



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE DIVISIÓN DE
CUARTOS DE LA HOSTERÍA “PAMPA LLACTA TERMALES”,
UBICADO EN PAPALLACTA.

Autora

Mishell Vanessa Espinosa Coronel

Año
2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE DIVISIÓN DE CUARTOS DE LA HOSTERÍA “PAMPA LLACTA TERMALES”, UBICADO EN PAPALLACTA.

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

PROFESOR GUÍA
SANDRA RODRIGUEZ

AUTOR
MISHELL VANESSA ESPINOSA CORONEL

AÑO
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante, en el semestre 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”.

.....

Sandra Ximena Rodríguez González

C.C. 1718229717

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Agurtzane Goyarzu de la Serna
Magister en Dirección Hotelera
C.C. 175452105-0

DECLARACIÓN 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.”

Mishell Vanessa Espinosa Coronel

C.C. 1723958557

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por darme la oportunidad de culminar esta etapa tan importante.

Gracias a todos los profesores que aportaron sus conocimientos a lo largo de mi carrera.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal, presentar una propuesta de mejora de calidad, enfocada al área de división de cuartos de la Hostería Pampa Llacta Termales, ubicado en Papallacta.

Para empezar, se presentan conceptos claves para el desarrollo del proyecto. Partiendo fundamentalmente del concepto de calidad, su historia y su importancia en las empresas de servicios.

Es importante presentar una caracterización situacional de la hostería, es decir, su ubicación, misión, visión y estructural organizacional actual, para dar a conocer a la hostería como tal. Adicional a ello, análisis de las expectativas del cliente a través de la aplicación de encuestas en la hostería.

Posteriormente, el análisis de los procesos actuales, del área de división de cuartos de la hostería, para proceder con la identificación de errores, a través de la elaboración del Blueprint. De igual manera, se aplica la lista de chequeo SIGO para conocer si la empresa podría tener esta certificación a la calidad y finalmente se realiza la matriz CAME para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la hostería y en base a ello plantear estrategias.

Una vez conocidos los puntos clave de la hostería, se presenta la propuesta de mejoras, a través de la priorización de estrategias obtenidas anteriormente. Se realiza el Blueprint optimizado, presentando los nuevos procedimientos que hacían falta, para que haya un mejor desempeño en la hostería. Finalmente se define como se hará seguimiento y medición de las mejoras planteadas.

Por último, se presenta la propuesta de mejora de capacitaciones, un presupuesto para la implementación de las estrategias planteadas y finalmente un cronograma de implementación de las mismas.

ABSTRACT

The present project has as principal lens present an offer of improvement of quality focused on the area of division of rooms of the Pampas Llacta Termiales located in Papallacta.

Within the first chapter, the key concepts for the development of the project that starts from the concept of quality, its history and its importance in service companies.

Secondly, a situational characterization like location of the inn is presented in its location, mission, vision and current organizational structure of the inn. In addition, an analysis of the client's expectations is made through the application of surveys in the hostel.

Later, an analysis of the current processes of the area of division of rooms of the inn for the procedure with the identification of mistakes through the preparation of Blueprint. In the same way it is applied to the SIGO checklist to know if the company could have this certification to the quality and finally the CAME matrix is made to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the hostel and on that basis to propose strategies.

The improvement proposal is presented through the prioritization of the trajectory of previous friends. The optimized model was presented presenting the new processes that have failed so that there is a better performance in the hostel and finally it was defined as the final result and the measurement of the improvements proposed.

Finally, the proposal for capacity improvement is presented, as well as a budget for the implementation of the proposed strategies and finally a timetable for their implementation.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Objetivos	2
2.1. Objetivo General:.....	2
2.2. Objetivos específicos:.....	2
3. Justificación	2
4. Métodos, técnicas e instrumentos	4
5. Marco Teórico	5
6. Capítulo I: Contexto de la Organización.....	11
6.1. Descripción de la organización	11
6.1.1. Reseña histórica	11
6.1.2. Localización y capacidad instalada	12
6.1.3. Detalle de los servicios ofertados	13
6.1.4. Imagen corporativa	15
6.2. Ventaja competitiva	15
6.3. Análisis de la perspectiva del cliente	16
6.3.1. Perfil del cliente	16
6.3.2. Breve análisis de las expectativas del cliente	18
7. Capítulo II: Análisis de procesos	23
7.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio.....	23
7.2. Descripción de los procesos de servicio por área	24
7.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones.....	26
7.4. Aplicación de listas de chequeo (SIGO)	28
7.4.1. Proceso de implementación SIGO.....	28
7.5. FODA cruzado (Matriz CAME).....	29
8. Capítulo III: Propuesta de mejoras - Planificación de mejoras	31

8.1. Planteamiento de la política, objetivos y metas de la calidad de la empresa	31
8.2. Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación	36
3.2.1. Reestructuración de organigrama	38
8.3. Optimización, desarrollo y control de procesos	41
3.4. Seguimiento, medición, análisis y mejora	43
5. Capítulo V: Propuesta de intervención	44
5.1. Estrategias de intervención.....	44
5.1.1. Estructura del manual de calidad (índice)	44
5.1.2. Propuesta de Formación y Capacitación	46
5.2. Programación de la intervención	47
5.2.1. Presupuesto de mejoras	48
5.2.2. Cronograma de intervención.....	49
7. Conclusiones	51
8. Recomendaciones	52
Referencias	53
Anexos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la calidad.....	7
Figura 2. Mapa de ubicación.	13
Figura 3. Logo Hostería Pampa Llacta Termales	15
<i>Figura 4.</i> Elementos tangibles de la empresa	18
<i>Figura 5.</i> Elementos tangibles de servicios complementarios	19
<i>Figura 6.</i> Empatía	20
<i>Figura 7.</i> Seguridad al momento de pagar	20
<i>Figura 8.</i> Capacidad de respuesta	21
<i>Figura 9.</i> Fiabilidad de las habitaciones	22
<i>Figura 10.</i> Relación precio calidad	22
<i>Figura 10.</i> Mapa de procesos Hostería Pampa Llacta Termales.	25
<i>Figura 11.</i> Organigrama de la Hostería Pampa Llacta Termales	39
<i>Figura 12.</i> Mapa de procesos optimizado.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de principales competidores.....	15
Tabla 2. Perfil del cliente del establecimiento.....	17
Tabla 3. Áreas de análisis	23
Tabla 4. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	26
Tabla 5. Diagnóstico de Resultados	28
Tabla 6. FODA Cruzado Pampa Llacta Termales	30
Tabla 7. Priorización de estrategias.....	33
Tabla 8. Delegación de responsabilidades	36
Tabla 9. Seguimiento, medición, análisis y mejora	43
Tabla 10. Temática a capacitar, duración y temporalidad.....	46
Tabla 11. Presupuesto total para el plan de mejoras	47
Tabla 12. Presupuesto para elaboración del manual de calidad	48
Tabla 13. Presupuesto para programa de capacitación.....	48
Tabla 14. Cronograma de intervención.....	50

1. Introducción

Ecuador, conocido oficialmente como República de Ecuador está ubicado al noreste de América del Sur. Posee atractivos tanto culturales como naturales que son reconocidos a nivel mundial. Su capital Quito, posee grandes reconocimientos por su arquitectura e historia (Ecured, 2018). Además, el sector turístico en el Ecuador es uno de los principales actores en la economía, con la perspectiva de que continúe creciendo a mediano y largo plazo. Es por ello que, la demanda turística cada vez es más exigente en cuanto a la calidad, es decir, los establecimientos turísticos ahora no solo tienen que ser sostenibles, también tienen que ofrecer una buena relación entre precio del servicio y calidad (Ministerio de Turismo, 2015). Un servicio de calidad otorga un factor diferenciador a los establecimientos del sector turístico y representa el principal factor de competitividad entre destinos (Ministerio de Turismo, 2015).

Entre los atractivos turísticos del Ecuador, está la parroquia de Papallacta, la cual es reconocida por sus piscinas de aguas termales. Está localizada dentro de la provincia de Napo a 91 kilómetros de la ciudad de Quito (Montero, 2013). Además, se encuentra a una altitud de 3000 msnm, por lo que su clima característico es húmedo con lluvias constantes (Montero, 2013). Sus llamativas aguas termales poseen una temperatura entre 36° y 40°C, provienen de los volcanes Cayambe y Antisana, se dice que estas aguas tienen ciertos poderes medicinales para curar enfermedades musculares, respiratorias, intestinales y nerviosas (Ministerio de Turismo, 2014).

En cuanto al aspecto turístico de Papallacta, según cifras de Quito Turismo en el 2013, la parroquia recibe el 8,2 % de turistas que visitan los alrededores de Quito, quienes eligen Papallacta como destino frente a otros como Cumbayá o Tumbaco. A su vez, encuestas demuestran que el 70% de los visitantes de Papallacta son nacionales, especialmente quiteños (Amauta, 2015).

Dentro de la parroquia de Papallacta existen 14 establecimientos turísticos registrados, de los cuales el 50% son de segunda y tercera categoría (Amauta, 2015). Uno de ellos es la Hostería Pampa Llacta Termales, la cual se encuentra en una zona estratégica a 1 hora y 45 minutos de la ciudad de Quito, categorizada como hostería según el Reglamento de Alojamiento Turístico del Ministerio de Turismo (2015) ya que cuenta con mínimo 5 habitaciones, baño privado, servicio de alimentación y recreación. Pampa Llacta Termales ofrece a sus clientes una experiencia de relajación y descanso, rodeados de la naturaleza (Pampa Llacta Termales, s.f.). Bajo este enfoque, el confort de las habitaciones y la calidad del servicio que ofrece la hostería, es fundamental para obtener clientes satisfechos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Elaborar un plan de mejora de calidad en el área de división de cuartos de la Hostería Pampa Llacta Termales, ubicado en Papallacta.

2.2. Objetivos específicos:

1. Desarrollar un análisis de la situación actual de la Hostería Pampa Llacta Termales.
2. Describir los procesos de servicio en el área de división de cuartos de la hostería.
3. Elaborar una propuesta de mejora de calidad adecuada para el área de división de cuartos de la hostería.
4. Desarrollar una propuesta de intervención para implementar el plan de mejora de calidad en el área de división de cuartos de la hostería.

3. Justificación

El desarrollo de este proyecto tiene como principal objetivo elaborar un plan

para mejorar los procesos en el área de división de cuartos de la Hostería Pampa Llacta Termales puesto que, como se mencionó, la calidad es un factor diferenciador para varias empresas de servicios. Tomando en cuenta los 14 establecimientos que posee Papallacta, y que algunos de estos ya se encuentran posicionados (Amauta, 2015), es fundamental que los establecimientos mejoren continuamente y ofrezcan a los clientes un servicio de calidad que pueda fidelizar a los mismos.

Por consiguiente, primero, es importante distinguir las áreas críticas de la hostería, es decir, áreas donde los clientes presenten mayor insatisfacción. Por ello, se identificaron inconformidades a través del portal de TripAdvisor. Este portal cuenta con 64 opiniones, de las cuales 22, es decir, el 34% presentan insatisfacción calificando al establecimiento como; regular, malo y pésimo (TripAdvisor, 2016). Algunos de los comentarios de dichos clientes indican: fachadas antiguas, habitaciones opuestas a las fotografías, amQenities insuficientes dentro de habitaciones y falta de personal en recepción (TripAdvisor, 2016). Bajo este enfoque, mediante la propuesta de mejora de calidad en el área de división de cuartos, se busca mejorar los puntos antes mencionados y por consiguiente cumplir con las expectativas de los clientes.

A su vez, el proyecto pretende dar cumplimiento al “objetivo número 10” del “Plan Nacional del Buen Vivir” el cual menciona: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, bajo el enfoque de la política “10.3”: “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” y también el lineamiento “b” el cual se refiere a: “Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), conjuntamente con las líneas de investigación de la Universidad de las Américas, “Sociedad, comunidad y cultura” (Universidad de las Américas, 2015) y a las de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, específicamente al lineamiento “Creación y mejora continua de empresas turísticas y hospitalidad” (UDLA, 2015).

4. Métodos, técnicas e instrumentos

La metodología de investigación requiere poner a prueba la información recolectada, a través de técnicas e instrumentos de recolección, para de esta manera poder verificar si esta información es válida (Gómez, 2006). Partiendo del tipo de investigación que se adapta al proyecto, siendo esta la investigación descriptiva, Roberto Hernández Sampieri (2014) menciona, una de las funciones principales de dicha investigación es la capacidad para identificar las características más significativas del objeto de estudio y el detalle de las partes involucradas. El propósito de este tipo de investigación es identificar hechos, contextos, atributos y características de un objeto de estudio. Es por eso que, durante todo el proyecto se describirá el contexto de la organización, los procesos existentes en las áreas de servicio y la perspectiva del cliente para de esta manera plantear una propuesta de mejora de calidad, donde se identifique ausencia de información o falencia de la misma en el área de división de cuartos.

La investigación descriptiva otorga datos cualitativos y cuantitativos, en este caso, el proyecto se adapta al enfoque cualitativo, el cual se basa en una lógica y proceso inductivo, es decir; primero se explora y posteriormente se generan perspectivas teóricas (Sampieri, 2014). Dentro del enfoque cualitativo existen varios métodos para obtener datos, los métodos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto son: modelo SERVQUAL, método ISMI y observación no participante. Partiendo del modelo SERVQUAL, el cual, determina a la calidad del servicio como un conjunto de percepciones del cliente, el instrumento que se aplicará para el desarrollo de este modelo será el sondeo de opinión, puesto que, el establecimiento no recibió más de 2500 turistas en el año 2016 P. Gonzales (comunicación personal, 17 de junio, 2017). El sondeo de opinión proporciona información al investigador acerca del criterio de las personas, sobre el servicio percibido. Además, permite expresar dichos criterios estadísticamente, de esta manera se podrá evaluar y obtener resultados de posibles falencias en el servicio (Montoya, 2006). A través del

mismo se evaluarán las 5 dimensiones propuestas por el modelo SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente (Vargas y Aldana de Vega, 2014).

Por otro lado, se aplicará el método ISMI para la elaboración del mapa de procesos de servicio (Blueprint), a través del mismo se ilustrará el proceso del servicio con sus diferentes segmentos, es decir; elementos tangibles, acciones del cliente, acciones del empleado visibles, acciones del empleado invisibles y acciones de soporte (Marketing de servicios, 2002).

Finalmente, el último método a utilizarse será la observación no participante, la cual, permite determinar de forma inmediata el objeto de estudio, para posteriormente detallar y evaluar las situaciones observadas. Su principal característica es que el observador es nada más un espectador de la situación observada, es decir, no realiza ninguna intervención durante la observación (Bernal, 2010). Durante todo el proyecto se realizarán varias observaciones, para determinar mapa de procesos y aplicar listas de chequeo en la Hostería Pampa Llacta Termales. Además, se desarrollarán entrevistas semi estructuradas al Gerente de la hostería para obtener información acerca del funcionamiento de la empresa, así como también datos generales de la misma. Las entrevistas semi estructuradas se distinguen por otorgar la posibilidad al entrevistador de realizar preguntas adicionales a la guía de preguntas, para precisar temas específicos del objeto de estudio (Gómez, 2006). Todos estos métodos e instrumentos facilitarán la obtención de datos acerca de la hostería, para determinar un plan de mejoramiento de calidad en el área de división de cuartos.

5. Marco Teórico

La calidad en el servicio no debe ser valorada únicamente como algo añadido a una empresa, al contrario, debe estar incorporada al sistema de gestión de la misma. Por consiguiente, es fundamental para las empresas de servicios

analizar sus procesos y determinar de qué manera pueden convertirlos en elementos que representen calidad hacia los clientes (Fernández, s.f.).

La norma ISO 9000:2015 menciona: “La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes”. Es decir, la calidad es evaluada por parte del cliente y es fundamental que cumpla sus necesidades y expectativas. En el pasado, varios autores han definido a la calidad; uno de ellos es Joseph Juran, quien define a la misma como sinónimo de ausencia de defectos (James, 1997). Sin embargo, a pesar de que varias personas han definido a la calidad, es complicado llegar a una definición general, puesto que, siempre dependerá de quien lo evalúe, es decir; lo que una persona considere importante evaluar para otra puede ser insignificante (Lester, 2008).

Históricamente la calidad se ha manifestado en cada etapa de la historia, como se puede observar en la figura 1, partiendo de los años 20, donde era equivalente al término “no conformidad”, la misma que era medida al final de la producción. Aquel producto que no haya cumplido con el fin de su creación era invalidado (Álvarez Gallego, 2006).

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial surge la producción en masa. Por ello, se creó el control estadístico de la calidad, cuyo empleo utilizaba herramientas como el muestreo o las gráficas de control. Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba en crisis, la mayoría de familias japonesas enviaban a sus hijos a Estados Unidos, para que sean educados (Álvarez Gallego, 2006). De ahí nace un gran aporte de los japoneses a la calidad, denominado *Los Círculos de la calidad*, los cuales eran grupos de trabajadores que se reunían cada cierto tiempo para observar y, posteriormente proponer opciones de mejora en el proceso de producción (Álvarez Gallego, 2006).

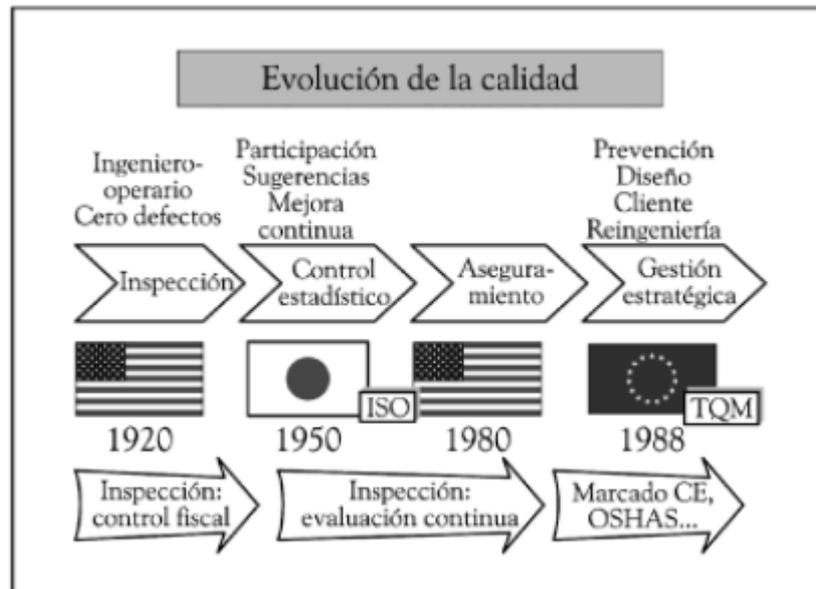


Figura 1. Evolución de la calidad. Tomado de Álvarez Gallego, 2006

A lo largo del tiempo surgieron varios autores reconocidos, uno de ellos, Deming, llamado también el padre de la calidad además de Juran e Ishikawa. Todos ellos aportaron a la creación de un nuevo concepto, denominado *aseguramiento de calidad*. Esta nueva noción consistía en garantizar a los clientes un producto excelente (Álvarez Gallego, 2006). Años después, la producción de varias empresas estaba bajo sistemas de aseguramiento de calidad. El cliente como tal, fue más estudiado lo que obligó a las organizaciones a basar sus procesos en una orientación hacia el mismo. En consecuencia, se produjo un cambio de cultura empresarial, es decir; pasaron de la gestión tradicional a la gestión de la calidad (Álvarez Gallego, 2006).

Más adelante, nacen los modelos de la calidad, los cuales, fueron desarrollados por varios autores influyentes en el tema. Entre los más destacados están; Modelo Premio Deming, Modelo ISO 9000 y Modelo EFQM, cada uno de ellos será explicado a continuación. Partiendo del Modelo Premio Deming, se basa en diez criterios de evaluación de la gestión de calidad (Vargas y Aldana de Vega, 2014). Estos criterios son:

- La política general de la calidad
- La gestión de la organización
- La recolección de la información
- Estandarización
- Desarrollo de los recursos humanos
- Acciones para el aseguramiento de la calidad
- Mantenimiento y control
- Tareas de mejora
- Resultados
- Planes a futuro (Vargas y Aldana de Vega, 2014).

Por otro lado, el Modelo ISO 9001, se fundamenta en normas que radican en la gestión por procesos, lo que obliga a las organizaciones a escuchar los deseos del cliente y satisfacerlos. Analizar procesos que aportan valor, cumplir objetivos y perseguir la mejora continua. Estos procesos, deben estar estructurados sistemáticamente empezando por planificar, hacer, verificar y actuar (Vargas y Aldana de Vega, 2014).

Finalmente, el Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), consiste en la autoevaluación para realizar un análisis detallado del cumplimiento del sistema de gestión de una empresa, fundamentándose en determinados criterios. Este modelo es generalmente aplicado al sistema de educación. La utilización del mismo, permite crear planes de mejora, para posteriormente cumplir metas planteadas por la organización. Además, tiene una parte lógica denominada REDER, la cual hace referencia a resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión (Vargas y Aldana de Vega, 2014).

En lo que respecta a modelos de calidad aplicados específicamente al servicio, el más reconocido es SERVQUAL (Service Quality), el cual, señala a la calidad del servicio como un conjunto de percepciones del cliente. Además, permite realizar una comparación entre las expectativas del cliente y el servicio como tal. Este modelo plantea cinco dimensiones para medir la satisfacción del cliente que son: elementos tangibles de la empresa (instalaciones físicas),

confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Al evaluar estas cinco dimensiones, se puede realizar una comparación entre percepciones y expectativas (Vargas y Aldana de Vega, 2014). Es fundamental la comprensión de este modelo, ya que, utiliza generalmente herramientas como encuestas y sondeos de opinión para medir la satisfacción del cliente en establecimientos de servicios.

De igual manera, otro método vinculado con la satisfacción del cliente en el área de servicios, es el método ISMI, puesto que, a través de él se pueden elaborar estándares para el desarrollo del servicio. El método ISMI, contiene una serie de pasos para conseguir dicho fin. El primer paso planteado por el método ISMI, es la elaboración del Blueprint, el cual, es un gráfico donde se plasma todo el proceso del servicio. Después, se identifican las áreas críticas de la organización, es decir, dónde la empresa es más susceptible a fallar. Posteriormente, se procede a la desagregación de estas áreas críticas en etapas y luego estas etapas en tareas, todas estas acciones son desarrolladas desde la perspectiva del cliente. Finalmente, antes de la elaboración de los estándares, se evalúa la situación actual de la empresa, se realiza un rediseño de tareas y se procede a la realización de estándares (Marketing de servicios, 2002). Esta metodología es fundamental para la elaboración del proyecto, puesto que a través de la elaboración del Blueprint actual de la empresa, se identificarán posibles fallas en el servicio y se procederá a la realización del Blueprint optimizado como parte del plan de mejora de calidad.

Volviendo a la calidad como tal, una vez comprendido el concepto, evolución a través del tiempo y modelos, es importante entender cómo estos modelos se aplican a la industria hotelera. Por ello, se creó el modelo HOLSERV, el cual, es una adaptación al del modelo SERVQUAL, únicamente aplicado a hoteles. La aplicación de este modelo se basa en tres factores (Santomá y Costa, 2007). El primer factor son los empleados, dentro de este, están los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia del personal de una organización. El segundo factor, son los elementos tangibles, los cuales se refieren a las instalaciones, equipamiento y decoración. Finalmente, el factor

fiabilidad, el cual hace referencia a la confianza y promesa de brindar un buen servicio a los clientes (Santomá y Costa, 2007).

Es importante mencionar que, para medir la calidad dentro de los establecimientos turísticos en el Ecuador, se han creado varias certificaciones; una de ellas SIGO. El Sistema Inicial de Gestión Organizacional es una herramienta aplicable a micro, pequeñas y medianas empresas turísticas ecuatorianas, para el mejoramiento de calidad de las mismas (Ministerio de Turismo, 2015). Mide a través de la implementación de una lista de chequeo, donde se evalúan parámetros puntuales y posteriormente se verifica si la empresa cumple con los requisitos necesarios para obtener la certificación. El objetivo de esta certificación es implementar normas de calidad, innovar, crear un ambiente laboral propicio para todos los colaboradores de la empresa, superar las expectativas de los clientes con el fin de satisfacerlos y generar confianza en ellos, además de controlar las actividades que se realizan, con el fin de mejorar la operación. El SIGO Ecuador está dividido en 3 módulos y cada uno de ellos contiene 3 herramientas. Dentro del proyecto se aplicará la lista chequeo SIGO para obtener conclusiones negativas o positivas (Ministerio de Turismo, 2015).

Continuando con la calidad en la hotelería, esta debe ser considerada en todo tipo de hoteles sin importar el tamaño o categoría del mismo. Dentro de los servicios de hotelería, se encuentran varios tipos de establecimientos de alojamiento, dependiendo de su caracterización. Uno de ellos son las hosterías, el Ministerio de Turismo menciona:

Hostería: Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, ocupando la totalidad de un inmueble o parte independiente del mismo; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes,

estacionamiento. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones. (Ministerio de Turismo, 2016).

Para ofrecer un servicio de calidad, es preciso analizar a una hostería dependiendo de las áreas que contenga, una de las más importantes es el área de división de cuartos, ya que es la encargada del producto del hotel, es decir, las habitaciones y el servicio presente en las mismas. Dentro del área de división de cuartos se encuentran dos grandes departamentos; recepción y habitaciones (Barragán del Río, 2010). La importancia del departamento de recepción es capital, pues representa el primer contacto con el cliente en la mayoría de casos, además es el centro de operaciones de un hotel (Barragán del Río, 2010). El autor Báez Casillas en el 2009 menciona: el comportamiento cordial del recepcionista hacia el huésped, es fundamental pues, a través de él se solicitarán servicios desde la llegada del huésped hasta su partida.

Del mismo modo, el departamento de ama de llaves es de proporcional importancia, su función es controlar el servicio completo de las habitaciones en cuanto a limpieza, amenities, entre otros (Barragán del Río, 2010). Ambos departamentos forman parte de la percepción que tendrá el cliente del servicio pudiendo ser esta satisfactoria o insatisfactoria.

6. Capítulo I: Contexto de la Organización

6.1. Descripción de la organización

6.1.1. Reseña histórica

Hace 17 años, en el sector de Papa Llacta, se inauguró la Hostería Pampa Llacta Termal. Su nombre proviene de la forma de “pampa” del terreno donde se encuentra la hostería. Primero, se creó un pequeño restaurante el cual, conjuntamente con la piscina de agua termal, ofrecía un momento de relajación a los clientes. Tras un año y medio de funcionamiento, decidieron ampliar su oferta de servicios con la construcción de dos habitaciones

matrimoniales y dos cabañas para 6 huéspedes (Comunicación personal 1, 13 de mayo, 2017).

Posteriormente al identificar una oportunidad, a través del incremento de turistas nacionales e internacionales, decidieron ampliar sus instalaciones construyendo más habitaciones individuales. Desafortunadamente para la hostería esta ampliación no presentó los resultados esperados, ya que, la mayoría de tiempo algunas habitaciones estaban vacías llegando a un máximo de 65% de ocupación en fines de semana (Comunicación personal 1, 13 de mayo, 2017)

La hostería tuvo dos años desfavorables después de aquella remodelación, por lo que decidieron aplicar mejoras a las instalaciones de las habitaciones con un capital ahorrado por parte de los accionistas. Estas adecuaciones se basaron en la implementación de chimenea y pequeñas piscinas tipo jacuzzi con aguas termales en las habitaciones. Tras estas efectivas mejoras, la ocupación fue incrementando progresivamente generando resultados favorables a los accionistas.

Finalmente, como consecuencia de ese resultado satisfactorio, comenzaron a construir desde cero varias habitaciones, generando así nuevas y mejores habitaciones logrando resultados cada vez más positivos (Comunicación personal 1, 13 de mayo, 2017).

6.1.2. Localización y capacidad instalada

La Hostería Pampa Llacta Termales está ubicada en la vía Interoceánica, Km 61. Papallacta - Quito



Figura 2. Mapa de ubicación. Tomado de Pampa Llacta Termales, s.f.

6.1.3. Detalle de los servicios ofertados

Alojamiento

La Hostería Pampa Llacta Termales posee 22 habitaciones, con una capacidad de 70 huéspedes en total. La hostería tiene varios tipos de habitaciones, lo que las diferencia es la decoración y el ambiente que posee cada una de ellas. Partiendo de ello, existen cabañas rústicas (simples, dobles y triples) y mini departamentos.

Los precios van desde los \$35 hasta los \$151 por noche y por habitación, dependiendo del tipo de habitación que escoja el huésped, cada una de ellas posee amenities, decoración, espacio y precio diferente. Dentro del precio está incluido: piscina pequeña tipo jacuzzi, chimenea dentro de habitaciones, impuestos, servicio de WIFI, uso de piscinas termales, desayuno y caminata ecológica. Cabe mencionar que las habitaciones triples y familiares no incluyen la caminata ecológica. (Pampa Llacta Termales, s.f.).

Restaurante

El restaurante de la hostería ofrece platos nacionales e internacionales, posee una capacidad para 50 personas. Entre ellos se encuentran cortes de carne, mariscos como trucha, sopas típicas, pastas, pizzas, lasagna y comida

vegetariana. De lunes a jueves se sirven desayunos americanos y los días viernes, sábado y domingo se ofrece desayunos tipo buffet a los huéspedes por un recargo adicional de \$7,00 adultos y \$5,50 niños (Pampa Llacta Termales, s.f.).

Además se encuentra una estación de café, donde utilizan la más alta calidad de café ecuatoriano y el cliente puede servirse la veces que desee (Pampa Llacta Termales, s.f.).

El restaurante está abierto todos los días en los siguientes horarios de atención:

- Desayuno: 8h30 a 10h00
- Almuerzo: 11h00 a 16h00
- Cena 19h00 a 22h00

Área húmeda (piscina de agua termales) y Spa

La Hostería Pampa Llacta Termales ofrece masajes musculares, entre los cuales existen dos tipos terapéuticos y descontracturantes, para dolores de espalda, cervicales, cuello, etc. Además ofrece otro tipo de tratamientos como Reflexología, Shiatsu, Masaje de relajación, Masaje anti aging. “La terapia de 30 minutos tiene un valor de \$25,00 y la terapia de 1 hora el costo de \$50.00” este valor es para cualquiera de las terapias mencionadas (PampaLlactaTermales, s.f.).

6.1.4. Imagen corporativa



Figura 3. Logo Hostería Pampa Llacta Termales. Tomado de Pampa Llacta Termales, s.f.

6.2. Ventaja competitiva

Con el fin de determinar la ventaja competitiva de la hostería, se analizan los principales competidores escogidos de acuerdo a factores como localización, precio y servicios similares ofrecidos. Por consiguiente, se han identificado dos competidores principales: Termas de Papallacta y Hostería la Choza de Don Wilson. Posteriormente, el Anexo 1 se identificará las características comunes positivas, negativas y oportunidades entre la Hostería Pampa Llacta Termales y la competencia.

Tabla 1. *Análisis de principales competidores*

	Pampa Llacta Termales	Termas de Papallacta	La Choza de Don Wilson
Ubicación	Km 61 en la vía Quito-Baeza	km 65 en la vía Quito-Baeza.	km 60 en la vía Quito-Baeza.
Capacidad	70 pax	150 pax	50 pax

Habitaciones	X	X	X
Restaurante	X	X	X
Piscina de agua termal	X	X	X
Spa	X	X	
Salones para eventos		X	
Rango de precio	\$35-\$150	\$160-\$250	\$25-\$50

Mediante la información obtenida en el Anexo 1 (matriz de ventaja competitiva), se concluye que la Hostería Pampa Llacta Termales comparte varias características comunes positivas y negativas. Por otro lado, se identificó tres oportunidades; implementación de salones para eventos, mejorar la rapidez al check-in y check-out..

6.3. Análisis de la perspectiva del cliente

En esta sección se identificará el perfil del cliente que visita la Hostería Pampa Llacta Termales, de igual manera se analiza su nivel de satisfacción a través de preguntas específicas de acuerdo al modelo SERVQUAL.

6.3.1. Perfil del cliente

Para poder encontrar las características y rasgos de los clientes de la Hostería Pampa Llacta Termales, se efectuaron 20 encuestas, las cuales se encuentran divididas en dos secciones de preguntas. La primera sección, se enfoca en establecer el perfil del cliente y la segunda en realizar y representar la valoración del servicio percibido por el cliente.

Los resultados alcanzados son:

Tabla 2. *Perfil del cliente del establecimiento*

Nacionalidad	Ecuatorianos (75%) Español (10%) Cubano (5%) Chileno (5%) Canadiense (5%)
Lugar de residencia	Quito (80%) Canadá (5%) Puyo (5%) Guayaquil (5%) Ibarra (5%)
Género	Hombres (60%) Mujeres (40%)
Edad	26 a 35 (60%) 36 a 50 (40%)
Es primera vez que visita la hostería	Sí (55%) No (45%)
Por qué medio enteró de la hostería	Redes sociales (15%) Recomendación (65%) Publicidad en línea (10%) Otro (10%)
Usted viaja	Solo (5%) En pareja (40%) Familia (40%) Amigos (15%)
Tiempo de estadía	Menos de un día (15%) Una noche (75%) Más de dos noches (10%)
Gasto promedio por persona	\$11,00 a \$30,00 (15%) \$31,00 a \$80,00 (75%) Más de \$80,00 (10%)

Tomado de encuestas de satisfacción de servicios

Al realizar las encuestas, se puede establecer que los clientes más frecuentes que visitan este lugar tienen nacionalidad ecuatoriana, generalmente de la ciudad de Quito. Además, la edad fluctúa alrededor de 26 a 35 años, siendo en su gran mayoría, personas del sexo masculino. Igualmente, las personas que visitan la hostería son por recomendaciones, por lo tanto, en su mayoría es la primera vez que la visitan. Asimismo, prefieren realizar su viaje en familia o en

pareja, hospedándose generalmente una noche. Finalmente, el gasto promedio por persona es de \$80,00, esto refleja que la mayoría de huéspedes se hospeda únicamente una noche en la hostería.

6.3.2. Breve análisis de las expectativas del cliente

Para evaluar de las expectativas del cliente, se tomó como base el modelo SERVQUAL, el cual, evalúa 5 criterios a través de encuestas. Estos criterios son: elementos tangibles de la empresa, fiabilidad, seguridad al momento de pagar, empatía y capacidad de respuesta. Las encuestas se realizaron a 20 turistas que se hospedaron en la hostería al momento que realizaban su check-out. La ponderación de los criterios anteriormente mencionados, fueron de la siguiente manera: 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho. Ver anexo 2 (encuestas modelo SERVQUAL).

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

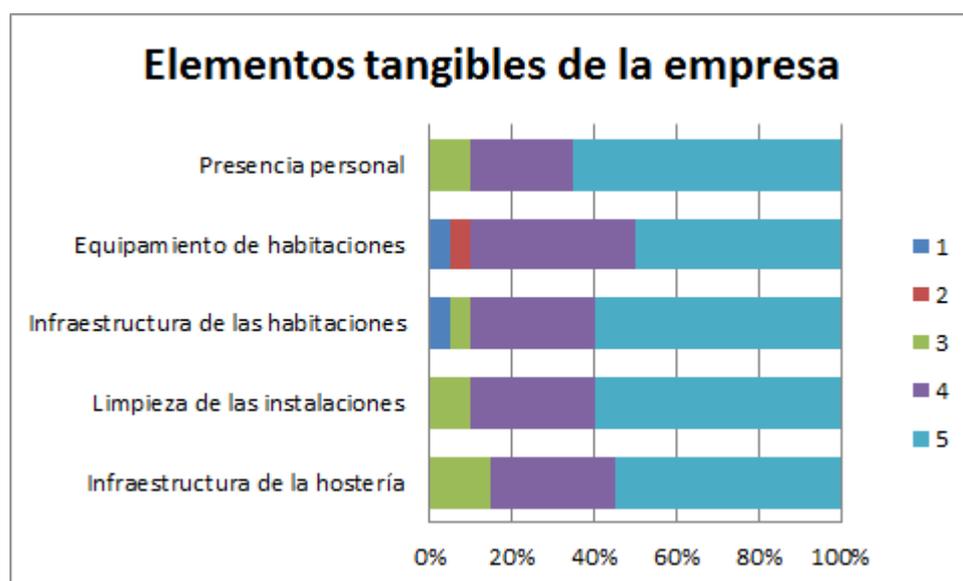


Figura 4. Elementos tangibles de la empresa

Considerando todas las variables de los elementos tangibles de la empresa, el

58% de clientes se encuentran completamente satisfechos. En lo que respecta al equipamiento de habitaciones, el 10% de los clientes se encuentran insatisfechos. Por otra parte, en la infraestructura de las habitaciones, un 5% de clientes se encuentran totalmente insatisfechos.

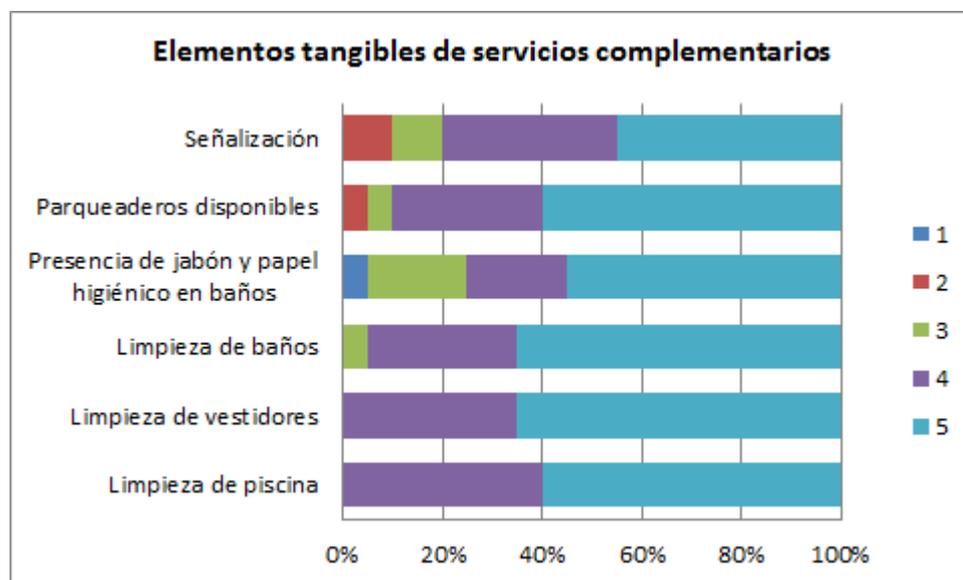


Figura 5. Elementos tangibles de servicios complementarios

En cuanto a los elementos tangibles de los servicios complementarios, se concluye que las variables “señalización” y “parqueaderos disponibles” presentan un 30% de clientes insatisfechos, seguido por la presencia de jabón y papel higiénico en baños, donde únicamente un 5% de clientes presentar inconformidad. Por otra parte, el 58% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos.

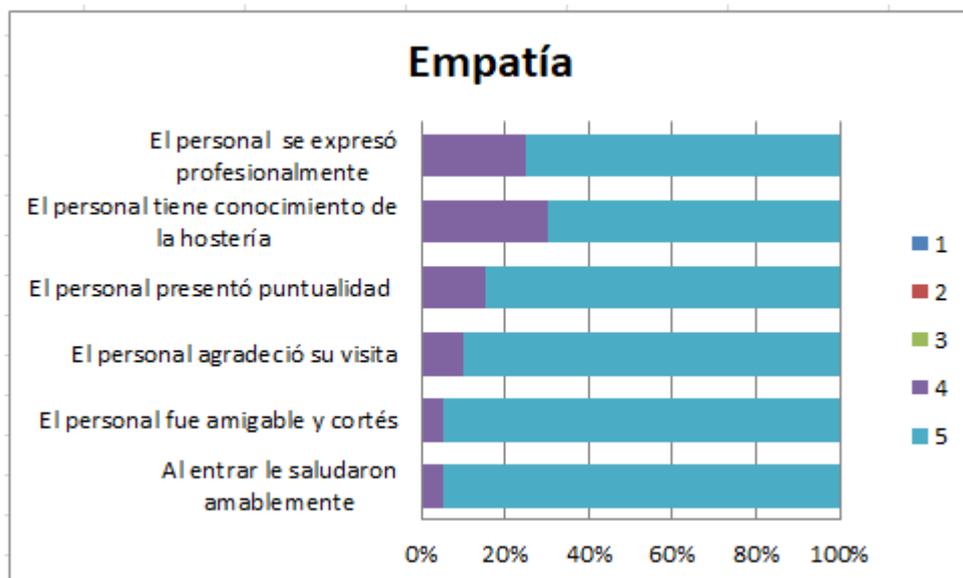


Figura 6. Empatía

Se puede considerar que todas las variables de empatía que posee el personal hacia los clientes, obtienen un 85% de clientes que se sienten completamente satisfechos. Por otro lado, el 15% de los clientes se encuentran satisfechos con respecto a la gentileza y trato que recibieron por parte del personal de la hostería.

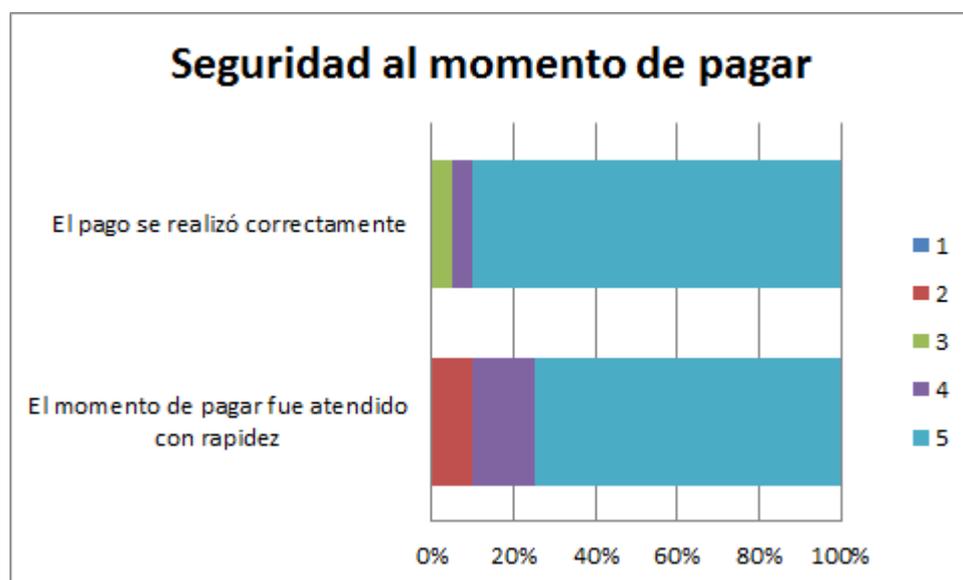


Figura 7. Seguridad al momento de pagar

En las variables que conforman seguridad al momento de pagar, se puede observar que el pago se realiza correctamente, ya que, el 90% de clientes está totalmente satisfecho, dejando un 10% de clientes con alguna inconformidad. En el segundo punto, indica la rapidez con la que fue atendido el cliente al momento de pagar, donde el 75% de clientes están totalmente satisfechos. Finalmente, un 10% de clientes se encuentran insatisfechos, es decir, tuvieron que esperar para poder realizar su pago.

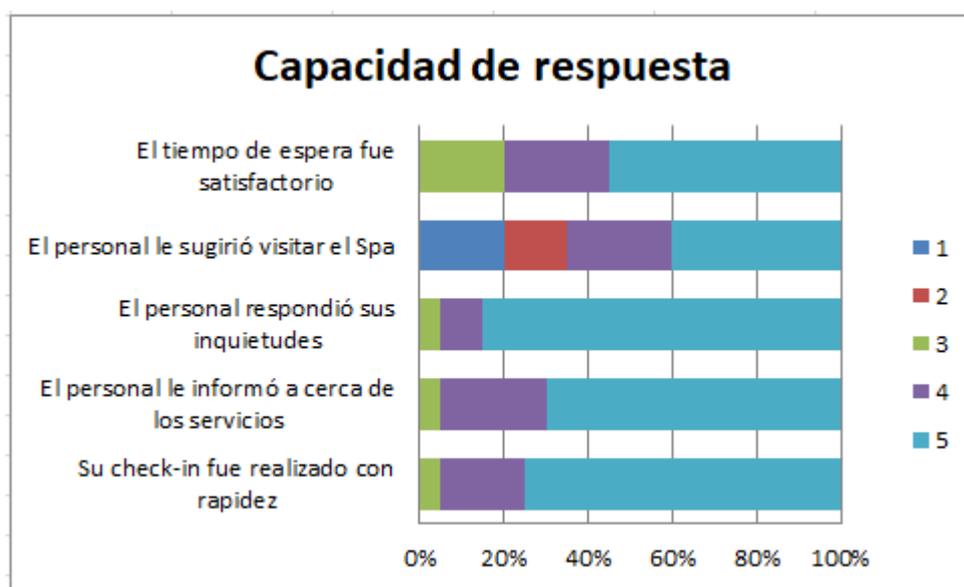


Figura 8. Capacidad de respuesta

Dentro de la variable de capacidad de respuesta, el punto más bajo es acerca del personal que sugirió la visita al Spa, dejando 20% de los clientes totalmente insatisfechos y también un 15% medianamente insatisfechos. Entre los otros 4 puntos restantes, el 50% de clientes que se encuentran totalmente satisfechos con los diferentes servicios.

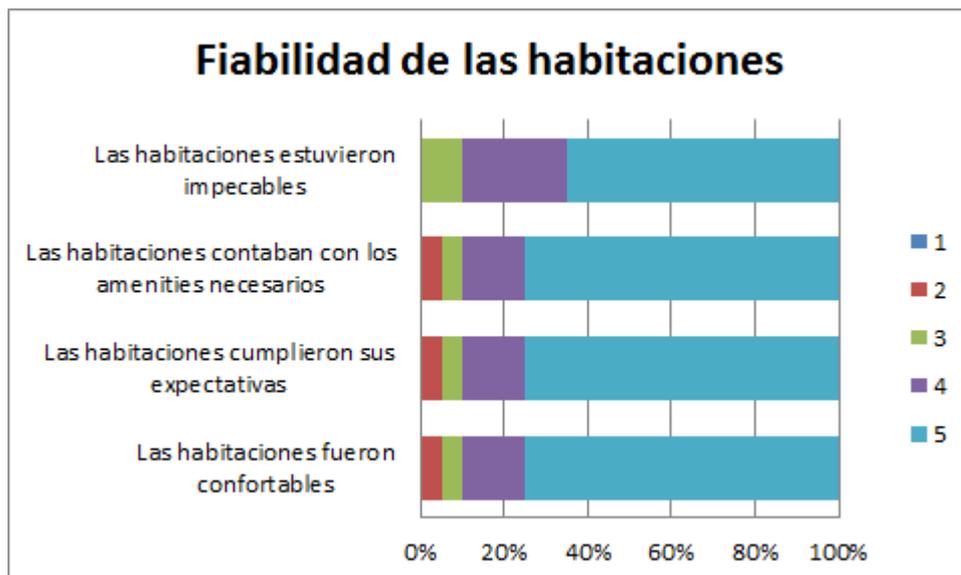


Figura 9. Fiabilidad de las habitaciones

De acuerdo a las variables de fiabilidad de las habitaciones, el 72,5% de los clientes se encuentran completamente satisfechos. Asimismo, 17,50% satisfechos seguidos del 6,25% quienes se sienten medianamente satisfechos. Finalmente, el 3,75% están completamente insatisfechos. Esto quiere decir que, en su mayoría, los clientes se sienten conformes con las habitaciones en cuanto a su comodidad y limpieza.

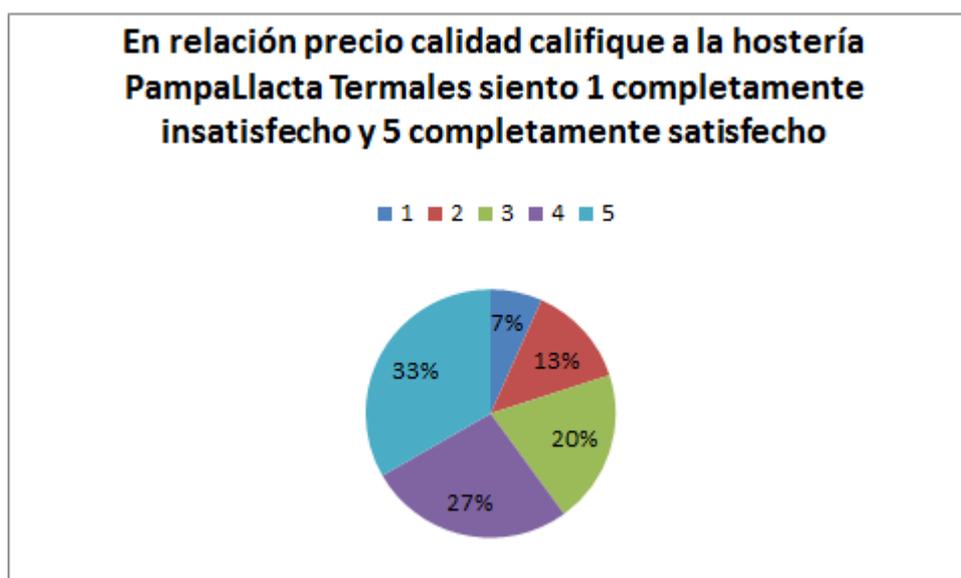


Figura 10. Relación precio calidad

Según las encuestas realizadas, un gran porcentaje de clientes se encuentran satisfechos, en cuanto a la relación precio - calidad con los servicios recibidos en la hostería. Aproximadamente el 60% de los encuestados se encontraron satisfechos o muy satisfechos. Sin embargo, existe un considerable porcentaje de clientes medianamente satisfechos, representados en un 20%. El 13% que encuentra poco satisfecho y el 7% de las personas encuestadas se encuentra insatisfecha con la relación precio - calidad.

En conclusión, existen puntos para mejorar especialmente en las habitaciones, puesto que, varios clientes no están completamente satisfechos a cerca de las mismas. Por otro lado, en cuanto a la relación calidad precio es necesario mejorar el porcentaje de clientes completamente satisfechos, mediante la mejora de procesos del área de división de cuartos y calidad del servicio que ofrece el personal de esta área al huésped.

7. Capítulo II: Análisis de procesos

7.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio

En la siguiente tabla se presenta de manera sintetizada las acciones que se realizan en las diferentes etapas del servicio. Posteriormente, cada área será representada en el Blueprint.

Tabla 3. *Áreas de análisis*

Etapa	Acción
Búsqueda de información	Boca a boca
	Publicidad

Toma de decisión	Reservación de la habitación vía telefónica o internet
	Pago del 50% para garantizar la reserva
Recibimiento del cliente	Uso de parqueadero
	Recibimiento a la hostería
	Check-in (en caso de pernoctación)
	Explicación sobre el uso de instalaciones
Uso de instalaciones	Uso de zonas de recreación
	Hospedaje
Pago del servicio	Check-out y pago completo de la habitación y extras.
	Pago, en caso de uso de áreas húmedas y restaurante
Despedida del cliente	Recepcionista agradece la visita

7.2. Descripción de los procesos de servicio por área

A continuación se muestra el mapa de procesos o Blueprint de la Hostería Pampa Lacta Termales, con el fin de describir por etapas los procesos de servicio actuales de la hostería y posteriormente identificar falencias, para de esta manera proponer posibles correcciones en el servicio.

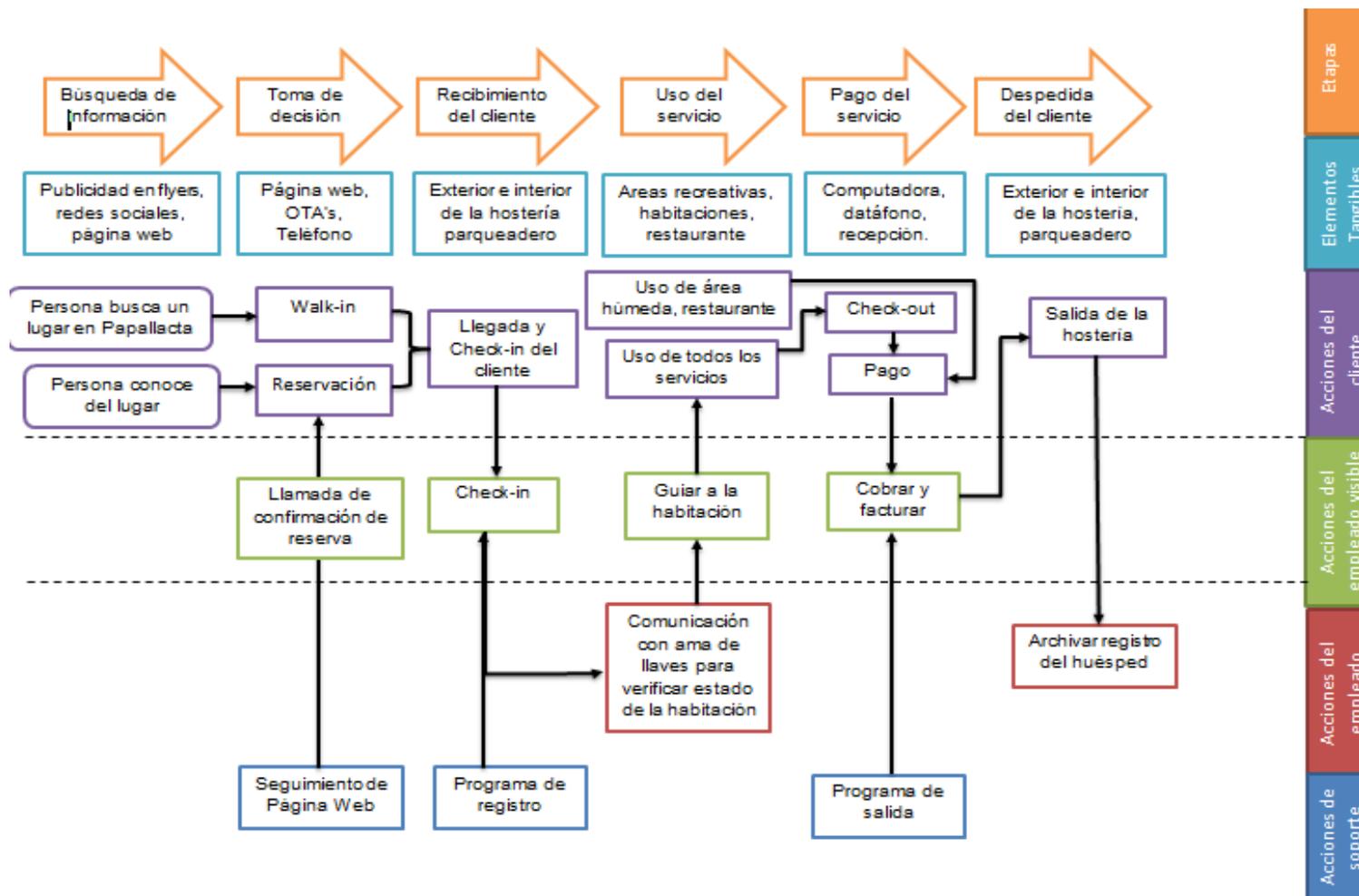


Figura 11. Mapa de procesos Hostería Pampa Lacta Termales. Adaptada de ISMI-International Marketing Service, 2002.

7.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Tabla 4. *Lista de incidentes críticos y posibles soluciones*

Etapa	Error	Posible error	Posible solución
Búsqueda de información	Deficiente posicionamiento de la hostería en los diferentes segmentos de mercado.	Insuficiente publicidad en medios como televisión y radio.	Publicación constante de promociones en redes sociales y publicidad tradicional (radio, prensa, televisión).
Toma de decisión	Página web sin motor de reservas.	Inconvenientes al momento de intentar reservar por medio de página web debido a que no posee motor de reservas.	Implementar un motor de reserva en la página web.
Recibimiento del cliente	Escasos parqueaderos los cuales no abastecen para la demanda en temporada alta.	Clientes tardan en parquear su auto. No hay personal pendiente de la puerta principal.	Estandarización de procesos mediante un manual de calidad y alianzas

	.		estratégicas para uso de parqueaderos externos.
Uso del servicio	Baños de las habitaciones con mal olor.	No se realiza un constante mantenimiento de sifones.	Dar mantenimiento mensual a los sifones de los baños de las habitaciones.
	Habitaciones con amenities insuficientes.	No se tiene una lista de chequeo de amenities.	Verificar que las habitaciones cuenten con los amenities necesarios.
	Habitaciones Fachadas opacas.	No se realiza una remodelación desde el 2010.	Considerar una posible remodelación de la fachada externa de la hostería.
Pago del servicio	Recepcionista no pregunta cómo estuvo su estadía. El pago no se realiza con rapidez.	No existe persona que pregunte sobre la estadía. En recepción muchas veces no se encuentra una persona.	Contar con un recepcionista permanente que esté pendiente del área.
Despedida del cliente	No existe una persona que	No están bien asignadas las	Designar a uno de los empleados

	acompañe hasta la puerta y ayude con maletas.	tareas.	actuales para que acompañe a los huéspedes hasta sus autos.
Seguimiento del cliente	No existe formulario de quejas y sugerencias.	No existe un seguimiento a los clientes.	Crear un formulario web de satisfacción del cliente.

7.4. Aplicación de listas de chequeo (SIGO)

El Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO), permite conocer si la Hostería Pampa Llacta Termales cumple con todos los requisitos de calidad en sus 3 módulos, para obtener la certificación. Una vez aplicada la misma, se podrá obtener conclusiones y recomendaciones, para la mejora de la Hostería Pampa Llacta Termales. A continuación se presenta el proceso de implementación para SIGO:

7.4.1. Proceso de implementación SIGO

Durante el proceso de evaluación se toman en cuenta 3 diferentes módulos, divididos en: calidad personal, enfoque en el cliente y gestión de la rutina y la mejora. Cada uno de ellos se divide en 10 acciones, que pueden ser calificadas del 0 al 4. La autoevaluación SIGO fue realizada en Pampa Llacta Termales después de un análisis de lo observado in-situ. Posteriormente, se incluye los resultados obtenidos en la autoevaluación SIGO.

Tabla 5. *Diagnóstico de Resultados*

Diagnóstico de Resultados	
Módulo 1: Calidad personal	23,25
Módulo 2: Enfoque en el cliente	24
Módulo 3: Gestión de la rutina y la mejora	17,25
TOTAL	64,5

Adaptado de Mintur, 2015, Manual de implementación SIGO.

La puntuación total obtenida por Pampa Llacta Termale en la autoevaluación SIGO es de 64,5 de 90 puntos, que representan un 71,67% de la calificación total.

Ventajosamente, la puntuación total obtenida es suficiente para obtener el distintivo SIGO, ya que, para obtener esta certificación se debe obtener mínimo 45 sobre 90 puntos, por lo que, Pampa Llacta deberá considerar aplicar a la certificación SIGO, para que represente un elemento diferenciador frente a su competencia.

7.5. FODA cruzado (Matriz CAME)

En el siguiente apartado, primero, se analizará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la hostería para que, posteriormente, mediante la Matriz CAME se puedan combinar obteniendo estrategias para la empresa.

Tabla 6. FODA Cruzado Pampa Llacta Termales

F. I	F. E	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		<p>F1-O2 Fomentar la promoción a través del Ministerio de Turismo al ser un destino tan cercano a la capital.</p> <p>F2-O4 A través de alianzas estratégicas con empresas tanto públicas como privadas se puede llegar a un acuerdo de tarifa y de esta manera mejorar la ocupación.</p>	<p>D2-O1 Capacitar al personal a través de los programas ofertados por el Ministerio de Turismo, para mejorar el servicio ofrecido a los turistas.</p> <p>D4-O3 Con la aplicación a la certificación SIGO, se desarrollará un manual de procesos para todo el personal.</p>
Amenazas		<p>F2-A1 A pesar de contar con competencia directa, la Hostería Pampa Llacta termales se caracteriza por tener precios más accesibles con excelente nivel de servicio e instalaciones.</p> <p>F6-A4 Al no contar con un seguimiento hacia los clientes, no se puede mejorar las expectativas de los mismos.</p>	<p>Implementar un motor de reservas on line de fácil utilización para los clientes.</p> <p>A1-D1 Colocar más señalética del lugar en la vía para que los clientes conozcan del lugar y lo tomen como primera opción frente a la competencia.</p> <p>A2-D5 Implementar un seguimiento hacia los clientes on-line durante su check-out, para de esta manera mejorar sus expectativas y evitar la pérdida de clientes por inconformidad.</p>

8. Capítulo III: Propuesta de mejoras - Planificación de mejoras

En el siguiente capítulo, se dará a conocer la política de calidad y visión estratégica de la Hostería Pampa Llacta Termales. Además, se elaborará una propuesta de mejoras a través de la definición de objetivos sus respectivas metas y finalmente estrategias para alcanzar dichos objetivos.

8.1. Planteamiento de la política, objetivos y metas de la calidad de la empresa

En la siguiente sección se determinará la política de calidad de la hostería, que es la base para el cumplimiento de estándares de calidad por parte de todos los colaboradores de la hostería.

Política de Calidad:

Pampa Llacta es una hostería enfocada en la satisfacción permanente del cliente y sus necesidades, a través de un servicio de calidad que garantice la excelencia, e innovación permanente de nuestros productos y servicios.

Visión estratégica:

Ser reconocidos por nuestro alto nivel de calidad garantizando una posición preferencial dentro de la oferta hotelera y de recreación del sector, con reconocimientos por parte de nuestros clientes por la innovación, mejora continua y el cumplimiento de sus expectativas.

Objetivos de la calidad de Pampa Llacta Termales

Corto plazo:

- Desarrollar e implementar un manual de procesos dentro del área de división de cuartos para mejorar los procesos dentro de la misma.
- Crear una encuesta on-line para medir la satisfacción del cliente para de esta manera identificar falencias.
- Implementar un motor de reservas para ofrecer más facilidad a los clientes al momento de realizar una reserva directamente por la página web de la hostería.

Mediano plazo:

- Evaluar y dar seguimiento, para que los procesos del área de división de cuartos se estén cumpliendo de manera efectiva por el personal de división de cuartos.
- Capacitar al personal de división de cuartos en cuanto al servicio que deben ofrecer a los huéspedes.

Largo plazo:

- Obtener la certificación SIGO para que el mismo represente un factor diferenciador para la hostería.

Tabla 7. *Priorización de estrategias*

Visión estratégica	Política de calidad	Objetivo de la calidad 1	Meta 1	Estrategia-Obj.1	Acción 1-meta1
Ser reconocidos por nuestro alto nivel de calidad garantizando una posición preferencial dentro de la oferta hotelera y de recreación del sector, con reconocimientos por parte de nuestros	Pampa Llacta es una hostería enfocada en la satisfacción permanente del cliente y sus necesidades, a través de un servicio de calidad que garantice la excelencia, e innovación permanente de nuestros productos y	Mejorar los procesos del área de división de cuartos con la creación de un manual.	Implementar un manual de calidad para el área de división de cuartos en el primer trimestre del 2019.	Desarrollar un manual de procesos en base a puestos de trabajos en el área de división de cuartos.	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de información Realizar un mapa de procesos (Blueprint) Establecer estándares por puesto de trabajo Desarrollar un manual de procesos por puestos de trabajo.
			Capacitar al personal involucrado para el primer semestre del 2019.	Proporcionar al personal capacitaciones constantes para el conocimiento de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de capacitación. Realizar charlas motivacionales sobre la importancia de procesos. Establecer un cronograma

<p>clientes por la innovación, mejora continua y el cumplimiento de sus expectativas.</p>	<p>servicios.</p>				<p>de capacitación para el personal involucrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las capacitaciones. • Capacitar siempre que se contrate a personal nuevo sobre los procesos de su puesto de trabajo y servicio al cliente.
		<p>Objetivo de la calidad 2</p> <p>Mejorar la satisfacción del cliente a través del seguimiento y facilidades otorgadas al mismo.</p>	<p>Meta 1</p> <p>Desarrollar una encuesta on line para medir la satisfacción del cliente dentro del primer trimestre del 2019.</p>	<p>Estrategia-Obj.2</p> <p>Elaborar una encuesta on-line para que al momento que los clientes realicen su check-out contesten.</p>	<p>Acción 1-meta1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de preguntas claves para la obtención de resultados. • Aplicar las encuestas al momento del check-out. • Tabular las encuestas semanalmente.

			<p>Meta 2</p> <p>Implementar de un motor de reservas dentro del primer trimestre del 2019.</p>	<p>Estrategia-Obj.2</p> <p>Implementar un motor de reserva para que los clientes puedan realizar sus reservas por la página web de la hostería</p>	<p>Acción 2-meta2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar el motor de reservas en la página web de la hostería. • Comunicar a los huéspedes que ahora podrán hacer sus reservas mediante la página web.
--	--	--	---	---	---

8.2. Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación

A continuación, se presenta la delegación de responsabilidades por cargo de acuerdo a la calidad, es decir, cual es la responsabilidad de cada colaborador para lograr ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 8. *Delegación de responsabilidades*

<p>Gerente general</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de implementar, supervisar la política de calidad. De igual manera establecer responsabilidades dentro de la hostería para su correcto cumplimiento. ● Encargado de designar el tipo de capacitaciones para el personal. ● Encargado de rediseñar los procesos en base a la satisfacción del cliente. ● Responsable del cumplimiento de leyes por parte de la empresa. ● Responsable de destinar un presupuesto para el cumplimiento de mejoras.
<p>Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Portavoz del reglamento interno de la empresa y de la política de calidad. ● Facilitador de la comunicación entre el personal y el gerente. ● Atiende posibles quejas de clientes. ● Supervisa el cumplimiento de estándares. ● Responsable de comunicar a todas las áreas ocupación de la hostería.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina al personal para su eficiencia. • Encargado de realizar visitas a empresas privadas y entidades públicas para la promoción de la hostería.
Ventas y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de cumplir el presupuesto destinado para la comercialización. • Encargado de la actualización constante de página web y redes sociales. • Responsable de elaboración del plan de mercadeo y ventas de la hostería.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la realización de balances y estado de resultados mensuales y anuales. • Revisa y presenta información requerida por los Organismos del Estado para el correcto funcionamiento de la hostería.
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del estado físico de las instalaciones y equipos de la hostería. • Responsable de la elaboración y el cumplimiento del mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipo.
Ama de llaves	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de asistir a capacitaciones • Cumplimiento de estándares establecidos y política de calidad • Responsable del aseo de habitaciones
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la primera impresión de la hostería hacia el cliente • Cumple y hace cumplir los protocolos establecidos • Solución de inconvenientes de los clientes • Dar a conocer y aplicación la política de calidad • Encargado de brindar un buen servicio al cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulación y presentación mensual de los resultados de encuesta de satisfacción del cliente.
Chef	<ul style="list-style-type: none"> • Delega y supervisa a todo el personal de cocina • Responsable de cumplir los estándares de calidad • Encargado del control de inventarios y mejora continua del menú
Ayudantes de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de estándares establecidos • Ayudan al Chef para la elaboración de platos de calidad • Responsable de asistir a las capacitaciones
Meseros	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de asistir a las capacitaciones y diferentes actividades de mejora • Encargado de dar a conocer cualquier problema al administrador • Cumple y hace cumplir los estándares establecidos • Responsable de ofrecer un buen servicio de alimentación • Sugiere al administrador posibles cambios que beneficien a la hostería

Adaptado de Plan de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante Pack Choy Tulcán-Ecuador, Angie Arias, 2017.

3.2.1. Reestructuración de organigrama

A continuación se presenta el organigrama estructural y funcional sugerido a la Hostería Pampa Llacta Termales, el mismo que abarca todos los cargos de la empresa con sus respectivos niveles.

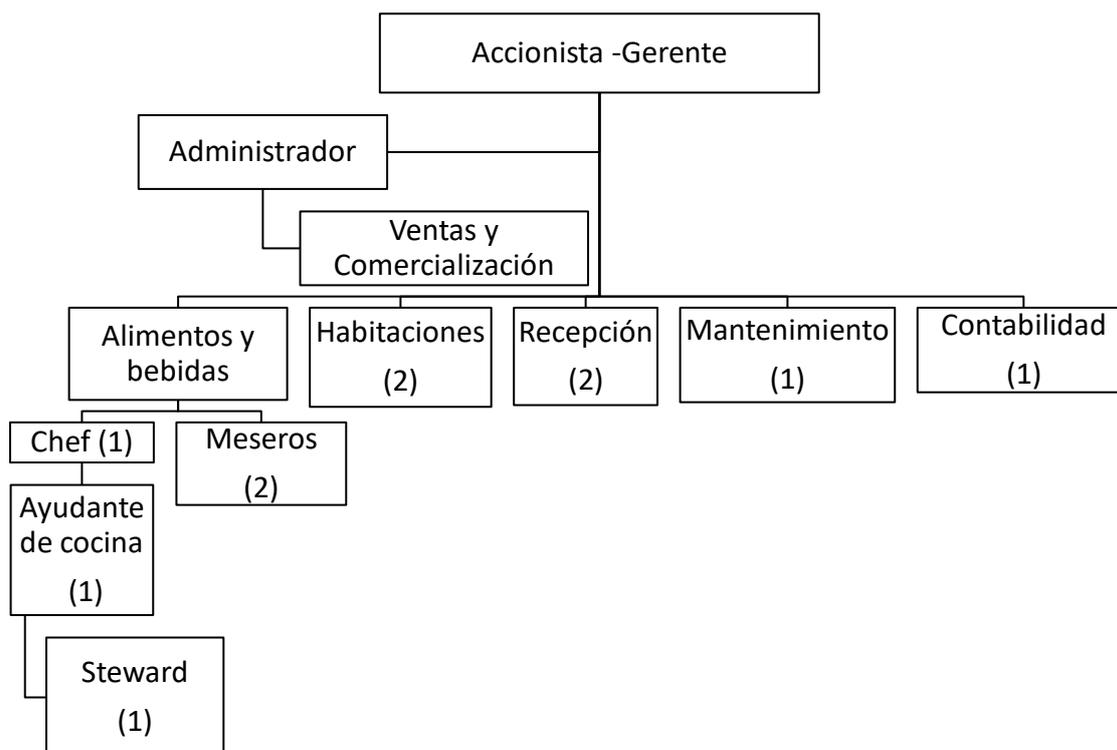


Figura 12. Organigrama de la Hostería Pampa Llacta Termales

Tabla 9. Organigrama Funcional

Puesto de trabajo	Responsabilidades
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y ejecutar acciones necesarias para la hostería • Plantea objetivos anuales para la hostería • Responsable del cumplimiento de leyes y normas.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de cobrar consumos en el restaurante • Constante comunicación con todas las áreas para verificar que todo se esté desarrollando de manera correcta • Responsable de atender quejas de los huéspedes • Responsable de la verificación de cumplimientos de procesos de todas las áreas • Realiza informes y mantiene constantemente

	informado al gerente
Ventas y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de elaborar planes de comercialización por redes sociales • Encargado de mantener informado al administrador sobre los alcances de las publicaciones
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza estados financieros mensuales • Otorga información propicia para la toma de decisiones
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del estado físico de las habitaciones y demás instalaciones de la hostería • Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones
Ama de llaves	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la limpieza de habitaciones y baños del establecimiento • Lava los linos • Reporta al administrador sobre algún daño o pérdida de amenities dentro de las habitaciones
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de realizar el check-in y check-out a los huéspedes • Ingresar las reservas al sistema • Verificar las reservas un día antes • Cobrar a los huéspedes
Chef	<ul style="list-style-type: none"> • Toma las decisiones dentro de la cocina • Realiza recetas estándar para optimizar los recursos • Mantiene el orden dentro de la cocina • Maneja el inventario de insumos
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Principal apoyo del chef
Meseros	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar y servir la orden de los clientes (bebidas y

	platos fuertes) <ul style="list-style-type: none">• Montaje y desmontaje de las mesas• Pulir cubiertos y cristalería• Rendición de cuentas al administrador• Relacionarse con los clientes de manera amable.
Steward	<ul style="list-style-type: none">• Encargado de la limpieza de la cocina

8.3. Optimización, desarrollo y control de procesos

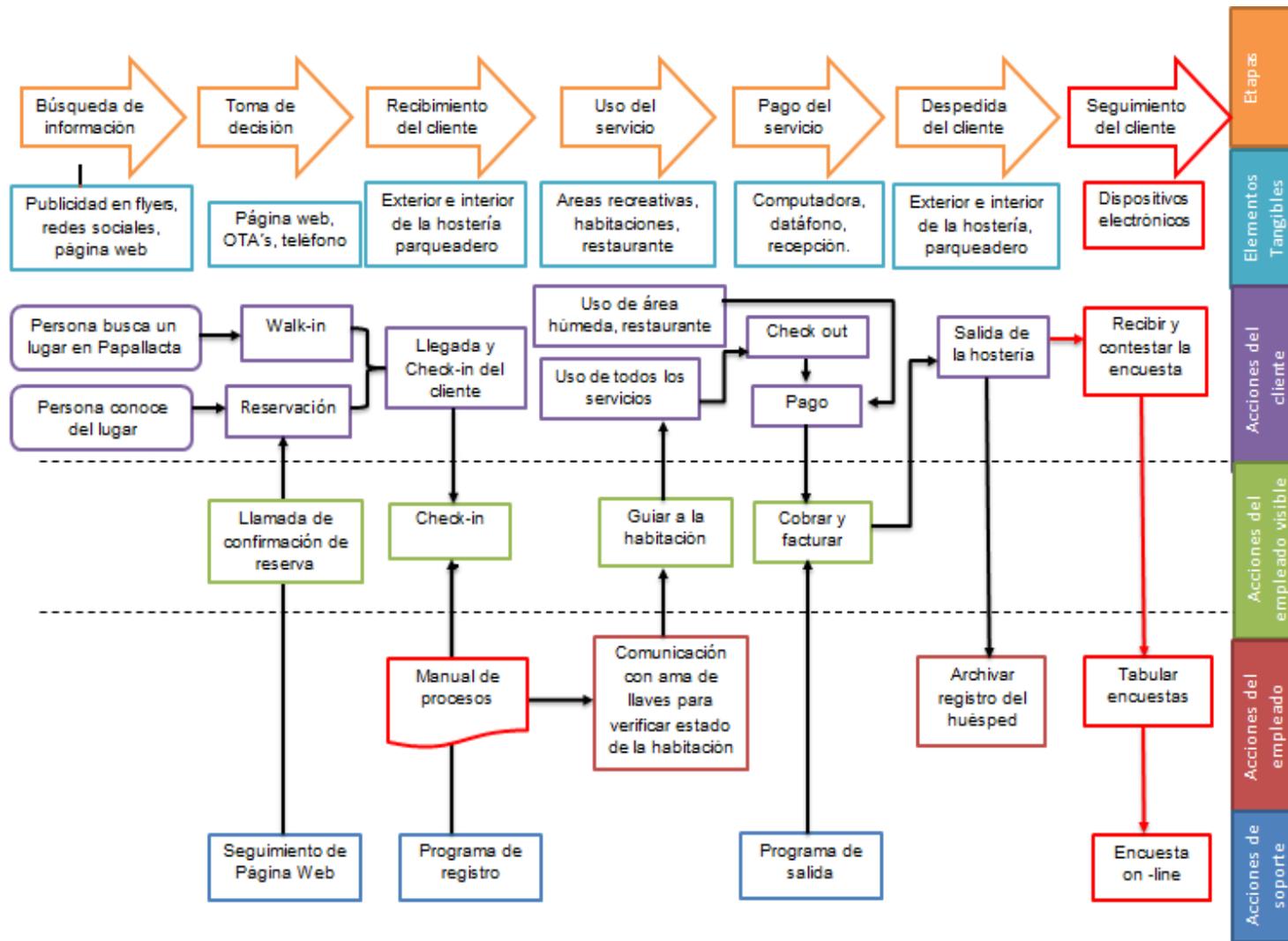


Figura 13. Mapa de procesos optimizado. Adaptado de ISMI- International Marketing Service, 2002

3.4. Seguimiento, medición, análisis y mejora

Para verificar que los objetivos y metas se están cumpliendo efectivamente, se procederá a la utilización de materiales y métodos de respaldo, los cuales se mencionarán a continuación:

Tabla 10. *Seguimiento, medición, análisis y mejora*

Meta	Mecanismo de evaluación	Frecuencia
Meta - Objetivo 1: Implementar un manual de calidad para el área de división de cuartos en el primer trimestre del 2019.	<ul style="list-style-type: none"> Manuales de procesos de calidad por puesto de trabajo. 	Cada tres años (actualización)
Meta - Objetivo 1: Capacitar al 100% del personal del personal involucrado para el primer semestre del 2019.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de asistencia a programas de capacitación. 	Semestral
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del personal capacitado 	Mensual
Meta - Objetivo 2: Desarrollar una encuesta on-line para medir la satisfacción del cliente dentro del primer trimestre del 2019.	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta on-line implementada 	Cada año (actualización)
	<ul style="list-style-type: none"> Tabulación de encuestas 	Semanalmente
Meta - Objetivo 2: Mejorar el proceso de reservas mediante la implementación de un motor de reservas dentro del	<ul style="list-style-type: none"> Número de reservas superior con respecto al mismo trimestre del año 	Mensual

primer trimestre del 2019.	anterior.	
----------------------------	-----------	--

5. Capítulo V: Propuesta de intervención

En el siguiente capítulo se desarrollará la propuesta de calidad para la Hostería Pampa Llacta Termales, donde se redactarán las estrategias priorizadas previamente, el índice del manual de calidad, la propuesta de formación y capacitación, el cronograma de actividades y el costo final de la propuesta de mejora.

5.1. Estrategias de intervención

A continuación se muestra el índice del manual de calidad para el área de división de cuartos de la Hostería Pampa Llacta Termales.

5.1.1. Estructura del manual de calidad (índice)

Para la elaboración del manual se desarrolló previamente los siguientes pasos:

- Elaboración del mapa de procesos optimizado
- Elaboración de estándares en las áreas de recepción y habitaciones.
- Desarrollo del manual de calidad

A continuación se presenta el índice del manual de calidad:

1. Introducción
 - 1.1. Misión
 - 1.2. Visión
 - 1.3. Valores
2. Política de calidad
3. Objetivos de calidad
4. Organigrama estructural
5. Organigrama funcional (con respecto a la calidad)
6. Normas generales
 - 6.1. Normas de presentación (masculino y femenino)
7. Estándares y procedimientos en el área de recepción
 - 7.1. Perfil del recepcionista
 - 7.2. Proceso para contestar las llamadas teléfonos
 - 7.2.1. Normas para el manejo de llamadas
 - 7.3. Proceso para gestionar una reserva
 - 7.3.1. Normas para el manejo de reservas
 - 7.4. Proceso para check-in y check-out
 - 7.4.1. Normas para la bienvenida y despedida del cliente
 - 7.3.2. Normas para el manejo de check-in y check-out
8. Normas y procedimientos en el área de habitaciones
 - 8.1. Perfil de ama de llaves
 - 8.2. Equipamiento de habitaciones
 - 8.2.1. Amenities de las habitaciones
 - 8.2.2. Equipamiento de baños
 - 8.2.3. Lencería de habitaciones
 - 8.2.3.1. Proceso y normas para lavado de lencería
 - 8.2.4. Equipamiento de moviliaria
 - 8.3. Limpieza de habitaciones
 - 8.3.1. Limpieza de habitaciones ocupadas

8.3.2. Limpieza de habitaciones desocupadas
9. Manejo de quejas y reclamos
10. Sostenibilidad
11. Política de responsabilidad empresarial
12. Herramientas
13. Referencias

5.1.2. Propuesta de Formación y Capacitación

Un personal capacitado en el área de división de cuartos, es fundamental para la propuesta de mejoras. Uno de los encargados de realizar esta labor, es el Ministerio de Turismo, el cual, brinda ayuda gratuita tanto a personas y empresas interesadas en diferentes módulos. Estos cursos son de forma presencial y virtual. Algunos de los cursos existentes son: operadora, recepcionista, administrador de alojamiento, camarera de pisos (Ministerio de Turismo, 2017).

Una segunda organización, que es reconocida por el Ministerio de Turismo, la cual realiza estas actividades de capacitación es el “Centro de Formación y Capacitación Turística” (CAPACITUR). Dentro los cursos que brinda están: atención al cliente, técnicas de recepción.

Tabla 11. *Temática a capacitar, duración y temporalidad*

Temática	Temporalidad	Empresa	Duración
Importancia de la implementación de procesos para mejorar el servicio	Anual	Lorena Dávalos	12 horas
Atención al cliente	Semestral	CECAP/SERVINCAP	12 horas

Técnicas de recepción	Anual	CAPACITUR	15 horas
Motivación y compromiso empresarial	Semestral	SERVINCAP	8 horas
Total			47

(L. Dávalos, comunicación personal, 8 de diciembre, 2017)

5.2. Programación de la intervención

En el siguiente apartado se muestra el detalle del presupuesto de las mejoras que se pueden implementar mencionadas en el capítulo 4, y su respectivo cronograma.

Tabla 12. *Presupuesto total para el plan de mejoras*

Inversión total de la propuesta de mejoras	
Propuesta	Costo
Desarrolla manual de procesos del área de división de cuartos	\$5400
Capacitar al personal	\$3000
Desarrollar encuesta on-line para medir satisfacción del cliente	\$0
Compra de una Tablet para que los huéspedes puedan realizar la encuesta durante el check-out	\$397.60
Implementar un motor de reservas	\$0
TOTAL	\$8.797,60

5.2.1. Presupuesto de mejoras

En la siguiente tabla se presentan las propuestas de mejora costeadas de la Hostería Pampa Llacta Termales.

A continuación se presenta el detalle individual de cada propuesta de mejora

Tabla 13. *Presupuesto para elaboración del manual de calidad*

Presupuesto estimado para elaboración de manual de calidad			
No.	Detalle	Precio Uni.	Precio Total
1	Levantamiento de información y determinación de procesos	\$1000	\$2000
2	Elaborar estándares, charlas motivacionales	\$200	\$400
3	Desarrollo de manuales de procesos por puesto de trabajo	\$1500	\$3000
TOTAL			\$5400

(L. Dávalos, comunicación personal, 8 de diciembre, 2017)

Tabla 14. *Presupuesto para programa de capacitación*

Tema a tratar	Empresa	No. de personas	Precio Total	No. De horas
Técnicas de recepción	CAPACITUR	2	\$360	15horas
Atención al cliente		2	\$150	12horas

Motivación y compromiso empresarial	SERVINCAP	4	\$1500	8horas
Servicio y satisfacción del cliente		4	\$1500	8horas

5.2.2. Cronograma de intervención

Tabla 15. Cronograma de intervención.

No.	Actividades	Mes															
		2dotrimestre2018				3er trimestre 2018				1er trimestre 2019				2dotrimestre 2019			
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Levantamiento de información																
2	Charlas motivacionales (importancia de procesos)																
3	Elaboración de manuales de procesos por puesto de trabajo																
4	Establecer un cronograma de capacitación para el personal en el manejo de reclamos.																
5	Realizar las capacitaciones.																
6	Evaluación de desempeño en capacitaciones.																
7	Buscar un motor de reservas																
8	Implementar motor de reservas																
9	Elaboración de encuesta de satisfacción del cliente																
10	Implementación de encuesta on-line																
11	Tabulación de encuestas y creación de informes																

7. Conclusiones

La calidad, actualmente, es un factor diferenciador dentro de las empresas de servicios. Una vez comprendida la calidad como tal y su importancia, a través del marco teórico se llegaron a varias conclusiones.

Primeramente, fue fundamental la aplicación de encuestas, para valorar la opinión del cliente, conocer cuáles son los puntos claves para mejorar y que los clientes se sientan más satisfechos. Una vez obtenidos los resultados, se concluyó que, la hostería presenta falencias en cuanto al servicio e infraestructura de la misma. Es importante tener un manual de procesos, ya que mediante el mismo, se puede tener un mayor control sobre los procedimientos que debe seguir el personal de ama de llaves, para que un huésped tenga una estadía gratificante.

Consecutivamente, con la realización del mapa de procesos (Blueprint), se concluyó que a la hostería le hace falta un proceso fundamental, la retroalimentación a los huéspedes, siendo este fundamental para conocer qué piensan los huéspedes de su estadía. Adicional a ello, se aplicó la lista de chequeo SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional), donde la empresa alcanzó el puntaje necesario para obtener la certificación, constatando que el módulo con mejor puntaje es el enfoque hacia el cliente.

Posteriormente, se procedió a detallar el plan de mejoras para la Hostería Pampa Llacta Termales. Una de las propuestas fundamentales son las capacitaciones al personal y los manuales de procesos por puesto de trabajo, necesarios para que la hostería mejore, además de ello, es importante la creación de encuestas para medir la satisfacción del cliente.

Todas las estrategias planteadas se realizaron en base a las falencias de la Hostería Pampa Llacta Termales, determinadas a través de la utilización de herramientas como encuestas y observación no participativa. Las mismas, ayudarán a mejorar las experiencias de los clientes beneficiando a la hostería.

8. Recomendaciones

Es importante realizar las capacitaciones al personal, especialmente al personal de contacto con el cliente, ya que ellos son la cara de la hostería. Además, es fundamental que tengan no solo conocimiento de sus tareas, adicionalmente, deben saber cómo tratar con los clientes. Se recomienda que el personal de división de cuartos se comprometa a respetar las políticas de calidad establecidas y asistir a las capacitaciones

La creación de manuales de procesos permitirá la estandarización de los mismos, para que cada empleado dentro del área de división de cuartos, ya sea fijos o temporales, conozca perfectamente sus funciones, estándares y políticas de calidad, y de igual manera ayudará a una efectiva evaluación de los procesos. Igualmente, es primordial que el administrador de la Hostería Pampa Llacta Termales, mantenga siempre motivado al personal sobre la importancia del constante cumplimiento de los procesos establecidos, ya sea con charlas motivacionales o con la demostración de mejoras, mediante las encuestas.

Adicionalmente, la implementación de un sistema de reservas, representará varios beneficios tanto para los huéspedes como para la hostería. Otorgará a los huéspedes mayor facilidad para realizar su reserva, y permitirá a la hostería tener un forecast diario y real, aumentando sus ventas sus ventas directas. Además. Con la realización de encuestas on-line, la Hostería Pampa Llacta Termales podrá crear encuestas profesionales, realizarlas mientras los huéspedes realizan su check-out, para posteriormente realizar un análisis de las nuevas falencias presentadas por la hostería, y tomar medidas correctivas sobre las mismas.

Se sugiere que la Hostería Pampa Llacta Termales tome en cuenta todas las recomendaciones que se plantean en el proyecto, puesto que el objetivo es que la hostería mejore todos sus procesos para mejorar las expectativas de los clientes y aumentar las ventas directas de la hostería.

9. Referencias

- Álvarez Gallego, G. (2006). *Introducción a la calidad*. España: Ideas propias.
- Amauta. (2015). *Plan de desarrollo turístico de la parroquia de Papallacta*. Recuperado de <file:///C:/Users/laboratorio/Downloads/Plan%20D%20Tur%C3%ADstico%20Papallacta.pdf>
- Arias, A. (2017). Plan de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante Pack Choy Tulcán-Ecuador. (Tesis pregrado). Universidad de las Américas Quito.
- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería* (4.^a ed.). [versión electrónica] Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=4FyqBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=hoteleria+baez+casillas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYnZrNnYTUAhWF7iYKHdnGBd4Q6AEIIDA#v=onepage&q=hoteleria%20baez%20casillas&f=false>
- Barragán del Río, L. (2010). *Hotelería*. Instituto Politécnico Nacional: R.R. Bowker
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3.^a ed.). Colombia: Pearson
- Bookassist. (s.f.). Motor de reservas. Recuperado de <https://bookassist.org/services/bookingengine/es/>
- Ecured. (2018). Ecuador. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Ecuador>
- Fernández, A. (s.f.). *Calidad en empresas de servicios*. Recuperado de http://www.asoc-cca.es/Doc/Calidad_Servicios.pdf
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1.^a ed.). [versión electrónica] Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA121&dq=enfoque+cualitativo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=enfoque%20cualitativo&f=false

- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- La Choza de Don Wilson. (s.f.). Página inicio. Recuperado de <http://www.hosteriachozapapallacta.com/>
- Lester, R. (2008). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Valencia: Ediciones Díaz de Santos
- Marketing de Servicios. (2002). La metodología ISMI. Recuperado de http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero622.pdf
- Ministerio de Turismo. (2014). *Parque Nacional Cayambe Coca*. Recuperado de http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/cayambe_espanol_baja.pdf
- Ministerio de Turismo. (2015). *Ecuador calidad turística*. Recuperado de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ingreso-a-la-seccion-privada/50-ecuador-calidad-turistica/231-ecuador-calidad-turistica>
- Ministerio de Turismo. (2017). Capacitaciones. Recuperado de <https://capacitacion.turismo.gob.ec/registro/files/cronograma.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional(SIGO)*. Recuperado de http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Manual_Implementaci%C3%B3n_SIGO.pdf
- Montero, P. (2013). *Ecuador Turístico*. Recuperado de <http://www.ecuador-turistico.com/2013/09/turismo-aventura-en-las-aguas-termales-de-papallacta.html>
- Norma Internacional ISO9000. (2015). *Conceptos*. Recuperado de <http://www.sgc.uagro.mx/Descargas/ISO%209000-2015.pdf>
- Pampa Llacta Termales. (s.f.). Recuperado de <http://www.pampallactatermales.com/>

- Quito Turismo. (2013). *Quito en cifras*. Recuperado de http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/B%20QuitoCifras.pdf
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.^a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Santomá, Richard y Costa, Gerard. (2007). *Calidad del servicio en la industria hotelera*. Recuperado de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-5.-construir-espacios-de-encuentro-comun-y-fortalecer-la-identidad-nacional-las-identidades-diversas-la-plurinacionalidad-y-la-interculturalidad#tabs2>
- Termas de Papallacta. (s.f.). Página principal. Recuperado de <http://www.termaspapallacta.com/>
- Tripadvisor. (2016). *Pampa Llacta Termales Hostel*. Recuperado de https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g294308-d1151839-Reviews-PampaLlacta_Termales_Hostel-Quito_Pichincha_Province.html
- Universidad de las Américas. (2015). Líneas de investigación. Recuperado de <http://www.udla.edu.ec/investigaciones/>
- Vargas, M y Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio* (3.^a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Ventaja Competitiva

Criterios SERVQUAL	Termas de Papallacta	Hostería la Choza de Don Wilson	Pampa Llacta Termales	Conclusión
Elementos Tangibles				
Infraestructura de la hostería	F	D	F	Característica común positiva
Limpieza de las habitaciones	F	D	F	Característica común positiva
Infraestructura de habitaciones	F	D	F	Característica común positiva
Equipamiento (amenities)	F	F	D	Característica común negativa
Presencia de los colaboradores	F	F	D	Amenaza
Limpieza de piscina	F	F	F	Característica común positiva
Limpieza de vestidores	F	D	F	Característica común positiva
Limpieza de baños	F	F	D	Característica común negativa

Presencia de jabón y papel higiénico en baños	F	D	F	Característica común negativa
Parqueaderos disponibles	F	D	D	Característica común negativa
Señalización	F	D	D	Característica común negativa, oportunidad
Saludo al ingresar	F	F	F	Característica común positiva
Personal amigable y cortés	F	F	F	Característica común positiva
Amable despedida	F	F	F	Característica común positiva
Puntualidad del personal	D	D	F	Característica común positiva
Personal profesional	F	F	F	Característica común positiva
Rapidez al momento de pagar	F	D	D	Característica común negativa, oportunidad

Pago correcto	F	F	F	Característica común positiva
Check-in y check-out rápido	D	D	D	Oportunidad
Personal conoce de los servicios	F	F	F	Característica común positiva
Personal responde inquietudes	F	F	F	Característica común positiva
Tiempo de espera satisfactorio	F	D	F	Característica común positiva
Habitaciones confortables	F	D	F	Característica común positiva
Habitaciones cumplieron sus expectativas	F	D	D	Característica común negativa
Habitaciones con los amenities necesarios	F	D	F	Característica común positiva

Anexo 2. Encuesta de satisfacción de servicios

A. Elementos tangibles de la empresa

	1	2	3	4	5
Infraestructura de la hostería					
Limpieza de las instalaciones					
Infraestructura de habitaciones					
Equipamiento de habitaciones					
Presencia de personal					

B. Elementos tangibles de servicios complementarios

	1	2	3	4	5
Limpieza de piscina					
Limpieza de vestidores					
Limpieza de baños					
Presencia de jabón y papel higiénico en baños					
Parqueaderos disponibles					
Señalización					

C. Empatía

	1	2	3	4	5
Al entrar le saludaron amablemente					
El personal fue amigable y cortés					
El personal agradeció su visita					
El personal presentó puntualidad					

D. Seguridad

	1	2	3	4	5
El personal tiene conocimiento de la hostería					
El personal se expresó profesionalmente					

E. Seguridad al momento de pagar

	1	2	3	4	5
El momento de pagar fue atendido con rapidez					
El pago se realizó correctamente					

F. Capacidad de respuesta

	1	2	3	4	5
Su check-in fue realizado con rapidez					
El personal le informó a cerca de los servicios					
El personal respondió sus inquietudes					
El personal le sugirió visitar el Spa					
El tiempo de espera fue satisfactorio					

G. Fiabilidad de las habitaciones

	1	2	3	4	5
Las habitaciones fueron confortables					
Las habitaciones cumplieron sus expectativas					
Las habitaciones contaban con los amenities necesarios					
Las habitaciones estuvieron impecables					

En relación precio calidad califique a la hostería Pampa Llacta Termales sienta 1 completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho

1 2 3 4 5

Tiene alguna sugerencia para la hostería

Anexo 3. Lista de Chequeo Certificación Programa SIGO



Hosteria Pampa Llacta

Lista de Verificación
(F-G-01)



Empresa: Hosteria Pampa Llacta Temales

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

1. Calidad Personal	30 puntos
2. Enfoque en el Cliente	30 puntos
3. Gestión de Rutina y la Mejora	30 puntos

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

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

1. Módulo: CALIDAD PERSONAL

Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.					X
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.				X	
3. La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.					X
4. Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.	X				
5. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.			X		
6. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.					X
7. La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.			X		
8. El ambiente de trabajo es disciplinado.					X
9. Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.					X
10. La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.					X
Puntaje: 30 puntos					31
La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo					23,25

* Método de las 5S: soporte para mejorar la calidad de vida en el trabajo; se sustenta en el mantenimiento autónomo del orden y la limpieza de los espacios físicos.

2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).					X
2. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.					X
3. Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.				X	
4. La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.			X		
5. La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.		X			
6. La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamos de los clientes y las considera para rediseño del servicio.				X	
7. La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.					X
8. La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.					X
9. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.				X	
10. La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.					X
Puntaje: 30 puntos	Suma:		32		
La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Total:		24		

x

3. GESTIÓN DE RUTINA Y LA MEJORA					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.					X
2. Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.			X		
3. Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.			X		
4. La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.			X		
5. Cuando se contrata a un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.		X			
6. Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.				X	
7. La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control					X

para la toma de decisiones.					
8. La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión.	X				
9. La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.		X			
10. Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.		X			
Puntaje: 30 puntos La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:	23			
	Total:	17.25			

Puntos	Escala aplicable a Resultados
0	No lo mide
1	Tendencia negativa
2	Estable
3	Resultados positivos
4	Resultados positivos significativos y cuantificados

Resumen de la Puntuación Obtenida	Puntos
1. Calidad Personal	23,25
2. Enfoque en el Cliente	24
3. Gestión de Rutina y La Mejora	17,25
Puntuación por asistencia	-
Puntuación total obtenida	64,5

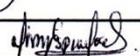
Empresa: Pampa Uacia Termates
(Razón Social y RUP o RISE)

Nombre del Evaluado: Pablo Gonzalez

Nombre del Evaluador: Mishell Espinosa

Fecha: 2/11/2017

Firma: 

Firma: 

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios accesibles. 2. Amplia oferta de servicios como: hospedaje, restaurante, termas, SPA, caminata ecológica, wi fi. 3. Varios tipos de habitaciones con diferente decoración. 4. Piscina pequeña tipo jacuzzi y chimenea en todas las habitaciones. 5. Obtener una certificación de calidad (SIGO). 6. Cercanía a la capital (Quito). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivos naturales cercanos, como la Parque Nacional Cayambe-Coca. 2. Gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros a Papallacta. 3. Constante mantenimiento de vías. 4. Apoyo por parte del Ministerio de Turismo en la capacitación y formación hacia el personal de establecimientos turísticos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Señalética para llegar al lugar. 2. Ausencia de un check list de amenities para las habitaciones 3. Desorganización de los empleados en cuanto a las tareas que les compete. 4. No cuenta con un manual de procesos establecidos. 5. No se realiza un seguimiento del cliente 6. Falta de mantenimiento en sifones de los baños de las habitaciones 7. Ausencia de un sistema de reservas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa ya que existen establecimientos posicionados en el sector 2. Deslaves constantes en la carretera 3. Situación económica del país

Anexo 5. Propuesta SARO servicios



Estimada Señora:
Mishell Espinosa
Hotel Pampa Llacta
Ecuador, Papallacta

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**, sistemas y **SOFTWARE** hoteleros, 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.-

Brindar servicios de asesoría administrativa (Manual de Calidad: Mapas de procesos, desarrollo de estándares y aplicación y seguimiento del manual) al Hotel Pampa Llacta.

Organización.-

Las actividades administrativas y operativas se aplicarán en tres momentos de la intervención con una duración inicial de tres meses y se desarrollarán por fases dependiendo de los servicios contratados por el cliente.

1. Inspección enfocada en análisis situacional
2. Asesoría Administrativa

Eloy Alfaro y Portugal, Edificio Millenium Piso 2
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com



3. Revisión de procesos
4. Elaboración de Manual
5. Implementación de estándares

Inversión.-

El valor de la inversión de los servicios y actividades ofertadas se muestra en el cuadro final y depende de los módulos que el cliente desee contratar y el número de habitaciones de su establecimiento.

Los costos de transporte, alimentación y estadía del personal de **SARO SERVICIOS** de requerirse si su propiedad esta fuera de Quito están a cargo de contratante.

Metodología.-

- ◆ Visita inicial de Inspección
- ◆ Reunión y Sugerencias de Intervención
- ◆ Firma de contrato y realización del cronograma de trabajo

III. Propuesta de Inversión:

Fecha: Diciembre 4 del 2017

Correo electrónico: mishellespinosa16@gmail.com

SERVICIOS		
Inversión	Tarifario Referencial Hoteles	Tarifa SARO / Hotel Pampa Llacta
Visita Inspección y levantamiento de procesos*	\$800,00	\$500,00
Elaboración Manual Calidad incluye: Mapas de procesos, desarrollo e implementación de estándares y entrega de manual para el área de Alojamiento (Recepción y habitaciones)	\$5.000,00	\$4.500,00

Eloy Alfaro y Portugal, Edificio Millenium Piso 2
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com



**El cliente debe cancelar este valor en caso de no tomar los servicios de SAROTEL una vez realizado el análisis situacional.*

Los precios de esta propuesta estan sujetos al IVA vigente

Condiciones de Pago.-

- o Se requiere 50% de anticipo y 50% a la entrega del producto

Cualquier inquietud adicional no dude en contactarnos.

Algunos de nuestros clientes a los cuales puede solicitar referencias de nuestros servicios:

Ing. Francisco Baca: Antiguo Gerente General Cialcotel y Actual Gerente General Hotel del Parque (Guayquil) 0998536053

Sra. Sasha Warmington: Gerente General Propietaria Sangay Spa Hotel (Baños) 0997492200

Sra. Tania Drewniak: Gerente General Propietaria Hosteria Cabañas del Lago (San Pablo) 0989301266

Sra. Tatiana Wall: Gerente Operativa Propietaria Hotel el Auca (Coca) 0986826877



Eloy Alfaro y Portugal, Edificio Millenium Piso 2
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com



Saludos cordiales,

Sylvia Heras
SARO Servicios

Eloy Alfaro y Portugal, Edificio Millenium Piso 2
Teléfono: 6007807
WhatsApp: 0994666023
www.administracionhotelesecuador.com
www.saroservicios.com

Anexo 6. Propuesta SERVINCAP



Guayaquil, 15 de Diciembre del 2017

Estimada
Mishell Espinosa
Ciudad.-
De mis consideraciones

Nos permitimos presentar para su examen nuestra propuesta profesional de Consultorías & Capacitaciones, participando en el proceso de capacitación con el tema: "**Motivación Laboral y Servicio al Cliente**".

Tenemos la certeza de que las Organizaciones e Instituciones necesitan una firma de especialistas que los apoye en su crecimiento, que trabaje en equipo con sus clientes y que ofrezca valor agregado a sus servicios.

Nuestro propósito es coadyuvar a la excelencia de nuestros clientes, apoyándolos en aumentar su competitividad y lograr su objetivo organizacional. En SERVINCAPSA empresa Consultora y de Capacitaciones, parte del Grupo Corporativo SERVINCO brindamos a nuestros clientes no sólo servicios profesionales, sino también una consultoría empresarial y capacitación de la más alta calidad.

RUC #	: 0992292393001
NUMERO DE PARTICIPANTES	: 13
FORMA DE PAGO	: Contra presentación de factura
INVERSIÓN POR CADA TEMA	: 8 HORAS - \$1500 + IVA
FECHA A REALIZAR	: Por definir (2 días)
Ciudad	: Papallacta
INCLUYE	: Material de Trabajo y Certificados

Cumplimos en todo lo solicitado en los términos de referencia.
Saludos Cordiales


Eco. Victor Delgado
Gerente de Negocios


Ab. Larry Sotelo Bowen
Gerente Legal

Av. 9 de Octubre 411 y Chile, Edificio "Pasaje Valco" Piso 9
Teléfonos: 04-500-0018 ext 332-334 Cel 0993819161 - 0991150838
www.servincap.com.ec

COBRANZA . ASESORIA . CAPACITACIÓN . MEDIACIÓN . INFORME DE CRÉDITO . SEGURIDAD



PROGRAMAS DE FORMACION Y CAPACITACION

Más que un proveedor de cursos, ofertamos programas integrales de entrenamiento y formación a la medida de nuestros clientes, puede solicitar cualquiera de los siguientes programas:

PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN LABORAL
• Cual es el secreto de los ganadores
• Construyendo nuestra propia suerte
• 5 claves para construir una mente ganadora
• Dinamica : Identificando mis atributos y cualidades
• Como ser una persona de principio y valores
• Como ser una persona proactiva
• Como ser una persona positiva
• Como construir la persistencia
• La resiliencia y su impacto
• Dinamica : Metas de Felicidad
• Asume tu responsabilidad y el Cambio
• Como me libero de la resistencia al cambio
• Descubre las pautas para lograr el cambio
• 5 estrategias para confrontar los miedos al cambio
• Habitos de una buena comunicación para el cambio.
• Dinamica : Sensibilizacion

COBRANZA . ASESORIA . CAPACITACIÓN . MEDIACIÓN . INFORME DE CRÉDITO . SEGURIDAD



Av. 9 de Octubre 411 y Chile, Edificio "Pasaje Valco" Piso 9
Teléfonos: 04-500-0018 ext 332-334 Cel 0993819161 - 0991150838
www.servincap.com.ec

PROGRAMAS DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE
• Atención al cliente
• Excelencia en el servicio
• Comunicación Asertiva en el servicio al cliente
• Estructura básica de la comunicación.
• Identidad e imagen
• Aspectos claves de una buena atención al cliente
• Servicio al cliente y atención telefónica.
• Ingredientes para una comunicación exitosa.

TÉCNICAS DE PERSUASIÓN Y MANEJO DE CLIENTES DIFÍCILES
• El cliente.- importancia, necesidades y motivaciones.
• Quién es, cómo piensa y cómo persuadirlo.
• Tipos de clientes.
• Actitudes de los Vendedores de Excelencia con Clientes Difíciles.
• Claves respecto a clientes difíciles y cómo manejarlos.
• Cuáles son las expectativas de nuestros clientes y como superarlos.
• La Cultura Corporativa en el Servicio al Cliente.
• Objeciones.
• Competencia.



Anexo 7. Proforma ACME

		ACME			
ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS					
		AV. RIO COCA LOTE 24 Y PASAJE SIN NOMBRE			
TELEF: 2860 274 2850 900 0987967182					
FECHA:	QUITO 19/02/2018				
Cliente:	MISHELL ESPINOSA	TELF .	.0984800315		
Cedula :	1723958557	ATENCION .	NB242		
Cant	Descripción		P. Unitario	Total	
1	Samsung GALAXY Tab 10.1		355,00	355,00	
	RED	GSM 850 / 900 / 1800 / 1900 - HSDPA 850 / 900 / 1900 / 2100			
	STATUS	Disponible			
	TAMAÑO	256.6 x 172.9 x 8.6 mm			
	PESO	595 g			
	DISPLAY	TFT touchscreen capacitivo, 16M colores			
	TIPO	800 x 1280 píxels, 10.1 pulgadas			
	- Interfaz de usuario TouchWiz UX	Agenda telefónica			
	- Soporte multi-touch	Entradas y campos prácticamente ilimitados			
	- Sensor acelerómetro para auto rotación	Slot de tarjetamicroSD			
	- Sensor giroscópico de tres ejes	hasta 32GB - 16GB/32/64GB memoria interna			
	- Controles sensibles al tacto	- Procesador NVIDIA Tegra 2 dual core 1GHz			
	- Teclado Swype	- GPS con soporte A-GPS			
	Auriculares	- Brújula digital			
	- Conector de audio 3.5 mm	- EDGE			
	- Parlantes Stereo	- 3G HSDPA / HSUPA			
	- Integración con redes sociales	- Wi-Fi 802.11 a/b/g/n, DLNA			
	- Salida TV	- Bluetooth v2.1 A2DP, EDR			
PRECIOS EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS			SUBTOTAL	355,00	
			12% IVA	42,60	
			TOTAL	397,60	
FORMA DE PAGO: CONTADO / TARJETA DE CREDITO + EL 5%					
ENTREGA: 24 A 48 HORAS LABORABLES A PARTIR DE LA ORDEN DE COMPRA PREVIA COORDINACION CON EL SOLICITANTE					
VALIDEZ DE LA PROFORMA: 48 HORAS			TOSHIBA		
ATENTAMENTE					
ALEXANDRA VELASCO					
ASESOR COMERCIAL					
0987967182					

Anexo 8. Encuesta de satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente



1. Nombre

.....

2. Nacionalidad

.....

3. Bienvenidos a Pampa Lacta

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente de acuerdo
Proceso de reserva fue rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Check-in fue rápido y correcto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de recepción fue servicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Habitaciones

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente de acuerdo
La habitación era cómoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La habitación se encontraba en perfecto estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los amenities de la habitación eran los correctos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La decoración de la habitación es innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Restaurante*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente de acuerdo
La calidad de la comida era buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio en el restaurante fue satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El pedido se entregó correctamente y puntual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Piscina*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo
La piscina estaba a una temperatura correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La piscina estaba limpia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los vestidores eran cómodos y limpios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Salida de Pampa Llacta*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	En acuerdo	Totalmente de acuerdo
El proceso de check-out fue rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cobro fue correcto y cortez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Recomendaría la Pampa Llacta Termales a sus familiares y amigos*Marca solo un óvalo.*

- Si
 No

9. Tiene alguna queja o sugerencia

Anexo 7. Fotos del establecimiento







