



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMOD

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE DIVISIÓN DE CUARTOS
DEL HOTEL ENDAMO - LATACUNGA

Autor

Enrique David Naranjo Caicedo

Año
2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE DIVISIÓN DE
CUARTOS DEL HOTEL ENDAMO - LATACUNGA

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

Profesor Guía

Agurtzane Goyarzu

Autor

Enrique David Naranjo Caicedo

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo – Latacunga, a través de reuniones periódicas con el estudiante Enrique David Naranjo Caicedo, en el noveno 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”.

Agurtzane Goyarzu de la Serna

C.I. 1754521050

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo – Latacunga, del estudiante Enrique David Naranjo Caicedo, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Caroline Alice Frey Van Nuffel

C.I. 0910874759

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”.

Enrique David Naranjo Caicedo

C.I. 0502989247

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante, guiarme en el camino del bien y así poder vencer cualquier dificultad que se presente en el camino.

Un infinito agradecimiento a mis padres Enrique y Mónica por ser el motor de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional.

A los docentes de la Escuela de Hospitalidad y Turismo de la Universidad de Las Américas por brindarme todos los conocimientos impartidos, y en especial a mi tutora de mi trabajo de titulación Msc. Agurtzane Goyarzu de la Serna por su dedicación, conocimientos y experiencia, los cuales han sido importantes para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Enrique y Mónica por su incondicional apoyo, por todo su esfuerzo y sacrificio. Gracias por confiar en mí.

A mi abuelita Clemencia por ser mi guía, compañía y el ángel que guía mi camino desde el cielo.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está enfocado en desarrollar un plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo, ubicado en la ciudad de Latacunga. Dentro del primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el que se contempla diferentes temas, definiciones, generalidades y diferentes puntos de vista sobre la calidad.

El segundo capítulo detalla la situación actual y la información general del establecimiento. Además, se realiza un análisis de competitividad con otros establecimientos aplicando la herramienta SERVQUAL. Asimismo, se aplicaron encuestas para conocer el perfil del cliente y la perspectiva que tenían sobre los servicios que presta el hotel.

En el tercer capítulo, se describen los procesos internos de cada departamento por medio del *blueprint*, posteriormente, se aplica la lista de los incidentes críticos y posibles soluciones, para identificar errores en los procesos. También, se aplica la lista de chequeo del distintivo de calidad SIGO para determinar si el hotel cumple con los parámetros establecidos por la certificación. Adicionalmente, se desarrolla el análisis FODA, el cual es de gran importancia para definir las estrategias en la matriz CAME.

En el cuarto capítulo, se propone aplicar un plan de mejora para el área de división. Para esto, se define la visión estratégica y la política de calidad, a través de la matriz que establece los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la mejora de calidad en el hotel. Además, se designa los roles y responsabilidades al personal del hotel en base a la calidad. Posteriormente, se reestructura los procesos del *blueprint* para los dos departamentos y se establece matriz de medición de indicadores.

Finalmente, en el quinto capítulo, se definen las acciones para el cumplimiento de las estrategias. También, se detalla el presupuesto de inversión de mejoras y el cronograma de intervención, asimismo, la estimación para la recuperación de la inversión de la mejora de calidad en el hotel Endamo.

ABSTRACT

This research project studies a strategy to improve the quality of the rooms and their services at Endamo Hotel, located in Latacunga. In the first chapter, it is analyzed the theoretical framework, which involves different definitions, generalities, subjects and perspectives about quality.

Then, the second chapter explains in detail the current situation and the general information of the hotel. It also does a competitive analysis in relation to other hotels in the city, applying the SERVQUAL instrument. Additionally, it analyses the responses of a survey, which was applied to know the customers profile and their perspective about the hotel's quality.

In the third chapter, it was applied the blueprint to describe the internal processes of each area of the hotel. This chapter analyses the outcomes of this description to identify possible problems and mistakes during the processes. Besides, it makes a deeper analysis through the quality check list SIGO and the application of different matrixes such as (stands for FODA in English) and CAME.

On the fourth chapter, it is analyzed a strategy to improve the rooms are at the hotel. To apply this strategy, it is needed to define the strategic vision and quality policies for the hotel. For this, it was used a matrix that showcases the objectives, goals and strategies of the hotel. Also, this chapter establishes the roles and responsibilities of the staff. Then, it restructures the blueprint processes and sets up an indicators measurement matrix

Finally, in the last chapter, it is defined the actions to take in order to successfully apply the strategy. Also, It estimates the budget for improvements, the timeline, as well as the recovery of the investment of the quality improvement at hotel Endamo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
JUSTIFICACIÓN	3
1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	5
2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.1. Descripción de la organización, localización y capacidad instalada.....	10
2.2. Misión, Visión, Objetivos Empresariales.....	11
2.2.1. Misión.....	11
2.2.2. Visión	11
2.2.3. Objetivos Empresariales	12
2.3. Estructura Organizacional.....	12
2.3.1. Organigrama Estructural	13
2.3.2. Organigrama Funcional.....	13
2.4. Producto, servicio ofertado y precios	15
2.4.1. Producto y servicio ofertado.....	15
2.4.2. Tarifa	15
2.4.3. Tarifa Promedio.....	16
2.5. Análisis de competitividad.....	16
2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente	20
2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento	21
2.6.2. Breve análisis desde la perspectiva del cliente	21
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	24
3.1. Descripción del área de análisis.....	24
3.2. Descripción de los procesos del área	25
3.3. Mapa de procesos (Blueprint actual)	26

3.3.1. Mapa de procesos actual del departamento de recepción del hotel Endamo	26
3.3.2. Mapa de procesos actual del departamento de housekeeping del hotel Endamo	27
3.4. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	28
3.5. Aplicación lista de chequeo SIGO.....	30
3.6. Análisis FODA, matriz CAME.....	32
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA	34
4.1. Planteamiento de la visión estratégica, política de la calidad, objetivos y metas y estrategias	34
4.1.1. Visión Estratégica	34
4.1.2. Política de calidad.....	34
4.1.3. Objetivos de calidad	35
4.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad	38
4.3. Definición de estrategias, tácticas y acciones, de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad	39
4.4. Mapa de procesos optimizado	40
4.4.1. Blueprint optimizado departamento de recepción	40
4.5. Matriz de medición de indicadores	42
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	43
5.1. Matriz de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones	43
5.2. Programación de la intervención.....	44
5.2.1. Presupuesto de intervención.....	44
5.2.2. Cronograma de intervención	45
5.3. Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad.....	46

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
6.1. Conclusiones.....	49
6.2. Recomendaciones.....	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización hotel Endamo	10
Figura 2. Organigrama estructural Hotel Endamo	13
Figura 3. Mapa de procesos departamento de recepción	26
Figura 4. Mapa de procesos departamento de housekeeping	27
Figura 5. Mapa de procesos optimizado departamento de recepción	40
Figura 6. Mapa de procesos optimizado departamento de housekeeping	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama funcional	13
Tabla 2. Servicio de alojamiento	15
Tabla 3. Tarifario hotel Endamo	15
Tabla 4. Análisis de competitividad SERVQUAL.....	18
Tabla 5. Área de recepción	24
Tabla 6. Área de housekeeping	24
Tabla 7. Lista de errores y posibles errores departamento de recepción.....	28
Tabla 8. Lista de errores y posibles errores departamento de housekeeping	29
Tabla 9. Módulos distintivos de calidad SIGO	30
Tabla 10. Resumen de la puntuación.....	31
Tabla 11. Análisis FODA	32
Tabla 12. Matriz CAME	33
Tabla 13. Matriz de priorización de estrategias.....	36
Tabla 14. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad	38
Tabla 15. Matriz de medición de indicadores	42
Tabla 16. Matriz de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones	43
Tabla 17. Cronograma de intervención	45

Introducción

La provincia de Cotopaxi se encuentra ubicada en la sierra centro de la República del Ecuador, cuenta con 7 cantones Latacunga, Salcedo, Pujilí, Saquisilí, La Maná, Sigchos y Pangua, cada uno dividido en parroquias urbanas y rurales. La provincia de Cotopaxi ofrece un sinnúmero de atractivos turísticos, de los cuales destacan como principales el Parque Nacional Cotopaxi, Volcán Cotopaxi, Laguna de Quilotoa, Parque Nacional Llanganates y la Reserva Ecológica Los Ilinizas. Latacunga o también denominada “Ciudad Pensil de los Andes”, es la capital de la provincia de Cotopaxi y fue fundada el 27 de octubre de 1584 por Antonio de Clavijo. Actualmente, se encuentra distribuida en 5 parroquias urbanas y 10 parroquias rurales. Latacunga, es conocida por sus principales actividades de comercio tales como: la agricultura, ganadería, minería y turismo, se destaca por ser una de las principales ciudades que aportan a la economía en la provincia (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, 2014).

Por otra parte, Latacunga tiene 28 plazas hoteleras, de las cuales la mayoría de los hoteles se concentran en el centro histórico de la ciudad. El hotel Endamo construido hace 18 años fue una edificación que en sus inicios se rentaba como oficinas y departamentos. Posteriormente, el propietario de la vivienda el señor Enrique Naranjo en el año 2008, reestructuro la vivienda con el objetivo de tener habitaciones para rentarlas por corto tiempo. En un inicio, fue considerado como un hostel por no contar con el mínimo de 30 habitaciones de acuerdo al Reglamento de Alojamiento Turístico vigente en ese año (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2002). A medida, que la demanda crecía, vieron la necesidad de expandirse y construir nuevas habitaciones y un restaurante para brindar un servicio completo. En la actualidad, el hotel Endamo es categorizado como un hotel de 3 estrellas y cuenta con 21 habitaciones, 1 restaurante, 1 salón para eventos corporativos y parqueadero privado E. Naranjo (comunicación personal, 2 de abril, 2018).

En la actualidad, los hoteles buscan mejorar continuamente ante un mercado que cada vez es más exigente. Es por eso que, ven la obligación de

implementar nuevas técnicas que ayuden a mejorar la operatividad y el servicio, generando una ventaja competitiva (Caiza & Molina, 2012). Por eso, el propósito del proyecto es crear una mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo, con el fin de mejorar los procesos en esta área del hotel.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo en la ciudad de Latacunga.

Objetivos Específico

- Diagnosticar la situación actual del hotel Endamo.
- Analizar los procesos actuales del área de división de cuartos del hotel Endamo.
- Diseñar un plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del establecimiento.
- Establecer los elementos necesarios para diseñar una propuesta de intervención a través del plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo.

Justificación

El hotel Endamo es un establecimiento que fue creado de manera empírica por sus propietarios, es por eso que el motivo de la investigación de este proyecto, es generar una propuesta de mejora de calidad en el área de división de cuartos, la cual permita optimizar los procesos internos, crear estándares y mejorar la operatividad en los departamentos de recepción y *housekeeping* del hotel. Asimismo, busca fomentar el turismo en la ciudad y la provincia, incentivando al trabajo local, para que de esta manera, Latacunga, se posicione como destino turístico de la provincia y del Ecuador.

El proyecto se articulará al objetivo número 5 del Plan Nacional del Buen Vivir desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017), el cual establece “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” (p. 8), y se sujeta a la política 5.1 “Generar trabajo y empleo dignos y de calidad incentivando al sector productivo para que aproveche las infraestructuras construidas y capacidades instaladas que le permitan incrementar la productividad y agregación de valor, para satisfacer con calidad de manera creciente la demanda interna y desarrollar la oferta exportadora de manera estratégica” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p. 58).

Por otra parte, este proyecto se vincula a las líneas de investigación de la Universidad de Las Américas: “Salud y bienestar” así como, a la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo: “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (Universidad de Las Américas, 2017).

Metodología

Para la metodología de investigación del presente proyecto se ha tomado en consideración emplear un enfoque mixto, esto quiere decir, un enfoque cualitativo y cuantitativo, los cuales ayudarán a realizar una investigación más detallada del proyecto. Cabe recalcar, que los datos para la investigación son considerados de suma importancia, por lo cual serán analizados correctamente, para que de esta manera aporten datos significativos al proceso de investigación (Fernández y Baptista, 2014).

Para el presente proyecto se utilizará un enfoque cuantitativo con un método muestral, en el cual se realizará un sondeo de opinión dirigida hacia los clientes, donde se evaluarán los servicios prestados por el hotel. Para esto, se aplicarán 20 encuestas en las cuales se busca conocer cuál es el perfil del consumidor, gustos e intereses, y la satisfacción de los servicios. Se aplicará la técnica de encuestas tipo SERVQUAL. Según Dos Anjos y Abreu (2009), esta técnica evalúa 7 componentes principales al momento de brindar un servicio y estos son: los elementos tangibles de la empresa, elementos tangibles de servicios complementarios, empatía, seguridad, seguridad al momento de pagar, capacidad de respuesta, fiabilidad de las habitaciones.

Como enfoque cualitativo se utilizará el método ISMI (International Service Marketing Institute) y la técnica a aplicarse es el *blueprint*. El *blueprint*, o también conocido como “planos de servicio” o “mapa de procesos”, es una herramienta la cual ayuda a plasmar de una manera gráfica una secuencia de procesos con el fin de comunicar áreas críticas, localizar problemas, determinar las causas del problema y buscar, encontrar y aplicar soluciones (Cuadrado, 2002, p. 58). Con la ayuda del *blueprint* se busca detectar los posibles errores en los procesos, analizar la secuencia del mapa de procesos y solucionar los posibles errores en los procesos que dificulten el buen desempeño del área de división de cuartos en el Hotel Endamo.

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar un plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del Hotel Endamo ubicado en la ciudad de Latacunga. Para esto, es importante entender varios conceptos y parte de la historia que permitirá desarrollar de manera adecuada el proyecto.

Sarmiento (2015) manifiesta que, la calidad es entendida como el nivel que se le puede dar a un objeto por su peculiaridad con el fin de satisfacer las exigencias del consumidor. Igualmente, la Real Academia Española define a la calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permitan juzgar su valor” (Real Academia Española, 2014). Por otro lado, Deming (1989), define a la calidad como “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (citado en Duque, 2005, p. 67).

La calidad, a partir de los años 50, ha desarrollado muchas definiciones y ha evolucionado con el tiempo, de tal manera que varios filósofos han aportado con diferentes conceptos sobre calidad y se han generado nuevas herramientas, que ayuden a un mejor desempeño en su producción. Por eso, es importante entender varios conceptos de algunos padres de la calidad y sus aportaciones (Gallegos, 2015).

El origen de la calidad nace con William Deming en el año de 1950 cuando viajó a Japón y se reunió con varios directivos de empresas japonesas para hablarles del control estadístico de la calidad, el cual permitía tener el control en base a estadísticas. Con el desarrollo de esta nueva herramienta, los proyectos eran el nuevo boom que se adaptaría a partir de los años 80 y donde los japoneses aseguraban sus productos en mercados internacionales con un solo objetivo, asegurar la satisfacción de los clientes con productos de calidad total. Deming, también creó un sistema llamado los 14 puntos de

Deming, los cuales tienen la intención de hacer permanecer al negocio, proteger la inversión y los puestos de trabajo (Gallego, 2015, p.189).

Por otra parte, el filósofo Joseph Juran (1904) nacido en Bralia, Rumania fue gerente de calidad en la compañía Western Electric. Juran y Deming, asistieron en la implantación de la calidad en la industria japonesa y en el año 1954 trabajó como asesor. Juran buscaba englobar todas las actividades administrativas, basando su filosofía en tres aspectos fundamentales: planificación de la calidad, mejoramiento de la calidad y control de calidad (James, 2004, p.46-48).

Así mismo, otro de los filósofos es Kaoru Ishikawa (1915) nacido en Tokio, Japón. Fue conocido como la figura más importante de los expertos en calidad del Japón. Ishikawa sostuvo que para que la calidad adquiriera una dimensión más amplia dentro de una organización, el personal debía conocer todas las herramientas necesarias, para que, de esta manera, se asegurara un compromiso en todos los miembros de una organización. Sus aportes más significativos fueron el diagrama de causa y efecto, histogramas, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión, hojas de control, cuadros de control y flujogramas. Estos aportes ayudaron a que Kaoru Ishikawa recibiera la Segunda Orden del Tesoro Sagrado y el premio Deming (Gallegos, 2015, p. 200).

Para finalizar, otro de los padres de la calidad es Armand Vallin Feigenbaum (1952), considerado como el representante más importante de la calidad en los Estados Unidos. Fue gerente general en General Electric, en la ciudad de Nueva York y escribió su obra más importante Control Total de Calidad. En este libro menciona que “el control de calidad es un instrumento fundamental para la estrategia de la empresa que debe involucrar a todo el personal. La calidad es una filosofía de empresa y un compromiso de todos” (Gallego, 2015). Feigenbaum decía que la clave para alcanzar la calidad se basaba en tres pasos: técnicas de calidad modernas, liderazgo en calidad, compromiso de la organización (Gallego, 2015, p. 198-199).

Muchas personas cuando hablan de calidad asocian de manera inmediata un producto físico con una serie de atributos que permiten medirlo por su utilidad o eficiencia; pero si se habla de calidad en un servicio, estamos asociando la percepción del cliente, la satisfacción y el placer de haber recibido un servicio que cubre sus expectativas y que va más allá de la necesidad de consumir un producto o servicio (Cantú, 2001).

Para concluir, Stevens (1995) explica que la calidad se considera como un ámbito de percepción, donde el cliente evalúa un producto o servicio desde la venta hasta la post-venta y su percepción se divide en 2 elementos primordiales lo tangible e intangible. Por eso la calidad se entiende como el inicio de todo un proceso el cual va acompañado de modelos que ayudan a su mejor desempeño y con el fin de optimizar recursos y personalizar el servicio (Vera & Trujillo, 2009).

Después de haber mencionado diferentes teorías sobre calidad y sus aportes, los cuales han sido herramientas que ayudan a las industrias a mejorar su producción, es indispensable la implementación en negocios hoteleros y turísticos con el fin de adaptar nuevos modelos que brinden mejores servicios a sus clientes. Para esto, es conveniente entender parte de la historia de la hotelería.

La hotelería nace en el siglo VI a.C con el fin de albergar a mercaderes y negociantes que acudían a los grandes mercados. En un principio las casas y las residencias eran utilizadas para hospedar a estas personas, los cuartos eran muy pequeños y tenían que compartir con desconocidos. El servicio era malo, no había un aseo frecuente de las habitaciones, y los negociantes tenían que adaptarse a las condiciones del entorno (García, 2013).

Posteriormente, en la Revolución Industrial la hotelería sufre un cambio sustancial, los pequeños pueblos ahora son grandes ciudades y con la aparición de la locomotora, la necesidad de viajar aumentaba ya fuera por

comercio o por placer. Los primeros hoteles surgieron en los alrededores de las estaciones de tren; posteriormente, con la aparición de los vehículos y aviones, la demanda aumento y los hoteles se vieron forzados a mejorar sus servicios ofreciendo un mejor trato a sus huéspedes. Es por eso, que los establecimientos hoteleros separan áreas y crean departamentos orientados al servicio al cliente (De la Torre, 2007, p. 19).

El departamento de recepción es considerado como el más importante de un hotel, es el que da la bienvenida a los huéspedes y es la primera impresión a la hora de ingresar al establecimiento. La recepción tiene como objetivo guiar a los clientes en todas sus necesidades y tiene la capacidad de gestionar reservas, ventas, facturación control de producción, cobros, créditos, etc. Se debe mencionar que el departamento de recepción es el encargado del control de las habitaciones y el cual representa el 60% de ingresos de un hotel. Por eso, es indispensable entender la importancia y la función que cumple este departamento (Dorado & Cerra, 2004, p. 13).

El personal del departamento de recepción se ve en la obligación de estar correctamente uniformados, mantener buenos hábitos y un correcto comportamiento social ante los clientes, transmitir buena imagen, ser educados, organizados y atención al cliente. La recepción es el departamento más estructurado de un hotel y por eso es fundamental saber la relación que tiene con otras áreas del hotel, principalmente con el departamento de *housekeeping*, el cuál es el encargado del control y aseo e inspección de las habitaciones (Dorado & Cerra, 2004, p. 23).

El departamento de limpieza y mantenimiento de habitaciones es igualmente considerado como el más importante de un hotel. El buen manejo de esta área será el momento decisivo para saber si el cliente está de acuerdo con el tipo de habitación, aseo, decoración. También, es necesario mencionar que este departamento dependerá la opinión del cliente y sus expectativas en cuanto al hotel (Walker, 2015, p.119).

Debemos recalcar, que estos dos departamentos son lo más importante de un hotel, y depende el uno del otro depende para que funcionen de una manera adecuada, es por eso que debemos saber cuáles con las herramientas que ayudan a que estos departamentos funcionen de mejor manera.

SERVQUAL es una herramienta que fue desarrollada por Leonard Berry, Valerie Zeithaml y Parasuraman en junio de 1992, la cual permite medir la calidad del servicio al cliente a través de un cuestionario. SERVQUAL, como principal objetivo nos, ayuda a saber la diferencia entre la expectativa que tiene un cliente de un servicio, ante la percepción del servicio prestado. En sus cuestionarios busca conocer varios parámetros que ayuden a cumplir y asegurar que el cliente este conforme con lo que solicitó. Esta herramienta busca evaluar los elementos tangibles de la empresa, elementos tangibles de servicios complementarios, empatía, seguridad, seguridad al momento de pagar, capacidad de respuesta, fiabilidad de las habitaciones. Cada uno de estos ítems son medidos a través de una escala numérica, el cual permite saber con mayor determinación los resultados (López & Serrano, 2001).

El *blueprint* o más conocido como diagrama de los servicios permite visualizar los procesos y especificar que contiene cada uno, de esta manera es posible identificar los posibles problemas. También, contribuye a la innovación y reestructuración de los servicios para eliminar o mejorar los procesos internos. Según Pérez y Quiñones (2009), el *blueprint* está compuesto 5 componentes importantes los cuales son la evidencia física, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones tras bastidores y procesos de soporte.

Por lo expuesto anteriormente, este proyecto busca generar un plan de mejora de calidad en el área de división de cuartos del hotel Endamo. De esta manera se busca identificar cuáles son los problemas que afectan al servicio e implementar procesos estandarizados que permitan mejorar los servicios en el establecimiento.

2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la organización, localización y capacidad instalada

El Hotel Endamo se encuentra en el centro histórico de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en la calle 2 de mayo 4-38 entre las calles General Maldonado y Tarqui. Está estratégicamente ubicado cerca de entidades públicas y privadas. El hotel inicio sus operaciones en el año 2008 aportando al sector turístico y económico de la provincia.



Figura 1. Localización hotel Endamo

Tomado de Google Maps, 2018

El hotel cuenta con 21 habitaciones distribuidas de la siguiente manera: 5 junior suite, 5 habitaciones individuales, 8 habitaciones dobles, 2 habitaciones triples y 1 habitación cuádruple. De igual manera, tiene un salón para eventos corporativos con capacidad para 40 personas, restaurante con capacidad para 35 personas y parqueadero privado las 24 horas con capacidad para 18 vehículos. También, cuenta con internet inalámbrico en todas las áreas del hotel, servicio a la habitación y servicio de lavandería.

2.2. Misión, Visión, Objetivos Empresariales

2.2.1. Misión

Fleitman (2000), define a la misión como “lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (citado en Thompson, 2006).

La misión del hotel Endamo es:

“Ser el mejor hotel en la ciudad de Latacunga que brinde una experiencia única a nuestros clientes, destacando en brindar un servicio personalizado, en un ambiente con calidez de hogar” (Hotel Endamo, 2016).

2.2.2. Visión

La visión se define como la imagen que la organización desea plantearse a largo plazo y cuáles son sus expectativas a futuro. La visión debe ser realista y ajustarse al entorno de la empresa, también, pretende ser ambiciosa y guiar al liderazgo empresarial (Francés, 2006).

La visión del hotel Endamo es:

“Hotel Endamo para el año 2022, busca ser reconocido como uno de los mejores Hoteles en la ciudad de Latacunga tanto por turistas nacionales como extranjeros, enfocados en la búsqueda constante de la satisfacción y el reconocimiento de nuestros clientes y en el mejoramiento continuo de nuestros servicios con el fin de superar sus expectativas” (Hotel Endamo, 2016).

2.2.3. Objetivos Empresariales

- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Reducir quejas y eliminar reclamos de los clientes.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar la cobertura de servicios
- Reducir el uso de energía.
- Reducir el uso de agua.
- Implementar el reciclaje de residuos (Hotel Endamo, 2016).

2.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es considerada como la disposición intencional de roles, en la que cada miembro de una organización asume el deber y la obligación de cumplir a cabalidad con lo establecido por la empresa (Gestiopolis, 2002).

2.3.1. Organigrama Estructural

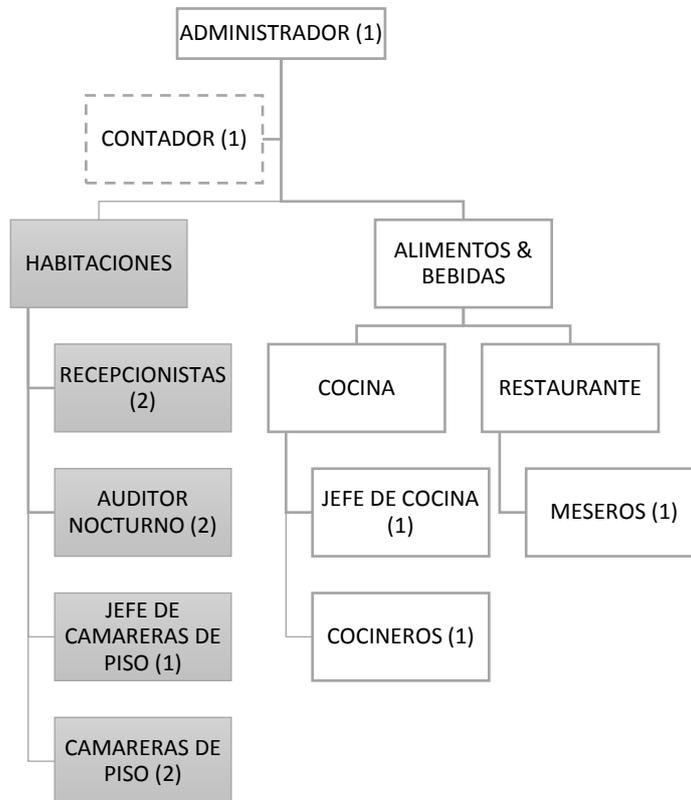


Figura 2. Organigrama estructural Hotel Endamo
Adaptado de Hotel Endamo, 2016, Latacunga.

2.3.2. Organigrama Funcional

Tabla 1. Organigrama funcional

<p>Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar el trabajo en las áreas. • Atender y supervisar la atención al cliente. • Cuidar de la seguridad del personal y de los huéspedes. • Promover ventas. • Liderar y apoyar al equipo de trabajo. • Asegurar la satisfacción del cliente.
-----------------------------	---

Recepcionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el ingreso y salida del huésped. • Controlar el acceso a las habitaciones. • Apoyar al huésped. • Operar equipo de recepción. • Actuar como nexo entre los huéspedes y los otros departamentos. • Velar por la seguridad y privacidad del huésped y el establecimiento. • Asegurar la satisfacción del cliente. • Cuidar la apariencia personal. • Actualizar el sistema de información.
Auditor nocturno	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los cierres de caja. • Identificar y corregir errores u omisiones. • Analizar y registrar las novedades. • Actualizar el sistema de información. • Operar equipos de recepción. • Apoyar al equipo humano de recepción. • Controlar ingreso y salida de huéspedes.
Jefe de camareras de piso	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el trabajo del departamento de <i>housekeeping</i>. • Organizar, coordinar y supervisar al equipo de trabajo. • Administrar materiales a su cargo. • Asegurar la satisfacción de los huéspedes. • Interactuar con otros departamentos. • Efectuar controles y registros.
Camarera de piso	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar, asear y ordenar las habitaciones. • Adecuar la habitación para recibir al huésped. • Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación. • Operar equipos de trabajo. • Velar por la seguridad y privacidad del huésped. • Mantener la comunicación con los demás departamentos.

Tomado de Hotel Endamo, 2016.

2.4. Producto, servicio ofertado y precios

2.4.1. Producto y servicio ofertado

Tabla 2. Servicio de alojamiento

Servicio de alojamiento					
Disponibilidad hotelera					
Habitación Individual	Habitación Doble	Habitación Triple	Habitación Cuádruple	Junior Suite	Total habitaciones
5	8	2	1	5	21

2.4.2. Tarifa

Tabla 3. Tarifario Hotel Endamo

Tarifario Hotel Endamo					
	Habitación Simple	Habitación Doble	Habitación Triple	Habitación Cuádruple	Junior Suite
Tarifa oficial del hotel	\$36,00	\$58,00	\$75,00	\$100,00	\$72,00
Tarifa corporativa y de grupos	\$30,11	\$53,74	\$69,19	\$91,92	\$63,64
Tarifas para agencias de viaje en línea	\$33,60	\$59,36	\$92,96	\$117,60	\$84,00
Los precios incluyen el 12% de IVA.					
Horarios: <i>check in</i> : 14h00 – <i>check out</i> : 12h00.					

2.4.3. Tarifa Promedio

La tarifa promedio es la que nos permite conocer cuál es el promedio de las tarifas diarias o mensuales de un hotel. La tarifa promedio es el resultado de las ventas totales de habitaciones dividiendo el total de las habitaciones vendidas u ocupadas (Rojas y Samper, 2002).

$$\textit{Tarifa promedio} = \frac{\textit{venta total de habitaciones}}{\textit{habitaciones ocupadas}}$$

$$\textit{Tarifa promedio} = \frac{\$12,549.68}{366}$$

$$\textit{Tarifa promedio} = \$34.2$$

Después, de haber aplicado la fórmula de la tarifa promedio de la venta total de las habitaciones ocupadas en el mes de febrero, sobre las habitaciones ocupadas del mismo mes, se puede observar que la tarifa promedio del hotel es de \$34.20.

2.5. Análisis de competitividad

La ventaja competitiva se basa en identificar características o cualidades únicas que diferencien de manera preferencial ante terceros (Lambin & Gallcci, 2008). Para saber cuál es la ventaja competitiva del hotel Endamo, se ha tomado en cuenta a cuatro hoteles que son competencia directa. El método a utilizar para saber el análisis de la ventaja competitiva será SERVQUAL, basado en 5 elementos como: elementos tangibles de la empresa, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Los siguientes elementos definen características del servicio que presta cada establecimiento.

Cabe recalcar que los establecimientos hoteleros tomados en cuenta para realizar el análisis de la ventaja competitiva fueron seleccionados por su ubicación, categoría y servicios.

El hotel Rodelú es un hotel categorizado como 2 estrellas, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Latacunga y cuenta con 19 habitaciones. Ofrece los servicios de alojamiento y alimentación y también el servicio de catering a bancos, y otras entidades privadas P. Rocha (comunicación personal, 18 de abril, 2018).

El hotel Makroz es un hotel categorizado como 3 estrellas, se encuentra ubicado a 350 metros del centro de la ciudad de Latacunga y cuenta con 33 habitaciones. Ofrece los servicios de alojamiento y alimentación M. Romero (comunicación personal, 18 de abril, 2018).

El hotel Villa de Tacvnga es un hotel categorizado como 3 estrellas, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Latacunga y cuenta con 14 habitaciones. Ofrece los servicios de alojamiento y alimentación N. Chanatasig (comunicación personal, 18 de abril, 2018).

El hotel Plaza San Agustín es un hotel categorizado como 4 estrellas, se encuentra ubicado a 400 metros del centro histórico de la ciudad de Latacunga y cuenta con 44 habitaciones. Ofrece los servicios de alojamiento y no posee un restaurante M. Román (comunicación personal, 18 de abril, 2018).

Tabla 4. Análisis de competitividad SERVQUAL

SERVQUAL	Hotel Villa de Tacvnga	Hotel Makroz	Hotel San Agustín Plaza	Hotel Rodelú	Hotel Endamo	Conclusión
Elementos tangibles						
Infraestructura del hotel	F	D	F	D	F	Característica común positiva
Equipamiento	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Señalización	D	D	D	D	F	Factor diferenciador
Servicios físicos y habitaciones	F	F	F	D	F	Característica común positiva
Aspecto físico del personal	D	F	F	F	D	Característica común negativa
Fiabilidad						
Atención recibida	D	D	F	F	F	Característica común positiva
Interés del personal	D	F	F	F	F	Característica común positiva
Eficacia y eficiencia	F	D	F	F	F	Característica común positiva
Compromiso de atención	D	D	F	F	F	Característica común positiva
Solución de problemas	D	F	F	D	F	Característica común positiva
Capacidad de respuesta						
Agilidad en el servicio	D	D	F	D	F	Factor diferenciador
Tiempo de espera	D	F	D	F	D	Característica común negativa
Atención recibida	D	F	F	F	F	Característica común positiva
Eficacia en el servicio	D	D	F	D	F	Factor diferenciador

Capacidad de respuestas a inquietudes	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Seguridad						
Conducta del personal	D	F	F	F	F	Característica común positiva
Conocimiento en la materia	D	D	D	D	D	Oportunidad
Igualdad de trato	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Capacidad de organización	D	F	D	F	D	Característica común negativa
Buen trato al huésped	D	D	F	F	F	Característica común positiva
Empatía						
Atención personalizada	D	D	F	D	F	Característica común positiva
Exigencia de necesidades	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Horarios adecuados	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Interés del huésped	F	F	F	F	F	Característica común positiva

Después de haber resumido los datos se puede observar que el hotel Endamo cumple con la mayoría de los parámetros establecidos por SERVQUAL. Se debe destacar que el hotel Endamo presenta factores diferenciadores en agilidad del servicio y oportunidades que pueden fortalecer para lograr una ventaja competitiva. Por otra parte, es importante mencionar que mientras se aplicaba el *check list*, algunos huéspedes sentían inconformidad con la disponibilidad de parqueaderos en el hotel Rodelú y Villa de Tacvnga. Se debe resaltar que en la zona en donde se encuentran todos estos hoteles es indispensable tener un parqueadero propio, ya que, son zonas de alto tráfico vehicular y no existe disponibilidad de parqueaderos en la calle.

2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente

Para recolectar la información sobre el perfil del cliente del hotel Endamo se diseñó una encuesta, la cual se aplicará al momento que el cliente realice el *check out*. La encuesta consta de dos partes, la primera busca obtener información del huésped como, acerca de la nacionalidad, género, edad, motivo de viaje, actividades que realiza en su visita, tiempo de estadía en el hotel, gasto promedio, forma de viaje y como se informó del hotel; y la segunda parte del cuestionario consta de la herramienta de medición SERVQUAL, que evalúa los servicios dándoles una valoración, siendo 1 el más bajo y 5 la más alta. Los criterios a evaluarse son: elementos tangibles de la empresa, elementos tangibles de los servicios complementarios, empatía, seguridad, seguridad al momento de pagar, capacidad de respuesta y fiabilidad de las habitaciones. *Ver anexo 2.*

Para determinar cuál es el número de personas a encuestar se aplicará la fórmula de cálculo muestral. Es importante mencionar que para aplicar esta fórmula el establecimiento debe sobrepasar los 2500 huéspedes al año. Actualmente, el hotel Endamo tiene un flujo anual de 5400 huéspedes, este valor se encuentra registrado en un sistema hotelero de reservas y control de habitaciones, el cual nos permite saber con exactitud el número de visitantes que llega al hotel, se tomará este valor como referencia para nuestro cálculo muestral.

Para el cálculo muestral se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Ecuación 1. Fórmula para obtener la muestra

N= Población (5400 número de huéspedes del hotel al año)

n= Muestra a encuestar

E= Límite de error (5%)

$$n = \frac{5400}{0.05^2(5400 - 1) + 1}$$

$$n = 372.47$$

Ecuación 2. Fórmula de muestro aplicada

Nota: El número de clientes a encuestar en el Hotel Endamo es de 372; sin embargo, la prueba piloto será aplicada solamente a 20 huéspedes.

2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento

Para saber cuál es el perfil de los huéspedes que visita el hotel Endamo, la información se obtuvo de un sistema de gestión hotelero que posee el hotel M. Pacheco (comunicación personal, 04 de abril 2018).

Para definir cuál es el perfil del cliente del hotel Endamo se ha tomado en cuenta las variables geográficas, demográficas y conductuales. Como se puede observar en el anexo 1, la mayoría de huéspedes que recibe el hotel son de Ecuador (42.3%), seguido por Alemania (13.98%) y Estados Unidos (13.10%). Además, se pudo determinar que el 69% de los huéspedes se encuentra entre los 30 a 49 años de edad. Asimismo, se pudo determinar que el 56% de huéspedes son de género masculino y el 44% de género femenino, con un nivel de instrucción superior del 72%. También, la mayoría de huéspedes viaja por ocio (53.9%), y el tiempo promedio de visita es de uno a dos días (64%). Además, el 57% de los huéspedes viaja solo.

2.6.2. Breve análisis desde la perspectiva del cliente

Después de haber aplicado las encuestas y recopilado la información de las perspectivas que tiene el cliente sobre el hotel Endamo, se procederá a analizar los datos obtenidos. *Ver anexo 3.*

En lo referente a los elementos tangibles de la empresa se puede observar que el 89% de los huéspedes se encuentran conformes con la infraestructura del hotel y de las habitaciones. El (95%) de los huéspedes calificaron como excelente a la limpieza de las habitaciones. Por otra parte, el equipamiento de las habitaciones (76%) y la presencia del personal (79%) poseen un resultado menor al (80%). Asimismo, en la tabla de los elementos tangibles de servicios complementarios superan el 90% de satisfacción de los huéspedes en la limpieza de los patios (93%), limpieza del restaurante (95%), limpieza de baños (92%), presencia de jabón y papel higiénico en baños, parqueaderos disponibles (100%) y señalización (92%).

En la tabla de empatía se puede presenciar que el (94%) de los huéspedes se encuentra totalmente satisfechos, ya que el personal fue amable, cortés y saludo al momento que el cliente ingreso al establecimiento. Por otra parte, los huéspedes calificaron con el (85%) a la puntualidad del personal y el (88%) si el personal agradeció su visita. Asimismo, en la tabla de seguridad la ponderación en cuanto al conocimiento del personal sobre el hotel y si el personal se expresó profesionalmente fue del (90%), también debemos mencionar que el (96%) de los huéspedes aseguran que el personal respondió todas sus inquietudes. En cuanto a la seguridad al momento de pagar (98%), los huéspedes se encuentran satisfechos porque, fueron atendidos con rapidez y los pagos se realizaron correctamente.

En la tabla de capacidad de respuesta el (93%) de los huéspedes se encuentran totalmente satisfechos con la rapidez que realizaron su *check in*, el tiempo de espera y si el personal respondió a sus inquietudes. Por otra parte, los huéspedes calificaron con el (85%) en si el personal informó sobre la actividades que pueden realizar en la ciudad o destinos turísticos y con una ponderación del (70%) se informaron acerca de los servicios.

Asimismo, en la tabla de fiabilidad de las habitaciones el (90%) de los huéspedes se encuentra totalmente satisfechos con el confort de las

habitaciones y si cumplieron sus expectativas. Sin embargo, se encuentra una ponderación menor del (68%) en los amenities y si las habitaciones estuvieron impecables.

Para finalizar, se debe mencionar que el (100%) de los huéspedes están conformes con la relación calidad precio del hotel.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1. Descripción del área de análisis

El proyecto tiene como finalidad analizar el área de división de cuartos, la cual comprende el departamento de recepción y *housekeeping*. Para esto, se tomará en cuenta los procesos actuales del área, para poder analizarlos e identificar los errores que se presentan al momento de la prestación del servicio.

A continuación, se presenta las áreas de análisis del hotel Endamo:

Tabla 5. Área de recepción

Área de análisis	Recepción.
Descripción	Es el primer departamento que el cliente tiene relación, encargado de coordinar, controlar y gestionar la distribución de las habitaciones.
Función	Recibir a los huéspedes, vender y asignar habitaciones, brindar información del hotel, registros de entrada y salida del huésped, cobros y facturación.

Tabla 6. Área de *housekeeping*

Área de análisis	<i>Housekeeping</i> .
Descripción	Es el encargado de la limpieza, desinfección, control y presentación de las habitaciones.
Función	Cuidar y mantener en excelentes condiciones las habitaciones, conservar en perfectas condiciones las áreas del hotel.

3.2. Descripción de los procesos del área

Para la investigación del presente proyecto se utilizó la técnica *blueprint* o también conocida como mapa de procesos, esta es una herramienta que ayuda a la operación y permite describir cualidades tangibles e intangibles, también ayuda a visualizar de mejor manera la operatividad de un proceso para analizarlo, corregirlo o implementar nuevas herramientas que efectivicen el servicio o producción (Zaratiegui, 1999).

Para aplicar la técnica del *blueprint*, se delimitarán las áreas críticas y los posibles problemas del hotel Endamo.

A continuación, se presenta la figura de *blueprint*.

3.3. Mapa de procesos (Blueprint actual)

3.3.1. Mapa de procesos actual del departamento de recepción del hotel Endamo

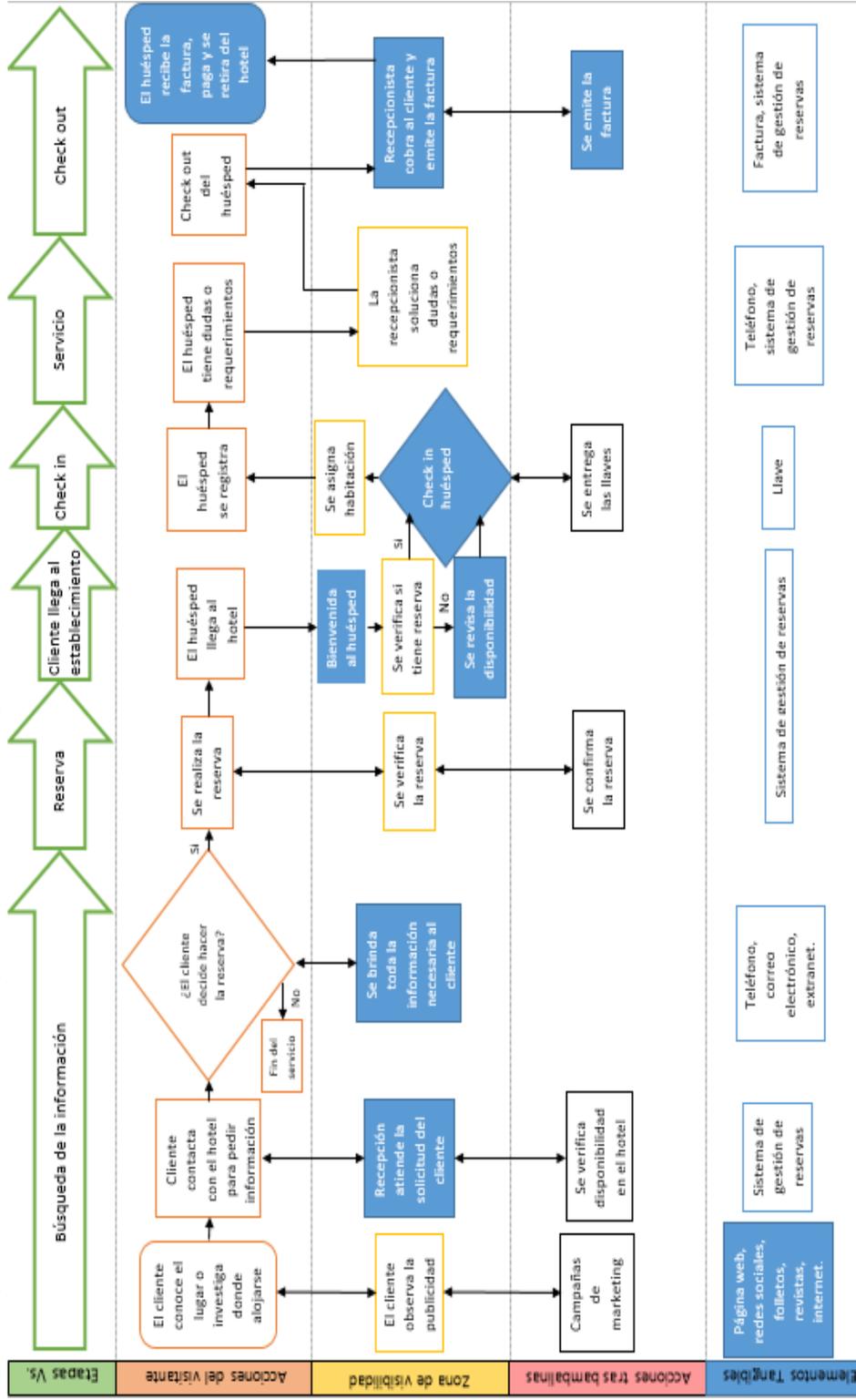


Figura 3. Mapa de procesos departamento de recepción

3.3.2. Mapa de procesos actual del departamento de *housekeeping* del hotel Endamo

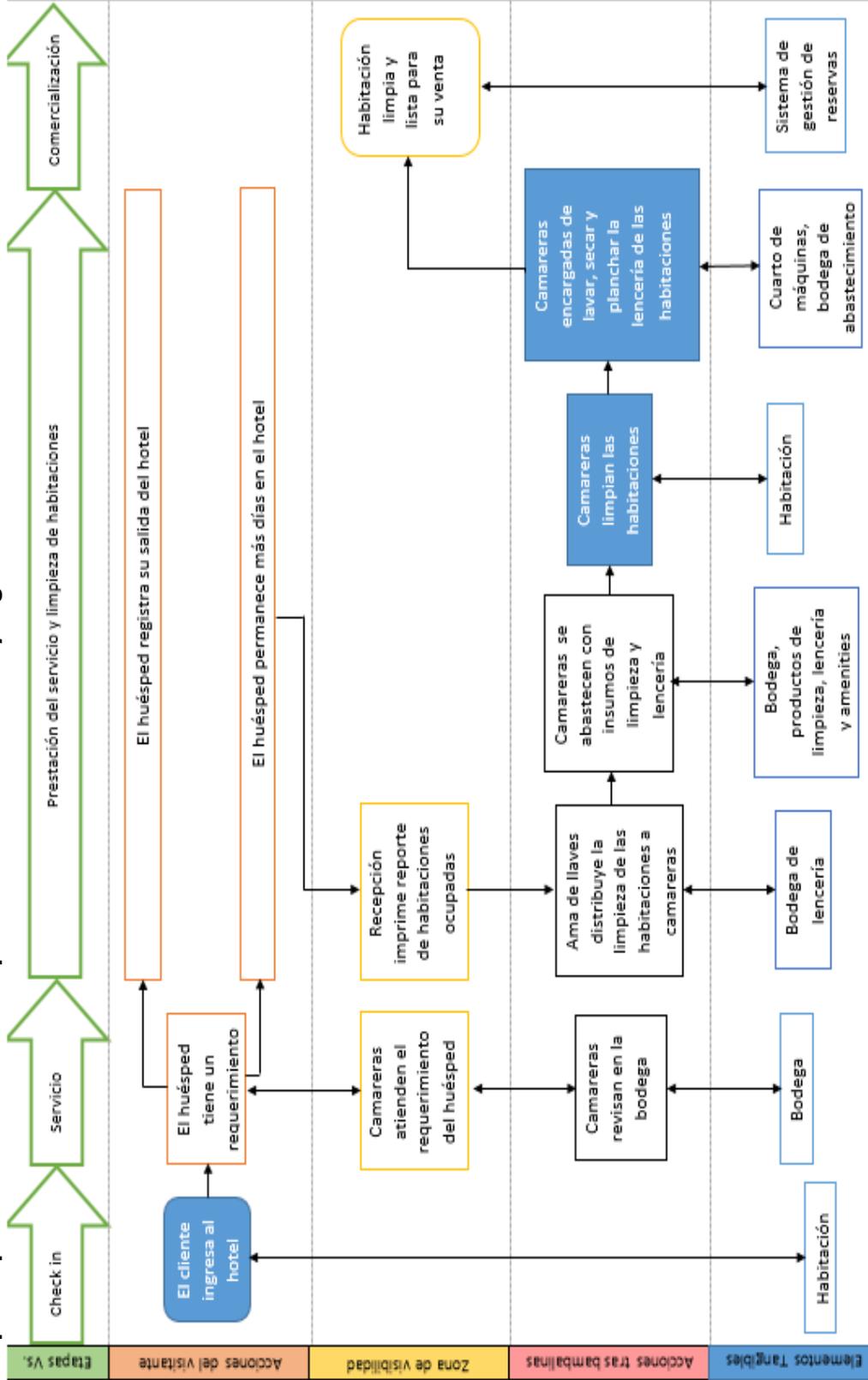


Figura 4. Mapa de procesos departamento de *housekeeping*

3.4. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Tabla 7. Lista de errores y posibles errores departamento de recepción

Etapa del servicio	Error	Posible error	Solución
Búsqueda de información	La página web no contiene información actualizada del hotel.	No se hace un buen uso de la página web del hotel. No se actualiza la información.	La información de la página web debe ser actualizada.
Búsqueda de información	Los clientes no reciben un seguimiento por parte del personal de recepción.	Falta de capacitación al personal de recepción.	Crear e implementar un manual de procesos. Capacitar al personal de recepción.
Reserva	Los datos de la reserva son incorrectos o no existe la reserva.	Las reservas y requerimientos de los clientes que son tomadas por teléfono, correo, etc., no son apuntadas en el libro de reservas y en el sistema de gestión de habitaciones.	Crear un manual de procesos. Capacitar al personal de recepción sobre el uso de registro de reservas y sistema de gestión de habitaciones.
Cliente llega al establecimiento	No se da la bienvenida al huésped.	Inexistencia de manual o instructivo de atención al cliente.	Crear manual o instructivo de bienvenida y atención al cliente. Capacitar e implementar al personal de recepción.
Check in	El cliente no completa toda la información en las hojas de registro.	La hoja de registro de huéspedes es extensa y el personal de recepción no revisa que todos los datos estén correctamente llenos.	Reestructurar la hoja de registro de huéspedes. Crear un manual de procesos. Capacitar e implementar al personal de recepción.
Check in	No existe personal para ayudar al huésped a subir maletas	Falta de personal de recepción en el turno de la tarde, ya que algunas veces la persona se queda sola y es la encargada de llevar al cliente a la habitación, dejando vacía la recepción.	Asignar a dos personas en cada turno para facilitar el proceso de <i>check in</i> y no dejar sola la recepción.
Check in	El cliente no es informado sobre los servicios que presta el hotel.	El personal no comunica al cliente sobre los servicios con los que cuenta el hotel y muchas veces olvida decir cómo está equipada la habitación.	Crear un manual de procesos. Capacitar e implementar al personal de recepción.
Check out	Los huéspedes no pueden evaluar los servicios prestados por el hotel.	Inexistencia de una encuesta dirigida al huésped al momento en que realiza el <i>check out</i> .	Crear una encuesta dirigida a los huéspedes para evaluar los servicios del hotel.

Tabla 8. Lista de errores y posibles errores departamento de *housekeeping*

Etapa del servicio	Error	Posible Error	Solución
Check in	Algunas veces los huéspedes encuentran las habitaciones sucias.	Las camareras no revisan las habitaciones antes de que el cliente ingrese a la habitación.	Crear un manual, capacitar sobre los procesos al personal de <i>housekeeping</i> , e implementar.
Prestación del servicio y limpieza de habitaciones	Algunas veces las habitaciones no cuentan con amenities, toallas u otros artículos.	Las camareras no abastecen las bodegas un día antes de acuerdo a la ocupación del hotel.	<p>Crear un manual, capacitar sobre los procesos al personal de <i>housekeeping</i>, e implementar.</p> <p>Generar reporte de habitaciones ocupadas y reservadas para abastecer las bodegas.</p> <p>Elaborar una hoja de registro donde se estipule un <i>stock</i> mínimo y máximo.</p>
Prestación del servicio y limpieza de habitaciones	No se asea de manera correcta la habitación.	<p>Existe un descuido en el aseo de las habitaciones.</p> <p>No se revisan las habitaciones después de realizar la limpieza.</p>	<p>Mejorar la comunicación a través de intercomunicadores.</p> <p>Ama de llaves debe revisar las habitaciones después de ser limpiadas.</p>

3.5. Aplicación lista de chequeo SIGO

SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional), es una herramienta que se desarrolló para mejorar la calidad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a brindar servicios turísticos. El objetivo de SIGO es implementar cambios necesarios que ayuden a la comprensión de un mejor sistema de trabajo a través de la herramienta de gestión. SIGO se estructura como un sistema de 3 módulos y en cada módulo se presenta 3 herramientas:

Tabla 9. Módulos distintivos de calidad SIGO

MODULO 1	Herramienta 1 Cambio y lenguaje propio
Calidad personal	Herramienta 2 Desarrollo humano y liderazgo
	Herramienta 3 El método de las 5s
	MODULO 2
Enfoque en el cliente	Herramienta 4 Turista y mercado
	Herramienta 5 Servicio y atención al cliente
	Herramienta 6 Ventas y fidelización
MODULO 3	Herramienta 7 Mejora de lo cotidiano
Gestión de rutina y la mejora	Herramienta 8 Gestión de la información
	Herramienta 9 Política básica y evaluación de resultados

Tomado de Ministerio de Turismo, 2009, Manual de implementación, p. 12.

Para realizar la evaluación del Hotel Endamo, se presentó la lista de verificación que se muestra en el anexo 4, el cuál comprende de un cuestionario dividido en 3 módulos y con un total de 30 preguntas. El Sistema Inicial de Gestión Organizacional Ecuador (2009) establece que:

El cuestionario se evalúa por escalas del 0 al 4, siendo 0 (No aplica), 1 (Conceptualización. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el

módulo de la empresa), 2 (Implementación inicial. Ha iniciado la implementación, pero aún no pasa el 50%), 3 (Implementación avanzada. La implementación esta entre un 51% y un 100%), 4 (Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora). (p. 24).

Los resultados obtenidos se presentación a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 10. Resumen de la puntuación

Resumen de la puntuación obtenida	Puntos
Calidad personal	21/30
Enfoque en el cliente	18/30
Gestión de rutina	19,50/30
Puntuación total obtenida	58,5/90

Adaptado de Ministerio de Turismo, 2009, Manual de implementación, p. 26.

Después de haber aplicado el cuestionario SIGO, el hotel Endamo, obtuvo una puntuación de 58,50/90. El puntaje obtenido por el establecimiento supera el puntaje mínimo (45%), de la lista de verificación, por lo tanto el hotel podrá recibir el Distintivo SIGO Ecuador. *Ver Anexo 4*

3.6. Análisis FODA, matriz CAME

El análisis FODA es considerada como una herramienta indispensable determinar estrategias y lograr un equilibrio en la empresa, en el cual nos permite evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) de y diagnosticar los factores externos (oportunidades y amenazas) del entorno (Ponce Talancón, 2007).

A continuación, se presenta el análisis FODA del hotel Endamo:

Tabla 11. Análisis FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Ubicación estratégica.</p> <p>F2: Clientes fijos.</p> <p>F3: Posicionamiento en el mercado.</p> <p>F4: Distintivo “Q” calidad Ecuador.</p> <p>F5: Parqueadero propio.</p> <p>F6: Convenios de alojamiento con agencia de viajes, empresas públicas y privadas.</p> <p>F7: Varios canales de venta online.</p>	<p>O1: Incremento de los turistas nacionales y extranjeros en la ciudad de Latacunga.</p> <p>O2: Los establecimientos hoteleros están situados en el centro de la ciudad de Latacunga no cuentan con distintivos de calidad.</p> <p>O3: Aumento de la actividad económica, con la construcción de nuevas edificaciones privadas y gubernamentales.</p> <p>O4: Existen múltiples atractivos turísticos en la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi.</p> <p>O5: Interés por parte del GAD Municipal y Provincial en fomentar el turismo en la provincia de Cotopaxi.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Página web con información desactualizada.</p> <p>D2: Inexistencia estándares y protocolos para el área de división de cuartos.</p> <p>D3: Deficiencia en el idioma inglés.</p> <p>D4: No se capacita al personal.</p> <p>D5: No existe un control en el departamento de <i>housekeeping</i> por parte de la ama de llaves.</p> <p>D6: No existe una buena comunicación entre el departamento de <i>housekeeping</i> y recepción.</p>	<p>A1: Recesión económica en el país.</p> <p>A2: Fenómenos naturales: erupción del volcán Cotopaxi.</p> <p>A3: Regulaciones y legislaciones cambiantes.</p> <p>A4: Incremento de establecimientos hoteleros en la ciudad de Latacunga.</p> <p>A5: Incremento de la inseguridad en la ciudad de Latacunga.</p>

Tabla 12. Matriz CAME

Estrategia ofensiva FO	Estrategia de reorientación DO
<p>F1/O4: La ubicación que tiene el hotel permite a los turistas desplazarse con facilidad a los múltiples destinos turísticos del Cantón y la Provincia.</p> <p>F3/O2: Fidelización de los clientes, gracias a la trayectoria del hotel y brindar un servicio de calidad que se encuentra respaldada por el distintivo Q de calidad.</p> <p>F6/O3: Se mantienen convenios de alojamiento con nuevas empresas públicas y privadas del sector y del país.</p> <p>F7/O1: Se aprovechan los canales de venta para atraer más turistas y reservas al hotel.</p>	<p>D1/O1: Actualizar la página web con el fin de brindar mejor información sobre los servicios que cuenta el hotel para incrementar las reservas.</p> <p>D3/O2: Establecer programas de capacitación en el idioma inglés, certificaciones en competencias laborales y crear incentivos para todo el personal con el fin de mejorar el servicio.</p> <p>D4/O4: Mejorar los procesos y protocolos en el área de división de cuartos, implementando manuales que ayuden a brindar un mejor servicio.</p>
Estrategia defensiva FA	Estrategia de supervivencia DA
<p>F2/A1: Se mantienen convenios con empresas públicas y privadas durante varios años, existe posicionamiento de mercado por parte de la empresa.</p> <p>F7/A4: Promocionar de manera eficiente el hotel en OTAS y crear publicidad en redes sociales.</p> <p>F1/A5: El hotel tiene una ubicación estratégica, lo cual ayuda a que el turista pueda desplazarse de manera segura y fácil a los sitios turísticos o de su interés.</p> <p>F6/A2: Renovar los convenios con las empresas con el fin de mantener la ocupación del hotel en desastres naturales.</p>	<p>D2/A4: Implementar un sistema para calificar los servicios prestados por el hotel.</p> <p>D4/A2: Programar capacitaciones al personal sobre cómo proceder ante desastres naturales.</p> <p>D6/A5: Establecer programas de capacitación y elaboración de manuales, fichas o bitácoras para una mejor comunicación interna.</p>

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se establecerá y consolidará la política de calidad del hotel Endamo, además, se establecerá los objetivos de calidad. Asimismo, se presentarán los roles y responsabilidades del personal del hotel en conjunto los mapas de procesos optimizados.

4.1. Planteamiento de la visión estratégica, política de la calidad, objetivos y metas y estrategias

4.1.1. Visión Estratégica

Hotel Endamo para el año 2023, busca ser reconocido como uno de los mejores hoteles en la ciudad de Latacunga enfocados en la búsqueda constante de la satisfacción y el reconocimiento de nuestros clientes, en el mejoramiento continuo de nuestros servicios con el fin de superar sus expectativas.

4.1.2. Política de calidad

La política de calidad del hotel Endamo se basa en la búsqueda constante de la satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes, en el mejoramiento del servicio y atención, actuando con responsabilidad social y ambiental, y de esta manera asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.

4.1.3. Objetivos de calidad

Corto plazo

- Desarrollar e implementar un manual de calidad para mejorar los procesos en el área de división de cuartos

Mediano plazo

- Realizar capacitaciones al personal de división de cuartos.
- Evaluar los servicios prestados por el hotel con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.

Largo plazo

- Renovar el distintivo Q.
- Obtener el distintivo SIGO.

Tabla 13. Matriz de priorización de estrategias

Visión estratégica	Política de Calidad	Objetivos de calidad	Metas	Estrategias	Acciones – Estrategias
<p>Hotel Endamo para el año 2023, busca ser reconocido como uno de los mejores hoteles en la ciudad de Latacunga, enfocados en la búsqueda constante de la satisfacción y el reconocimiento de nuestros clientes, en el mejoramiento continuo de nuestros servicios con el fin de superar sus expectativas.</p>	<p>La política de calidad del hotel Endamo se basa en la búsqueda constante de la satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes, en el mejoramiento del servicio y atención, actuando con responsabilidad social y ambiental, y de esta manera asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.</p>	<p>Objetivo de calidad 1 Desarrollar e implementar un manual de calidad para mejorar los procesos en el área de división de cuartos.</p>	<p>Meta 1 - Objetivo 1 Crear un manual de calidad para mejorar los procesos en los departamentos de recepción y housekeeping en el cuarto trimestre del 2018.</p>	<p>Estrategia 1 – Obj.1 Elaborar un manual de procesos de calidad para el área de división de cuartos.</p>	<p>Acciones - Estrategia 1 Analizar la situación actual del hotel. Evaluar los procesos existentes en el área de división de cuartos. Definir acciones correctivas y preventivas. Reestructurar y crear nuevos procesos. Elaborar y documentar la política de calidad. Desarrollar un manual de procesos de cada departamento. Elaborar el manual.</p>
			<p>Meta 2 - Objetivo 1 Mejorar los procesos y la operatividad en el área de división de cuartos durante el primer trimestre del 2019.</p>	<p>Estrategia 2 – Obj.1 Implementar un manual de procesos para el área de división de cuartos.</p>	<p>Acciones - Estrategia 2 Comunicar al personal del hotel sobre la política y el manual de calidad. Definir los roles y responsabilidades en torno a la calidad. Verificar el cumplimiento de los procesos mediante auditorías internas.</p>
		<p>Objetivo de calidad 2 Realizar capacitaciones al personal de división de cuartos.</p>	<p>Meta 1 - Objetivo 2 Capacitar al personal de división de cuartos durante el primero y segundo trimestre del 2019.</p>	<p>Estrategia 1 – Obj.2 Brindar capacitaciones al personal de división de cuartos sobre los nuevos procesos implementados en el manual.</p>	<p>Acciones – Estrategia 1, 2 Definir las temáticas de capacitación. Desarrollar el cronograma y costos de capacitación Implementar el programa de capacitación. Evaluar resultados de la capacitación.</p>
			<p>Meta 2 – Objetivo 2 Capacitar al personal de recepción en el idioma inglés durante el primero y segundo trimestre del año 2019.</p>	<p>Estrategia 2 – Obj.2 Impartir cursos en el idioma inglés para el personal de recepción.</p>	

<p>Objetivo de calidad 3 Evaluar los servicios prestados por el hotel con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Meta 1 - Objetivo 3 Desarrollar una encuesta que evalúe los servicios prestados por el hotel desde el cuarto trimestre del 2018.</p>	<p>Estrategia 1 - Obj.3 Elaborar una encuesta dirigida hacia los huéspedes al momento de realizar el <i>check out</i>.</p>	<p>Acciones - Estrategia 1 Diseñar las preguntas de la encuesta. Implementar las encuestas en la recepción del hotel. Evaluar resultados. Analizar los resultados y realizar acciones correctivas.</p>
<p>Objetivo de calidad 4 Renovar el distintivo Q.</p>	<p>Meta 1 - Objetivo 4 Mantener estándares de calidad con el fin de mejorar la operatividad y productividad del hotel.</p>	<p>Estrategia 1 - Obj. 4 Renovar el distintivo Q.</p>	<p>Acciones - Estrategia 1 Dar cumplimiento a los procesos establecidos del Distintivo Q. Supervisar que se cumpla los procesos operativos. Evaluar si los procesos establecidos cumplen con lo estipulado en el Distintivo Q. Establecer acciones correctivas.</p>
<p>Objetivo de calidad 5 Obtener el distintivo de calidad SIGO.</p>	<p>Meta 1 - Objetivo 5 Incrementar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua en los procesos.</p>	<p>Estrategia 2 - Obj.5 Obtener la certificación SIGO.</p>	<p>Acciones - Estrategia 1 Conocer las normativas y requerimientos legales para la obtención del distintivo de calidad SIGO Evaluar y diagnosticar la situación actual del establecimiento. Diseñar y planificar las actividades. Implementar métodos y procesos. Capacitar al personal Realizar auditorías internas.</p>

Adaptado de la clase de calidad en el sector servicios Facultad de hospitalidad y turismo UDLA, 2017, Matriz de priorización de estrategias.

4.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

Tabla 14. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la implementar la política de calidad. • Delegar responsabilidades al personal para dar cumplimiento a las políticas de calidad. • Responsable de diseñar programas de capacitación y reuniones de trabajo. • Encargado de evaluar el desempeño y conocimientos de la política de calidad. • Responsable de tomar acciones correctivas en el caso de que no se cumpla con los objetivos planteados de acuerdo al manual de calidad.
Recepcionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones y reuniones. • Encargados de difundir y promover la política de calidad. • Responsable de ofrecer un servicio de calidad. • Asegurar la satisfacción de los huéspedes. • Cumplir con los procedimientos y estándares del manual para el área de recepción. • Cumplir con los protocolos establecidos.
Auditor nocturno	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones y reuniones. • Encargado de difundir y promover la política de calidad. • Responsable de ofrecer un servicio de calidad. • Asegurar la satisfacción de los huéspedes. • Cumplir con los procedimientos y estándares del manual de calidad para el área de recepción. • Cumplir con los protocolos establecidos.
Jefe de camareras de piso	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones y reuniones. • Responsable de difundir y promover la política de calidad en el departamento de <i>housekeeping</i>. • Dar cumplimiento a los procesos y estándares establecidos en manual de calidad para el área de recepción. • Encargada supervisar y evaluar el desempeño del personal de camareras.
Camareras de piso	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a capacitaciones y reuniones. • Encargadas de difundir y promover la política de calidad. • Responsable del aseo de las habitaciones. • Cumplir con los procedimientos y estándares del manual para su área. • Cumplir con los protocolos establecidos.

4.3. Definición de estrategias, tácticas y acciones, de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad

Para asegurar que la política de calidad se cumpla, se deberá contar con herramientas, sistemas y mecanismos que respalden las acciones, estrategias y tácticas para el área de división de cuartos del hotel Endamo, para lo cual se presentan las siguientes actividades:

- Inducción y entrega del manual de calidad a todo el personal del hotel.
- Registro de todas las asistencias del personal a las capacitaciones.
- Entrega de certificaciones a todos los miembros del personal que asistan a las capacitaciones programadas.
- Implementar actas de reunión.
- Implementar encuestas para evaluar los servicios prestados por el hotel.
- Registro estadístico de encuestas de satisfacción realizadas hacia los clientes.
- Informes mensuales sobre la satisfacción de los clientes.
- Implementar libros de incidencias y novedades en todas las áreas del hotel.
- Se realizarán auditorías internas para controlar que los procesos se efectúen eficientemente.
- Se contratará auditores externos para renovar el distintivo Q y obtener el distintivo de calidad SIGO.
- Se publicará el nombre y foto del empleado del mes que haya cumplido con eficiencia todas sus actividades.
- Se llevará un registro fotográfico y escrito de las actividades que se realizan en el manual de calidad.
- Se implementarán reportes trimestrales de ventas.

4.4. Mapa de procesos optimizado
 4.4.1. Blueprint optimizado departamento de recepción

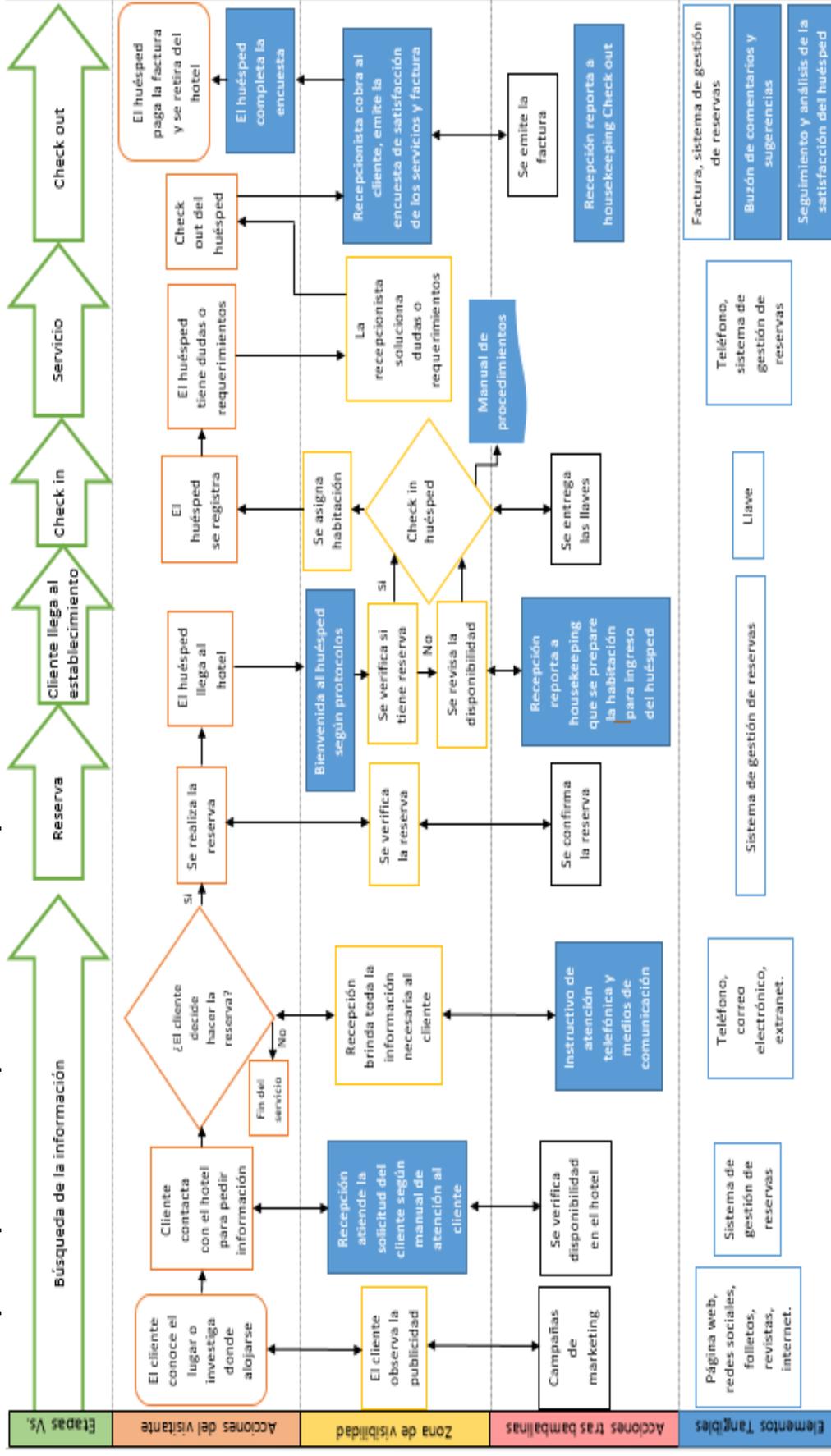


Figura 5. Mapa de procesos optimizado departamento de recepción

4.4.2. Blueprint optimizado departamento de housekeeping

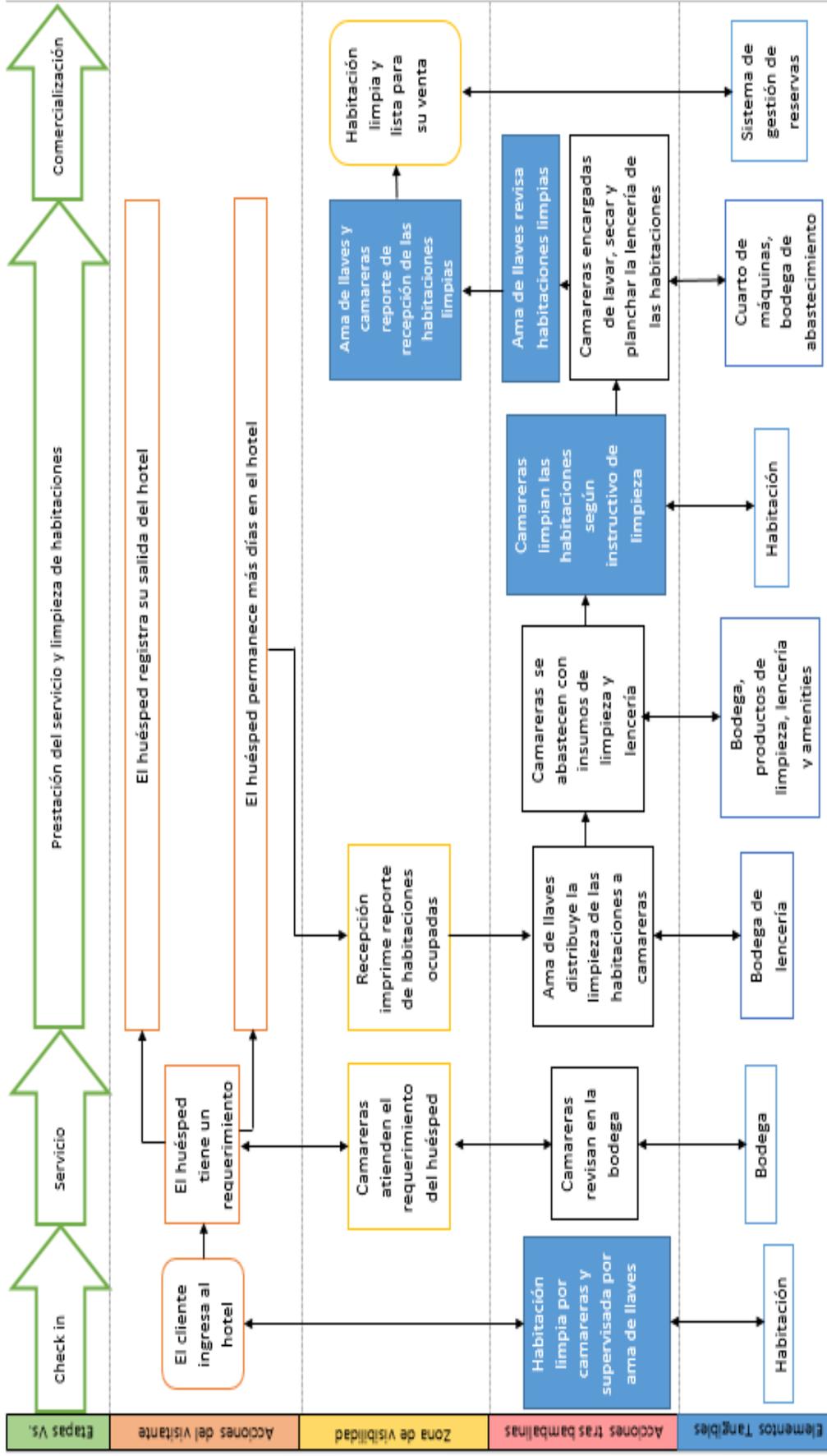


Figura 6. Mapa de procesos optimizado departamento de housekeeping

4.5. Matriz de medición de indicadores

Para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas se cumplan, se procederá a identificar el indicador y la frecuencia de medición, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 15. Matriz de medición de indicadores

Meta	Indicador	Frecuencia de medición
Meta 1 - Objetivo 1 Crear un manual de calidad para mejorar los procesos en los departamentos de recepción y <i>housekeeping</i> en el cuarto trimestre del 2018.	100% de los procesos implementados en el área de división de cuartos.	Semestral
Meta 2 - Objetivo 1 Mejorar los procesos y la operatividad en el área de división de cuartos durante el primer trimestre del 2019.	Auditoría interna.	Semestral
Meta 1 - Objetivo 2 Capacitar al personal de división de cuartos durante el primero y segundo trimestre del 2019.	Evaluación al personal del hotel. 80% del personal debe pasar el examen.	Semestral
Meta 2 – Objetivo 2 Capacitar al personal de recepción en el idioma inglés durante el primero y segundo trimestre del año 2019.	Evaluación al personal del hotel. 80% del personal debe pasar el examen.	Semestral
Meta 1 - Objetivo 3 Desarrollar una encuesta que evalúe los servicios prestados por el hotel desde el cuarto trimestre del 2018.	Implementar encuestas.	Actualizar cada año Diario
Meta 1 - Objetivo 4 Mantener estándares de calidad con el fin de mejorar la operatividad y productividad del hotel.	Lista de verificación. Cumplir con el 90% de la lista de verificación.	Semestral
Meta 1 - Objetivo 5 Incrementar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua en los procesos.	90% de satisfacción de los huéspedes.	Mensual

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se desarrollará el índice del manual de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo, también se incluye el presupuesto para el desarrollo del proyecto y concluirá con el cronograma de actividades para dar cumplimiento a la propuesta de calidad.

5.1. Matriz de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones

Tabla 16. Matriz de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones

Metas	Estrategias
Elaborar un manual de procesos de calidad para el área de división de cuartos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el manual de calidad. • Implantar nuevos procesos (<i>blueprint service</i>).
Implementar un manual de procesos para el área de división de cuartos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los roles y responsabilidades en torno a la calidad. • Efectuar los procesos (<i>blueprint service</i>). • Auditorías internas.
Brindar capacitaciones al personal de división de cuartos sobre los nuevos procesos implementados en el manual.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las temáticas de capacitación. • Desarrollar el cronograma y costos de la capacitación. • Implementar el manual y los procesos en el área de división de cuartos.
Impartir cursos en el idioma inglés para el personal de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las temáticas de capacitación. • Desarrollar el cronograma y costos de capacitación • Implementar el programa de capacitación. • Evaluar resultados de la capacitación.
Elaborar una encuesta dirigida hacia los huéspedes al momento de realizar el <i>check out</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las preguntas de la encuesta. • Implementar las encuestas en la recepción a través de una Tablet. • Evaluar los resultados. • Informes semanales sobre satisfacción del cliente.

5.2. Programación de la intervención

El programa de intervención comprende el presupuesto que se va a destinar para la mejora de calidad para el área de división de cuartos, se debe tomar en cuenta que el presupuesto es destinado para la elaboración del manual de calidad en el área de división de cuartos, elaboración del *blueprint*, talleres de capacitación sobre el manual de calidad, servicio al cliente, satisfacción del cliente y charlas motivacionales a todo el personal. Además, se creará una nueva página web con información actualizada del hotel. También, se definirá el cronograma para el cumplimiento de todas las actividades para esta mejora.

5.2.1. Presupuesto de intervención

El presupuesto total para la propuesta de mejora de calidad en el hotel Endamo es de \$8,636.00 USD, y se detalla de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Elaboración de un (1) manual de calidad para recepción y habitaciones división de cuartos (<i>anexo 5</i>).	\$4.550,00

DESCRIPCIÓN	COSTO
Elaboración de procesos para los departamentos <i>Blueprint service</i> (<i>anexo 5</i>).	\$450,00

DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	COSTO
Taller de capacitación al personal del hotel sobre atención al cliente, satisfacción del cliente, manejo de quejas, charlas de motivación (<i>anexo 5</i>).	4 horas	\$400,00
Taller de capacitación al personal sobre procesos, procedimientos para cada departamento de acuerdo a lo estipulado en el manual de calidad (<i>anexo 5</i>).	4 horas	\$400,00

DESCRIPCIÓN	COSTO
Diseño de página web, capacitación en manejo de redes sociales (<i>anexo 6</i>).	\$840,00

DESCRIPCIÓN	COSTO
Cursos de inglés personal de recepción (<i>anexo 7</i>).	\$1.996,00

5.3. Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad

El hotel Endamo, presenta un presupuesto de inversión total para la mejora de calidad en el área de división de cuartos de \$8,636.00 USD USD, para lo cual se ha tomado en cuenta el histórico de ventas, desde el 01 de mayo del 2017, hasta el 31 de mayo del presente año. También, se tomará en cuenta la tarifa promedio y el porcentaje de ocupación para la recuperación de la inversión.

(Ecuación 1)

Tarifa promedio

$$\text{Tarifa promedio} = \frac{\text{venta total de habitaciones}}{\text{habitaciones ocupadas}}$$

$$\text{Tarifa promedio} = \frac{\$149,302.32}{4763}$$

$$\text{Tarifa promedio} = \$31.34$$

Porcentaje de ocupación

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{\text{habitaciones ocupadas}}{\text{habitaciones disponibles}}$$

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{4763}{7665}$$

$$\% \text{ de ocupación} = 62\%$$

Retorno de la inversión

Para calcular el retorno de la inversión del plan de mejora de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo, se ha tomado en cuenta las ganancias obtenidas y la inversión presupuestada. La utilidad anual del hotel es de \$76,456.20 USD. Para esto, se estima que el hotel debe recuperar la inversión en un plazo máximo de 12 meses.

(Ecuación 2)

$$ROI = \frac{\text{Ganancias obtenidas} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$ROI = \frac{\$76,456.20 - \$8,636.00}{\$8,636.00} \times 100$$

$$ROI = 785.32\%$$

Se puede observar que el cálculo del ROI es positivo, dando un valor total de 785.32% de retorno de la inversión anual. Sin embargo, de acuerdo al historial de las ganancias obtenidas al año, se espera que la inversión no disminuya la utilidad. Es por eso que, con la implementación de la mejora de calidad, el hotel tenga un crecimiento mínimo del 11.30% en sus ganancias. Por lo tanto, al incrementar el 11.30% a las ganancias obtenidas (\$76,456.20 USD) al año, el valor total sería de \$8.639,55 USD, donde se recuperaría la inversión y posteriormente generara mayores ganancias al hotel a partir del segundo año.

Para que el proyecto sea viable, el hotel necesita incrementar su ocupación, por eso, si al dividir los \$8.636,00 USD de la inversión total, para la tarifa promedio \$31.34 al año, nos daría un total de 276 habitaciones más por vender al año.

(Ecuación 3)

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{\textit{habitaciones ocupadas}}{\textit{habitaciones disponibles}}$$

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{4.763 + 276}{7.665}$$

$$\% \text{ de ocupación} = 65.74\%$$

El incremento en el % de ocupación es de 3.74% al año, para recuperar la inversión, siendo la estrategia más viable para establecer la mejora de calidad en el área de división de cuartos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El establecimiento cuenta con una estructura organizacional sólida, la cual ha ayudado a la mejora de actividades y responsabilidades dentro de cada departamento del hotel. También se pudo evidenciar que el hotel cuenta con un distintivo de calidad “Q”, el cual lo obtuvo en el año 2015. Sin embargo, y a pesar de que el hotel cuenta con una estructura organizacional sólida y una certificación de calidad, no se respetan o se omiten ciertos procesos.

Según el análisis de competitividad, mediante la aplicación de una lista de chequeo de SERVQUAL, se pudo evaluar a la competencia mediante 5 criterios, en los cuales se determinó que el hotel Endamo presenta un factor diferenciador y oportunidades. Por otra parte, se pudo identificar el perfil del cliente mediante un sistema de gestión de reserva con el que cuenta el hotel. Asimismo, se aplicó una encuesta para conocer cómo fueron los servicios brindados por el hotel.

La aplicación de la lista de chequeo del distintivo de calidad SIGO, determinó que el hotel cumple con la calificación mínima para obtener el distintivo. También, se procedió a analizar los procesos del departamento de división de cuartos, en donde se identificaron varios errores. Posteriormente, se enlistaron los errores y los posibles errores, dando una solución a todos los inconvenientes presentados. Asimismo, se optimizó el *blueprint* creando nuevos procedimientos e instructivos para mejorar los procesos de cada departamento.

El análisis FODA, ayudó a establecer estrategias en la matriz CAME para mejorar los procesos del área. Por último, se pudieron definir las acciones, estrategias, metas y objetivos para el cumplimiento de la mejora de calidad, estableciendo indicadores y frecuencias de medición para cumplir las metas

planteadas por el hotel. Cabe recalcar que, el proyecto se enfoca en la implementación de un manual de calidad, capacitaciones al personal y encuestas de para evaluar los servicios de esta manera brindar un mejor servicio al huésped y generar una ventaja competitiva.

6.2. Recomendaciones

Se debe considerar que el hotel Endamo al ser un establecimiento creado de manera empírica presenta una ventaja competitiva y ha logrado mantener un prestigio sobre otros hoteles de la ciudad de Latacunga, al brinda un buen servicio a sus huéspedes que se sienten totalmente satisfechos por el trato que reciben de parte de todo el personal del hotel. Sin embargo, se recomienda la aplicación del manual de calidad para el área de división de cuartos, ya que, los departamentos de recepción y *housekeeping* son el motor principal del establecimiento y los principales en crear experiencias de satisfacción a sus huéspedes. Además, es importante capacitar al personal sobre los nuevos procesos y procedimientos de cada área, atención al cliente y charlas de motivación que ayuden al personal a mantener un mejor desempeño en sus labores.

Como se había mencionado en el análisis FODA, el personal del hotel presenta una deficiencia en el idioma inglés. Es por eso que, en la propuesta se detalla un curso de inglés para el personal de recepción por ser el departamento que maneja contacto directo con el cliente y se recomienda a la administración impartir el curso de inglés a otros departamentos del hotel y de esta manera mejorar la experiencia del huésped en el hotel, ya que de acuerdo con el perfil del cliente se evidencio que el hotel recibe turistas extranjeros. Por otra parte, es importante implementar encuestas para calificar los servicios prestados por el hotel, ya que de esta manera se podrá conocer si la implementación del manual, procesos o procedimientos, y las capacitaciones al personal han logrado incrementar la satisfacción en los huéspedes y el porcentaje de ocupación del hotel.

Por último, se recomienda al personal del hotel comprometerse a efectuar los procesos establecidos en el manual de calidad y a la administración verificar el cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el proyecto, para que de esta manera el establecimiento evidencie un cambio en sus operaciones y mejorar los servicios para generar mayor rentabilidad.

REFERENCIAS

- Asociación de Lengua Española, D. (2014). *Real academia española*. Vigésima, 3. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Bejarano, G. N. (2002). *Reglamento General de Actividades Turísticas*. Quito, Ecuador: Lexis.
- Caiza, R., & Molina, E. (2012). Análisis histórico de la evolución del turismo en territorio ecuatoriano. RICIT: *Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Cuadrado, C. (2002). La metodología "ISMI" Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II). *MK Marketing + Ventas* (167), p. 58.
- De la Torre, F. (2007). Administración Hotelera 1. En F. De la Torre, *Administración Hotelera 1*. México: Trillas.
- Dorado, J. A., & Cerra, J. (2004). *Manual de recepción y atención al cliente*. España: Síntesis, S.A.
- Dos Anjos, S. J. G., & de Abreu, A. F. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 175-186.
- Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 67. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Madrid: Pearson Educación.
- Gallego. (2015). Gestión de hoteles con una nueva visión. En L. F. Gallego, *Gestión de hoteles una nueva visión* (p. 204). Madrid: Paraninfo S.A.
- García, F. J. (2013). *Historia de la hotelería y de los mejores hoteles del mundo*. Montañas de Papel.
- Hotel Endamo. (2015). *Manual de Talento Humano*: Hotel Endamo.

- Hotel Endamo. (2016). Acerca de nosotros: Hotel Endamo. Obtenido de Hotel Endamo: <http://hotelendamo.com/about-us/>
- James. P. (1997). *La gestión de la calidad total*. Madrid: Prentice Hall.
- López Fernández, M. C., & Serrano Bedia, A. M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3).
- María Pérez Savelli, M. B. A., & Quiñones, V. (2009). El diagrama o blueprint del servicio: Herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 63-72.
- Ministerio de Turismo. (2009). *Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional*. Ministerio de Turismo. Recuperado de: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Manual_Implementaci%C3%B3n_SIGO.pdf
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1).
- Rojas, J. M., & Samper, R. M. (2002). La información contable para la gestión en la empresa hotelera [: el Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). Universidad de Málaga, *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021*. Recuperado el 25 de octubre de 2017 de Política No. 5.1: <http://ugp.espe.edu.ec/ugp/wp-content/uploads/2017/08/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Thompson, I. (2006). Definición de misión. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
- Trujillo León, A., & Vera Martínez, J. (2009). Comprensión de la calidad en el servicio como la integración de dos dimensiones: tangible e intangible. *Revista Colombiana de Marketing*, 8(13).

- Universidad de Las Américas. (2017). *Matriz de Líneas de Investigación y Temáticas de Titulación de la Facultad de Hospitalidad y Turismo*. Quito: UDLA.
- Walker, J. R. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México: Pearson Educación.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-8.

ANEXOS

Anexo 1: Perfil del cliente del hotel Endamo.

Variables Geográficas	
País	Ecuador (42.3%) Alemania (13.98%) Estados Unidos (13.10%) Suiza (6.73%) Canadá (4.6%), Francia (4.65) Holanda (4.6%) España (3.89%), Italia (3.72%) Reino Unido (2.48%)
Variables Demográficas	
Edad	Menor a 20 (2%) 20 a 29 (14%) 30 a 39 (33%) 40 a 49 (36%) Mayor a 50 (15%)
Género	Masculino (56%), femenino (44%)
Nivel de instrucción	Secundaria (28%), superior (72%)
Variables Conductuales	
Motivo de viaje	Ocio (53.9%) Trabajo (46.1%)
Tiempo promedio de visita	1 a 2 días (64%) 2 a 3 días (36%)
Con quién viaja	Solo (57%), acompañado (43%)

Anexo 2: Encuesta de calidad.

ENCUESTA CALIDAD HOTEL ENDAMO

Estimado Cliente el propósito de esta encuesta es conocer sobre la experiencia de su estadía en el Hotel Endamo con el propósito de mejorar la calidad en nuestro servicio, por lo cual la veracidad de su información es muy valiosa para mejorar nuestro servicio. Le agradecemos de antemano el tiempo prestado para resolver esta encuesta.

• Marque con una X Duración: 10 - 15 minutos.

1. Género
 - Masculino
 - Femenino

2. Nacionalidad _____

3. Lugar de origen _____

4. Edad
 - Menor a 20
 - 20 a 29
 - 30 a 39
 - 40 a 49
 - Mayor a 50

5. Motivo de viaje
 - Vacaciones / ocio
 - Negocios
 - Estudios
 - Visita amigos o familiares
 - Voluntariado
 - Otro (especifique) _____

6. Actividades que realiza (puede ser más de una respuesta)
 - Visita a Museos
 - Visita a Haciendas
 - Visita a Florícolas
 - Visita a Parque Nacional Cotopaxi

7. Tiempo promedio de estadía
 - 1 día
 - 2 día
 - 3 día
 - 4 día
 - Más de 5 días

8. Gasto Promedio
 - 50 – 100
 - 101 – 151
 - 152 – 202
 - Más de 200

9. Forma de viaje
 - Solo/a
 - Pareja
 - Familiares
 - Amigos

- Visita a la Laguna de Quilotoa
 - Visita a la Reserva Ecológica los Ilinizas
 - Mercados Indígenas
 - Gastronomía
 - Actividades Culturales
 - Otros _____

10. Cómo se informó del Hotel

- Redes Sociales
- Trip Advisor
- Booking.com
- Por recomendaciones
- Folletos, Revistas
- Página web

Valoración de los servicios

Califique los servicios donde 1 es completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho

Elementos tangibles de la empresa

	1	2	3	4	5
La infraestructura del Hotel					
Limpieza de las instalaciones					
Infraestructura de habitaciones					
Equipamiento de habitaciones					
Presencia de personal					

Elementos tangibles de servicios complementarios

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

Empatía

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

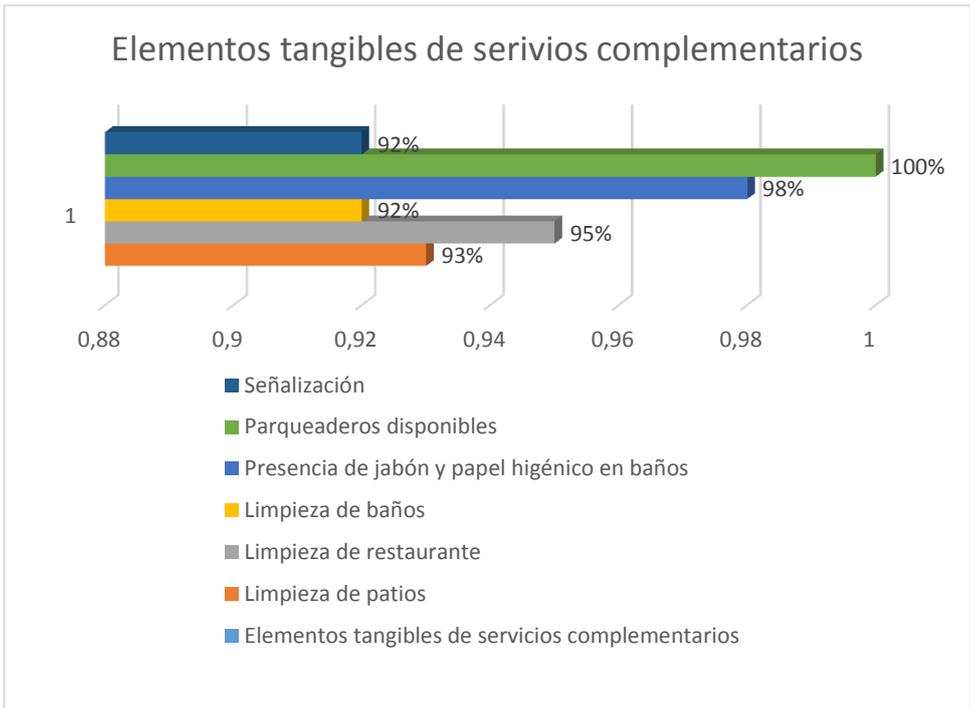
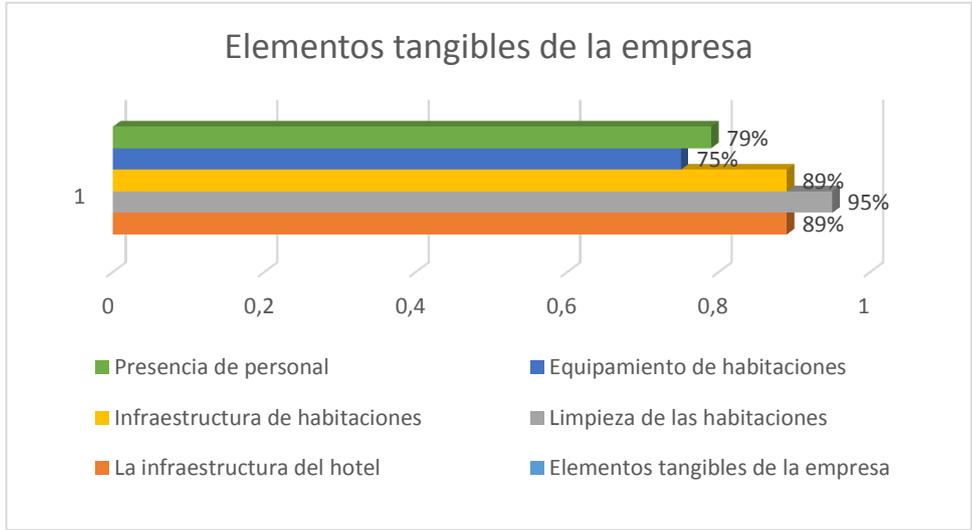
Seguridad

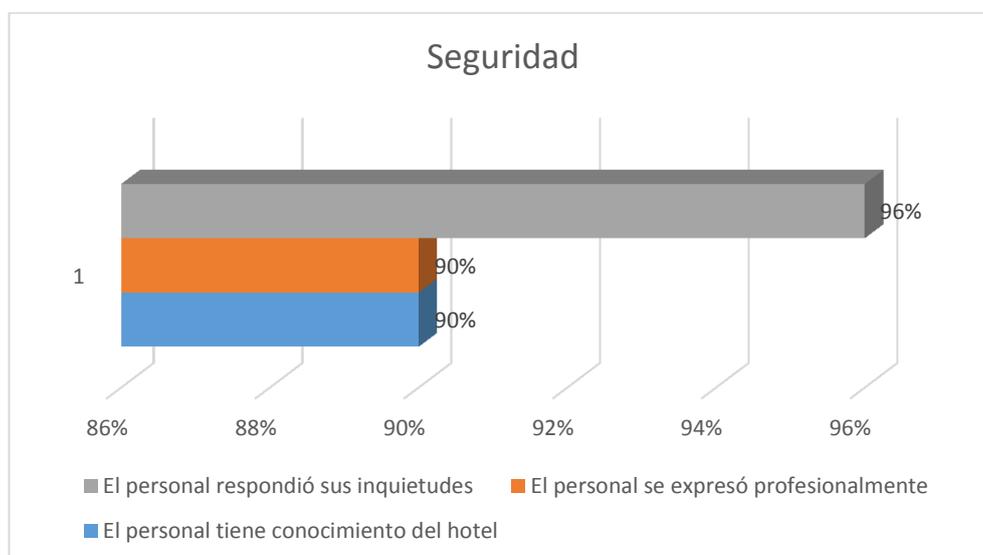
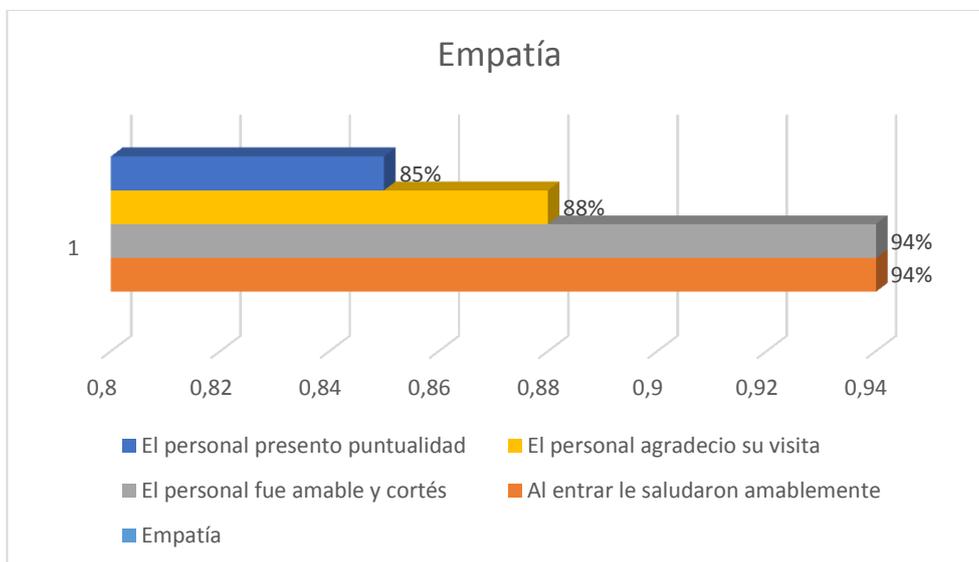
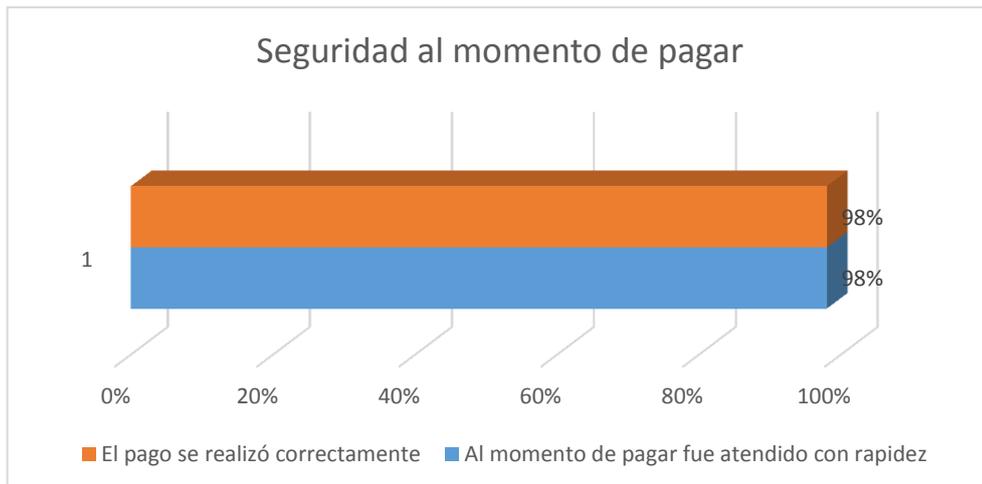
	1	2	3	4	5
El personal tiene conocimiento del Hotel					
El personal se expresó profesionalmente					
El personal respondió sus inquietudes					

Seguridad al momento de pagar

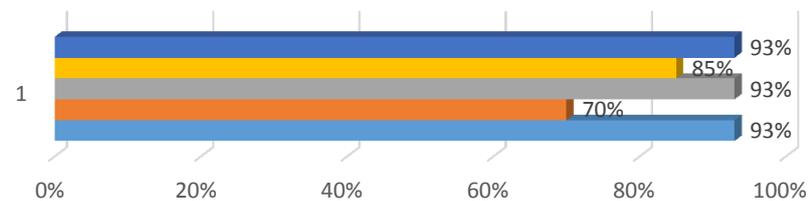
	1	2	3	4	5
El momento de pagar fue atendido con rapidez					
El pago se realizó correctamente					

Anexo 3: Resultado de las encuestas.



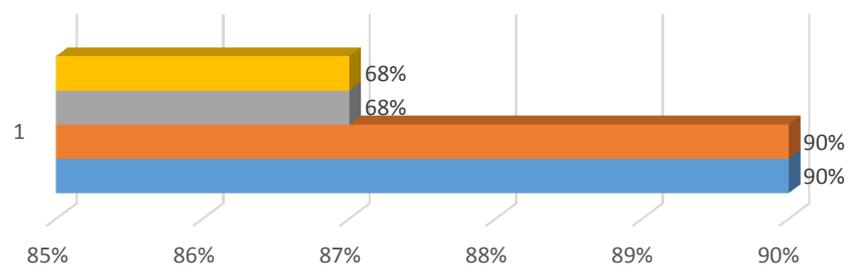


Capacidad de respuesta



- El tiempo de espera fue satisfecho
- El personal informó sobre las diferentes actividades que puede realizar en la ciudad o destinos turísticos
- El personal respondió sus inquietudes
- El personal le informo acerca de los servicios

Fiabilidad de las habitaciones



- Las habitaciones estuvieron impecables
- Las habitaciones contaban con los amenities necesarios
- Las habitaciones cumplieron sus expectativas
- Las habitaciones fueron confortables

Anexo 4: Lista de verificación.

F - G - 01: Lista de Verificación

Logo de la empresa

Lista de Verificación
(F-G-01)



Empresa: Hotel Endamo

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 La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:		28		
	Total:		21		

* 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 La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Suma:		24		
	Total:		18		

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	Suma:	26			
La suma se multiplica por .75 para obtener la calificación del Módulo	Total:	19,50			

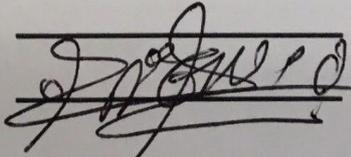
Puntos	Escala aplicable a Resultados
0	No lo mide
1	Tendencia negativa
2	Estable
3	Resultados positivos
4	Resultados positivos significativos y cuantificados

Resumen de la Puntuación Obtenida	Puntos
1. Calidad Personal	21
2. Enfoque en el Cliente	18
3. Gestión de Rutina y La Mejora	19,50
Puntuación por asistencia	-
Puntuación total obtenida	58,50

Empresa: Hotel Endamo
(Razón Social y RUP o RISE) 0501153167001

Fecha: 04/05/2018

Nombre del Evaluado: _____

Firma: 

Nombre del Evaluador: Enrique Naranjo

Firma: _____

Anexo 5: Proforma para la elaboración de un manual de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo.

KNOWMAD + CITY

Quito, 1 de junio de 2018

Señor
Enrique Naranjo
HOTEL ENDAMO
Latacunga - Ecuador
Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente, pongo en su consideración la siguiente cotización, acorde a los servicios por usted solicitados en su correo electrónico.

La presente oferta incluye lo siguiente:

- Elaboración de un (1) manual de calidad para recepción y habitaciones (división de cuartos)
- Elaboración de procesos para los dos departamentos (*Blueprint service*)
- Dos (2) talleres de capacitación de cuatro (4) horas de duración cada uno (a día contiguo); los mismos que cubrirán las siguientes temáticas: atención y satisfacción del cliente, manejo de quejas, satisfacción del cliente, motivación al personal, procesos o procedimientos.

COSTOS:

El costo por todos los productos descritos anteriormente es de **cinco mil ochocientos dólares (USD 5.800,00)**. Este precio NO incluye IVA.

Dentro del costo se encuentra incluido dos (2) visitas técnicas a la ciudad de Latacunga para levantar información para la realización de los manuales y de los procesos.

De igual forma, se incluye el traslado y viáticos del personal hasta la ciudad de Latacunga para los talleres de capacitación.

Dentro del precio señalado no se incluye refrigerios u otros para los asistentes a los talleres. De igual forma, el lugar de realización de los talleres y las facilidades necesarias (video, sonido, entre otros) serán suministradas por el Hotel. No se contemplan otros gastos no detallados en la presente propuesta.

Los costos por alojamiento y alimentación del equipo técnico (2 personas), tanto para las visitas técnicas, como para la facilitación de los talleres, serán asumidos por el Hotel.

Los costos por producto se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

PRODUCTO	COSTO
Elaboración de un (1) manual de calidad para recepción y habitaciones (división de cuartos)	4.550
Elaboración de procesos para los dos departamentos (<i>Blueprint service</i>)	450
Dos (2) talleres de capacitación (día contiguo)	800
TOTAL	5.800

PRODUCTOS:

El servicio incluye la entrega de un manual en versión impresa y digital; la realización de dos (2) talleres de cuatro horas de duración cada uno (en fechas a convenir); la entrega de certificados de asistencia a los participantes de los talleres; y la elaboración de los procesos (*blueprint service*) antes mencionados (entregados en formato impreso y digital).

Una vez entregado los borradores de los materiales a elaborarse (en formato digital), el Hotel tendrá diez (10) días para realizar cualquier observación; caso contrario se dará como recibido el producto; con lo cual se hará llegar la versión impresa y definitiva de los mismos.

FORMA DE PAGO

El pago se realizará de la siguiente manera:

- 50% a la firma del contrato
- 50% a la entrega del manual de calidad y de los procesos (*blueprint services*) y la realización de los dos (2) talleres de capacitación

PLAZO

El plazo de entrega de los borradores (manual y procesos), así como la realización de los talleres, no superará los 30 días calendario.

Sin otro particular, me despido, no sin antes agradecerle por la atención brindada. De existir alguna inquietud, puede comunicarse con nosotros, que estaremos gustosos en atenderle.

Saludos Cordiales;



Oscar Iván Echeverry López
Gerente de Proyectos
KNOWMADCITY
Celular: 0984 482 443

Anexo 6: Proforma diseño de página web

PROFORMA PUBLICITARIA

CLIENTE:	Enrique Naranjo
FECHA:	04 de Junio de 2018

Usted ha solicitado a nuestra empresa los precios de los siguientes servicios:

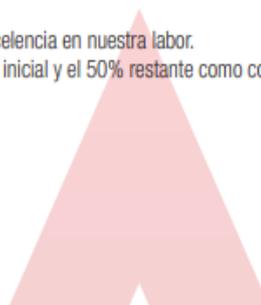
CANTIDAD	DETALLE	VALOR
1	Página web corporativa	\$ 400,00
1	Capacitación en manejo de redes sociales	\$ 350,00
	SUBTOTAL	\$ 750,00
	IVA 12%	\$ 90,00
	TOTAL	\$ 840,00

El servicio mencionado consta de los siguientes aspectos:

- Host y dominio en (.com) u (.org).
- La duración del curso será de 6 horas (2 horas por día). Incluye certificado.
- El cupo máximo para participar en la capacitación es de 20 personas.

Esperamos poder trabajar con usted entregando como siempre excelencia en nuestra labor.
Para comenzar con la elaboración, se requerirá el 50% como pago inicial y el 50% restante como contraentrega.

Att.
Daniel Medina
PUBLICISTA ALPHA COMUNICACIONES



Anexo 7: Proforma cursos de inglés personal de recepción.



Latacunga, 24 de julio de 2018

Sr. Enrique Naranjo
GERENTE PROPIETARIO DEL HOTEL ÉNDAMO
Presente.

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de todos quienes conformamos la empresa TIC TAC TOE TRAINING SOLUTIONS.

Por medio de la presente le hacemos llegar la información requerida por usted sobre nuestro programa de Capacitación.

YOUNG SPIRIT PROGRAM (NIVEL A1 PRINCIPIANTE)

Young Spirit es un Programa Especializado de Inglés para adultos que garantiza el desarrollo y fortalecimiento integral y simultáneo de las cuatro competencias para que una persona adquiera un perfil BILINGÜE, como son: HABLAR, ESCRIBIR, LEER Y PENSAR en inglés.

Con una amplia experiencia en la enseñanza de idiomas extranjeros, tic tac toe, ha desarrollado una metodología única e innovadora para nuestro medio, que permite adquirir el máximo de conocimientos en el menor tiempo, a través de:

- Horarios Flexibles, programables y reprogramables.
- Número reducido de alumnos por sala de asesoría. Máximo 6 alumnos, mínimo 1.
- Laboratorios dirigidos.
- Material didáctico exclusivo.
- Asesorías Académicas 100% en inglés. Totalmente prácticas, vivenciales, interactivas y conversacionales.
- Sistema Mesa Redonda. Full participación.
- Asesores altamente calificados en la enseñanza de las 4 competencias del idioma inglés. Excelente nivel de fluidez verbal y escrita.
- Metodología Lúdica Natural de aprendizaje. Error cometido – Error corregido.
- Motivación constante.
- Sin deberes, tareas, calificaciones, pérdida de clases, pérdida de nivel.
- Instalaciones de primer nivel. Ambiente confortable.
- Evaluación cualitativa en base a logros. Garantía total



INVERSIÓN ECONÓMICA

Costo Especial Contado autorizado para HOTEL ÉNDAMO
(Efectivo, cheque, tarjeta de crédito)
\$ 499,00 x persona

Nos complace poderlos servir y que Uds., sean los referentes de los excelentes resultados que otorga nuestra institución.

Les agradecemos su atención, **ÉXITOS.**

Positivamente

LIC. Alfredo Rosero
DIRECTOR DE R.R.P.P.
TIC TAC TOE
Cel: 0992611933

Anexo 8: Índice del manual de calidad

A continuación se presentará el índice del manual de calidad para el área de división de cuartos del hotel Endamo:

1. Introducción.
2. Misión, Visión.
3. Objetivos empresariales.
4. Política de calidad.
5. Objetivos de la calidad.
6. Metas de la calidad.
7. Estructura organizacional.
 - 7.1. Organigrama estructural.
 - 7.2. Organigrama funcional con respecto a la calidad.
8. Profesiogramas y delegación de responsabilidades.
 - 8.1. Jefe de recepción
 - 8.2. Recepcionistas.
 - 8.3. Auditores nocturnos.
 - 8.4. Jefe de camareras de piso
 - 8.5. Camareras de piso.
9. Estándares y procedimientos para el área de recepción.
 - 9.1. Propósito.
 - 9.2. Alcance.
 - 9.3. Definiciones.
 - 9.4. Responsables.
 - 9.5. Normativa de higiene personal.
 - 9.6. Normativa de vestimenta y presentación personal.
 - 9.7. Proceso para gestionar una reserva.
 - 9.8. Instructivo para atención telefónica y medios electrónicos.
 - 9.9. Instructivo de atención al cliente.
 - 9.10. Proceso para *check in* y *check out*.
10. Estándares y procedimientos para el área de *housekeeping*.

- 10.1. Propósito.
- 10.2. Alcance.
- 10.3. Definiciones.
- 10.4. Responsables.
- 10.5. Normativa de higiene personal.
- 10.6. Normativa de vestimenta y presentación personal.
- 10.7. Equipamiento de las habitaciones.
- 10.8. Instructivo de limpieza de habitación.
- 10.9. Programa de inspección y mantenimiento en habitaciones.
- 10.10. Programa de buenas prácticas ambientales.
- 10.11. Procedimientos de objetos olvidados en la habitación.
- 10.12. Registros diarios de limpieza de habitaciones.
- 10.13. Ficha de evaluación y verificación de limpieza de las habitaciones.
11. Procedimiento para manejo de quejas y reclamos.
12. Actas de reunión.
13. Programa de capacitación al personal.
14. Registros de inducción y capacitación.
15. Conclusiones.
16. Referencias.
17. Anexos.

