto del año 2016 Casa Gangotena mantuvo el departamento de conserjería y después fue reemplazado por una *hostess*. Por medio de la herramienta de *mystery shopper*, se pudo identificar la falta de carisma y atención con los clientes por parte de la *hostess*. Además del desconocimiento de lugares de atracción turística de la zona. Los huéspedes buscan vivir la experiencia de la reconocida hospitalidad ecuatoriana. Normalmente en los hoteles de lujo, el área de conserjería es fundamental porque reduce la carga de trabajo del personal de recepción por las diversas

tareas que comparten. W. Arias (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). El conserje es una persona especialista en la recomendación y cumplimiento de toda solicitud del huésped a lo largo de todo el ciclo del mismo. Es importante mencionar que a pesar de que los valores son pequeños para obtener una satisfacción total en las dos áreas de trabajo se pueden implementar mejoras para así ayudar al personal y así mejorar el índice de calidad.

Capítulo III.- Análisis de Procesos

3.1 Identificación de las áreas de análisis/servicio

Las áreas de servicio que van a ser analizadas forman parte de *Front Office*. Las dos áreas, recepción y consejería se incluyen dentro de los elementos del ciclo de estadía del huésped.

Tabla 3 Identificación de las áreas de análisis: Recepción

Etapa de servicio	Proceso	Acciones
Reserva	Teléfono	Se deben tomar los datos, verificar disponibilidad y tarifas, solicitar la garantía y formas de pago. Se realiza la confirmación de la reserva.
	E-mail	Verificar tarifa y disponibilidad para la fecha solicitada, forma de pago, solicitar garantía, enviar confirmación.
	Directo – <i>Walk in</i>	Se deben tomar los datos, verificar disponibilidad y tarifas, solicitar y comprobar la garantía y formas de pago. Se realiza la confirmación de la reserva, se cobra la totalidad.
	GDS	Verificar datos y la confirmación de la plataforma electrónica.
Check-in	Recibir turno	Leer libro de novedades.
	Pre-registro del huésped	Conocer el producto, lista de llegadas, análisis de salidas pendientes, habitaciones asignadas.
	Hoja de registro	Se imprime la hoja de registro con cierta información del huésped, y se programan las llaves.

	Recibimiento	Dar la bienvenida al huésped, pedir los documentos de identificación, sacar copias.
	Garantía	Rastrillar un voucher abierto y llamar al banco a pedir una pre-autorización.
Check-out	Pre cuenta	Impresión de la pre cuenta, verificar si es cuenta <i>guest</i> para alojamiento y extras o alojamiento paga agencia.
	Formas de pago	Definir la forma de pago y realizar el cobro.
	Facturación	Aceptación del estado de cuenta, impresión de la factura.
	Despedida	Despedida cordial e invitación a volver.
Cajero	Cargos	Cargos de otras áreas a la cuenta del huésped.
	Tickets consumo	de Firmar los tickets de consumo con los datos del huésped, número de habitación y apellido.
	Cierre movimiento	de Emitir el informe de movimientos, sobre de remisión, entrega de turno.

Tabla 4 Identificación de las áreas de análisis: Conserjería

Tipo de servicio	Solicitud de huésped	Acciones
Requerimientos internos	<i>Room service</i>	Anotar hora de llamada, pedido, número de habitación, informar tiempo estimados de entrega, dar seguimiento al pedido, llamar a confirmar que todo esté bien una vez entregada la orden.
	Reservación	Las reservas para el restaurante deben incluir el nombre del huésped, hora y número de habitación.
	Mapa	Para entregar el mapa de la ciudad, el conserje debe marcar la ubicación del hotel y proporcionar información de los puntos cercanos de interés.
	Ayuda con el equipaje	Se solicita a los botones subir el equipaje mientras el huésped esta en el <i>rooming</i> , y ayudar a los huéspedes con el mismo a la hora del <i>check out</i> .
	Museos	La recomendación de los museos va acorde al huésped. Los más recomendados son: Casa del Alabado, Carmen bajo, Museo de la ciudad.
	<i>Transfers</i>	Se lo registran vía e-mail previo a la llegada al huésped, un botones va al aeropuerto a recibir al cliente.
Tours	Metropolitan Touring	La primera opción para un tour. Son de carácter privado y con guía.
	Transporte	Los botones se encargan de solicitar taxis de cooperativas confiables o de coordinar con el transporte del hotel los

		recorridos solicitados por los huéspedes.
	Información	En la base de datos existe una carpeta con todos los tours y operadores que trabajan con el hotel para dar una oferta variada a los clientes.
Restaurantes	Tipo de comida	En el centro histórico la oferta de comida es en su mayoría Ecuatoriana, para otros tipos de gastronomía se recomienda la zona de la Floresta.
	Ubicación	Distancia entre el hotel y el restaurante.
	Ambiente	El ambiente que desee el huésped, por ejemplo música en vivo, bastante iluminación, zona de niños, romántico, etc.
Cajero	Cargos de servicios del hotel	Se hacen en recepción.

3. 2 Descripción de los procesos de servicio por área

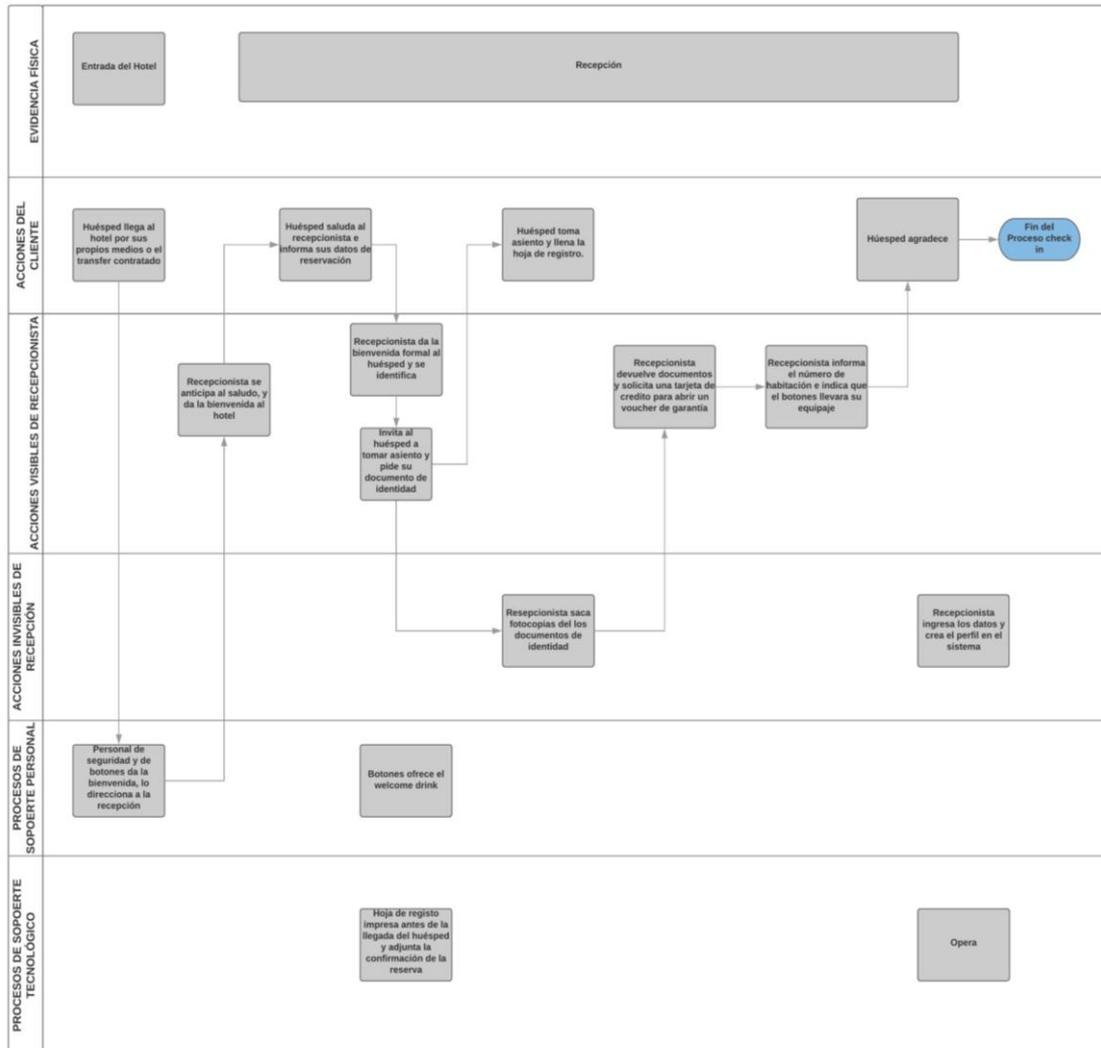


Figura 6 Blueprint: Recepción – Check in
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

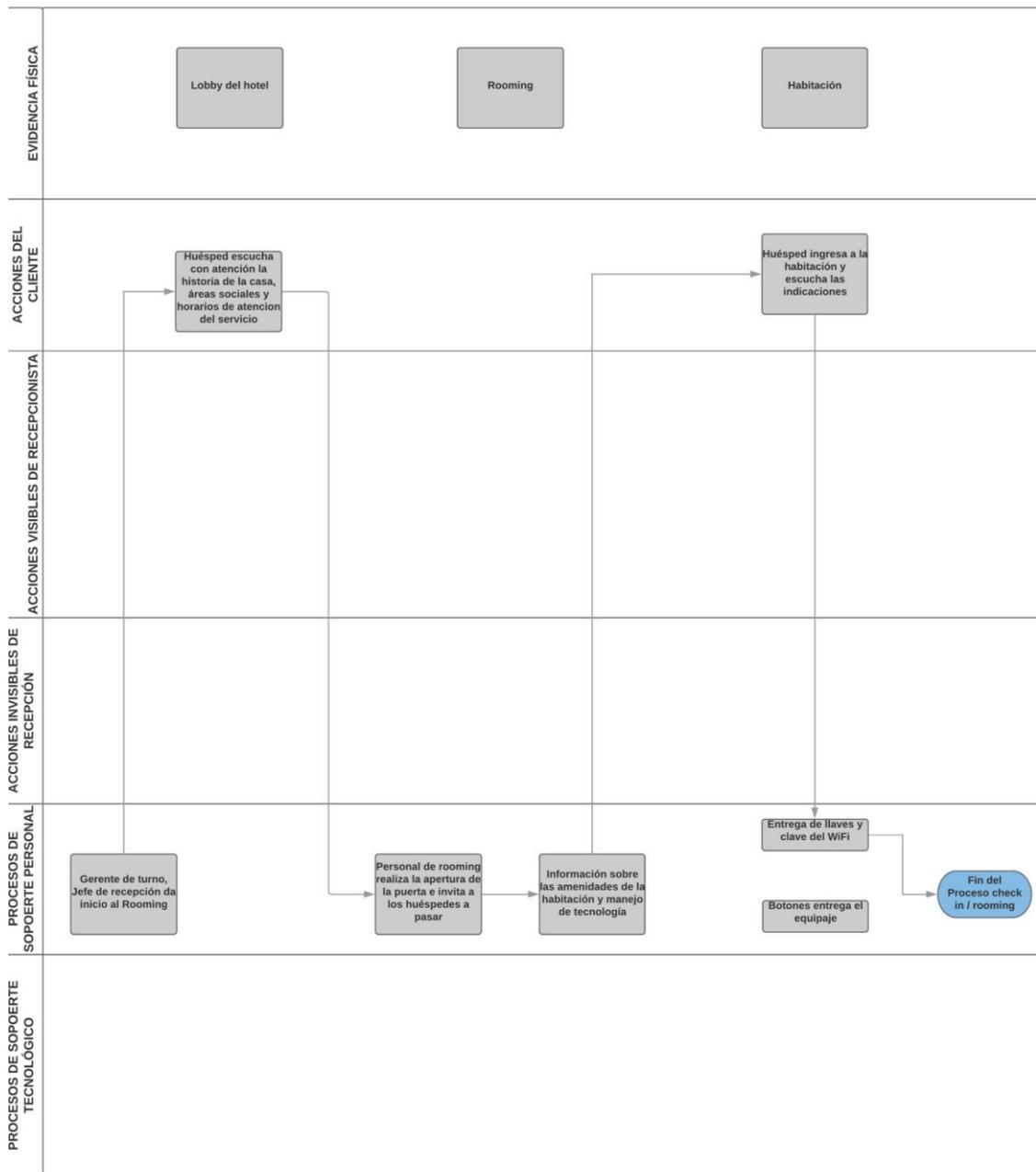


Figura 7 Blueprint: Recepción – rooming
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

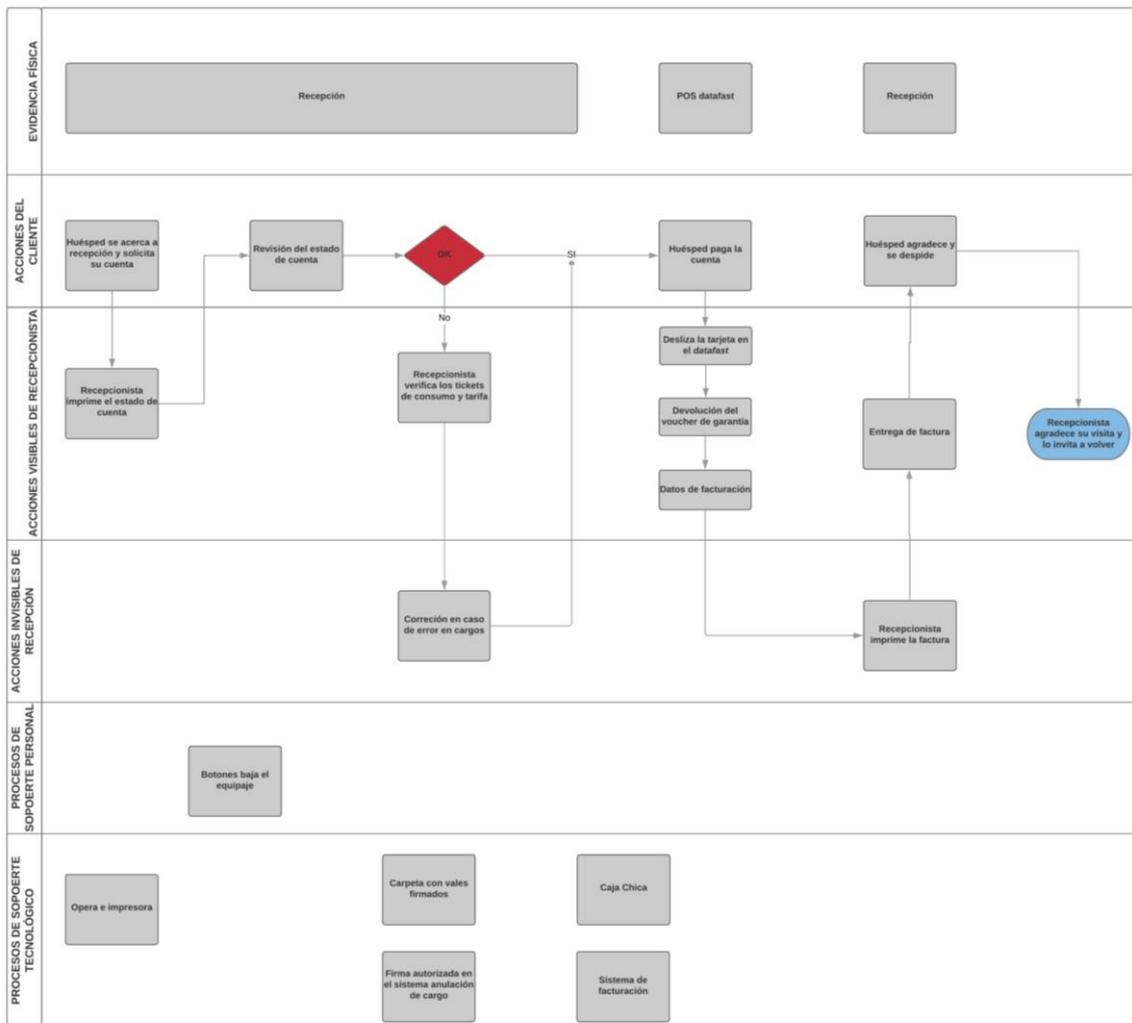


Figura 8 Blueprint: Recepción – *Check out*
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

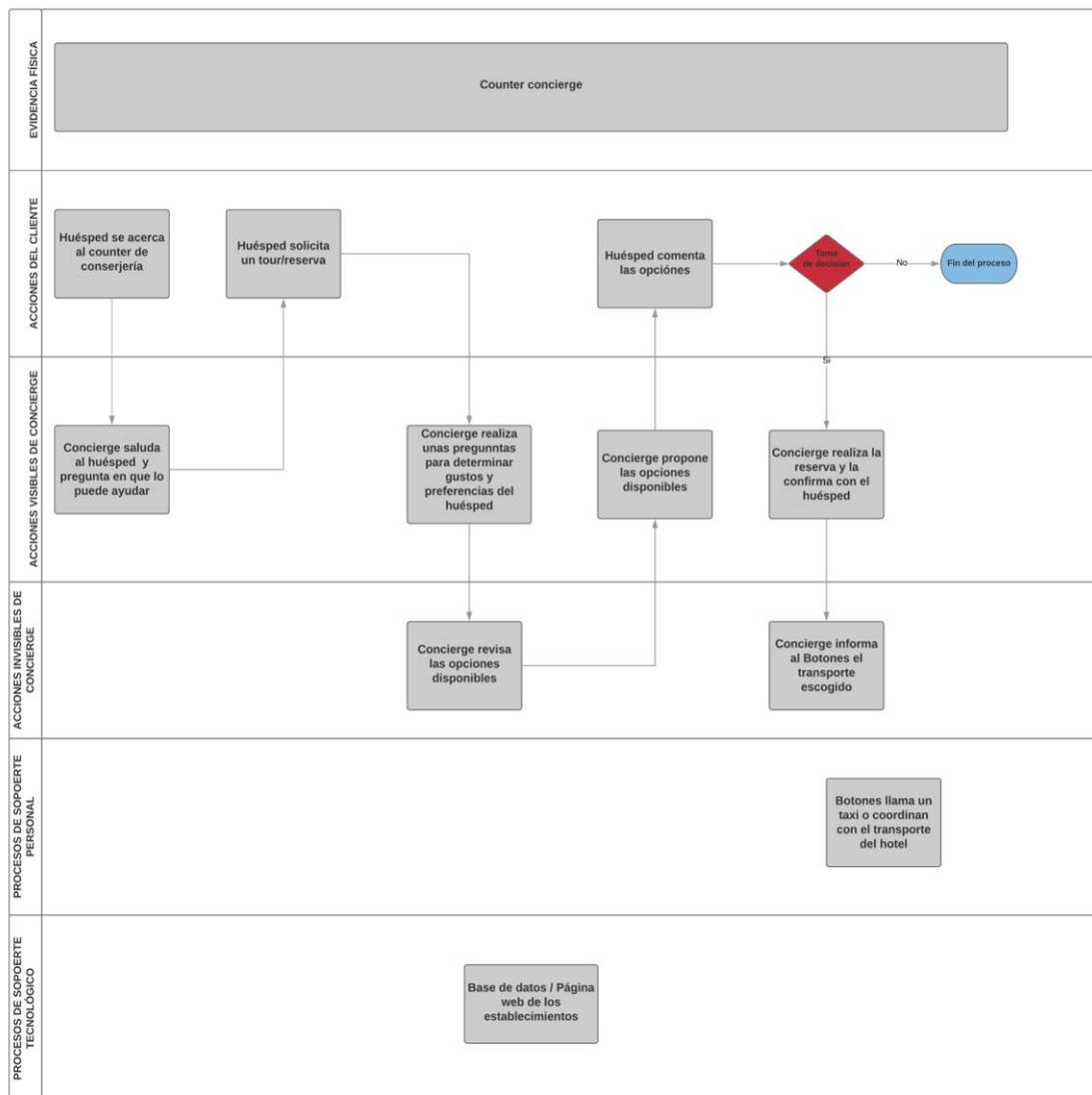


Figura 9 Blueprint: Conserjería - solicitud
Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

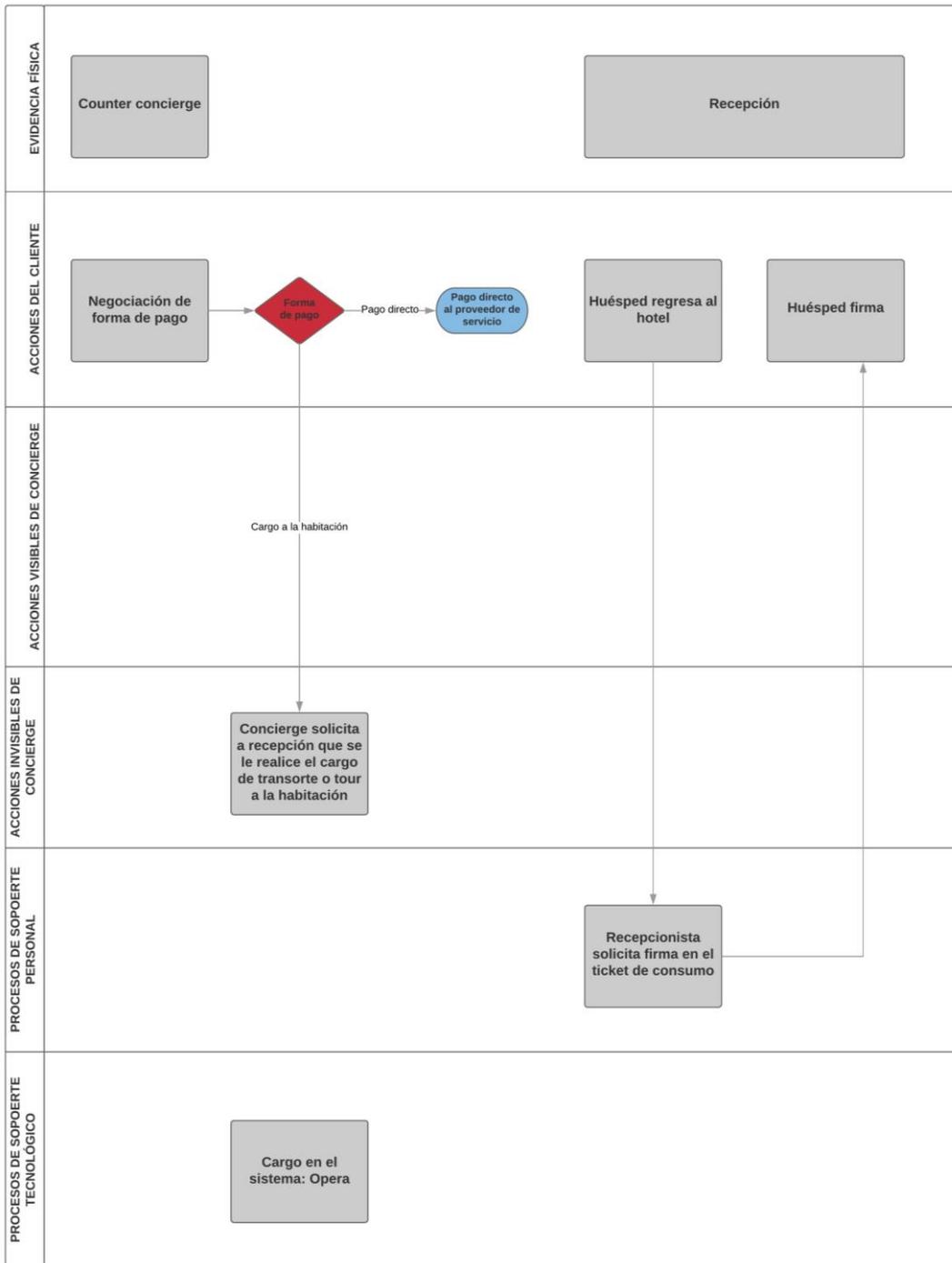


Figura 10 Blueprint: Conserjería - cargo
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Tabla 5 Medición del proceso de prestación de servicio: Recepción

Etapa de servicio	Error	Posible error	Posible solución
<i>Check - in</i>	Protocolo de saludo.	Falta de procesos establecidos.	Actualizar y utilizar el manual de procedimientos. Capacitar al personal.
<i>Check - in</i>	Convenio de tarifas con agencia indica a huésped.	Baja comunicación entre recepción y ventas.	Establecer relaciones entre las dos áreas y verificar detalles de reserva.
<i>Check - in</i>	No llamar a pre autorizar el voucher de garantía.	Pre cuentas sin cancelar.	Pedir la pre-autorización de la tarjeta en el momento de <i>check - in</i> .
<i>Rooming</i>	Actividad ajena a recepción (indicar la habitación al huésped).	Falta de personal en recepción.	Encargar tarea al conserje.
<i>Check - out</i>	No revisar habitación al momento de pagar la cuenta.	Pérdida de objetos de la habitación.	Destinar a una persona de ama de llaves para realizar esta tarea.

Tabla 6 Medición del proceso de prestación de servicio: Conserjería

Etapa de servicio	Error	Posible error	Posible solución
Check - in	Protocolo de saludo.	Falta de procesos establecidos.	Actualizar y utilizar el manual de procedimientos. Capacitar al personal.
Rooming	Actividad ajena a recepción (indicar la habitación al huésped).	Falta de personal en recepción.	Encargar tarea al conserje.
Solicitud de Tour	Falta de herramientas y proveedores de servicio en el sistema/material de apoyo.	Falta de un manual o agenda con toda la información necesaria para tener varias ofertas.	Creación de una base de datos y ofertas diferentes a las propuestas de Metropolitan Touring.
Restaurantes	Opciones limitadas.	No acertar en la recomendación al cliente y repetir siempre las mismas opciones.	Recomendación de restaurantes según el perfil del cliente. Esto se lo hace mediante un esquema de preguntas.
Solicitud de Tour	Cargo a la habitación.	Precios sin impuestos o sin comisión del hotel.	Se habilitan dos puntos de cobro para que así el pago se lo haga en el hotel.

Taxis	Lentitud al llamar a la unidad.	La oferta de taxis es limitada.	Firma de convenio con empresa de transporte para que siempre haya unidades disponibles en el hotel.
Transfer	Coordinación	No se registran los correos con solicitud de transfer.	Realizar una bitácora con los <i>transfers</i> mensualmente.

3.4 Aplicación de listas de chequeo

La lista de chequeo que se aplicó para esta parte de la investigación fue la que otorga el distintivo "SIGO ECUADOR". En esta lista se evalúan cuatro parámetros: Calidad del personal, Enfoque en el cliente, Gestión de la rutina y de la mejora y puntuación por asistencia. La evaluación tiene un total de 120 puntos. Por motivos de tiempo solo se realizaron las primeras tres secciones. El total de la evaluación tendrá un máximo de 90 puntos. Cada sección se evalúa sobre 40 puntos y luego se hace el proporcional o equivalente a 30 puntos. La calificación se hizo en conjunto con el MBA Mauricio Caviedes, jefe de procesos del hotel Casa Gangotena. A continuación, se pueden ver los resultados de la evaluación del área de *front desk del hotel*.

Tabla 7 Resultados de la evaluación SIGO

	Valor	Porcentaje	Calidad
Calidad del personal	18	60%	Regular
Enfoque en el cliente	28.5	95%	Excelente
Gestión de la rutina y la mejora	24.75	83%	Muy buena
Total	71.25	79%	Buena

3.5 FODA cruzado (Matriz CAME).

El FODA cruzado es una herramienta que permite determinar la situación actual de una empresa mediante las variables internas y externas de la misma. “La finalidad de la matriz FODA Cruzada es la identificación de acciones estratégicas” (Paredes, 2010).

3.5.1 Análisis FODA

Fortalezas

- F1.Producto altamente competitivo.
- F2.Excelente ubicación en el centro de la ciudad de Quito.
- F3.La historia de la casa y ubicación en la plaza San Francisco es una ventaja competitiva para el cliente turístico.
- F4.Transporte privado para los huéspedes desde/hacia el aeropuerto.
- F5.Personal con dominio de varios idiomas.
- F6.Atención al cliente 24 horas.
- F7.Marca posicionada en el mercado.
- F8.Segmento de mercado: agencias de viajes.

Oportunidades

- O1. Incremento del turismo nacional e internacional.

- O2. Ubicación en centro histórico de Quito, el mismo que es reconocido por la UNESCO y el mejor preservado de Latinoamérica.
- O3. Posibilidad de competir con otros establecimientos por reconocimientos como los *World Travel Awards*.
- O4. Gran cantidad de patrimonio histórico y cultural en la zona.

Debilidades

- D1. Desconocimiento del personal acerca de las funciones que deben cumplir en cada área.
- D2. Alta rotación del personal.
- D3. No existen salones de eventos.
- D4. Plazas limitadas de parqueadero.
- D5. Eliminación del departamento de conserjería en el hotel.

Amenazas

- A1. Ruido y contaminación por la construcción del metro.
- A2. Aumento de establecimientos de lujo de similares características en la zona.
- A3. Vías con congestión vehicular y de difícil acceso en el centro de Quito.
- A4. Inseguridad de la zona fuera del perímetro turístico.

3.5.2 FODA cruzado (Matriz CAME)

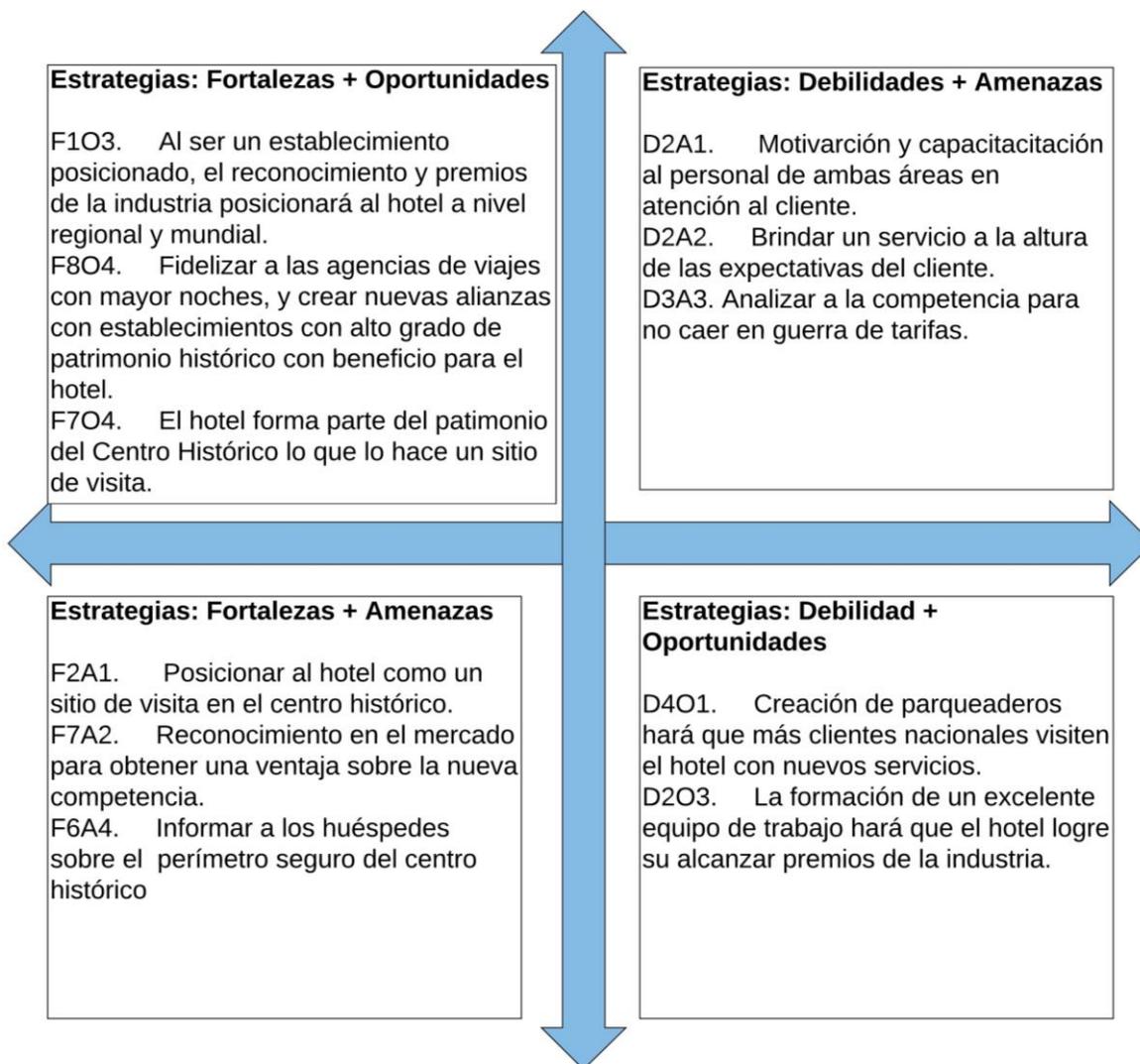


Figura 11 Matiz CAME

Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras

4.1 Planteamiento de política de calidad, objetivos, metas e indicadores de la calidad de la empresa

En la siguiente tabla se observa como a partir de la visión estratégica del hotel Casa Gangotena se plantea la política de calidad. A partir de esto se establecen los objetivos de calidad, sus metas, las estrategias y las acciones para garantizar el cumplimiento de la visión.

Tabla 8 Priorización de estrategias

Visión estratégica:	Política de Calidad	Objetivos de la calidad	Metas:	Estrategias:	Acciones – Estrategias
"Ser líder de la hospitalidad en Latinoamérica e ícono del destino, creando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad, a través de la innovación constante, calidad insuperable, con talento humano experto y comprometido" (Casa Gangotena, 2017).	Hotel Casa Gangotena se enfoca en un servicio personalizado, donde se deben cumplir todos los estándares de calidad, dando seguimiento a los procesos para garantizar un servicio extraordinario para nuestros huéspedes. A demás de innovación constante para obtener un plan de mejora continua.	Objetivo de la calidad 1: Consolidar el servicio al cliente en el área de recepción y conserjería en doce meses.	Meta 1 - Objetivo 1: Eleva el nivel de satisfacción de los huéspedes a un 97.5% en el área de recepción y conserjería en los próximos 6 meses.	Estrategia 1: Desarrollar un programa de capacitación para el talento humano	Acciones – Estrategia 1: • Identificar las falencias de servicio • Definir los procesos necesarios de capacitación • Crear el programa y definir costos de la capacitación • Poner en marcha el programa de capacitación
				Estrategia 2: Crear un programa de incentivos para el personal	Acciones - Estrategia 2: • Beneficios por nombramientos en comment cards • Bonificaciones económicas mensuales • Premio anual de la cadena
		Objetivo de la calidad 2 Disminuir en un 100% las discrepancias de comunicación en los próximos 6 meses en las áreas de recepción y conserjería	Meta 2 - Objetivo 1: A partir de la intervención capacitar al personal de front desk y conserjería con los estándares de servicio al cliente establecidos en el manual.	Estrategia 3: Crear un manual de seguimiento y control de estándares para servicio al cliente.	Acciones – Estrategia 3: • Escribir los procesos del departamento de recepción y conserjería. • Capacitación trimestral para el equipo de trabajo para el conocimiento de procesos • Implementar lista de chequeo para el cumplimiento de estándares
			Meta 1 - Objetivo 2: Mejorar los procesos de comunicación interna en el primer semestre de intervención. Meta 2 – Objetivo 2: Verificar la comunicación entre las dos áreas a través de los perfiles y traces en el sistema	Estrategia 4: Diseñar los parámetros de comunicación interna entre el área de recepción y conserjería Estrategia 5: Crear una interfase en el sistema para registrar los tiempos de solicitud y entrega de los huéspedes para el segundo semestre de intervención	Acciones – Estrategia 1: • Determinar el alcance del mensaje. • Establecer códigos de comunicación • Apoyo en ciclo de procesos • Crear un formato de mensajes Acciones – Estrategia 2: • Estandarizar registro de solicitudes de los huéspedes • Establecer un formato de manejo de información.

4.2 Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación

4.2.1 Organigrama funcional

El organigrama funcional se estableció a través de una entrevista con la gerente de recepción Martina Guarderas. Para este organigrama se establecieron los roles, las responsabilidades y se re-estructuro el organigrama.

Tabla 9 Organigrama funcional: Front desk

Posición	Funciones
Jefe de Recepción	Algunas de las funciones principales de un jefe de recepción son, realizar los horarios de trabajo y revisar la calidad de trabajo del equipo. Además, realiza la estructura y da seguimiento a los procesos financieros como son los cierres de caja, pre pago de reservas, y asignación de habitaciones. Finalmente tiene la tarea de capacitar a los recepcionistas en los diferentes procesos M. Guarderas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2017).
Auditor Nocturno	Cumplir con estándares de calidad y procedimientos. El auditor nocturno tiene la responsabilidad de revisar las tarifas manualmente antes del cierre de día. Otra de sus obligaciones es revisar las facturas emitidas durante el día. Al final del turno realiza el informe de gerencia con las estadísticas del hotel. Maneja también funciones de recepcionista nocturno y la revisión de

	<p>procesos M. Guarderas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2017).</p>
Recepcionista	<p>Cumplir con estándares de calidad y procedimientos. Realiza <i>check in</i>, <i>check out</i>, atender llamadas, facturación, <i>rooming</i> a los huéspedes. Aparte de las funciones de servicio al cliente los recepcionistas proporcionan todo tipo de información a los huéspedes, archivo de los documentos personales de los mismos, manejo de la caja M. Guarderas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2017).</p>
Conserje	<p>El conserje es el primer contacto con los huéspedes, sus funciones van desde recibir a los clientes hasta resolver alguna inquietud o cumplir con cualquier solicitud. Ellos son los responsables de coordinar los transfer hacia y desde el hotel al aeropuerto M. Guarderas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2017).</p>
Botones	<p>Las funciones del botones dentro del hotel son: realizar valet parking, entregar los <i>welcome drinks</i>, llevar el equipaje a las habitaciones, colocar la revista "<i>This is Ecuador</i>" y las orquídeas en las habitaciones. En los <i>transfers</i> uno de ellos va a recoger a los huéspedes del aeropuerto M. Guarderas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2017).</p>

4.2.2 Reestructuración del organigrama

Como propuesta para optimizar los procesos en el área de mayor contacto con el huésped, la unión de la recepción y conserjería ayudará a reducir los tiempos y la carga de trabajo de los colaboradores.

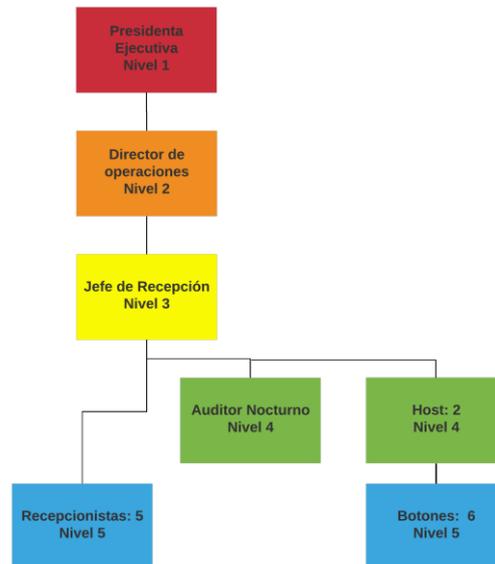


Figura 12 Blueprint: Reestructuración organigrama estructural

4.3 Optimización, desarrollo y control de procesos (Mapa de Procesos optimizado)

En el siguiente gráfico se plasma el mapa de proceso optimizado del área de *front desk* del hotel Casa Gangotena. En estos Blueprint se observan los procedimientos optimizados con color azul y la introducción de un manual de procedimientos en color rosa. Este gráfico se encuentra dividido por motivos de lectura.

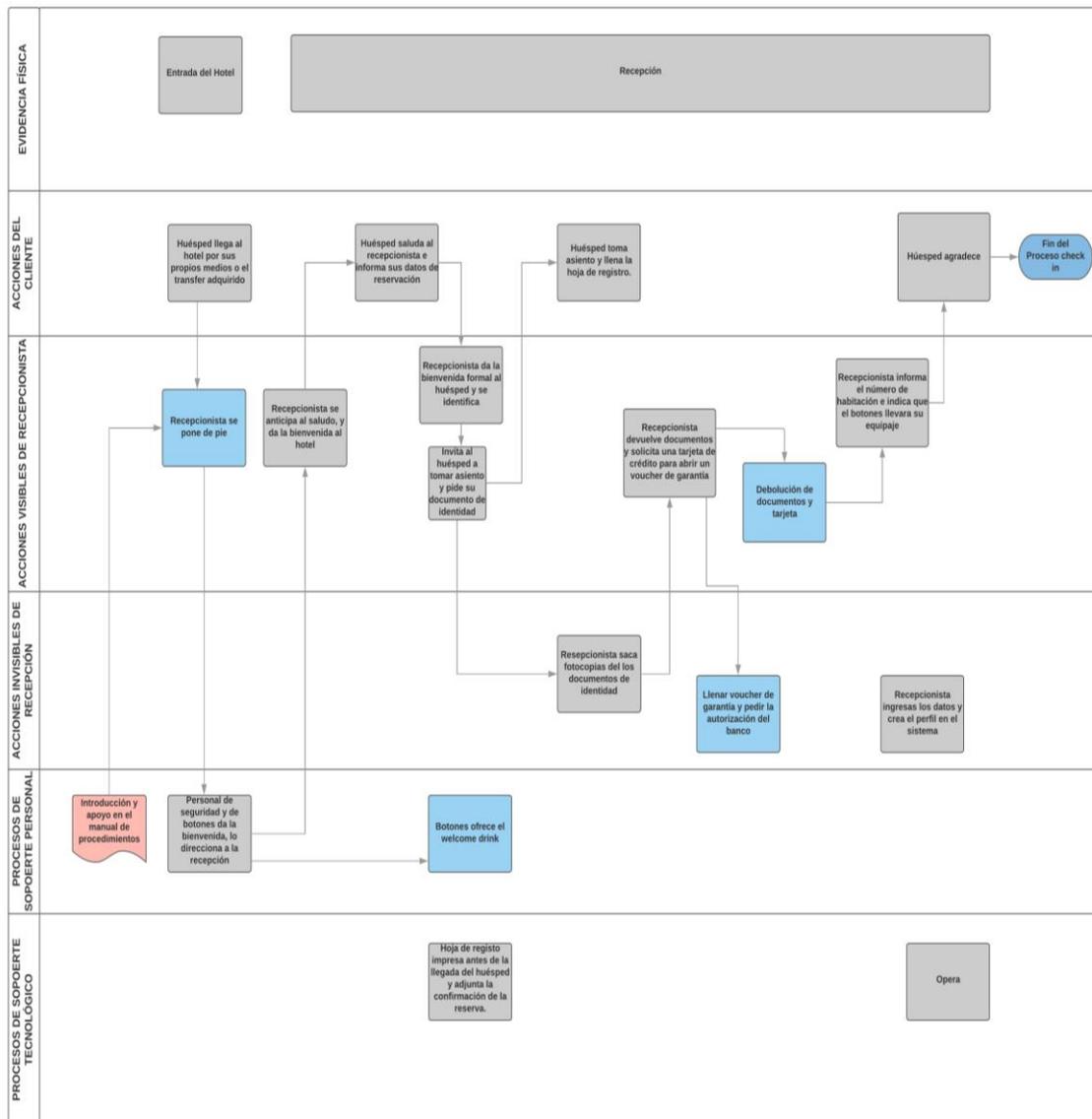


Figura 13 Blueprint optimizado: Recepción – check in
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

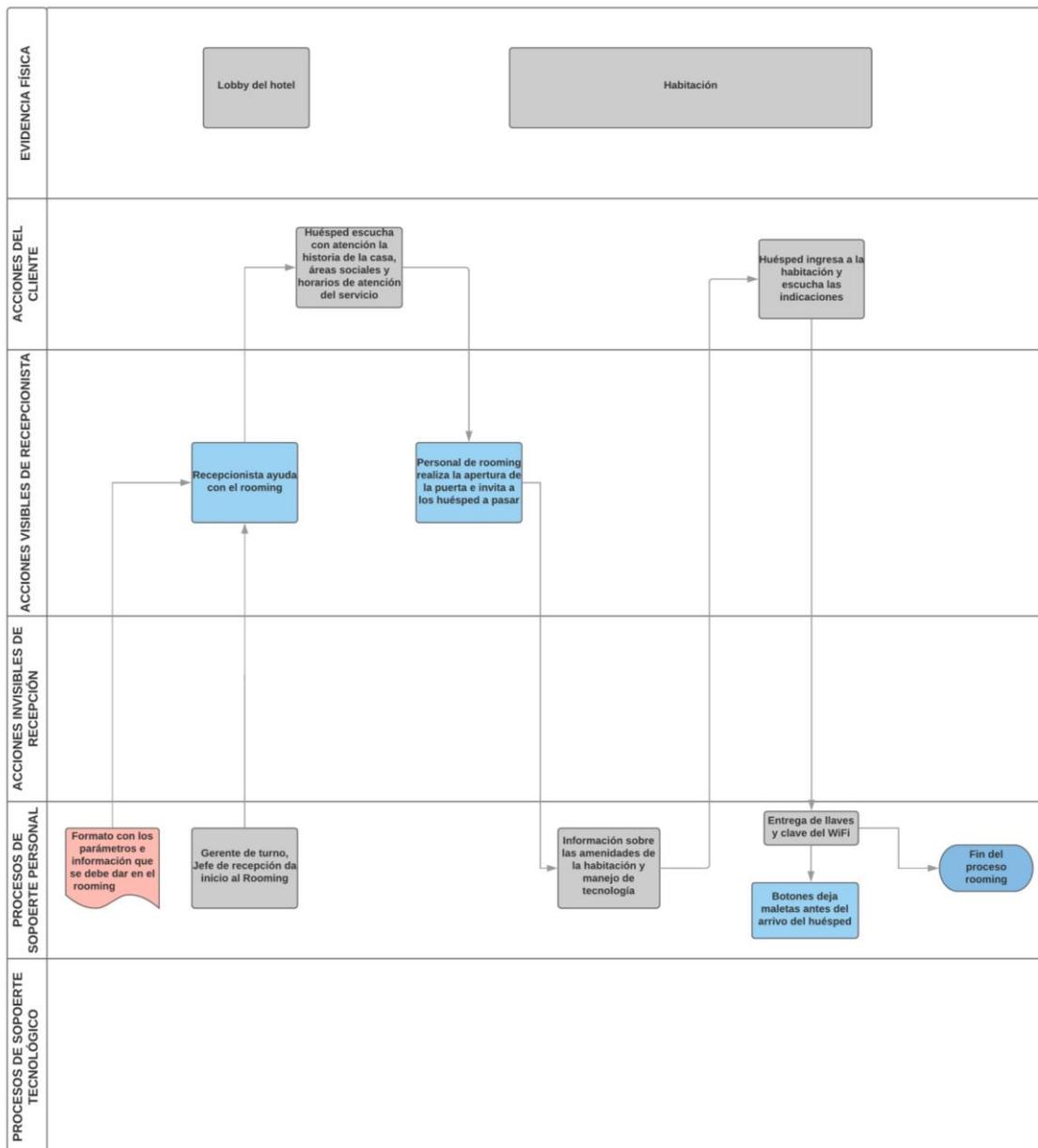


Figura 14 Blueprint optimizado: Recepción – rooming
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

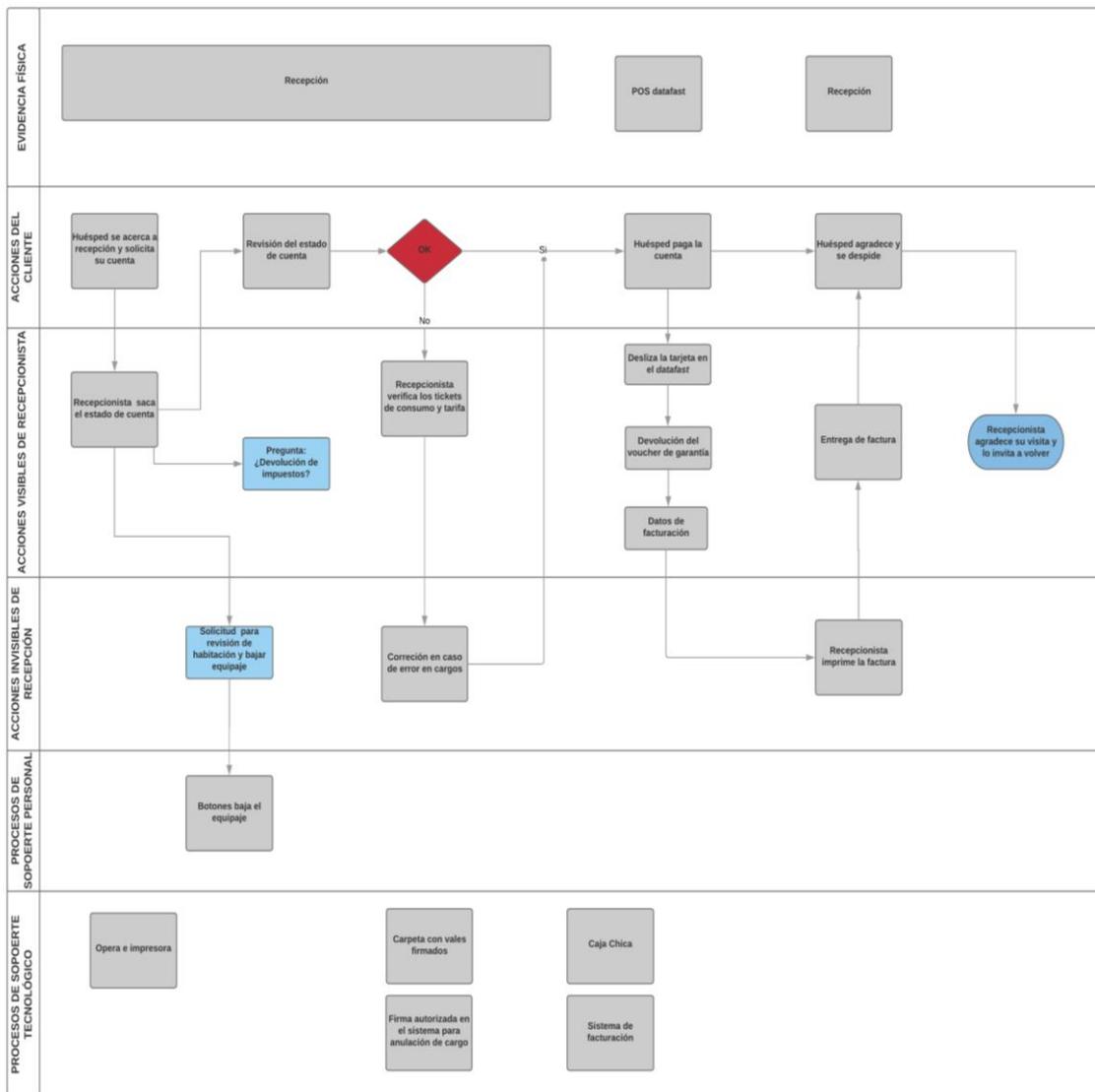


Figura 15 Blueprint optimizado: Recepción – check out
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

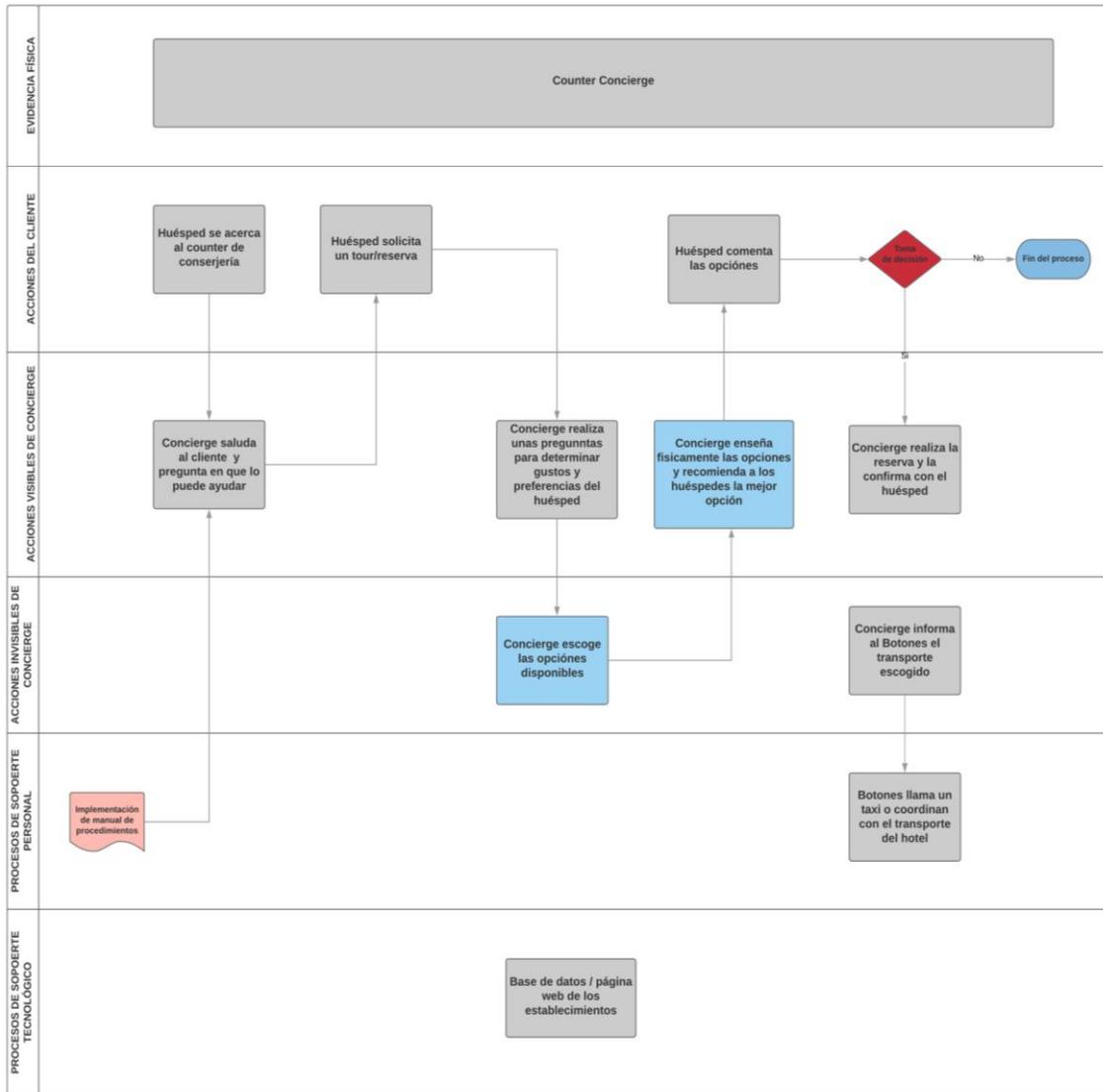


Figura 16 Blueprint optimizado: Conserjería – solicitud
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

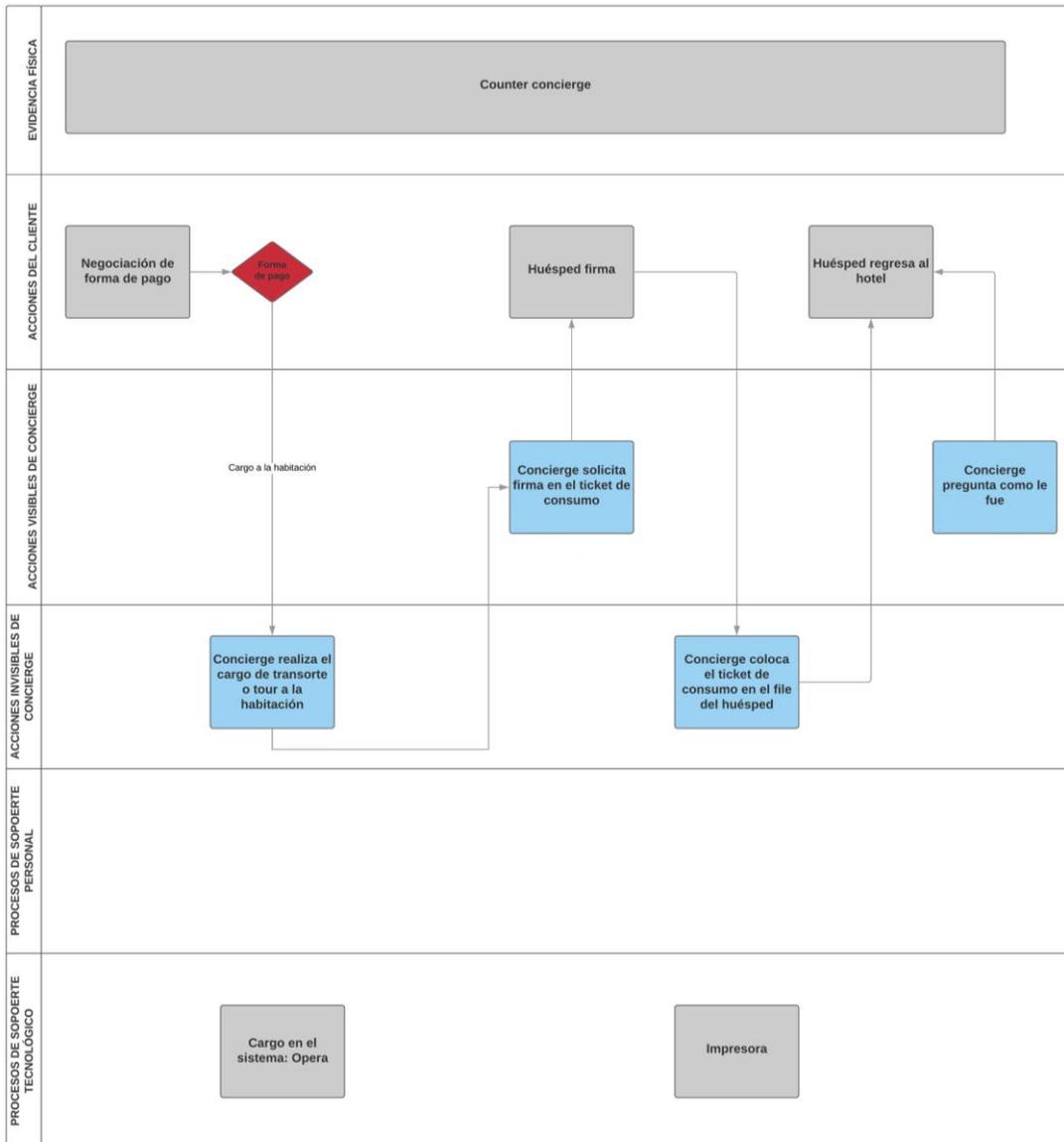


Figura 17 Blueprint optimizado: Conserjería – cargo servicios adicionales
 Adaptado de Pérez Fernández de Velazco, 2013

4. 4 Seguimiento, medición, análisis y mejora.

En esta sección se dan a conocer las estrategias de los objetivos de mejora para este proyecto. Las mismas que irán en el plan de intervención.

1. Elevar el nivel de satisfacción de los huéspedes a un 97.5% en el área de recepción y conserjería en los próximos 6 meses.

- Tabulación de las *comment cards* de manera semanal para conocer de inmediato la opinión del huésped.
- Durante el *check out* siempre preguntar si todo estuvo bien y si tiene alguna observación el huésped para tener una retroalimentación instantánea.
- Personalizar el servicio, tratando a los huéspedes por el apellido. Esto elevará los estándares del hotel y la satisfacción de los huéspedes al hacerlos sentir como en casa.

2. A partir del segundo semestre de intervención capacitar al personal de *front desk* y conserjería con los estándares de servicio al cliente establecidos en el manual.

- Reestructuración del manual de procedimientos por parte del jefe de cada área.
- Realizar capacitaciones: Recepción, botones y conserjería por parte de establecimientos externos y también de los jefes de las áreas.
- Firmar actas de participación y compromiso de los colaboradores después de cada cambio, modificación o capacitación.

3. Mejorar los procesos de comunicación interna en el tercer trimestre de intervención.

- Bitácora con plantillas de fecha y hora para llenar solicitudes diarias de los huéspedes.

- Crear una plataforma de medición de tiempo de cumplimiento de solicitudes.
- Registro de llamadas, no dejar que timbre más de tres veces el teléfono y con el *speech* adecuado.
- Creación del puesto de telefonista.

4. Verificar la comunicación entre las dos áreas a través de los perfiles y *traces* en el sistema.

- Capacitación sobre uso de los *traces*: Recepción y conserjería.
- Reporte escrito de novedades de turno.
- Registro en la bitácora de novedades importantes e implementar la revisión de la misma en cada entrega de turno.
- Firma en la bitácora de al solucionar los pendientes.

Capítulo V.- Plan de intervención

En esta sección se desarrolla un plan de intervención para las mejoras propuestas en la sección anterior.

5.1 Estrategias de intervención:

1. Desarrollar un programa de capacitación para el personal del hotel.
2. Crear un programa de incentivos para el personal.
3. Crear un manual de seguimiento y control de estándares para servicio al cliente.
4. Diseñar los parámetros de comunicación interna entre el área de recepción y conserjería.
5. Crear una interfaz en el sistema para registrar los tiempos de solicitud y cumplimiento de las solicitudes de los huéspedes para el segundo semestre de intervención.

5.2 Estructura del manual de calidad (índice)

Parte I: Generalidades

1. Introducción
2. Misión y visión
3. Objetivos empresariales
4. Logo
5. Slogan
6. Valores
7. Estructura organizacional

Parte II: Manual de Calidad

1. Objetivos de Calidad

2. Política de Calidad

2.1 Criterios de calidad en las etapas de servicio

2.1.1 Primera etapa: La Reserva

- A. Búsqueda de alojamiento
- B. Hacer la reserva
- C. Comunicación
- D. Confirmación

2.1.2 Segunda etapa: Recibir al huésped

- A. Primera impresión
- B. Recibir al huésped

2.1.3 Tercera etapa: Uso del servicio

- A. Área de recepción
- B. Proceso de registro: *check in*
- C. Rooming
- D. Servicios adicionales
- E. Horarios de atención del restaurante
- F. Servicio de conserjería

2.1.4 Cuarta etapa: Pago del servicio

- A. Proceso de *check out*

2.1.5 Quinta etapa: Despedida del cliente

2.1.6 Sexta etapa: Documentos y reportes

2.1.7 Séptima etapa: Seguimiento a la calidad del servicio

- A. Control de capacitación constante del personal

- B.** Requisiciones a tiempo e insumos de calidad para hotelería
- C.** Mantenimiento de maquinaria y equipos
- D.** Satisfacción del cliente
- E.** Listas de chequeo

3. Estándares y procedimientos del personal

- 3.1** Normas laborales
- 3.2** Normas de higiene
- 3.3** Normas de seguridad
- 3.4** Normas de vestimenta y presentación personal
- 3.5** Perfil de puesto de trabajo
- 3.6** Horarios
- 3.7** Vacaciones
- 3.8** Permisos y licencias

4. Capacitaciones al personal

- 4.1** Curso de servicio al cliente
- 4.2** Solución de problemas e inquietudes
- 4.3** Superar las expectativas del cliente

5. Mejora continua

- 5.1** Seguimiento y medición
- 5.2** Análisis de encuestas de servicio
- 5.3** Análisis de resultados: listas de chequeo
- 5.4** Mejoras: Acciones

6. Criterios de sostenibilidad

6.1 Aspecto económico

6.2 Aspecto ambiental

6.3 Aspecto social

5.3 Propuesta de formación y capacitación

Para lograr cumplir con los objetivos de este proyecto para las áreas de recepción y conserjería en el hotel Casa Gangotena se plantearán algunas propuestas de formación y capacitación. Esto tendrá como resultado una mejora considerable en el servicio al cliente y así las expectativas del cliente serán superadas. Las capacitaciones serán constantes para el cumplimiento de procesos y motivación. Esto ayudará al personal a mejorar sus habilidades, capacidades y destrezas e incrementar la relación laboral de la empresa.

Como se mencionó en líneas anteriores las capacitaciones que se realizarán en siguientes temas específicos:

1. Calidad y trabajo en equipo
2. Curso de estándares y procesos
3. Capacitación de recepción
4. Charlas de motivación

Entre los temas de capacitación se incluirán puntos selectos como:

- Atención al cliente
- Solución de problemas
- Quejas y reclamos
- Proceso de *check in y check out*
- Manejo de reservas – entrenamiento en áreas
- Protocolo de calidad

- Primera impresión
- Protocolo de saludo
- Contestar el teléfono

Para el área de conserjería se realizarán capacitaciones para:

- Atención de quejas y reclamos
- Atención de solicitudes y requerimientos del cliente
- Capacitación de la plataforma de registro de solicitudes
- Curso de software Opera

5.4 Presupuesto de mejoras (aproximado)

Tabla 10 Presupuesto total

Presupuesto de intervención para el primer año de intervención para el mejoramiento del servicio en las áreas de recepción y conserjería del hotel Casa Gangotena	
Detalle de las propuestas	Costo \$
1. Diseño de manual de calidad, estándares y procedimientos	\$850.00
2. Presupuesto de capacitación para recepción	\$2,000.00
3. Presupuesto de capacitación para conserjería	\$2,000.00
4. Desarrollo de la plataforma de registro de solicitudes on-line	\$435.00
5. Manual de comunicación interna	\$550.00
6. Creación de departamento de teléfonos	\$545.00
TOTAL	\$6,380.00

En las siguientes tablas se desglosará los costos del presupuesto de intervención.

Tabla 11 Presupuesto: Diseño de manual de calidad, estándares y procedimientos

Diseño de manual de calidad, estándares y procedimientos			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Elaboración de contenido	1	\$800.00	\$800.00
Impresión	1	\$50.00	\$50.00
TOTAL			\$850.00

Para los presupuestos de capacitación en el anexo número 3 se encontrará el detalle de cada módulo.

Tabla 12 Presupuesto: Capacitación de recepción

Propuesto de capacitación para recepción			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Módulo 1	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 2	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 3	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 4	1	\$500.00	\$500.00
TOTAL			\$2,000.00

Tabla 13 Presupuesto: Capacitación de conserjería

Propuesto de capacitación para conserjería			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Módulo 1	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 2	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 3	1	\$500.00	\$500.00
Módulo 4	1	\$500.00	\$500.00
TOTAL			\$2,000.00

Tabla 14 Presupuesto: Desarrollo de plataforma de solicitudes

Desarrollo de la plataforma de registro de solicitudes on-line			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Creación de la plataforma	1	\$300.00	\$300.00
Dominio	1	\$35.00	\$35.00
Capacitación al personal	1	\$100.00	\$100.00
TOTAL			\$435.00

Tabla 15 Presupuesto: Manual de comunicación interna

Manual de comunicación interna			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Elaboración de contenido	1	\$500.00	\$500.00
Impresión	1	\$50.00	\$50.00
TOTAL			\$550.00

Tabla 16 Presupuesto: Departamento de teléfonos

Creación de departamento de teléfonos			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Computadora	1	\$500.00	\$500.00
Teléfono	1	\$45.00	\$45.00
TOTAL			\$545.00

*NOTA: Personal de Lunes a Viernes en horario de 9h00 – 18h00

5.5 Cronograma de intervención

Tabla 17 Cronograma de intervención
Adaptado de Bernal, 2010

	Actividades	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diseño de manual de calidad, estándares y procedimientos	■	■										
2	Entrega del borrador de manual al establecimiento			■									
3	Aprobación de las propuestas para áreas seleccionadas			■									
4	Entrega del manual al personal				■								
5	Definición de roles y responsabilidades					■							
6	Capacitación a los jefes de área sobre el manual					■	■						
7	Capacitación al personal						■						
8	Implementación de los procedimientos y estándares para las áreas							■					
9	Charla de calidad y equipo de trabajo								■				
10	Charla de motivación									■			
11	Protocolo de calidad										■		
12	Procesos de <i>check in</i> y <i>check out</i>											■	
13	Curso de opera												■
14	Capacitación en la plataforma de solicitudes												■
15	Seguimiento y análisis de resultados							■					■

Conclusiones

Al realizar la investigación del perfil del cliente, se pudo identificar que la mayoría de huéspedes que llegan al hotel provienen de Estados Unidos, seguido de Inglaterra y Alemania. En su mayoría, son personas de cincuenta a setenta años de edad. Además, la razón principal por la que realizan un viaje es por turismo.

A partir del análisis de situación actual del hotel, se pudo determinar que el principal problema que enfrenta el hotel Casa Gangotena es carecer del área de conserjería. Al mantener actualmente un *host* o *hostess* se han perdido ciertos estándares de calidad con los huéspedes, generando así inconformidad de los mismos. Las opiniones o *reviews* en portales importantes como TripAdvisor, Booking, o incluso las *comment cards* que mantiene el hotel denotan cierta molestia de los huéspedes en cuanto al servicio. La calificación que mantiene el hotel al momento ha bajado en un 5% en los últimos dos años, teniendo así un menor porcentaje de preferencia que hoteles de menor categoría. Por lo tanto, el hotel busca mejorar su posicionamiento en el mercado a través de herramientas como el mapa de procesos optimizado, la matriz CAME y la implementación de un manual de políticas de calidad.

Después de realizar una entrevista con los recepcionistas del hotel se llegó a la conclusión de que mantienen mucha carga de trabajo, lo cual reduce la calidad de las funciones que sí deben cumplir. Otro problema que se pudo determinar es que debido a la excesiva rotación de personal que existe, los colaboradores no están lo suficientemente comprometidos con el hotel, lo cual no permite que se mantengan con los estándares de calidad y servicio que tenían anteriormente. Otra de las herramientas que se utilizó fue el *mystery shopper*, con la cual se pudo identificar la falta de hospitalidad y amabilidad en el

servicio. Además, fue posible identificar que se desconocían lugares turísticos para recomendar o restaurantes de la zona.

Por medio de la lista SIGO, se pudo concluir que Casa Gangotena es un establecimiento de calidad, pero en cuanto a su personal podrían mejorar la atención al huésped por medio de capacitaciones constantes y el cumplimiento de sus obligaciones determinadas en el manual de funciones que se presenta en el capítulo cinco de este trabajo de investigación. Esto tendrá un enfoque correctivo para las falencias encontradas, facilitando así la toma de decisiones y poder plantear nuevas estrategias a largo plazo para obtener la fidelización de los clientes.

Finalmente, para este establecimiento, el tener un manual con los estándares y políticas de calidad es un factor determinante para su reposicionamiento en el mercado. Para obtener el máximo beneficio de este manual, todos los colaboradores deberán estar al tanto de la información para que se la aplique en todo momento. De esta manera con todas las tareas realizadas correctamente el servicio que se brindará será de alta calidad y se logrará superar las expectativas de los huéspedes.

Recomendaciones

Se sugiere que el departamento de Talento Humano apoye a las áreas de recepción y conserjería por medio de capacitaciones y motivación del personal de las dos áreas. Se debe generar compromiso de cumplimiento de los estándares y obligaciones a todo el personal del hotel, sin excepción alguna. Asimismo, al momento de seleccionar nuevo personal para alguna de las áreas de esta investigación, se debe hacerlo minuciosamente para evitar la excesiva rotación de personal.

Otra de las recomendaciones es la aplicación y el uso constante del manual de procedimientos elaborado en este trabajo. De esta manera se logrará que todo el personal trabaje con los mismos estándares de calidad y servicio. En cuanto

al jefe de recepción, el mismo debería supervisar que se cumpla con los procedimientos del manual y en caso de que no sea así, logre identificar y corregir alguna falencia eficientemente.

El trabajo en equipo y compañerismo son factores claves para el correcto funcionamiento de todas las áreas del hotel. Es importante que exista una mejor comunicación entre el grupo, para que los procesos y procedimientos se realicen de la mejor manera y se mejore el servicio al huésped.

Con la finalidad de mantener un mejor manejo de las solicitudes de los huéspedes, se aconseja la implementación de un software similar a GHLink, el mismo que permite registrar con más eficiencia las peticiones de los huéspedes electrónicamente, para que las mismas sean atendidas con mayor facilidad.

Se recomienda implementar el área de operadores, con la finalidad de reducir la carga laboral del personal de recepción. Otra de las medidas a tomar en cuenta es la eliminación de algunas tareas por parte de los recepcionistas, por ejemplo, tomar las órdenes de *room service*, la cual debería ser realizada por personal de a&b.

Finalmente, se sugiere que el hotel reincorpore el departamento de conserjería y que se mantengan todas sus funciones. El mismo que vendría a ser un *guest care center*. Esto logrará que Casa Gangotena se vuelva a posicionar como el hotel número uno en el Ecuador y estar categorizado entre los más importantes y preferidos del mundo.

Referencias

- Arias, W. (Comunicación personal 4, 3 de mayo de 2017, Conserje Clef d'or Casona de la Ronda). (M. Robalino, Entrevistador)
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá.: Pearson.
- Carlota. (2017) *Servicios*. Recuperado de <http://carlota.ec/servicios-unique-hotels/>
- Casa Gangotena. (2017) *La Historia de la Casa*. Recuperado de <https://www.casagangotena.com/es/el-hotel/descripcion-general>
- Casa Gangotena. (2017) *Habitaciones y Suites en Casa Gangotena*. Recuperado de <https://www.casagangotena.com/es/el-hotel/descripcion-general>
- Casa Gangotena. (2017) *Ubicación y Sofisticación*. Recuperado de <https://www.casagangotena.com/es/el-hotel/descripcion-general>
- Caviedes, M. (Comunicación personal 5, 3 de octubre de 2017, Jefe de Procesos "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Caviedes, M. (Comunicación personal 6, 25 de octubre de 2017, Jefe de Procesos "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Caviedes, M. (2016) *Comité de calidad Mashpi Gangotena N. 1 Ene – Abr 2016*
- Caviedes, M. (2016) *Comité de calidad Mashpi Gangotena May – Ago 2016*
- Caviedes, M. (2016) *Comité de calidad Mashpi Gangotena Sep – Dic 2016*
- Caviedes, M. (2017) *Comité de calidad Mashpi Gangotena Sep – Dic 2016*
- Caviedes, M. (2017) *Informe de calidad Casa Gangotena Enero 2017*
- Caviedes, M. (2017) *Informe de calidad Casa Gangotena Febrero 2017*
- Caviedes, M. (2017) *Informe de calidad Casa Gangotena Marzo 2017*
- Echeverría, J. (Comunicación personal 6, 21 de octubre de 2017, Gerente de Operaciones "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Elcuezábal, O. (2012) *La influencia de Tripadvisor en los viajes*. Recuperado de <http://www.viajology.com/influencia-tripadvisor-viajes/>

- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2014) *Administración y control de la calidad: Servicio al cliente* (9na ed.). México D.F Cengage Learnin
- Di Muro Perez, L (2012). Manual práctico de recepción hotelera. Mexico D.F. Trillas.
- Guarderas, M. (Comunicación personal 4, 16 de noviembre de 2017, Jefe de Recepción hotel "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Hair. J, Bush. R, Ortinau. D (2010). Investigación de mercados. (4ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hosteltur. (2018). Booking, Expedia y venta directa, canales claves para los hoteles de Latinoamérica. Recuperado de https://www.hosteltur.lat/127500_booking-expedia-venta-directa-canales-claves-hoteles-latinoamerica.html
- Hotel Plaza Grande. (2017) *Suites*. Recuperado de <https://www.plazagrandequito.com/suites>
- International Service Marketing Institute. [ISMI]. (2001) *Los estándares de la calidad del servicio (I) ¿En qué consiste y cual es su función*. MK Marketing + Ventas. 97(164), 22 – 27
- International Service Marketing Institute. (2002) *La metodología "ISMI". Elaboración del los estándares de calidad del servicio (y II)*. MK Marketing + Ventas. 35(164), 58 - 62
- International Standards Organization. [ISO]. (2017) *ISO 9000 – Quality management*. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Lovelock, C & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia*. (7ma ed). México D.F.: Pearson
- Mesa, R. (2017) *Tendencias sorprendentes en turismo para 2017*. Recuperado de <http://www.imf-formacion.com/blog/mba/tendencias-turismo-2017/>
- Organización Mundial de Comercio. (2011) *Comercio de servicios, estadísticas*. Recuperado de https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/Seriesm_86s.pdf
- Opera. (2017) *Informe Demografico Casa Gangotena 2014*. Recuperado de Departamento de sistemas

- Opera. (2017) *Informe Demografico Casa Gangotena 2015*. Recuperado de Departamento de sistemas
- Opera. (2017) *Reservation statistics 2014 - 2015*. Recuperado de Departamento de sistemas
- Patio Andaluz. (2017) *Suites and rooms with the best Colonial style*. Recuperado de <http://www.hotelpatioandaluz.com/rooms.htm>
- Paredes, E. (2010) *Gestionando empresas: La Matriz FODA Cruzado para ideas de negocios*. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor S.A de C. V.
- Revelo, N. (2016) *Manual de procedimientos para Botones*. [Archivo PDF]
- Revelo, N. (2016) *Manual de procedimientos para Recepción*. [Archivo PDF]
- Revelo, N. (2016) *Manual de procedimientos para Recervas*. [Archivo PDF]
- Riofrío, E. (Comunicación personal 2, 4 de septiembre de 2017, Jefe de Recepción hotel "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Riofrío, E. (Comunicación personal 3, 4 de abril de 2017, Jefe de Recepción hotel "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Riofrío, E. (Comunicación personal 4, 3 de octubre de 2017, Jefe de Recepción hotel "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Samaniego, D. (Comunicación personal 5, 3 de octubre de 2017, Jefe de Talento Humano hotel "Casa Gangotena"). (M. Robalino, Entrevistador)
- Ritz-Carlton. (2016). *Ritz-Carlton Hotels and Resorts*. Recuperado de Ritz-Carlton Hotels and Resorts: <http://www.ritzcarlton.com/es/hoteles>
- Sheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. (3ra ed). Bogotá.: Universidad Externado de Colombia
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Sevilla, R. (Comunicación personal 1, 20 de marzo de 2017, Gerente General de Metropolitan Touring). (M. Robalino, Entrevistador)

Thomas, S. (2015) *What is a Concierge?*. Recuperado de <https://www.lesclefsdor.org/about-us/what-is-a-concierge/>

Timm, P. (2014). *Customer Service Career Success Through Customer Loyalty*. New Jersey: Pearson

Universidad de las Américas. (2015). *Líneas de Investigación de la Universidad de Las Américas Escuela de Hospitalidad y Turismo*. Quito.

Vargas Quiñones, M. E. & Aldana de la Vega, L. (2014) *Calidad y Servicio conceptos y herramientas (3ra ed.)*. Bogotá ECOE Ediciones

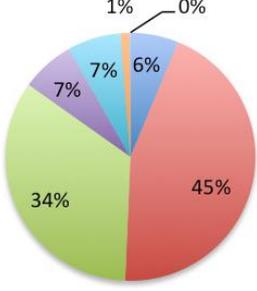
Anexo

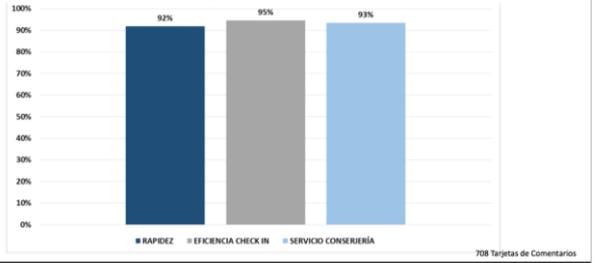
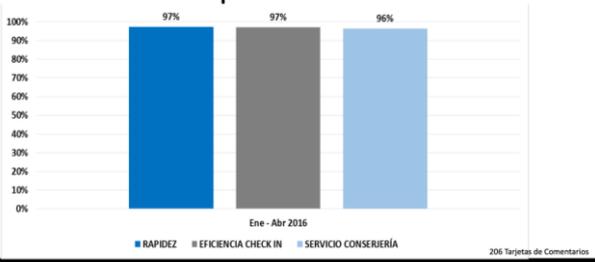
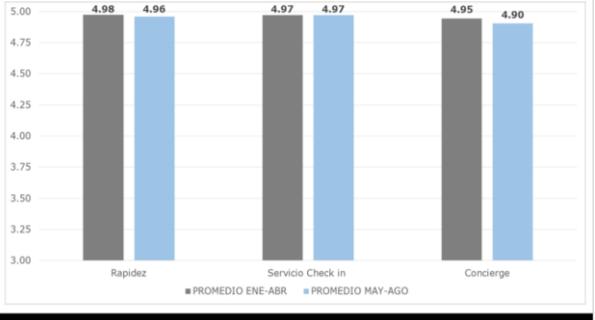
Anexo 1

NIVELES	
NIVEL 1	ESTRATEGIA GLOBAL
NIVEL 2	ESTRATEGIA CORPORATIVA
NIVEL 3	ESTRATEGIA FUNCIONAL
NIVEL 4	TACTICO
NIVEL 5	OPERATIVO
NIVEL 6	SOPORTE

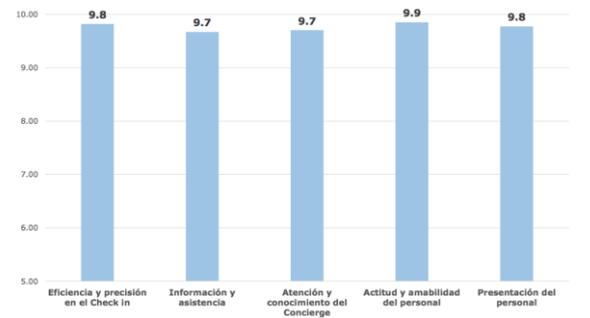
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOTEL CASA GANGOTENA			
NIVEL	CODIGO	CARGO TIPO	NIVEL
NIVEL 2	CG 201	DIRECTOR DE CONTRALORIA Y FINANZAS	NIVEL 2
NIVEL 2	CG 202	DIRECTOR DE OPERACIONES	NIVEL 2
NIVEL 2	CG 203	GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	NIVEL 2
NIVEL 3	CG 301	CAPITAN DE SERVICIO	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 302	CHEF	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 303	CONTADOR GENERAL	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 304	COORDINADOR DE COMPRAS	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 305	JEFE DE PROCESOS	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 306	JEFE DE RECEPCION	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 307	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 308	JEFE DE SISTEMAS	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 309	SOUS CHEF	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 310	SUPERVISOR CONTABLE	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 311	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 312	SUPERVISORA HOUSEKEEPING	NIVEL 3
NIVEL 3	CG 313	COORDINADOR DE BI	NIVEL 3
NIVEL 4	CG 401	AUDITOR NOCTURNO	NIVEL 4
NIVEL 4	CG 402	CODIGO LIBRE	NIVEL 4
NIVEL 4	CG 403	EJECUTIVO DE VENTAS	NIVEL 4
NIVEL 4	CG 404	HOST	NIVEL 4
NIVEL 5	CG 501	ASISTENTE CONTABLE	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 502	ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 503	ASISTENTE OPERACIONES	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 504	BODEGUERO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 505	BOTONES	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 506	CAMARERO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 507	COCINERO 1	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 508	COCINERO 2	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 509	COCINERO DE PERSONAL	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 510	MESERO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 511	OPERARIO MANTENIMIENTO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 512	PANADERO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 513	PASTELERO	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 514	RECEPCIONISTA	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 515	COMPRADOR ALMACENISTA	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 516	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	NIVEL 5
NIVEL 5	CG 517	ASISTENTE DE TECNOLOGIA	NIVEL 5
NIVEL 6	CG 601	AYUDANTE DE COCINA	NIVEL 6
NIVEL 6	CG 602	AYUDANTE DE PASTELERIA	NIVEL 6
NIVEL 6	CG 603	LAVANDERA	NIVEL 6
NIVEL 6	CG 604	MENSAJERO	NIVEL 6
NIVEL 6	CG 605	MOZO DE LIMPIEZA	NIVEL 6
NIVEL 6	CG 606	STEWART DE COCINA	NIVEL 6

Anexo 2

Año	Gráfico	Análisis																
2014	<p style="text-align: center;">Perfil del Cliente 2014</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Nacionalidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>USA</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Alemania</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Reino Unido</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Ecuador</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table>	Nacionalidad	Porcentaje	USA	38%	Alemania	4%	Reino Unido	16%	Ecuador	5%	Otros	37%	<p>Para el año 2014 el hotel recibió un total de 6247 personas. De las cuales la nacionalidad que más visitó el hotel fue de Estado unidos con un 38% (Opera, 2017).</p>				
Nacionalidad	Porcentaje																	
USA	38%																	
Alemania	4%																	
Reino Unido	16%																	
Ecuador	5%																	
Otros	37%																	
2015	<p style="text-align: center;">Perfil del Cliente 2015</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Nacionalidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>USA</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Alemania</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Reino Unido</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Ecuador</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Nacionalidad	Porcentaje	USA	40%	Alemania	3%	Reino Unido	16%	Ecuador	5%	Otros	36%	<p>En el 2015 la nacionalidad de los clientes que más se hospedo en el hotel fue la Americana con un 40% de un total de 11465 personas (Opera, 2017).</p>				
Nacionalidad	Porcentaje																	
USA	40%																	
Alemania	3%																	
Reino Unido	16%																	
Ecuador	5%																	
Otros	36%																	
2014 - 2015	<p style="text-align: center;">Reservas por Región</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Región</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sur América</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Norte América</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Europa</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Asia</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Oceanía</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Africa</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Caribe</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Región	Porcentaje	Sur América	0%	Norte América	45%	Europa	34%	Asia	7%	Oceanía	1%	Africa	0%	Caribe	6%	<p>En el conjunto de los dos años se registran 6421 reservas. El 45% fueron de países de Norte América y un 34% de Europa (Opera, 2017).</p>
Región	Porcentaje																	
Sur América	0%																	
Norte América	45%																	
Europa	34%																	
Asia	7%																	
Oceanía	1%																	
Africa	0%																	
Caribe	6%																	

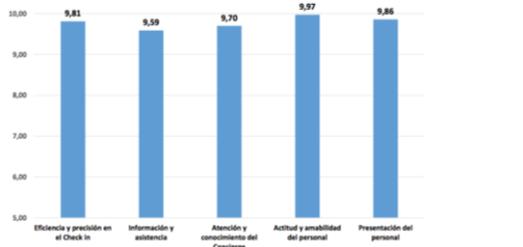
Periodo	Análisis												
<p style="text-align: center;">Índice de Satisfacción Recepción 2015</p>  <table border="1" data-bbox="231 353 826 616"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RAPIDEZ</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>EFICIENCIA CHECK IN</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>SERVICIO CONSERJERÍA</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Porcentaje	RAPIDEZ	92%	EFICIENCIA CHECK IN	95%	SERVICIO CONSERJERÍA	93%	<p>El acumulado de 2015 muestra que la satisfacción de las áreas de investigación supera el 90%. Se pudo determinar que el punto de inicio para las mejoras sería mejorar la rapidez del proceso de registro. En la sección de conserjería el porcentaje de satisfacción es alto pero no es total.</p>				
Indicador	Porcentaje												
RAPIDEZ	92%												
EFICIENCIA CHECK IN	95%												
SERVICIO CONSERJERÍA	93%												
<p style="text-align: center;">Índice de Satisfacción Recepción 2016</p>  <table border="1" data-bbox="231 766 826 1028"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RAPIDEZ</td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>EFICIENCIA CHECK IN</td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>SERVICIO CONSERJERÍA</td> <td>96%</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Porcentaje	RAPIDEZ	97%	EFICIENCIA CHECK IN	97%	SERVICIO CONSERJERÍA	96%	<p>En el primer trimestre de 2016 se observa que los resultados son mejores. En este periodo la satisfacción del cliente supera el 96% en los tres indicadores. El proceso de <i>check in</i> sería casi perfecto.</p>				
Indicador	Porcentaje												
RAPIDEZ	97%												
EFICIENCIA CHECK IN	97%												
SERVICIO CONSERJERÍA	96%												
<p style="text-align: center;">Índice de Calidad Front Desk CG</p>  <table border="1" data-bbox="231 1124 826 1444"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Promedio Ene-Abr</th> <th>Promedio May-Ago</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rapidez</td> <td>4.98</td> <td>4.96</td> </tr> <tr> <td>Servicio Check in</td> <td>4.97</td> <td>4.97</td> </tr> <tr> <td>Concierge</td> <td>4.95</td> <td>4.90</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Promedio Ene-Abr	Promedio May-Ago	Rapidez	4.98	4.96	Servicio Check in	4.97	4.97	Concierge	4.95	4.90	<p>Para el siguiente trimestre del año 2016 se evidencian una disminución en la satisfacción del cliente en las dos áreas. No es un cambio amplio, y con esto se determina que se debe implementar un nuevo modelo de calificación sobre 10 y con preguntas más específicas (Caviedes, 2017)</p>
Categoría	Promedio Ene-Abr	Promedio May-Ago											
Rapidez	4.98	4.96											
Servicio Check in	4.97	4.97											
Concierge	4.95	4.90											

**Índice de Calidad Recepción
Oct-Dic 2016**



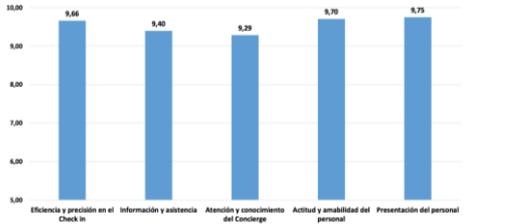
A partir del último trimestre se evidencia que la satisfacción con el servicio prestado por el personal de *front desk* cumple con las expectativas. En estas nuevas variables es de consideración la colaboración del recepcionista al *conciERGE* al brindar información adicional. También se reconoce que el uniforme es el adecuado con un 98% de aceptación.

RECEPCIÓN

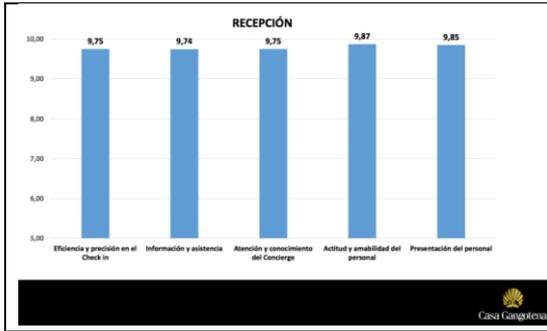


El principio de 2017 demuestra que el personal y trabajo en equipo de Casa Gangotena era muy bueno. En promedio en los indicadores iban sobre 97%. Es de consideración que la calificación con menor puntuación es la del *conciERGE* ahora como un host.

RECEPCIÓN



Para el segundo mes del año, se evidencia una baja en la calidad del servicio. En todos los indicadores se observa un cambio de cerca 0.5 en contra del servicio de conserjería y el adicional de los recepcionistas con una disminución de 0.2.



En el mes de Marzo los valores vuelven a subir, pero aun se mantiene por debajo del promedio global de los años 2015 y 2016. Se analiza que entre la eficiencia, asistencia y conserjería son los aspectos con menor calificación

Anexo 3



*Estimada Señora
Mayra Quila
Ecuador, Quito*

I. Presentación:

Analizamos la realidad del producto hotelero, micro-productos servicios, **procesos Administrativos y Operacionales** (recepción, alojamiento, alimentos & bebidas) **mercados potenciales**, representación comercial, Manejo de **OTAS**, participación **Ferias y Eventos**, **Revenue Management**, manejo de relaciones públicas, impulsando su propiedad para que pueda continuar con un crecimiento rentable y sostenible.

Usted contará con un acompañamiento en cada uno de los procesos contratados, con **SARO SERVICIOS** es muy sencillo, ponemos a su disposición los mejores servicios, equipos y recurso humano para apoyar a su organización de manera eficiente y eficaz consiguiendo **RENTABILIDAD** para su negocio hotelero.

II. Servicio:

Objetivo general:

Desarrollar un programa de formación progresivo centrado en los ejes fundamentales relacionados con el servicio al cliente de calidad.

Gaspar de Escalona y Granda Centeno
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com



Objetivos específicos:

- Reconocer el rol del aspecto motivacional en el logro de objetivos empresariales de calidad.
- Articular las técnicas de atención al cliente con el conocimiento de los patrones conductuales de los clientes.
- Juzgar las oportunidades de mejoramiento en los ciclos de atención a clientes a partir de los principios de excelencia en el servicio.

Metodología:

- Inducción básica de ideas.
- Talleres grupales.
- Dinámicas grupales.
- Sesiones de pensamiento creativo y crítico.
- Análisis de videos de corta duración.

Organización:

El Programa de Servicio al Cliente está dirigido al personal de hoteles. Esta actividad se realizará en las instalaciones de los hoteles en horarios y fechas que serán coordinados y establecidos de manera conjunta. El grupo total de participantes es de aproximadamente 20 personas por grupo. El programa total está compuesto por cuatro módulos de cuatro horas de duración. Cada módulo de cuatro horas será dictado con una frecuencia de un mes, de manera que el programa tendrá una duración de cuatro meses. Esta modalidad es tentativa y será definida una vez que se acepte la propuesta.

Inversión:

El valor de la inversión para estas actividades es de US\$ 500,00 (Quinientos dólares por cada sesión de 4 horas de capacitación. El costo de transporte, estadía y alimentación estará a cargo de la contratante.

Logística Necesaria:

- Sala suficientemente cómoda para el número de participantes previsto.
- Pizarra.

Gaspar de Escalona y Granda Centeno

Teléfono: 6007807

WhatsApp: 0994666023

www.administracionhotelesecuador.com

www.saroservicios.com



- Proyector multimedia.
- Material para los participantes (original entregado por el instructor para la reproducción respectiva)

MÓDULOS DE DESARROLLO DE CONTENIDOS	
Módulo 1	Motivación e Inteligencia Emocional (4 horas) <ul style="list-style-type: none">▪ Presentación e inducción▪ Funcionamiento de los estados motivacionales▪ Proceso de actitud mental positiva▪ Mente y conducta▪ Estructura de la inteligencia emocional▪ Estilos emocionales▪ Gestión de emociones personales y del cliente▪ Emociones y construcción de relaciones▪ Ética personal y profesional▪ Filosofía de calidad▪ Talleres, dinámicas y ejercicios▪ Conclusiones
Módulo 2	Patrones de Conducta (4 horas) <p>Presentación e inducción</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fisiología y conducta▪ Personalidad, temperamento y carácter▪ Estilos de personalidad▪ Adaptación de la atención en función de la personalidad▪ Influencias familiares y

Gaspar de Escalona y Granda Centeno

Teléfono: 6007807

WhatsApp: 0994666023

www.administracionhotelesecuador.com

www.saroservicios.com

	<p>culturales en la conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roles y conductas ▪ Talleres, dinámicas y ejercicios ▪ Conclusiones
Módulo 3	<p>Teoría Básica de Servicio (4 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación e inducción ▪ El servicio al cliente en el Ecuador ▪ Triángulo de servicio ▪ Evaluación de servicio (Torres de Servicio) ▪ Momentos de verdad ▪ Ciclos de servicio ▪ Identificación de oportunidades ▪ Filosofía de calidad ▪ Talleres, dinámicas y ejercicios ▪ Conclusiones
Módulo 4	<p>Comunicación y Atención al Cliente (4 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación e inducción ▪ Conflictos en servicio al cliente: Puntos de combustión ▪ Manejo de reclamos ▪ La comunicación efectiva en el servicio al cliente ▪ PNL para servicio al cliente ▪ Empobrecedores de lenguaje

	<ul style="list-style-type: none">▪ Lenguaje generativo: El poder de la comunicación▪ Validación de satisfacción▪ Trabajo en equipo y servicio al cliente▪ Talleres, dinámicas y ejercicios▪ Conclusiones
--	---

Los precios de esta propuesta están sujetos al IVA vigente

Algunos de nuestros clientes:



Condiciones de Pago.-

- o Forma de pago: 50% a la firma del contrato y 50% al finalizar cada módulo

Cualquier inquietud adicional no dude en contactarnos,

Saludos cordiales,

Sandra Ximena Rodríguez G.

Gaspar de Escalona y Granda Centeno
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com

