



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD AL HOTEL
BOUTIQUE MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA UTILIZANDO LA NORMA ISO_9001

AUTOR:

EDWIN JUVENAL SÁENZ FLORES

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Edwin Juvenal Sáenz Flores, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón.
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Edwin Juvenal Sáenz Flores, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación.

Riobamba, 05 de Abril del 2017

Edwin Juvenal Sáenz Flores.
C.C: 171294495-6

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, por la vida y bendiciones; a mi familia, por ser una parte importante para poder terminar mis estudios; gracias por su apoyo y amor, a mis amigos; por darme ánimo y cariño para poder llegar a esta etapa de mi vida

Edwin J. Sáenz Flores

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la ESPOCH, por ser parte de mi formación académica, a mis profesores por impartirme sus conocimientos y formarme como profesional, por siempre estaré agradecido por el apoyo brindado.

De la misma manera, agradezco al Hotel Boutique Mansión Santa Isabella y a sus propietarios, Ben Cox, Jenny Delgado y Betty Delgado, por darme la apertura de realizar el presente trabajo de titulación.

Finalmente, agradezco a mis tutoras Ing. Denise Pazmiño Garzón e Ing. Jaqueline Sánchez Lunavictoria, por su ayuda y guía en la culminación del presente proyecto.

Edwin J. Sáenz Flores

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de imágenes.....	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.1.2 Servicios Ofertados por el Hotel.....	8
2.1.3 Descripción del Tipo y Costo de las Habitaciones	10
2.1.4 Políticas de Reservas.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Antecedentes del Estado del Arte	11
2.2.2 Fundamentación Legal	12
2.2.3 La Calidad	13

2.2.4	Familia de las Normas ISO 9000.....	20
2.2.5	Normas ISO 9001.....	22
2.2.6	Gestión por Procesos.....	25
2.2.7	Normas INEN	32
2.2.8	Calidad de Servicio:	34
2.2.9	Beneficios que obtendrá el hotel Boutique Mansión Santa Isabella.....	37
2.2.10	Marco Conceptual.....	37
2.3	IDEA A DEFENDER	40
2.4	VARIABLES:	40
2.4.1	Variable independiente	40
2.4.2	Variable dependiente:	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1	Método Inductivo:.....	43
3.4.2	Método Deductivo:	43
3.4.3	Técnicas de Investigación	43
3.5	RESULTADOS.....	45
3.5.1	Entrevista dirigida a la gerente del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella.....	53
3.5.2	Resultado obtenido de la entrevista al gerente.....	55
3.5.3	Entrevista dirigida a los empleados del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella.....	56
3.5.4	Resultados obtenidos de la entrevista a los empleados.....	58
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		59
4.1	TITULO	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1	Determinación del Comité de Calidad	59
4.2.2	Priorización de los Procesos	60
4.3	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA	82
4.3.1	Inexistencia de una gestión enfocada hacia los procesos.....	82
4.3.2	Baja participación y satisfacción del cliente interno.....	83
4.3.3	Círculos de Calidad.....	83

4.3.4	Programa de sugerencias de empleados.....	85
4.3.5	Ausencia de evaluaciones de satisfacción del cliente.	85
4.4	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS.	86
4.5	MEDIDAS KAIZEN PARA EL PROCESO Y PARA LA EMPRESA.....	86
4.6	ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	88
4.7	AMA DE LLAVES:.....	90
4.8	LAVANDERÍA:	91
4.9	VENTAS:.....	91
4.10	RESERVAS:	91
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES:.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural Mansión Santa Isabella	9
Figura 2: Principios de la gestión de la calidad	18
Figura 3: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad	19
Figura 4: Características de los Procesos.....	26
Figura 5: Mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero.....	33
Figura 6: Organigrama del comité de calidad.....	60
Figura 7: Subproceso del servicio de Check in.....	62
Figura 8: Subproceso de limpieza de las habitaciones	64
Figura 9: Sub-Proceso del servicio de Check Out	65
Figura 10: Ciclo de la calidad del Servicio.....	68
Figura 11: Mapa de Procesos Sugerido al Hotel.....	78

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Hotel Mansión Santa Isabella	6
Imagen 2: Nuevo Edificio Mansión Santa Isabella	7

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Precios Rack Hotel Mansión Santa Isabella	10
Tabla 2: Diferencia de la Norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	24
Tabla 3: Diagrama de flujo de procesos	29
Tabla 4: Correspondencia entre la Norma ISO 9004:2009 y la Norma ISO 9001:2008	31
Tabla 5: Registro de turistas del año 2015.....	42
Tabla 16: Satisfacción del servicio del Hotel	45
Tabla 7: Porcentaje de Calificación del servicio	46
Tabla 8: Calidad del servicio en la recepción	47
Tabla 9: Calificación del servicio de alojamiento	48
Tabla 10: Calificación de los servicios del Hotel	49
Tabla 11: Calificación del servicio brindado por el Hotel.....	50
Tabla 12: Calificación Brindado por el personal	51
Tabla 13: Compromiso del Hotel con la satisfacción.....	52
Tabla 14: Comparación con la Norma 4 SGC	55
Tabla 15: Clausula 6 Gestión de Recursos	58
Tabla 16: Asignación de responsabilidad	65
Tabla 17: Estrategia del negocio.....	67
Tabla 18: Plan de mejora continua	72
Tabla 19: Objetivos estratégicos propuestos al Hotel.....	77
Tabla 20: Procesos Estratégicos	79
Tabla 21: Procesos operativos o cadena de valor	80
Tabla 22: Procesos de Apoyo	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Plan anual	99
Anexo 2: Manual de procedimientos check in.....	103
Anexo 3: Manual de procedimientos Recepción de comensal	108
Anexo 4: Manual de procedimientos limpieza de habitaciones.....	112
Anexo 5: Manual de procedimientos ventas	118
Anexo 6: Programa de sugerencias.....	124
Anexo 7: Encuesta base Satisfacción del cliente	132
Anexo 8: Sistema de administración de quejas.....	134

RESUMEN

En la propuesta realizada de Gestión de Calidad para el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella de la Ciudad de Riobamba, utilizando la Norma ISO_9001, se pretende satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. La metodología utilizada en esta investigación, se realizó a través de encuestas y la aplicación de la Norma ISO, que permitirá el mejoramiento del servicio. El presente proyecto se efectuó mediante el delineamiento de políticas, objetivos, mapa de procesos y responsabilidades de cada miembro de la empresa, conociendo la importancia de la mejora continua de la entidad, la cual se realiza a través de procedimientos de acciones correctivas, al igual que el sistema de administración de quejas, todo esto se encuentra plasmado en el manual propuesto para el hotel. Con este estudio se busca una alternativa que garantice a la empresa la satisfacción total de los clientes, al aplicar el sistema de gestión normalizado.

Palabras clave: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. NORMA ISO_9001. HOTEL BOUTIQUE MANSIÓN SANTA ISABELLA. GESTIÓN POR PROCESOS.

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The proposal of quality management for the "Boutique Mansión Santa Isabella hotel" of Riobamba city; has been conducted according to the ISO_9001 standard; in order to meet the needs and expectations of consumers. The methodology in this research involved activities like surveys and the application of the ISO standard, which will enable the improvement of the service provided by the hotel. This project was carried out after establishing policies, objectives, map of processes and responsibilities of each member of the company, which lead to determine the importance of continuous improvement of the entity. This improvement is achieved by procedures of corrective actions as well as the system of complaint management. All these aspects are covered by the hand book proposed for the hotel. This study aims to provide an alternative ensuring the total satisfaction of the customers of the company after applying the standardized management system.

Key Words:

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM. STANDARD ISO_9001. HOTEL BOUTIQUE MANSION SANTA ISABELLA. PROCESS MANAGEMENT.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, en el “Hotel Boutique Mansión Santa Isabella” el cual tiene como objetivo principal, el ofrecer a la institución, un Sistema de Gestión de la Calidad basándose en la Norma ISO_9001, herramienta fundamental de trabajo para encontrarse en la capacidad para proveer de forma coherente productos/servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

El contenido del presente estudio, se encuentran distribuidos de la siguiente manera:
Capítulo 1.- En la primera parte se aborda el problema, justificación y objetivos.

Capítulo 2.- En la segunda parte se aborda el tema teórico el cual es la base con la que se desarrollara el estudio, aspectos referentes al turismo, hotelería, reglamentos, calidad, gestión de la calidad, Norma ISO 9001-2008, Normas INEN, calidad del servicio, satisfacción del cliente, en la cual se basa la presente propuesta.

Capítulo 3.- Se desarrolla el Marco metodológico, modalidad investigativa, población y muestra, métodos y técnicas de investigación, factores importantes en el desarrollo del estudio en mención.

Capítulo 4.- Viene a ser la propuesta en sí, determinación del comité de calidad, procedimientos check In/ Check Out, objetivos de la calidad, política de calidad, proceso de mejora, círculos de calidad.

Conclusiones y recomendaciones.

Bibliografía.- En donde se detalla las fuentes consultadas.

Anexos.- Donde se presentan los formularios para la revisión y control de los diferentes departamentos del Hotel.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, el sector turístico es uno de los más importantes en el aspecto económico, gracias a la gran variedad de atracciones que ofrece en todas sus regiones y del cual dependeremos en un futuro cuando el petróleo se termine.

En la actualidad, el país atraviesa por un momento crítico dentro de la industria hotelera, existen establecimientos carentes de calidad y con poca especialización de servicios los cuales han perdido competitividad por los precios altos y dolarizados; además, porque los empresarios y administradores de los hoteles poseen limitados conocimientos para operarlos.

Según Ingram y Daskalakis (1999), la búsqueda de una mayor competitividad, hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera. Es por eso que el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados para los turistas y organizaciones de hospedaje, como el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella. El cual busca posicionarse frente a sus similares competidores de la ciudad de Riobamba, implementando un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO_9001, con el propósito de mejorar sus servicios, captar más clientes e incrementar su competitividad.

Sin embargo, la falta de herramientas de gestión administrativas; sumado a esto, el bajo nivel de conocimientos del personal en lo referente a la calidad del servicio y atención al cliente, ha contribuido que poco a poco se reduzcan la captación y fidelización de nuevos clientes, afectando así la estabilidad de la empresa y poniendo en riesgo su permanencia en el mercado turístico y hotelero de la ciudad de Riobamba.

Para ello, la gestión por procesos ayudará a detectar las principales deficiencias y fallas que impiden un desempeño exitoso en la empresa. Para Amozarrain, (1999), la gestión por proceso de la actividad hotelera, es la forma de gestionar toda la organización, de tal forma que constituyan una secuencia de las actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo influirá la elaboración de la Gestión de la Calidad, en la mejora de los servicios y la satisfacción del cliente del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella?

1.1.2 Delimitación del Problema.

Campo: Gestión de la Calidad, que guarda relación con la aplicación de la norma ISO 9001:2008

Espacial: La investigación, análisis y estudio se realizó en el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella ubicada en las calles José Veloz 28-48 y Carabobo en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Temporal: El estudio se desarrolló en el año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Atkinson (1990), la gestión de la calidad, es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas; es decir, afecta a cada persona en una empresa y por lo tanto para que la gestión de la calidad sea próspera y exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización.

Según Vázquez y Díaz (1995), hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga, conseguirá reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos.

A nivel nacional muchos hoteles están implementando nuevas estrategias de mejora y la aplicación de normas de calidad, en las cuales se basará su servicio; además, están adoptando herramientas de optimización, basadas en dichas normas con la cual pretenden ser más competitivos asegurando su permanencia en el mercado.

Aguiló (1996), indica que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, han cambiado el entorno y la forma de competir, la implantación de una filosofía de calidad de servicio en un establecimiento hotelero, implicará una actitud positiva del cliente hacia la repetición de la compra y también una recomendación positiva del establecimiento.

En este contexto, se justifica porque se pretende definir los procesos de la empresa y las responsabilidades y funciones del personal, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar la competitividad, aumentar la rentabilidad en el mediano y largo plazo

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el Sistema de Gestión de la Calidad al Hotel Boutique Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, utilizando la norma ISO_9001, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar las necesidades y expectativas del cliente.
- Identificar y definir los procesos de la empresa.
- Elaborar un plan de mejoras para el hotel.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Martin (2007), establece que las empresas de alojamiento turístico, son aquellas que se dedican de manera profesional y habitual, a proporcionar habitación o residencia, mediante precio a las personas que lo demandan, con o sin prestación de otros servicios.

Navarro (2008a), considera que un hotel es un establecimiento dirigido por profesionales, en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica.

Según Navarro (2008b). Los hoteles boutique, son pequeños establecimientos urbanos que asemejan su diseño a las boutiques clásicas y modernas donde se trata de transmitir personalidad y buen gusto en su decoración y estilo apropiado.

Para Gallego (2002), los hoteles boutique generalmente están ambientados con una temática o estilo particular, suelen ser más pequeños que los hoteles tradicionales, por lo general este tipo de establecimientos van desde 3 hasta 30 habitaciones, los que poseen instalaciones para cenas, bares y salones abiertos al público. El tamaño de este tipo de hoteles no juega un rol decisivo, mientras cumplan con el concepto boutique, la característica más significativa de estos pequeños hoteles, es su arquitectura vernácula y de diseño, donde se expresan por lo general los sentimientos de sus propietarios.

2.1.1 Antecedentes Históricos

El hotel boutique Mansión Santa Isabella, abrió sus puertas el 10 abril del 2010 con 11 habitaciones, esta antigua casona está ubicada en las calles José Veloz # 2848 entre Carabobo y Magdalena Dávalos, en manos de una familia ecuatoriana-inglesa, que puso a disposición los servicios del hotel, para el disfrute y deleite de sus huéspedes y clientes que la visitan.



Imagen 1: Hotel Mansión Santa Isabella
Fuente: El Autor

A mediados del 2012, los propietarios deciden emprender un nuevo proyecto que contemplaba la construcción de 14 nuevas habitaciones, porque las 11 existentes, no suplían la alta demanda que tenía el hotel y es así que el 15 de Julio del 2015, se inauguró la nueva etapa del establecimiento, contando en la actualidad con 25 habitaciones, encontrando el balance perfecto entre lo antiguo y lo moderno, con un patio andaluz de piedra con pileta central, rodeado de un aire de tranquilidad que apacigua el alma de quienes la visitan.

2.1.1.1 Objetivos Generales de la Empresa

- Optimizar los estándares de calidad en el servicio
- Maximizar la rentabilidad de las operaciones
- Satisfacer las exigencias de los principales referentes de la actividad turística
- Contribuir con el desarrollo comercial de la provincia



Imagen 2: Nuevo Edificio Mansión Santa Isabella
Fuente: *El autor*

2.1.1.2 Misión

Ser una empresa hotelera y gastronómica, comprometida en brindar un servicio de calidad, que supere las expectativas de nuestros clientes, logrando que se sientan confortables y felices como si estuviera en su propio hogar y que su estancia sea placentera e inolvidable.

2.1.1.3 Visión

Ser el primer hotel boutique con arquitectura colonial, líder en el mercado turístico y hotelero, nacional e internacional, que ofrece el servicio más cálido y familiar, para quienes buscan una estancia diferente, siguiendo las normas de excelencia internacional y teniendo como referencia un marco de calidad total.

2.1.1.4 Estructura Organizativa

Melinkoff (1990), señala; la estructura de la organización es un armazón, un esqueleto, una integración particular; especial, armónica de unidades estructurales de la empresa, que abarca un conjunto de cargos y funciones que corresponden a cada uno de los

miembros, responsabilidad y autoridad establecida a cada uno de ellos, jerarquías de grados de cargos y las relaciones de dependencia que existe entre ellos.

Los empresarios y el personal encargado de otorgar los servicios ofertados por el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella, está conformado por 13 personas, los mismos que tienen por objeto brindar todas las comodidades requeridas por los clientes que visiten y se hospeden en este lugar, de manera que superen sus expectativas.

Estas personas llevan a cabo sus funciones claramente definidas, acorde a su jerarquía y según el puesto de trabajo para el que fueron contratados y que de manera responsable lo desempeñan, como indica la figura 1

2.1.2 Servicios Ofertados por el Hotel

- Habitaciones confortables de lujo: Conectadas por pasillos y balcones llenos de hermosas flores y plantas propias de la región; cada una de las habitaciones lleva un nombre de hierbas o flores aromáticas ecuatorianas, minuciosamente escogidas por sus propiedades relajantes; de tal forma, que se ha plasmado cada una de sus esencias para hacer de su descanso una nueva experiencia.
- Confort y frescura: En todas sus camas vestidas con delicadas sábanas y duvets, televisión plasma con señal cable, armarios amplios y limpieza integral.
- Baños: que cuidan absolutamente todos los detalles, madera y porcelana en todos sus rincones, tinas amplias para su relajación y duchas que asimilan la lluvia de un aguacero cálido y reconfortante.
- Un acogedor restaurante: En el que se ofrece un menú compuesto por platillos minuciosamente escogidos entre sabores ecuatorianos e internacionales.
- Una sala de conferencias: Con servicio audiovisual con tecnología de punta para la realización de reuniones, coffe breaks e importantes convenciones con atención personalizada. Listos a ofrecerle de igual manera catering empresarial de calidad.
- La cueva del cura: bar subterráneo encontrado en la remodelación de la primera etapa del hotel. Su carta contiene tragos autóctonos de la casa, vinos, tapas y tablas, que harán vibrar sus sentidos.

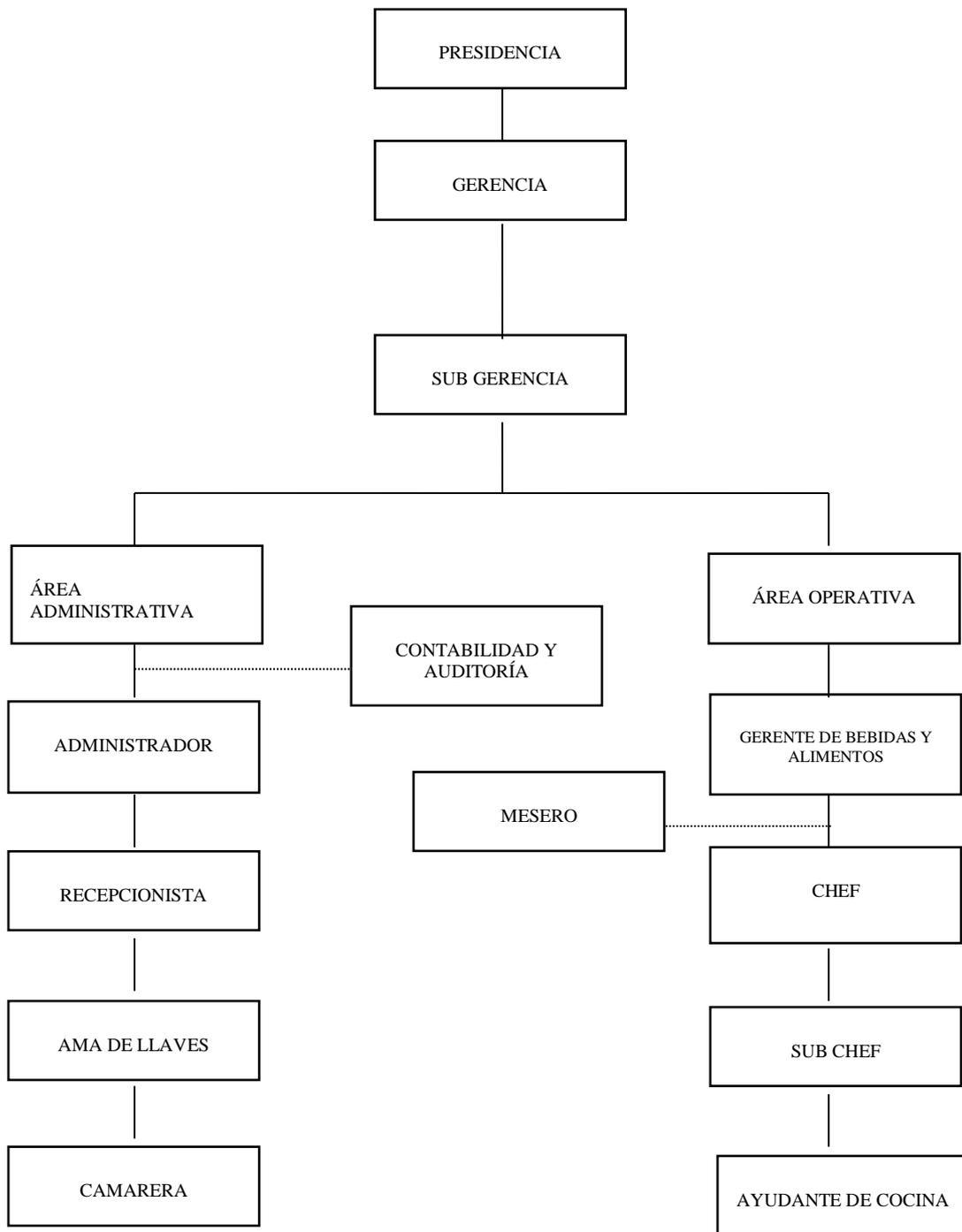


Figura 1: Organigrama Estructural Mansión Santa Isabella
 Fuente: Hotel Mansión Santa Isabella

2.1.3 Descripción del Tipo y Costo de las Habitaciones

Actualmente el hotel cuenta con 25 habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

- 8 habitaciones simples
- 8 habitaciones twin
- 3 habitaciones matrimoniales
- 3 habitaciones triples
- 3 suites matrimoniales

TIPOS DE HABITACIONES	PRECIO	NÚMERO DE PERSONAS
		
Simple	65,00 USD	1
Matrimonial	100,00 USD	2
Suite Familiar	175.00 USD	4
Sute Matrimonial	130,00 USD	2
Twin	110,00 USD	2
Triple	130.00 USD	3
Los precios incluyen impuestos de ley (14% de IVA y 10 % de Servicios).		

Tabla 1: Precios Rack Hotel Mansión Santa Isabella

Fuente: Hotel Mansión Santa Isabella

Elaborado por: Edwin Sáenz

2.1.4 Políticas de Reservas

- Toda reserva o bloqueo deberá ser realizada por correo electrónico
- El bloqueo tiene una validez de 24 horas, de no confirmarse la reserva se descarta del sistema

- Para cancelar una reserva debe hacerse hasta 2 días antes del arribo
- La confirmación de la reserva será con el 50% del monto total de la primera noche. El plazo máximo para el pago es de 24 horas caso contrario se anula
- La no presentación (no-show) la penalidad es del 100% de valor de la reserva
- No se permite el acceso a las habitaciones a visitantes no registrados en la recepción.
- Si hubiese una persona extra en la habitación el valor de la ocupación será cargado a la cuenta del cliente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes del Estado del Arte

El 19 de Marzo del 2013; en Quito, el Ministerio de Turismo del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), establecieron un convenio de cooperación interinstitucional, que buscaba generar normas que eleven la calidad de los servicios turísticos en los ámbitos de hotelería, playas y seguridad turística. El convenio suscrito por el Viceministro de Turismo y la directora ejecutiva del INEN, es el primero que se firmó entre ambos entes estatales con una duración de cuatro años.

La iniciativa tenía como fin, promover la prestación de servicios turísticos, con estándares internacionales de calidad como la I.S.O 9001:2008, implementando normativas que procuraron que la actividad turística sea ética y responsable.

El acuerdo tuvo como meta establecer 200 normas que buscaban fortalecer la calidad en los servicios hoteleros, y que mejor con una norma internacional de Calidad como la I.S.O. 9001: 2008 que ayude a la conservación e higiene en las playas y la seguridad en el turismo de aventura.

Las normas generadas conjuntamente entre estas entidades, tomaron como base estudios comparativos con países como Chile, Argentina, Colombia, Estados Unidos y ciertas naciones de Europa, con el fin de obtener estándares internacionales que nos permitan competir con las grandes potencias mundiales.

En la actualidad existen en el país 40 normas vinculadas con perfiles profesionales en el sector turístico, por lo que se pretende que estas sean replicadas en el área de servicios. (Ministerio de Turismo, 2013)

2.2.2 Fundamentación Legal

2.2.2.1 Reglamento de Alojamiento Turístico.

La Constitución de la República en sus artículos 24 y 66 reconoce y garantiza a las personas, el derecho a una vida digna que asegure entre otros, el descanso y ocio, así como el derecho al esparcimiento, los cuales pueden ser ejercidos a través de las distintas actividades turísticas establecidas conforme a la Ley.

El Gobierno Nacional ha declarado al turismo como una política de Estado, encaminada a la consecución del Buen Vivir a través de la generación de empleo, cadenas productivas, divisas, redistribución de la riqueza e inclusión social. La Ley de Turismo en el artículo 5 establece como actividad turística al servicio de alojamiento, y en el artículo 15 de la Ley, determina: "El Ministerio de Turismo es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana".

De forma similar, el artículo 19 de la misma ley; contempla que el Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo, mismas que deberán sujetarse a las normas de uso internacional, para lo cual expedirá las normas y técnicas correspondientes.

Según dicha ley, el servicio de alojamiento por su naturaleza, alcance y peculiaridad requiere ser reglamentado a través de un cuerpo normativo específico en el cual se establezcan los parámetros a los cuales debe someterse esta actividad, a fin de que su conceptualización, clasificación, categorización y servicio prestado, respondan a estándares técnicos y objetivos que permitan la generación de una oferta de calidad.

Según el Reglamento de alojamiento, el estado ecuatoriano reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir (sumak kawsay).

Finalmente, la calidad es una prioridad en la política pública del Ministerio de Turismo, que se debe ver reflejada en la prestación de actividades, modalidades y servicios turísticos, la cual es mencionada en la ley de dicho Ministerio.

2.2.3 La Calidad

Según Deming (1993), la calidad no es otra cosa más que; "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". Los logros de Deming son reconocidos mundialmente, sus principales contribuciones son el círculo Deming y sus 14 puntos que ha logrado establecer que la calidad aumente y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor; cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto, la economía crece.

Para Juran (1998), la calidad es; "La adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente". Él considera que la calidad como atributo de toda empresa, no debe ser relegada a las acciones que contemple un departamento que sea creado con el fin de asegurarla. Debe ser parte del proceso de elaboración o prestación de los bienes o servicios, debiendo existir un serio compromiso de todo el personal para alcanzarla de manera preventiva; es decir, no esperar que se detecten defectos para evitarlos.

La consecución de la calidad no se delega, sino que todos debemos ser protagonistas para alcanzarla. Deberá ser una filosofía que sostenga el comportamiento de todos en la empresa. Se deduce uno de los planteamientos valiosos de Juran: "El ser humano es incorporado de manera vital y directa en el arte de lograr calidad, en cuanto es parte de un proceso de auto-supervisión individual y directa". (Suárez, 2006).

La mejor defensa de la calidad, es el conocimiento previo que se tenga sobre la misión de una empresa, los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio y las formas o cursos de acción para lograr los objetivos o metas; y no puede existir peor enemigo de la calidad que la incertidumbre, el cambio injustificado y la programación sobre la marcha (Gutiérrez, 1999).

La calidad debe entenderse como un todo integral, y de su interrelación surge lo que se ha denominado actualmente el control total de la calidad; es importante que se entienda, que se logra la calidad al lograr la satisfacción de un consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad (Gómez, 1991).

2.2.3.1 Calidad Total

De acuerdo con Evans (2005), la calidad fue evolucionando hasta surgir el concepto de calidad total, conforme las compañías empezaron a reconocer la amplitud del enfoque de calidad, surgió el concepto de la calidad total, la cual es un sistema administrativo que se enfoca hacia las personas, busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque total de sistemas y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes, menciona dicho autor.

Navarrete (1993), dice a manera de síntesis de las aportaciones dadas por varios autores sugiere como definición de calidad total la siguiente: “ Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena , las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la comunidad”

2.2.3.2 Gestión de la Calidad

Fue en la segunda mitad del siglo XX, cuando se dedicó una atención extraordinaria a la gestión de la calidad, por sus conceptos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento, particularmente a partir de los años 80's y hasta la actualidad, teniendo como referencia al llamado milagro industrial japonés del cual el mundo occidental apenas comienza a entender los factores de su éxito, Schonberger, (1992).

De acuerdo con Atkinson (1990), la gestión de la calidad es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas; es decir, afecta a cada persona en una organización y por lo tanto, para que la gestión de la calidad sea próspera y exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización. Oakland (1989), sugiere que gestión de la calidad, es una forma global de mejorar la eficacia y flexibilidad del negocio, mediante la incursión de una revolución cultural. James (1997), afirma que la gestión de la calidad, es una filosofía de dirección generada por una orientación práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento

y de supervivencia organizativa; es decir, acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo.

De acuerdo con Gutiérrez (2005), la gestión de la calidad está en manos de cada miembro de la empresa después del impulso por parte de la dirección, con el objetivo de obtener la calidad requerida por el cliente al mínimo costo posible. La gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua. De acuerdo con James (1997), la gestión de la calidad opera con diversos elementos: valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política, objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos, utilización del ciclo Deming o Shewhart, (Deming, 1982), el cual mantiene cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.

2.2.3.3 Funciones de la Gestión de la Calidad

Existen algunas funciones necesarias para la gestión de la calidad, como lo menciona James (1997) las cuales son: planificación, organización, dirección, personal y control.

La planificación: Se orienta al futuro y crea las directrices para toda la organización, ofrece la capacidad de ser proactivo, anticipar futuros eventos y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente a ellos, es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad. Los elementos clave que incluye son: análisis del entorno, misión de la calidad, establecimiento de la política de calidad, objetivos estratégicos de calidad y planes de acción de la calidad. (James, 1997)

Organización: Es asegurar que la empresa satisface los objetivos de calidad que se ha fijado. Desarrollo de un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan a la actividad eficaz de una organización y dirigir el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para realizar los objetivos fijados por la organización. Los electos claves que incluye son: asignación de tareas y responsabilidades, desarrollo consiente de la segmentación de la organización en unidades específicas autónomas,

desarrollo de requerimientos jerárquicos para facilitar la comunicación y órdenes, delegación y esfuerzos de la comunicación. (James, 1997)

La dirección: Se hace hincapié en el término liderazgo, que es un intento de influir en las actividades de los seguidores, a través de un proceso de comunicación hacia la consecución de algún o algunos objetivos. La función dirección incluye los elementos clave que son: teorías de motivación, teorías de liderazgo, tipos de poder. (James, 1997)

El personal: Hace referencia al recurso humano y lo define como el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Los elementos clave que incluye son: trabajo en equipo, orientación en todas las áreas y niveles de actividad de la organización, cultura altamente orientada a las personas, orientación multidisciplinaria, formación y desarrollo.(James,1997)

El control: Es un proceso que se utiliza para asegurar que se satisfacen los objetivos por medio de la información obtenida de la ejecución real del proceso; es decir, la información del proceso es comparada con los estándares esperados y posteriormente, se toma decisiones de acuerdo con el resultado de esta comparación; los elementos clave que incluye son: herramientas de la gestión de la calidad como diagramas de flujo, hojas de control, diagramas causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, gráficos de control, diagramas de interrelación, diagramas de árbol, matriz de análisis de datos, entre otros (James, 1997).

2.2.3.4 Principios de la Gestión de Calidad

Los ocho principios de gestión de la calidad son el marco de referencia para que la dirección de cada organización guíe a la misma, orientándola hacia la consecución de la mejora del desempeño de su actividad.

Los principios de gestión de la calidad se derivan de la experiencia colectiva y del conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico ISO / TC 176 – Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO.

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000, posee estos ocho principios que pueden ser utilizados con

el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios los podemos ver a través de la figura 2.

- Enfoque al Cliente: Según Castillo Pinzón (2010), busca la satisfacción del cliente o exceder sus expectativas como parte del mejoramiento continuo, conociendo lo que quiere el cliente y comparándolo con lo propuesto por la organización.
- Participación del personal: Para Sáenz (1999), la Gestión de Recursos Humanos es la esencia de la gestión empresarial. Es claro que no puede existir organización sin clientes, pero tampoco existiría sin el personal, es el elemento innovador y la clave en la mejora de la organización, razón por la cual se le debe permitir participar activamente en el buen desarrollo de los procesos.
- Enfoque Basado en Procesos: Según González (2013), es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un sistema de gestión de la calidad, lográndose con esto garantizar la eficiencia y eficacia al poder articularse de esta forma procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, conllevando esto a la satisfacción del cliente.
- El Liderazgo: Donde cada miembro es líder de su actividad y contribuye al logro de la eficacia de su proceso, para el cumplimiento de la gestión de calidad.
- Enfoque de sistema para la gestión: En el cual todo está interrelacionado, sin salidas no existiría entradas, desde la concepción de la importancia igual de los elementos se logrará el éxito en cualquier sistema.
- Mejora Continua: Toda vez que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Con objetividad y soporte a partir del análisis de datos.
- Relación Mutuamente Beneficiosa con el Proveedor: Donde el proveedor es un elemento clave en el buen desarrollo de los procesos de la organización, haciéndolo sentir como un socio de la organización con la claridad que no participa en las utilidades.

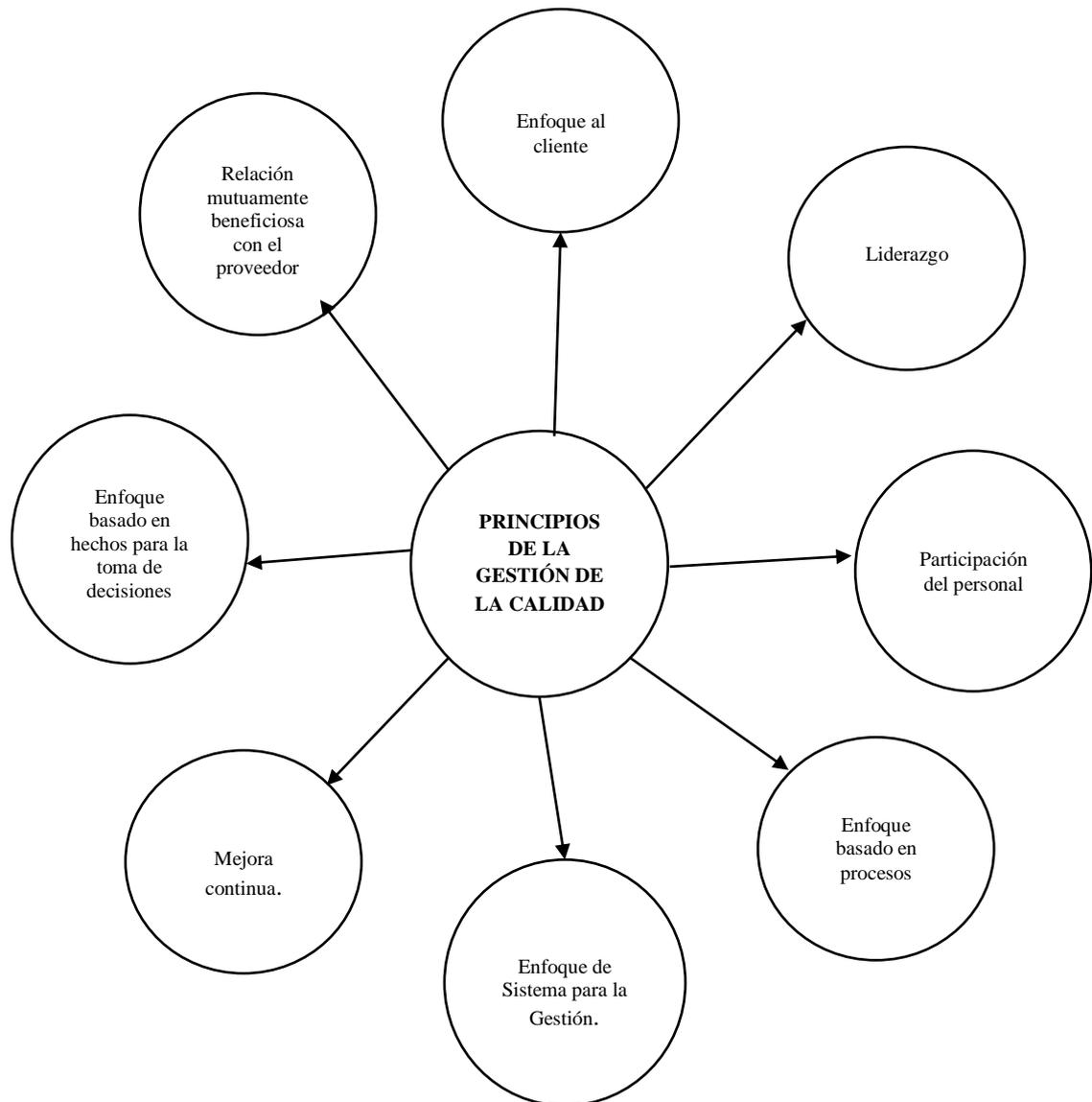


Figura 2: Principios de la gestión de la calidad
Fuente: Pulido, 2010

A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte de la gestión de la calidad, lo que se visualiza en la figura 3.

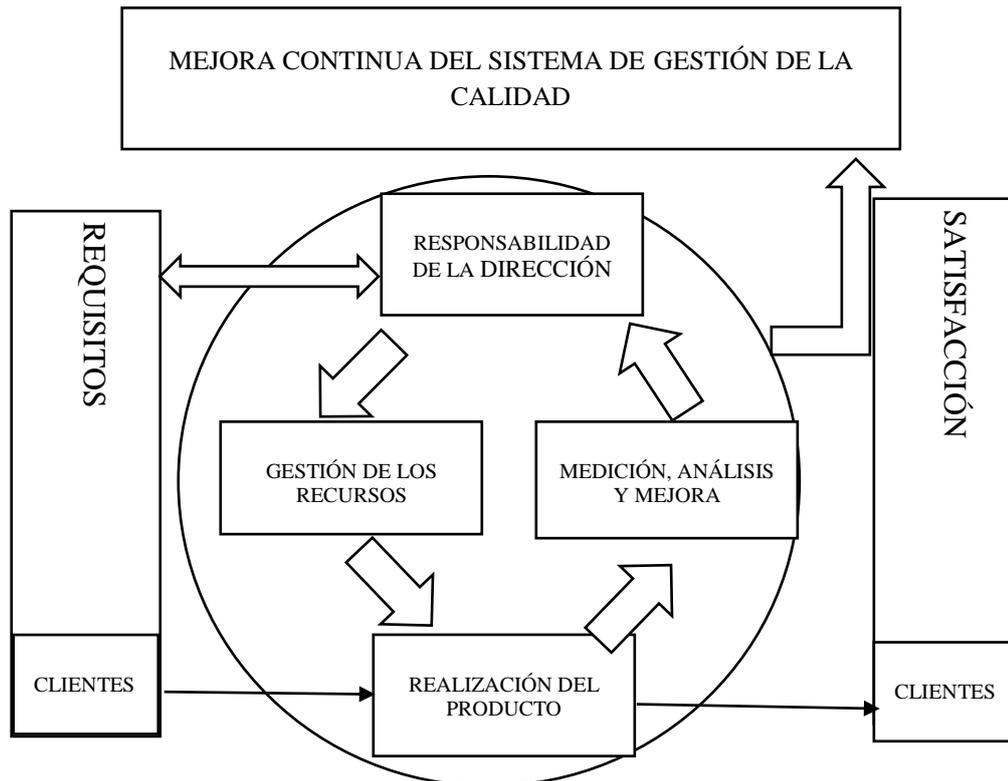


Figura 3: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad
Fuente: Pulido, 2010

2.2.3.5 Sistemas de Gestión de la Calidad

De acuerdo con Evans (2005), un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr objetivos de ésta.

Para Feigenbaum (1988), un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan, dirigido por información que opera sobre o en materiales directos, información, energía o seres humanos para lograr un propósito u objetivo específico en común, los sistemas son entonces, aquel conjunto de actividades que interactúan, se guían principalmente por información para lograr propósitos.

Cuatrecasas (2001), recoge la definición del sistema de calidad de acuerdo a la ISO 9000: "Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidad, de procedimientos, de procesos y recursos, que se establecen para llevar a cabo de la gestión de la calidad"

De acuerdo con Feigenbaum (1988), los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta por

la importancia que cada fase tiene por derecho propio, de esta manera el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad. Un sistema de calidad es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa de una forma eficiente, eficaz y más práctica, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad.

El sistema de gestión de la calidad en la empresa, persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento, Summers (2003). También menciona que el sistema de gestión de calidad es dinámico, puede adaptarse y cambiar, se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes.

Moreno (2001), menciona que el sistema de gestión de la calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiarán los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, con armonía, motivación y control total de las acciones, basándose principalmente en la mejora continua de los procesos; además, aporta una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

2.2.4 Familia de las Normas ISO 9000.

La familia de normas ISO 9000 apareció por primera vez en 1987. Estas normas se desarrollaron con el propósito de documentar efectivamente los elementos del sistema de calidad que se deben implantar para mantener un sistema de calidad eficiente y eficaz. No especifican la tecnología que se deberá usar para este fin. Las normas son genéricas y no específicas, pudiendo usarse tanto para organizaciones de manufactura como de servicio. Su creación se originó después de la segunda guerra mundial, cuando la calidad empezó a tomar mayor importancia en el mundo, fue entonces cuando diversas empresas comenzaron a implementarla, interpretando tal término de manera diferente. Por tal motivo y como lo afirma Evans (2005), con el fin regular estos sucesos, se creó un organismo especializado en normatividad llamado ISO término

científico que se refiere a igual, sus siglas se definen como International Organization for Standardization, (Organización Internacional para la Estandarización), creada con esa palabra en Londres en 1946, con integrantes de los organismos de normas nacionales de diversos países, que desarrollaron una serie de normas de calidad escritas con conceptos y principios mundialmente aceptados, tomando como base una norma estándar británica que fue diseñada para el comercio.

De esta manera nacen las normas serie ISO 9000, con el principal motivo de homogeneizar lenguajes y bases técnicas a nivel mundial, en los diferentes enfoques de sistemas de calidad existentes en diversos países.

De acuerdo con Guajardo (1996), ISO 9000 establece disciplina en la organización, con el fin de que esta documento lo que hace y haga lo que documente. Las normas, reflejan el juicio de expertos de todo el mundo para crear un sistema de administración de calidad, tienen como objetivo principal, mejorar continuamente los productos o servicios acorde con los requisitos del cliente, mejorar la calidad en las operaciones o procesos, dar confianza a la administración interna y clientes del cumplimiento de los requisitos de la calidad, permitiéndole así a la organización efectuar transacciones en el mundo, con menor riesgo y mayor confianza. Esta serie de normas pueden aplicarse a cualquier industria, producto o servicio, y constan de requisitos y directrices para establecer sistemas de calidad dentro de una organización. (Normas ISO, 2008)

2.2.4.1 Objetivos y beneficios de las Normas ISO 9000

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de las Normas ISO 9000, de acuerdo por Moreno (2001), son: proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo a través de procesos, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas de modo permanente; el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes; ayudar a desarrollar un sistema de calidad a nivel mundial, además de productos de calidad consistentes y una buena relación con los clientes.

Según las Normas ISO 9000 (1987), entre los beneficios internos se encuentran: conseguir una mejor documentación, mayor conocimiento de la calidad, cambio cultural positivo, incremento de la eficiencia y productividad operacional, mejoramiento de la

comunicación, generar consistentemente productos o servicios de calidad que logran satisfacer al cliente, reducción de costos mediante la eliminación del desperdicio y el reproceso. Los beneficios externos de acuerdo con Guajardo (1996), son obtener una imagen superior en el mercado y la distinción de ser una empresa de clase mundial, lograr una percepción mayor de la calidad, reducción de auditorías de calidad por parte del cliente y aumento en la participación en el mercado.

Para las ISO 9000 (1987), los modelos son perfectamente aplicables a las compañías del sector turístico, muy especialmente desde la revisión técnica de estas normas que ha sustituido a las anteriores ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 de 1994 por la nueva versión de ISO 9001 e ISO 9004 del año 2000, que dejan bien claro que el término “producto” puede significar también “servicio”, y que se desarrollan como un “par consistente de normas” con estructura y secuencia idénticas, facilitando la transición entre ambas con sinergia mejorada.

Para el Comité Técnico 176 (1979). La serie ISO_9000 es el primero y principal sistema global integrado para optimizar la eficacia de la calidad en una empresa u organización, al crear un marco para la mejora continua.

2.2.5 Normas ISO 9001

2.2.5.1 Generalidades.

La Norma ISO 9001:2008 fue publicada, por la ISO, el 15 de Noviembre de 2008. Fundamentalmente, esta versión ha sido desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la Norma. ISO 9001:2000 y para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004 certificación Ambiental (Sello verde). La Norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales, ni cambia la intensidad de la Norma ISO 9001:2000. La certificación con la Norma ISO 9001:2008 no es un ascenso de categoría, respecto a los sistemas certificados bajo la norma anterior (ISO 9001:2000).

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Un enfoque de este tipo, se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad.

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad, con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, con lo que se busca que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las Organizaciones.

Sin especificar cómo, la Norma ISO 9001:2000 establece lo que hay que hacer y conseguir por medio de la identificación de cuatro capítulos básicos, que son:

- Responsabilidad de la Dirección (Cláusula 5)
- Gestión de los recursos (Cláusula 6)
- Realización del producto (Cláusula 7)
- Medición, análisis y mejora (Cláusula 8)

Estos cuatro capítulos básicos describen cómo debe confeccionarse e implantarse un sistema de gestión de la calidad.

Los mismos principios y filosofía son aplicables a otras industrias dentro del sector turístico, como pueden ser las agencias de viaje, alojamientos, tanto las tradicionales como las conocidas como "receptivas" (destination management companies) algunas de las cuales están ya certificadas por Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), así como casas rurales, restaurantes, balnearios, campos de golf, campings, etc.

2.2.5.2 La Nueva ISO 9001:2015

López Lemus (2016), en su libro *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015* menciona que: desde junio del 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma; ciertamente la intención era hacer una renovación mayor. Se

buscó que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el año 2020. Según el Instituto de Formación, Evaluación y Desarrollo (INLAC), la norma cambiaría en un 30%, respecto a la versión 2008.

La norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015 y fue necesario comenzar con los trabajos de transición, que no era una tarea fácil. La nueva ISO trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

La norma ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008. (Escuela Europea , 2015)

2.2.5.3 Diferencias en la Estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.

Ya que se cuenta con la publicación final de la norma ISO 9001:2015 se deberá comenzar el trabajo de transición, lo primero será identificar los cambios que puedan afectar al sistema de gestión de la calidad.

Las organizaciones dispondrán de un periodo de transición de 3 años, que comienza desde el día que se publicó la norma ISO 9001:2015 hasta septiembre del año 2018.

La ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 tienen diferencias entre sí.

Tabla 2: Diferencia de la Norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Alcance
2. Normas para la consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operaciones
9. Normas para la consulta	9. Evaluación del desempeño

Fuente: Normas ISO 9001:2015

Elaborado por: Edwin Sáenz

- Se elimina la necesidad que tiene de utilizar el manual de calidad y de representar a la dirección (la dirección debe participar en las auditorías).
- Se acentúan los términos “eficacia” y “riesgo”. Se pide que las empresas identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y las oportunidades que tiene que ser tratadas.
- Se introduce el concepto de gestión de cambio.
- Los registros y los documentos pasan a llamarse “información documentada”.
- Se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos. Por lo que se amplía el concepto de cliente.
- Se elimina el concepto de acción preventiva.
- Se empuja a las organizaciones para que aproveche las oportunidades de mejora que le ofrece la nueva norma.

2.2.6 Gestión por Procesos

La Gestión por procesos nos permite tener una visión sistémica de la organización, como lo afirma Bravo (2006), ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, auto organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

De esta forma se analizará cómo una empresa prestadora de servicios trabaja con todos sus procesos de forma interrelacionada y sistémica. En este sentido este capítulo nos permite, a través de los diferentes conceptos tratados, establecer la planificación de la calidad en todo y cada uno de los procesos que la organización debe desarrollar para poder garantizar el cumplimiento de cada una de las características inherentes al servicio prestado de tal forma que “Podamos satisfacer las necesidades de los clientes” Juran (1990), lo que garantizará la satisfacción del cliente, de manera que la organización cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001.

2.2.6.1 Caracterización de los Procesos

Caracterización de procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar el enfoque basado en procesos, y tiene como objeto planificar y direccionar todos los procesos y

subprocesos, para dar cumplimiento a las directrices. Para caracterizar los procesos se recomienda hacerlo con base al ciclo de PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

A continuación presentamos la figura 4, en donde se bosquejan las diferentes características que debe poseer un proceso, cuando se modelan las diferentes actividades de la empresa.

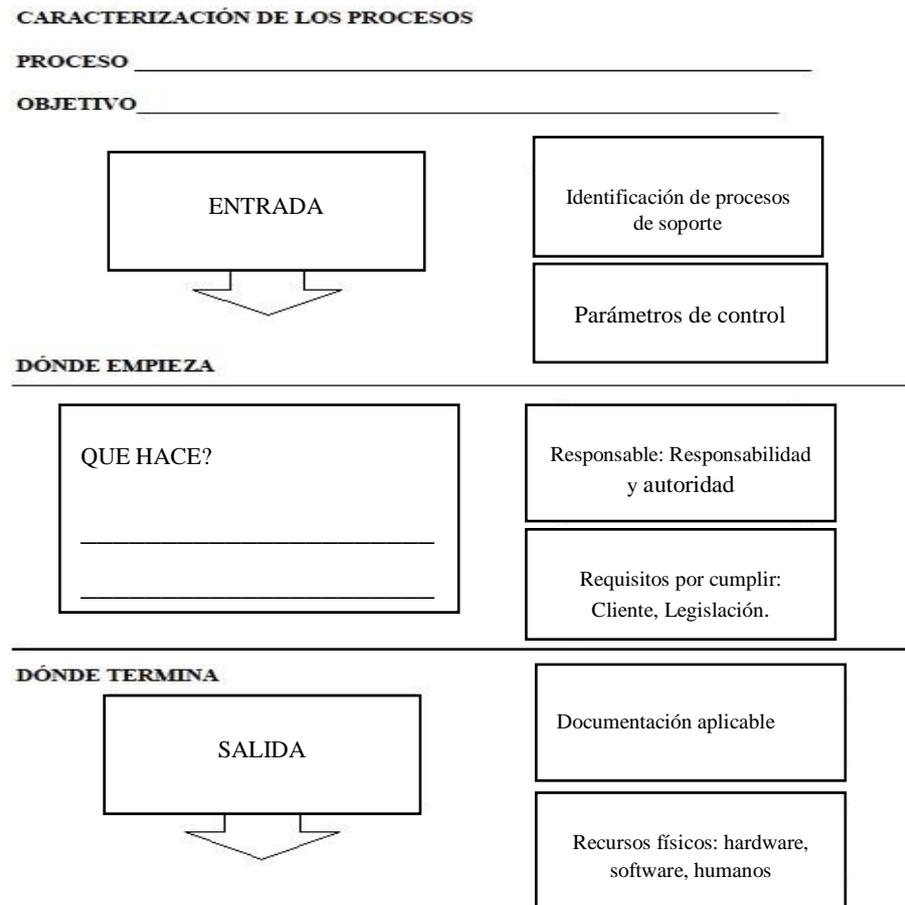


Figura 4: Características de los Procesos

Fuente: Pulido, 2010

2.2.6.2 Enfoque Basado en Procesos

Según la norma ISO 9000 (2005), un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema

de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para las normas ISO (1976), la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos, es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos, con base en mediciones objetivas.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada. (Norma ISO, 9000:2000)

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades

que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso

2.2.6.3 Diagrama de Flujo de Procesos.

Para Niebel (2009), el diagrama de flujo del proceso cuenta con mucho mayor detalle que el diagrama del proceso operativo.

Como consecuencia no se aplica generalmente a todos los ensambles, sino que a cada componente del ensamble, cuando se analizan los procesos para su implementación y mejoramiento buscando darle cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001, es importante que se conozcan cada una de las actividades propias de estos procesos.

En este sentido, muchas veces se requiere el diseño y el análisis de los procesos administrativos para el sistema de gestión de la calidad y es a través de un diagrama de flujo, como podemos realizar este trabajo. A continuación presentamos en la tabla 3 los símbolos básicos para elaborar el diagrama de flujo de un proceso

2.2.6.4 Mejora Continua

La clave del éxito de una organización está en la mejora continua de sus procesos productivos. No se puede conformar con hacer las cosas bien, siempre existe una posibilidad de mejorar (San Miguel, 2010).

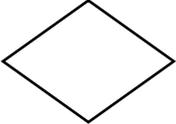
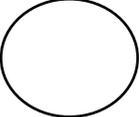
La mejora continua consiste en la creación de un sistema organizado para conseguir cambios en todas las actividades de la empresa que den lugar a un aumento de la Calidad Total de ésta.

2.2.6.5 Enfoque de la Mejora

En las normas para el sistema de gestión, existen requisitos en cuanto al inicio de acciones de mejora, y antes de que una organización realice la definición y documentación de dichas acciones, es importante hacer algunas precisiones sobre el enfoque de la mejora, cada proceso del sistema de gestión debería tener establecidas acciones de mejora que apoyen el logro de sus objetivos. Además, "De un enfoque

correcto para la mejora, es importante también tener conceptos claros sobre la mejora que aseguren la implementación eficaz” (López, 2009).

Tabla 3: Diagrama de flujo de procesos

	<p>Actividad: Dentro del rectángulo se debe colocar una breve descripción de la actividad.</p>
	<p>Decisión: Señala un punto en el que hay que tomar decisiones a partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.</p>
	<p>Este Símbolo significa terminal: Identifica el principio o el final de un proceso.</p>
	<p>Multi documento: Refiere a un conjunto de documentos</p>
	<p>Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, genere o salga del proceso</p>
	<p>Las líneas de flujo: Representan vías del proceso que unen los diferentes elementos del proceso; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>Inspección/firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una inspección</p>
	<p>Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo</p>
	<p>Base de datos/ aplicación: Empleado para representar la grabación de datos</p>

Fuente: Carl, 1995

2.2.6.6 Ventajas y Desventajas de la Mejora Continúa

Ventajas:

- Incremento en la satisfacción del cliente.
- Incremento en la rentabilidad del negocio.
- Optimización de procesos utilizando los avances tecnológicos.

- Reducción de tiempos y costos, optimizando los recursos.

Desventajas:

- Barreras de acceso a empleados que no se adaptan al cambio.
- Debe ser continua, y no pararse, ya que retrasan los resultados, pudiendo creer que no existen cambios por la mejora.

2.2.6.7 Proceso de la Mejora Continua

Un buen enfoque para la gestión de la mejora continua en la organización, lo presenta la norma ISO 9004. (López 2009). En esta norma la mejora continua debería tomarse como objetivo estratégico, donde las acciones de mejora se presentan en dos niveles, los proyectos de avance significativo y la mejora continua escalonada.

Los proyectos de avance significativo o las mejoras escalonadas, pueden ser de tipo correctivo, preventivo o de mejora, lo que determina a que nivel pertenecen son los siguientes factores:

- a. Proyectos de avance significativo: Son acciones que involucran la decisión de la gerencia y que se desarrollan como proyectos adelantados por equipos multidisciplinarios, normalmente generan cambios importantes en el sistema y los procesos.
- b. Mejora escalonada: Son acciones que involucran la decisión del líder del proceso y que se desarrollan al interior del proceso. No generan cambios grandes en el sistema, pero si optimizan las actividades de los procesos.

2.2.6.8 Relación con la Norma ISO 9004

Según el Tribunal de cuentas de la Pamba, (1964). Las Normas ISO 9001 e ISO 9004, son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

Existe una estrecha relación entre las normas ISO 9001 y 9004, mientras que la primera se enfoca en los requisitos para lograr un sistema gestión de calidad, la otra la completa al proponer ideas para la mejora en el desempeño de la organización, sin importar la actividad que desarrolle. Actualmente la versión de la ISO 9004 es del año 2009.

La norma ISO 9004 proporciona orientación para ayudar a mejorar el desempeño global de la organización. Esta norma internacional no se certifica por las características que tiene la misma la que se certifica es la ISO 9001, ya que el enfoque y su contenido brinda los requisitos para lograr un sistema de gestión de calidad, cualquiera sea el tipo de organización sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado.

Tabla 4: Correspondencia entre la Norma ISO 9004:2009 y la Norma ISO 9001:2008

APARTADO DE LA NORMA ISO 9004:2009	APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	4.1 (Sistema de gestión de la calidad) Requisitos generales 5.1 Compromiso de la dirección
–	4.2 Requisitos de la documentación
4.2 Éxito sostenido	–
4.3 El entorno de la organización	7.2 Procesos relacionados con el cliente
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	5.2 Enfoque al cliente
5.1 (Estrategia y política) Generalidades	5.3 Política de la calidad
5.2 Formulación de la estrategia y la política	5.3 Política de la calidad
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	5.4 Planificación
5.4 Comunicación de la estrategia y la política	5.5.3 Comunicación interna 7.2.3 Comunicación con el cliente
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	6.1 Provisión de recursos
6.2 Recursos Financieros	–
6.3 Personas en la organización	6.2 Recursos humanos
6.3.1 Gestión de las personas	
6.3.2 Competencia de las personas	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
6.3.3 Participación y motivación de las personas	–
6.4 Proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras
6.4.1 Generalidades	
6.4.2 Selección, evaluación y mejora de las capacidades de proveedores y aliados	7.4.1 Proceso de compras
6.5 Infraestructura	6.3 Infraestructura

Fuente: Tribunal de Cuentas de la Provincia de la Pampa

Elaborado por: Edwin Sáenz

La norma ISO 9004 permite a las organizaciones mejorar la calidad de los productos y la prestación de servicios a sus clientes mediante la promoción de auto-evaluación como una herramienta importante para permitir a las organizaciones a.

- Revisar el nivel de madurez, que abarca el liderazgo, la estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos de una organización.
- Identificar sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las oportunidades, ya sea para mejoras o innovación, o ambos.

La herramienta de auto-evaluación puede convertirse en un elemento clave en los procesos de planificación estratégica en cualquier organización.

2.2.7 Normas INEN

La información que se presenta a continuación, fue recopilada y revisada de la página del INEN (NTEN 2891:2014), la cual fue muy esencial para fundamentar del presente proyecto de titulación.

2.2.7.1 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2891

- Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio

Esta norma nacional es equivalente a la Norma Española (UNE - 182001:2008) que incluye la modificación 1:2010. La cual establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos dedicados al alojamiento. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEN], 2014)

2.2.7.2 Introducción:

La revisión realizada de la norma, ha buscado cubrir un amplio espectro de objetivos que vistos desde una perspectiva global, podrían agruparse en tres grandes bloques diferenciados. En primer lugar, la norma pretende ofrecer al sector un conjunto de requisitos para establecimientos hoteleros que sirva de estímulo para el logro de cotas crecientes de calidad, aplicando para ello un sistema de gestión por procesos. Se ha buscado compatibilizar el valor de la mejora continua con la aceptación de la realidad del sector, permitiendo así la implantación de estándares superiores de calidad en el servicio y la incorporación gradual de establecimientos a la utilización de sistemas avanzados de gestión. Aun tratándose de una norma de servicios, al utilizar un enfoque de procesos, se fomenta la puesta en marcha de modernos sistemas de gestión, que superen las limitaciones propias del clásico esquema departamental de los establecimientos hoteleros y, al mismo tiempo, tomen en consideración la

perspectiva del cliente y la satisfacción de sus expectativas como meta del sistema de calidad. En segundo lugar, la norma ha buscado actualizar sus requisitos para adecuarlos a la realidad del mercado y a las cambiantes demandas de un cliente más exigente, para el que la calidad de los servicios que recibe empieza a ser sólo un mínimo que cada establecimiento debe buscar el modo de superar con el diseño de ventajas competitivas sostenibles basadas en la diferenciación. El cumplimiento de los requisitos de la norma no debe conllevar necesariamente, por tanto, la total uniformidad del sector, ya que ésta permite y fomenta que cada establecimiento tenga su propio perfil competitivo, utilizando los procesos de innovación para aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno y la mejor utilización de sus peculiares recursos y capacidades.

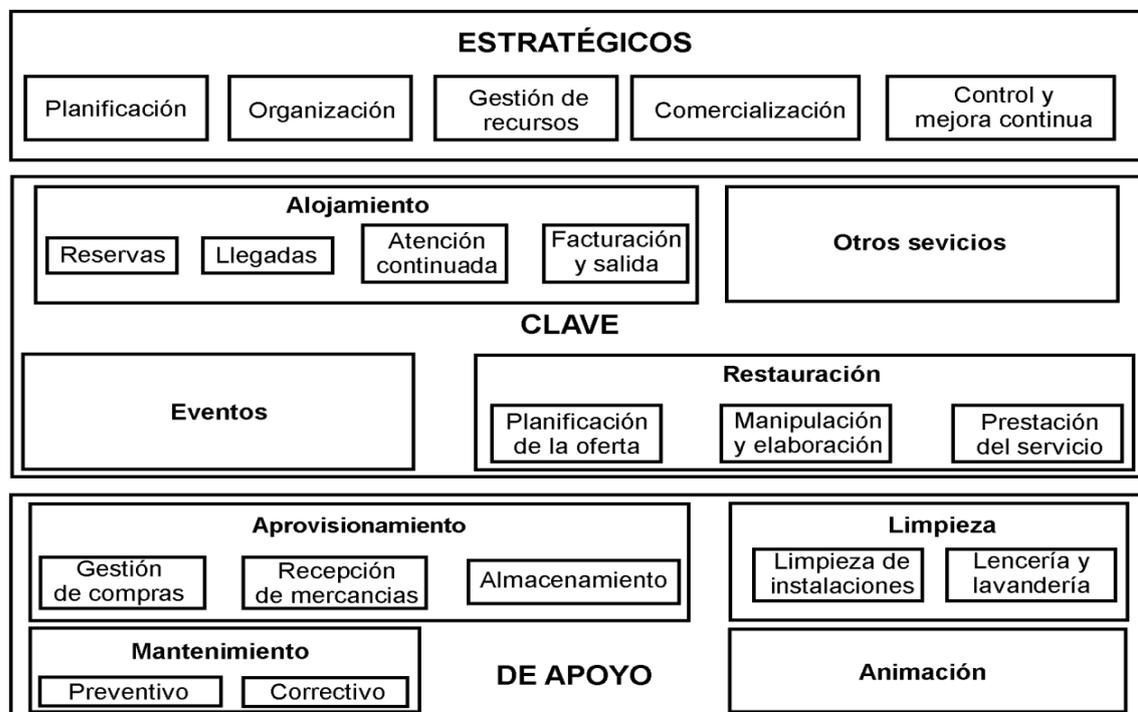


Figura 5: Mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero
Fuente: INEN, 2015

Finalmente, los contenidos de la norma se organizan de manera que no sólo recoja un conjunto de requisitos sino que posea un marcado carácter didáctico que facilite la comprensión de los mismos por parte de los responsables de los establecimientos hoteleros y les anime a profundizar en el camino de la mejora. La norma tiene también una orientación de guía para la gestión y es compatible con la vocación de cumplimiento y superación de las expectativas del cliente, la implantación de

sistemas de gestión que favorezcan la consecución de altas tasas de eficiencia económica y el avance en seguridad integral, respeto al medio ambiente y accesibilidad.

2.2.7.3 Objeto y campo de aplicación

Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos dedicados al alojamiento definido a continuación en cuanto a los servicios prestados, los procesos de prestación de dichos servicios, así como sus instalaciones y equipamientos.

Esta norma se aplica a las siguientes categorías de establecimientos: hoteles, hoteles apartamentos, hoteles boutique, hosterías, hacienda turística y resort.

2.2.7.4 Referencias normativas

Los documentos que se citan a continuación son indispensables para la aplicación de esta norma. Únicamente es aplicable la edición de aquellos documentos que aparecen con fecha de publicación. Por el contrario, se aplicará la última edición (incluyendo cualquier modificación que existiera) de aquellos documentos que se encuentran referenciados sin fecha.

NTE INEN-ISO 18513 Servicios Turísticos- Hoteles y otros tipos de Alojamiento Turístico. Terminología.

2.2.8 Calidad de Servicio:

Gronroos (2001), ofrece una definición que ayuda a comprender la definición de servicio el cual es: Una actividad o la serie de actividades de una naturaleza más intangible que lo normal, pero no necesariamente; ocurre una interacción entre el cliente y el empleado, recursos físicos o bienes y los sistemas del proveedor del servicio, que proporcionan soluciones a los problemas y necesidades del cliente.

Según, Zimmermann & Enell (1993), el concepto de calidad de servicio parte de la “aptitud para el uso”. Las empresas de servicios están comprometidas en servir a los seres humanos. La relación es constructiva solo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos. El grado en el que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta, es lo que se llamó “aptitud para el Cliente.

2.2.8.1 Satisfacción del Cliente

Bachelet (1992), considera que la satisfacción es una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio, esta definición incluye la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales.

Zeithaml y Parasuraman (1993), sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.

Desde un punto de vista existen dos formas en las que la satisfacción puede afectar a la intención de recompra; siendo la primera de ellas, el hecho de que si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra. (Anderson y Sullivan 1993).

2.2.8.2 Medición de la Satisfacción del Cliente

Los autores Hamsemark y Albinsson (2004); dicen, que toda organización empresarial debe orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y con ella, su posterior fidelización. Para ello, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, por parte de nuestra empresa.

¿Porque hay que medir la satisfacción de cliente?

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a su demanda, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado. Las organizaciones; por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y con ella, su posterior fidelización. Para eso, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento

de los mismos, los objetivos que se pueden cumplir con un adecuado proceso de medición de la satisfacción del cliente. (Gonzalez H. , 2015)

Método de medición:

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente.

Con la medición directa de la satisfacción, se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

En este caso, se preguntaría a los clientes ¿qué tan satisfechos o que tan contentos se encuentran?

A través de la medición indirecta, se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo; sino, a partir de datos obrantes en la propia organización. La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente, debería considerar el sistema de indicadores implantado en la organización, escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente. (Gonzalez H. , 2015)

Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchas otras:

- Quejas o reclamaciones recibidas.
- Indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entrega).
- Índices de defectos o rechazos.

Objetivos de la Medición:

Los objetivos de la medición, es proporcionar herramientas para interpretar y analizar los indicadores de gestión para la satisfacción del cliente y aprovecharlos para crear programas de mejora.

Una vez que se tiene clara la necesidad de medir el grado de satisfacción de los clientes, uno de los primeros pasos a seguir es definir cuáles van a ser los objetivos del estudio; es decir, qué es lo que se pretende conseguir con él, como el concepto de grado de

satisfacción es muy amplio, se trata de concretar determinados aspectos como, por ejemplo:

Si se va a recabar información acerca de cada una de las características del producto o servicio ofertado. (Bolea L. G., 2007)

2.2.9 Beneficios que obtendrá el hotel Boutique Mansión Santa Isabella

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad aplicando la Norma ISO_9001, se pretende mejorar la capacidad de respuesta y flexibilidad de la empresa ante las oportunidades cambiantes del mercado, potenciando la imagen del establecimiento a los clientes actuales como a los potenciales, el reto al que se pretende llegar es anticiparse a las necesidades de los mismos.

Nos encontramos en mundo cambiante donde cada vez el cliente es más exigente y la competencia es mayor, por lo que una de las soluciones más eficaces es ofrecer una calidad orientada a la satisfacción de los consumidores, que permitirá mejorar la competitividad y mejorar la rentabilidad del establecimiento.

Se hace hincapié en el liderazgo y en el compromiso, poniendo un énfasis importante en el involucramiento del personal y en el empoderamiento del mismo para cumplir con las necesidades del cliente y con los requerimientos legales aplicables.

Este beneficio será alcanzado tras la evaluación inicial y la subsiguiente mejora de procesos, la capacitación y mejora de la calificación de los empleados a todo nivel, mejorar la documentación de los procesos de trabajo y gestión, que produzca de manera natural una estabilidad en el desempeño de labores, menos desperdicios y menos repetición de los procesos; dando así, el primer paso hacia la Calidad Total.

2.2.10 Marco Conceptual

Aseguramiento de la calidad: Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad, y evidenciadas como necesarias para dar adecuada confianza de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad.

Calidad: La International Standar Organization (ISO) define la calidad como: "El conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas"

Calidad Funcional: Calidad Funcional es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Certificación de la calidad: Es el reconocimiento formal que otros hacen de su sistema de gestión de la calidad.

Enfoque basado en procesos: Posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de estas actividades y el mejoramiento de la competitividad.

Enfoque de sistema para la gestión: Es identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Gestión de calidad: Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

Gestión de la calidad total: Consiste en aplicar el concepto de “Calidad Total” a los sistemas de gestión de la empresa. Con ello lo que se pretende es integrar la calidad en todos los procesos de la organización.

ISO 9001:2008: Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Mejora continua: Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

Manual de calidad: Especifica la política de calidad de la empresa y describe el sistema de calidad de una organización.

Manual de funciones: Documento que forma parte de la documentación de la norma ISO 9000. Posee la información sobre la descripción de cargos en forma abreviada y sintética.

Manual de procedimientos: Es una sección del manual de calidad que resume los flujogramas y la descripción literaria de los procedimientos que debe seguir un empleado de una empresa.

Norma: Ofrece un lenguaje común de comunicación entre las empresas, los usuarios y los consumidores, establecen un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales.

Normalización: Es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición ordenada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Plan: modelo sistemático de una actuación pública o privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla.

Planificación estratégica de la calidad: Es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.

Política de calidad: orientaciones y objetivos generales de una organización concerniente a la calidad expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

Proceso de mejora continua: Es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Proceso: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la propuesta del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO_9001, se mejorará el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba.

2.4 VARIABLES:

2.4.1 Variable independiente

Sistema de Gestión de la Calidad.

2.4.2 Variable dependiente:

Mejora en los niveles de satisfacción de los clientes del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella de la Ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernández (2008), la modalidad investigativa, es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe contar con el soporte de otras bibliografías, conceptos y teorías que permitan darle veracidad al desarrollo del trabajo.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de los tipos de investigación utilizados serán los siguientes:

Bibliográfica-Documental.- Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico, virtual; que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada. (Rodriguez, 2013)

Descriptiva.- Según Sabino (1986), La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población: Según Tamayo y Tamayo (1997), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación

El universo utilizado en la presente investigación son los datos obtenidos de los turistas nacionales y extranjeros que visitaron el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella en el año 2015. Como se ve representado en la tabla 4

Tabla 5: Registro de turistas del año 2015

TURISTAS QUE VISITARON EL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA DEL AÑO 2015	Nº. TURISTAS
TURISTAS NACIONALES	356
TURISTAS EXTRANJEROS	650
TOTAL UNIVERSO	1006

Fuente: Hotel Boutique Mansión Santa Isabella

Elaborado por: Edwin Sáenz

- Muestra: Tamayo, M (1997), afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

n= Tamaño de la muestra

$$\frac{Z^2 PQ N}{(N-1) E^2 + Z^2 PQ}$$

N= Población total de turistas (1006)

$$(N-1) E^2 + Z^2 PQ$$

Z= 1.96 (Nivel de confianza del 95%)

P= 0.5 (Probabilidad de éxito)

Q= 0.5 (probabilidad de fracaso)

E= 0.05 (Nivel de error)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5 * 0.5)1006}{(1006 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)1006}{(1005)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{(0.9604)1006}{2.5125 + 0.9604}$$

$$n = \frac{966.1624}{3.4729}$$

$$n = 278$$

El número de encuestas a realizar a los clientes del Hotel Mansión Santa Isabella serán de 278.

3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método Inductivo:

De acuerdo a Ander-Egg, (1997), Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales este método también llamado científico obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. En concreto, podemos establecer que este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace quien lo utiliza es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte.

3.4.2 Método Deductivo:

Para Hernández Sampieri, (2006), “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro los indicios, esto quiere decir; que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas, cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El cual logra inferir algo observado a partir de una ley general, esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

3.4.3 Técnicas de Investigación

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008), las técnicas de investigación, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación y encuestas.

Observación: Para Urbano (2005). Es una metodología en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social, este método permite conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la empresa.

Encuestas: Para Stanton (2004). Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente. Las encuestas que se presentan a continuación fueron realizadas tomando en cuenta la población del año 2015, es decir el cálculo del número de huéspedes/clientes que arribaron al hotel en ese año y las que se presenta a continuación.

Entrevistas: Según Kerlinger (1985), es una confrontación interpersonal, en el cual una persona formula a otras preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con la investigación. Una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar al Gerente y a los empleados del hotel, ya que ellos poseen información valiosa para la investigación.

3.5 RESULTADOS

A continuación presentaremos la tabulación y análisis de las encuestas realizada a los clientes del hotel Boutique Mansión Santa Isabella.

Pregunta 1

¿Considera usted que el servicio que brinda el hotel satisface sus necesidades?

Tabla 16: Satisfacción del servicio del Hotel

Pregunta 1	# Personas	%
Si	128	46
No	150	54
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

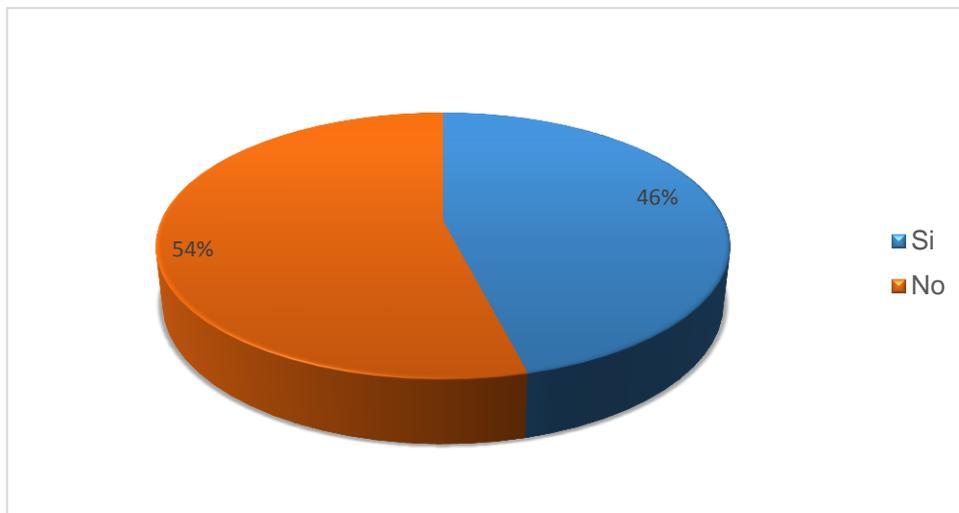


Gráfico 1: Nivel de satisfacción de los clientes

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 1, un 46% de los huéspedes/clientes encuestados considera que el servicio que brinda la empresa si satisfacen sus necesidades mientras que un 54% de huéspedes/clientes no consideran satisfechos.

Pregunta 2

¿Cómo calificaría el servicio de reservas del hotel?

Tabla 7: Porcentaje de Calificación del servicio

Pregunta 2	# Personas	%
Muy bueno	48	17
Bueno	80	29
Malo	150	54
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

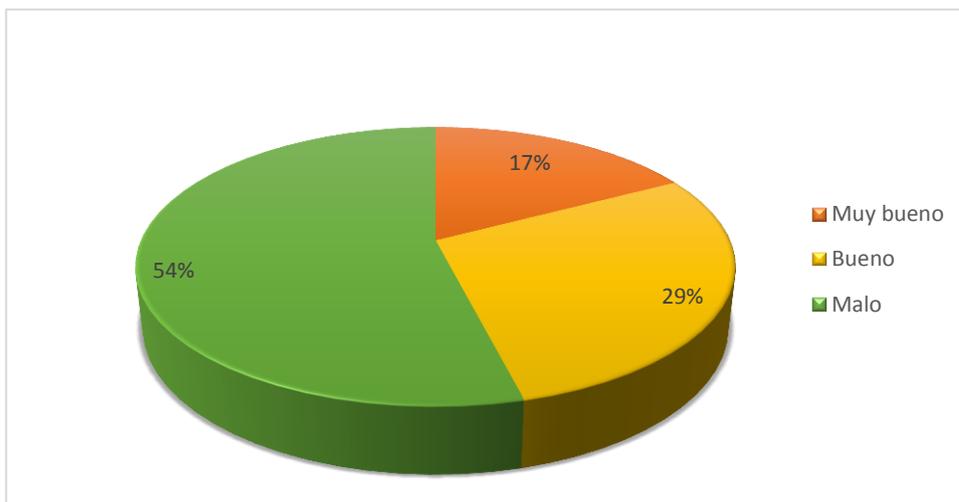


Gráfico 2: Calificación del servicio de reservas

Fuente: Trabajo de Campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 2, el 17% de los clientes opinan que el servicio de reserva que ofrece el hotel Mansión Santa Isabella es muy bueno un 29% bueno y un 54% dice que es malo.

Pregunta 3

¿Opina usted que en el área de la recepción se ofrece un servicio de calidad?

Tabla 8: Calidad del servicio en la recepción

Pregunta 3	# Personas	%
Si	103	37
No	175	63
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

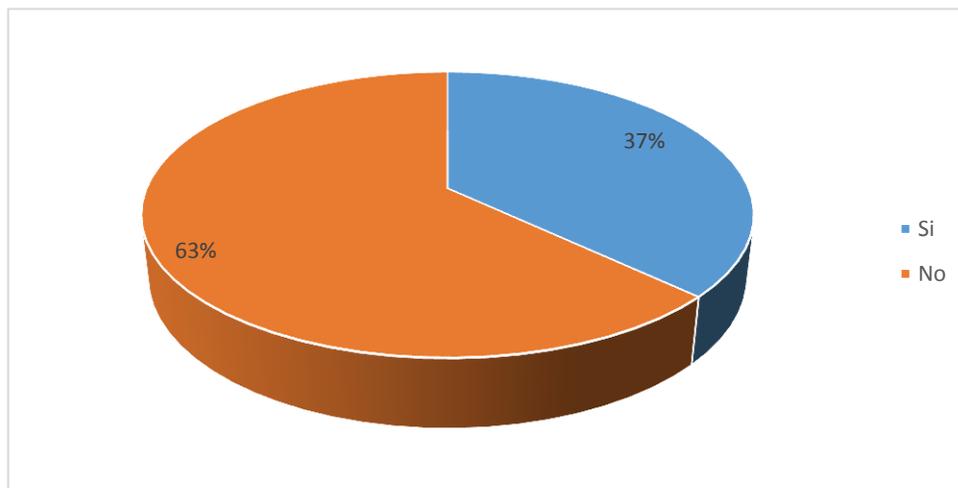


Gráfico 3: Calidad de servicio en la recepción

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 3, un 87% de los huéspedes encuestados, les pareció que el servicio brindado en la recepción no es de calidad, mientras que el 63% manifestó que si se da un buen servicio.

Pregunta 4

¿Considera usted que los productos ofertados por el hotel Boutique Mansión Santa Isabella son de calidad?

Tabla 9: Calificación del servicio de alojamiento

Pregunta 4	# Personas	%
Si	127	46
No	151	54
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

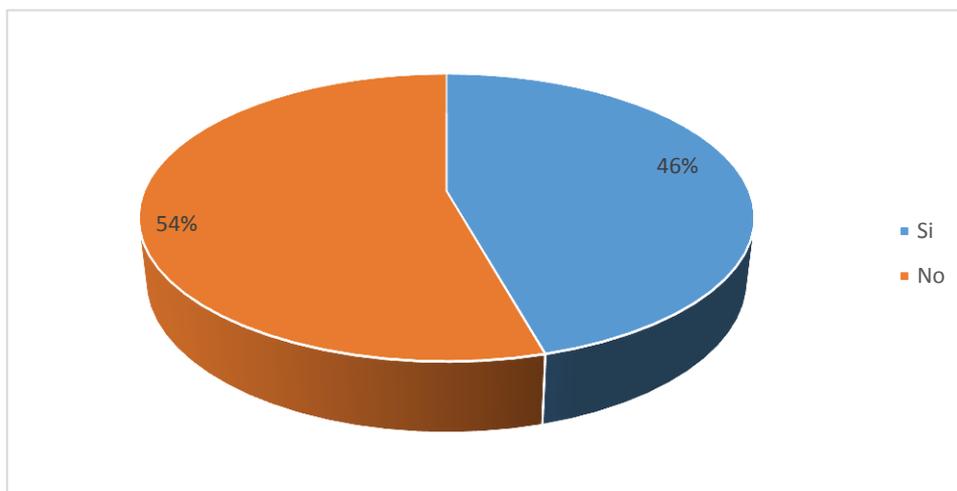


Gráfico 4: Calificación del servicio de alojamiento del hotel

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 4, el 46% de los clientes, consideran que los productos ofertados en el Hotel es de calidad mientras que un 54% no lo considera así.

Pregunta 5

¿Cómo calificaría el servicio que ofrece en el bar y restaurante del hotel Boutique Mansión Santa Isabella?

Tabla 10: Calificación de los servicios del Hotel

Pregunta 5	# Personas	%
Muy bueno	80	29
Bueno	78	28
Malo	120	43
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

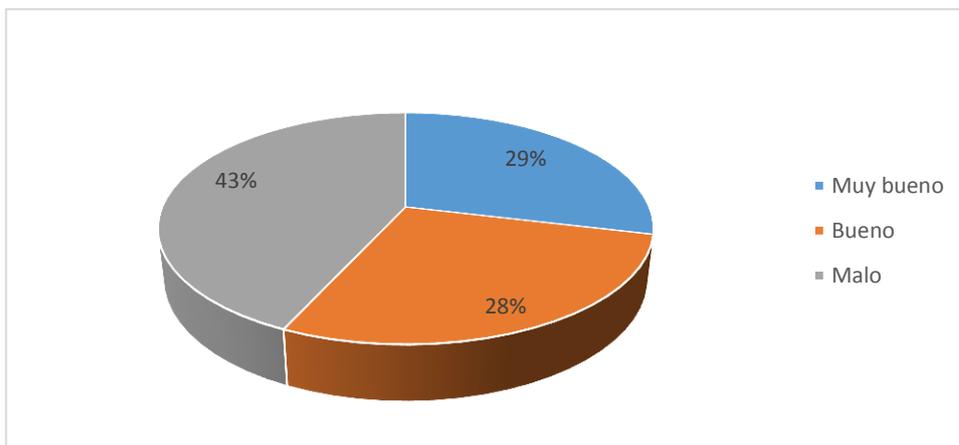


Gráfico 5: Calificación del servicio del bar y restaurante del hotel

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 5, un 29% de los huéspedes y clientes encuestados, precisaron que el servicio ofertado en bar como el restaurant es muy bueno, mientras que un 28% manifiestan que es bueno y un 43% dicen que es malo.

Pregunta 6

¿Cree usted que los empleados del hotel Mansión Santa Isabella están capacitados para brindar un servicio de calidad?

Tabla 11: Calificación del servicio brindado por el Hotel

Pregunta 6	# Personas	%
Si	123	44
No	155	56
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

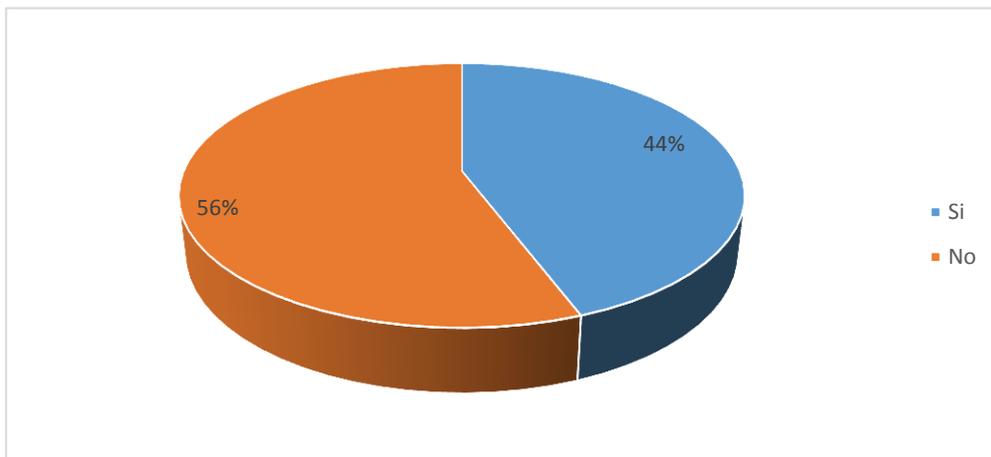


Gráfico 6: Calificación del servicio brindado por el personal del hotel

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 6, un 44% de los clientes encuestados creen que los empleados están capacitados para brindar un servicio de calidad mientras que el 56% no lo creen.

Pregunta 7

¿Le pareció que el alojamiento, atención, comidas y bebidas que recibió en el hotel, satisficieron sus necesidades?

Tabla 12: Calificación Brindado por el personal

Pregunta 7	# Personas	%
Si	132	47
No	146	53
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

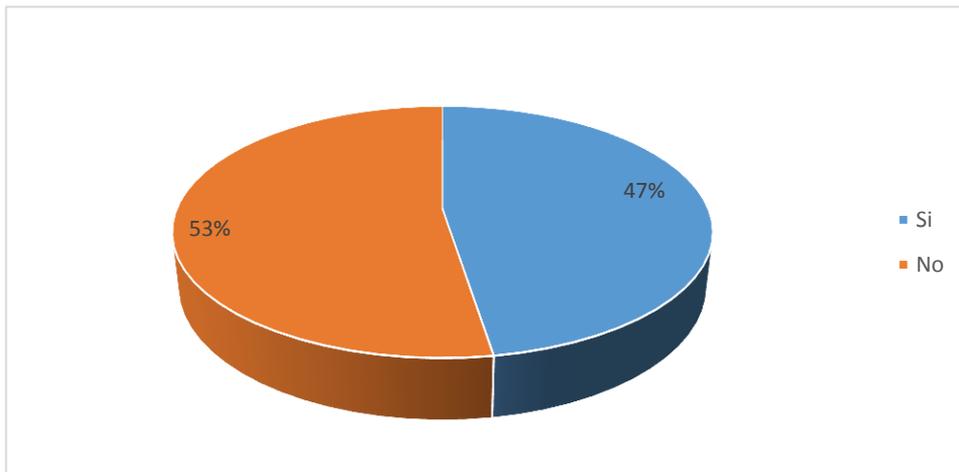


Gráfico 7: Calificación del servicio brindado por el personal del hotel

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 7, el 47% de los clientes manifestó su satisfacción en cuanto al alojamiento, atención comida y bebida que recibió en el hotel mientras que un 53% manifestó que no estaba satisfecho.

Pregunta 8

¿Cree usted que el hotel Mansión Santa Isabella está comprometido en satisfacer las necesidades de los huéspedes y clientes que lo visitan?

Tabla 13: Compromiso del Hotel con la satisfacción

Pregunta 8	# Personas	%
Si	128	46
No	150	54
Total	278	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Sáenz

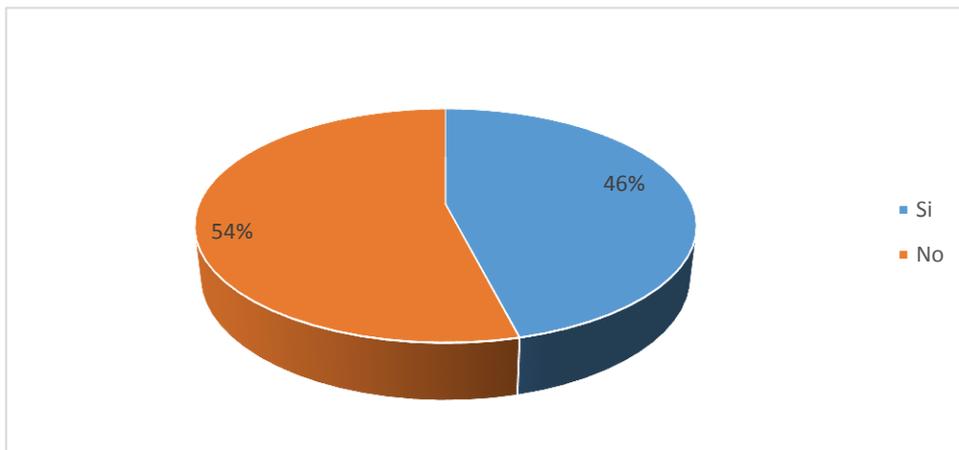


Gráfico 8: Calificación del compromiso del hotel con la satisfacción

Fuente: Trabajo de campo

Análisis e interpretación:

En la pregunta 8, el 46% de los encuestados, consideran que el hotel Mansión Santa Isabella está comprometido en satisfacer las necesidades de sus visitantes, mientras que un 54% considera que no tiene ningún compromiso.

3.5.1 Entrevista dirigida a la gerente del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella

La presente entrevista se realizó a la gerente general del hotel, señora Jenny Delgado

1. ¿Cuáles son los objetivos del Hotel Mansión Santa Isabella?

- Considerar la satisfacción de nuestros huéspedes y comensales como el objetivo fundamental de todas nuestras actividades.
- Mejorar de forma continua la calidad de nuestro servicio mediante la capacitación de nuestro personal
- Ser una empresa respetuosa con el medioambiente desde la que se desarrollen o potencien entornos saludables.
- Vivir los objetivos de calidad diariamente.

2. ¿Cuenta su empresa con algún manual de gestión de calidad que le permitan llegar a estos objetivos?

Por el momento no contamos con manual alguno, lo que se está haciendo es capacitando al personal con unos cursos de atención al cliente que nos permita atraer y fidelizar a los usuarios que nos visitan.

3. ¿Cree usted que el servicio ofertado por su hotel es de calidad?

El servicio que ofrecemos tiene sus falencias como en toda empresa, es por eso que estamos tratando de mitigar el problema enfocándonos en la mejora de nuestro servicio y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

4. ¿Qué diferenciación ofrece en su servicio, respecto a los demás hoteles?

- Por ser un hotel pequeño con 25 habitaciones el servicio que se brinda a nuestros clientes es personalizado.
- Se cuenta con personal bilingüe tanto en recepción como en el restaurante para atender las exigencias de los huéspedes extranjeros y suplir sus necesidades.
- Contamos con un bar subterráneo en el cual los clientes pueden disfrutar de nuestros tradicionales canelazos, vinos hervidos, cocteles y nuestras variadas tablitas para picar.

5. ¿Cuenta con algún tipo de distintivo o certificación de calidad?

Estamos en proceso de la certificación "Q" y se espera que a finales de este año nos den este distintivo.

6. ¿Los clientes del Hotel Mansión Santa Isabella qué valoran más la estructura o la atención?

La estructura existe, es linda, te puede gustar o no lo colonial, pero creo que lo que más valora nuestro huésped es la atención personal que lo reconozcan, que se sienta en su casa, eso lo valoran muchísimo y estamos tratando de destacarnos en eso.

7. ¿Hacia que segmento turístico (nacional o extranjero), van dirigidos sus servicios?

En un 70% al extranjero, porque trabajamos con algunas agencias que tienen diferentes mercados internacionales y tan solo un 30% al nacional que ya nos conocen por nuestra página web o porque anteriormente ya se hospedaron en el hotel y regresan porque les gusto el servicio que les ofertamos.

8. ¿Qué fortalezas hace que el hotel se destaque de los competidores?

- Nuestra arquitectura colonial es lo que más les atrae a los clientes
- Las habitaciones son personalizadas, pintadas con atractivos colores y cada habitación tiene nombres de plantas como cedrón, toronjil menta y más.
- Tenemos un jardín colgante en el interior, con plantas exóticas propias de la región
- El Hotel posee un sistema solar que provee de un 70% del agua caliente para que los huéspedes disfruten de un baño confortante.
- Las nuevas habitaciones son más amplias con mobiliario moderno y menaje exclusivo que hace que los clientes tengan un descanso reparador como si estuvieran en su propia casa

9. ¿Cuál es el motivo por el que los clientes nacionales llegan muy poco al Hotel Mansión Santa Isabella?

El motivo es que no nos hemos enfocado en el segmento nacional, porque al trabajar con agencias ya tenemos el hotel copado en un 70% con pre reservas la mayor parte del año, pero al tener solo bloqueos no se asegura que las reservas se van a realizar, es por

eso que estamos preparando estrategias para atraer a los clientes nacionales hacia nuestro hotel, ofreciendo un servicio de calidad.

10. ¿Conoce o ha escuchado sobre la gestión de la calidad con las normas ISO: 9001_2008?

He escuchado sobre esta norma la cual fue implementada en algunos hoteles, dando muy buenos resultados sobre todo en lo que tiene que ver con la mejora del servicio ofertado y la satisfacción del cliente.

3.5.2 Resultado obtenido de la entrevista al gerente

Para el respectivo análisis se realizó la comparación entre las cláusulas 4 del Sistema de Gestión de Calidad y la situación actual del Hotel Mansión Santa Isabella, encontrando los siguientes resultados.

Tabla 14: Comparación con la Norma 4 SGC

Item: Norma	Palabra clave	% de cumplimiento
4	Sistema de Gestión de Calidad	3.33
4.1	Procesos	16.67%
4.2.1	Documentación	0.00%
4.2.2	Manual de calidad	0.00%
4.2.3	Control de documentos	0.00%
4.2.4	Control de registros	0.00%

Fuente: ISO_9001:2008

Elaborado por: Edwin Sáenz

Conclusión: El Hotel tiene un cumplimiento del 16.67% en los requisitos generales de la Norma ISO 9001:2008 y 83.33% de incumplimiento ya que no posee Manual de la Calidad, Registros de Gestión, Control de documentos, ni control de registros.

3.5.3 Entrevista dirigida a los empleados del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella

La presente entrevista se realizó a los jefes de las áreas de recepción, meseros y camareras

Jefe de recepción:

Entrevistado: Gerardo Urgiles

1. ¿Qué cargo desempeña?

Soy el responsable del área de Recepción, fui contratado ya que tenía experiencia en el cargo en otro Hotel de la ciudad.

2. ¿Poseen algún manual de procedimientos o atención al cliente?

La verdad no poseemos manual alguno, nuestro desempeño se basa más en la experiencia que vamos adquiriendo sobre la marcha en nuestro día a día.

3. ¿Cómo solucionan las quejas o reclamos de los clientes si no poseen un manual en el cual les indique cómo actuar?

Como lo mencione anteriormente la experiencia adquirida, hace que solucionemos los problemas según estos se vayan presentando.

4. ¿Considera útil el tener un manual de procedimientos?

Lo considero esencial, porque se gestionaría con eficiencia los pasos a seguir cuando se presente algún reclamo o queja ya sea en las habitaciones o el servicio y no se esperaría a que el problema suceda, adquirir experiencia para en otra ocasión saber cómo actuar.

Capitán de meseros:

Entrevistado: Marcell Navarro

1. ¿Qué cargo desempeña?

Me encargo de supervisar a los meseros y que los clientes sean bien atendidos por los mismos.

2. ¿Cuál es el problema más común en su área de trabajo?

El problema más común es cuando hay muchos clientes y las órdenes no se despachan rápido y el cliente tiene que esperar más de lo debido.

3. ¿Según su criterio cual sería el problema que ocasiona estos retrasos?

El problema se debe que en cocina se demoran en sacar los pedidos a tiempo y esto hace que los clientes se molesten con los meseros.

4. ¿Considera usted la importancia de poseer un manual de procedimientos?

Sería una herramienta indispensable para poder reducir los tiempos de espera de los clientes y así podemos brindar un buen servicio.

Ama de Llaves:

Entrevistada: Patricia Silva

1. ¿Qué cargo desempeña?

Soy ama de llaves, mi función es de supervisar el trabajo de las camareras, llevar inventarios y la responsable de que las habitaciones estén en óptimas condiciones para recibir a los clientes.

2. ¿Con cuanta regularidad hay quejas en su área de trabajo?

Tenemos un poco de problemas cuando el hotel está lleno por varios días, porque tenemos que cambiar las sábanas y reponer toallas todos los días y a veces se nos complica porque se daña la lavadora o secadora y no podemos reponerlas a tiempo, es en ese momento donde se generan las quejas.

3. ¿Cuentan ustedes con un instructivo para realizar sus actividades?

Tenemos una hoja de check list en el cual nos basamos para realizar la limpieza y el mantenimiento de las habitaciones.

4. ¿Según su criterio, cuál es el principal problema en su área de trabajo?

El principal inconveniente que tenemos es la demora en la solución de los problemas, si se daña una de las lavadoras o una de las puertas de las habitaciones, se tardan mucho en dar solución al problema, esto hace que tengamos quejas y reclamos de los clientes.

3.5.4 Resultados obtenidos de la entrevista a los empleados.

Jefe de Recepción:

No cuenta con herramienta alguna que le permitan medir la eficiencia, ni la productividad del departamento, solo se basa en la experiencia adquirida

Capitán de Meseros:

No posee manual o documento alguno en el cual pueda basarse para optimizar los tiempos de cada pedido solicitado a cocina, para que el cliente no espere mucho tiempo por su orden.

Ama de Llaves:

En el área de camarería existen muchos problemas con el mantenimiento de las máquinas de lavado y secado, así como del menaje del hotel, porque la tardanza de dichos arreglos está generando quejas de los clientes.

Según el diagnóstico realizado a los empleados del Hotel, se elaboró de acuerdo a lo establecido a la cláusula 6 del Sistema de Gestión de Calidad, comparando la documentación que posee el Hotel con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008

Tabla 15: Clausula 6 Gestión de Recursos

Ítem Norma	Palabra clave	% Cumplimiento
6	Gestión de Recursos	50%
6.1	Provisión de Recursos	50%
6.2.1	Personal Competente	100%
6.2.2	Competencia Formación toma de conciencia	50%
6.3	Infraestructura	100%
6.4	Ambiente de trabajo	100%

Fuente: ISO_9001:2008

Elaborado por: Edwin Sáenz

Conclusión: El Hotel tiene un cumplimiento del 60% en gestión de recursos de la Norma ISO 9001:2008 y 40% de incumplimiento ya que no existe una adecuada provisión de recursos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD AL HOTEL BOUTIQUE MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA UTILIZANDO LA NORMA ISO_9001”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Determinación del Comité de Calidad

El hotel Boutique Mansión Santa Isabella, convocará a sus socios a una reunión para poder determinar el comité de calidad, quienes serán los responsables del direccionamiento del sistema de gestión de calidad el cual está conformado por:

- Representante de la dirección (Gerente general): El cuál es el responsable de establecer la política y objetivos de la calidad, llevar a cabo periódicamente las reuniones de revisión y la aprobación de los recursos necesarios para que el sistema se implemente de una manera eficaz.
- Coordinador del sistema de gestión de calidad (Sub-gerente): Es la persona encargada de dar seguimiento a la gestión de la calidad, llevando a cabo la medición y mejora mediante las acciones correctivas y preventivas, también se encargará de dar seguimiento a todos los procesos, como; direccionar y documentar los procedimientos de la empresa, así como; capacitar e inducir si fuese necesario.
- Auditores internos (Representantes de procesos): Son responsables de dar apoyo al representante de la dirección y al coordinador del sistema de gestión de calidad en las auditorias planificadas, el comité de calidad se conforma como se indica en el organigrama de la figura 6.

Luego de la conformación del comité de calidad, se identificarán los procesos que se van a realizar, tomando como referencia las actividades que se desarrollan en la organización. Una vez obtenidos los procesos relevantes en las actividades de la empresa, se deberán priorizar los mismos, con una escala que permita identificar los procesos y subprocesos claves, teniendo en cuenta el impacto del proceso dentro del hotel como la repercusión que se genere en el cliente.



Figura 6: Organigrama del comité de calidad

Fuente: El autor

4.2.2 Priorización de los Procesos

Según Cartagenova (2010), dentro del proceso de ciclo del servicio se desprenden varios subprocesos de los que dependerá la consecución de los objetivos organizacionales como de la satisfacción del cliente.

Según dicho autor, entre estos subprocesos están:

- Servicio de Check In
- Servicio de Habitaciones
- Servicio de Alimentos y Bebidas
- Servicios complementarios
- Servicio de Check Out.

Para la presente propuesta se tomarán tres subprocesos que son los más representativos, siendo el servicio de check in, el de habitaciones y de check out los que juegan un papel importante en la percepción del huésped ya que intervienen directamente con ellos.

4.2.2.1 Servicio de Check In

Las actividades que conforman este subproceso, son de vital importancia para comenzar como el primer punto de contacto con el cliente. En este caso, se debe agilizar el proceso de reserva y entrega de habitación en el menor tiempo posible.

De igual forma la habitación donde el huésped va a residir la mayor parte del tiempo, deberá mantenerse bajo los parámetros establecidos de calidad.

Di Muro (1999), indica. Debe tenerse en cuenta que durante el check-in el huésped se formará la primera impresión del hotel, así que cualquier error o retraso lo condicionará a buscar detalles negativos en el resto del establecimiento durante su estancia.

Por tal razón; es importante precisar que la persona que esté al frente de la recepción debe mostrar eficiencia y eficacia y la mejor disposición de servicio, al momento de realizar el check-in; evitando en lo posible los retardos o demoras en el instante que el cliente llega al hotel.

Una vez allí, el recepcionista deberá preguntar al cliente si dispone de alguna reserva, de confirmar e identificar al cliente se procederá a tomar los datos de la persona a hospedarse así también la forma de pago, se verificará que la habitación esté lista para su uso mediante la lista de chequeo de limpieza que le entreguen las camareras.

Procedimientos en el servicio de check In:

Luego de la verificación correspondiente, se le entregará al huésped las llaves de la habitación, el control remoto del televisor. También se le explicará los servicios adicionales con el que cuenta el establecimiento, como; el de restaurante, la cafetería, el bar así como del room service, para luego disponer de alguien que le ayude con el equipaje y le guíe a la habitación.

Para delimitar los subprocesos antes mencionados, se utilizará un flujograma para cada uno de ellos.

En la siguiente figura se observan los subprocesos del servicio de Check In.

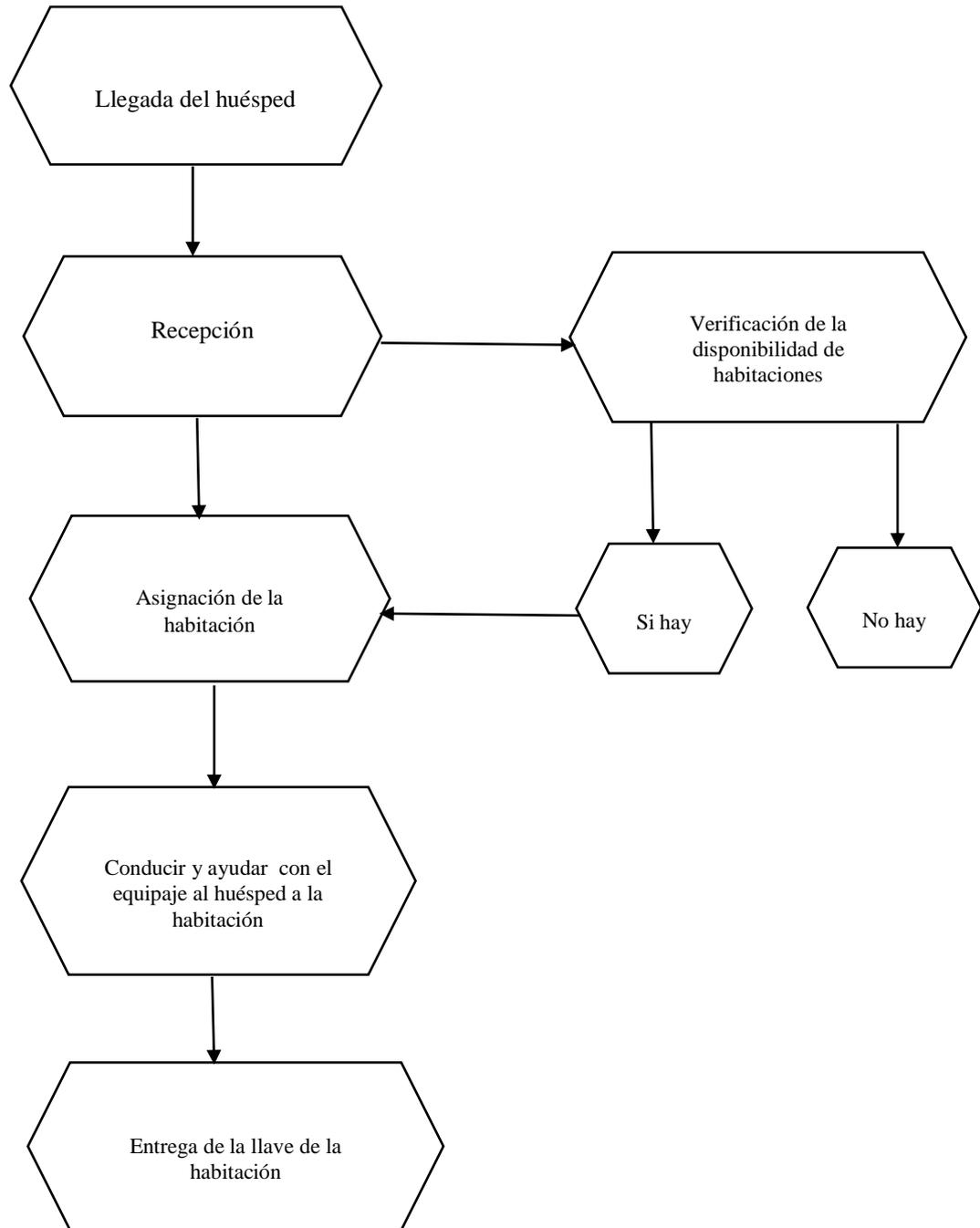


Figura 7: Subproceso del servicio de Check in
Fuente: El autor

4.2.2.2 Procedimientos en el servicio de la habitación

Para garantizar la limpieza de las habitaciones, las camareras utilizarán un check list o lista de chequeo que les proveerá el hotel, como soporte del cumplimiento de todas las actividades relacionadas a la habitación.

Según González (2011), menciona que estas actividades se encuentran en tres fases que se deben cumplir los cuales se citan a continuación.

Fase 1: Al entrar a la habitación se debe comprobar el estado del mobiliario, revisar la iluminación, los baños y el menaje en general, recoger información en caso de presentarse alguna anomalía.

Fase 2: Se procede con la limpieza del mobiliario, cambio de sábanas, tendida de camas, cambio de toallas, limpieza del baño así como de puertas y ventanas.

En esta etapa se debe establecer el método y medios de limpieza; en otras palabras, que equipos se limpiarán primero, de qué manera y con qué herramienta.

Fase 3: Hace referencia al acondicionamiento; es decir, a que la dotación establecida este completa, como por ejemplo: menaje y lencería, papelería y artículos de limpieza.

La revisión de la limpieza en las habitaciones y áreas comunes, se puede hacer de manera aleatoria, seleccionando al azar alguna habitación o de corrido, seleccionando todas las habitaciones para su revisión.

Esto se hará con la finalidad de verificar el cumplimiento de todas las actividades con el resultado del trabajo realizado, el supervisor informará sobre la evaluación obtenida así como indicarle si hubo alguna discrepancia con los estándares establecidos y proveer el respectivo plan de mejora.

En la figura 8, se aprecia el subproceso de limpieza a seguir por las camareras del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella.

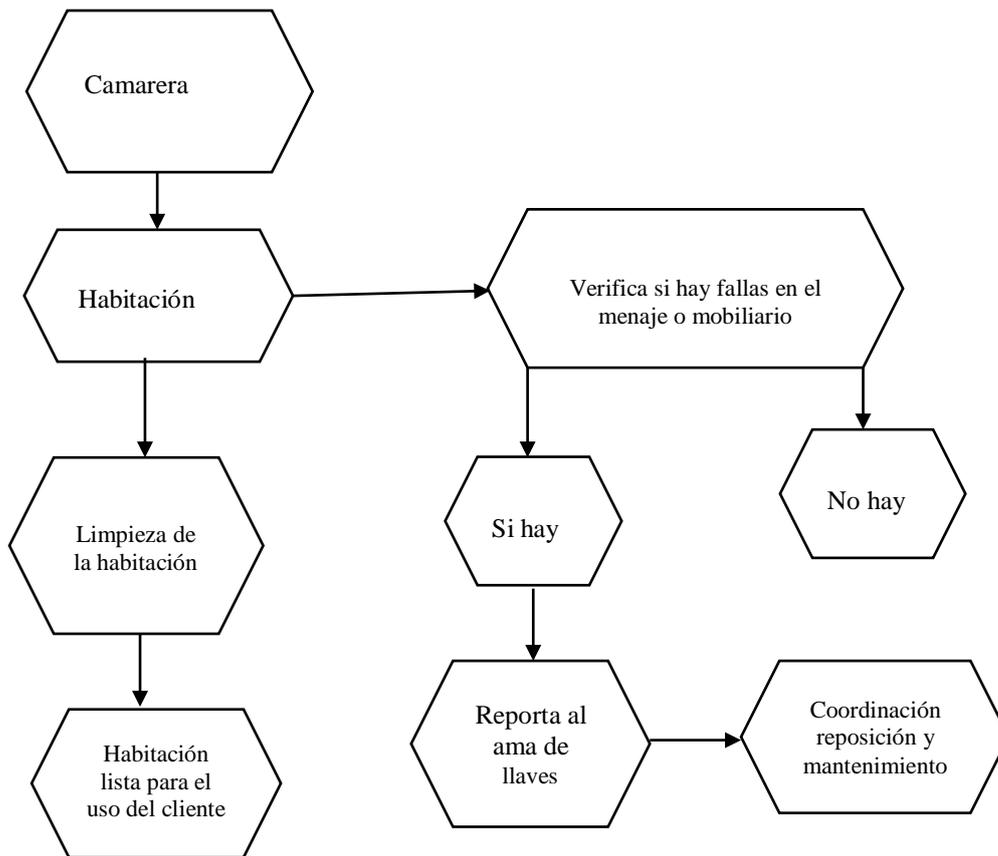


Figura 8: Subproceso de limpieza de las habitaciones
Fuente: El autor

4.2.2.3 Procedimientos de Check Out

Di Muro (1999), describe lo siguiente: El proceso de check-out se desencadena cuando el huésped, después de dejar libre la habitación, entrega las llaves en recepción. El recepcionista verifica y chequea que todos los consumos estén cargados correctamente en la cuenta del huésped y emite la factura para que el cliente la revise, y si está de acuerdo, proceda a firmarla; luego, el recepcionista le solicita de manera agradable y cordial las llaves de habitación y control remoto de la televisión. Tal como se indica en la figura 9

Una vez que el huésped ha cancelado su factura, se procede a asistirlo conduciendo su equipaje a su auto o a un taxi.

Es importante conocer si el servicio recibido fue del gusto del cliente, por lo que se le preguntará sobre este aspecto o solicitarle que llene un cuestionario de satisfacción. En cualquiera de los dos casos, los comentarios deberán ser procesados con la finalidad de ver los reclamos o quejas y dar seguimiento y solución a las mismas.

Asignación de responsabilidades:

Se asignará autoridad y responsabilidad a todo aquel miembro del hotel que realice una actividad relacionada con el cliente, es decir; potestad en su área de trabajo, con la finalidad de dar un buen servicio. De igual forma se debe conocer y registrar a los responsables en el cumplimiento de cada tarea, en relación con los estándares establecidos por el establecimiento, a continuación un ejemplo.

Tabla 16: Asignación de responsabilidad

Área	Subprocesos	Estándar	Ejecución subproceso	Responsable
Recepción	Servicio de check in	5 minutos	10 minutos	Recepcionista
Recepción	Servicio de check out	5 minutos	8 minutos	Recepcionista

Fuente: El autor

Elaborado por: Edwin Sáenz

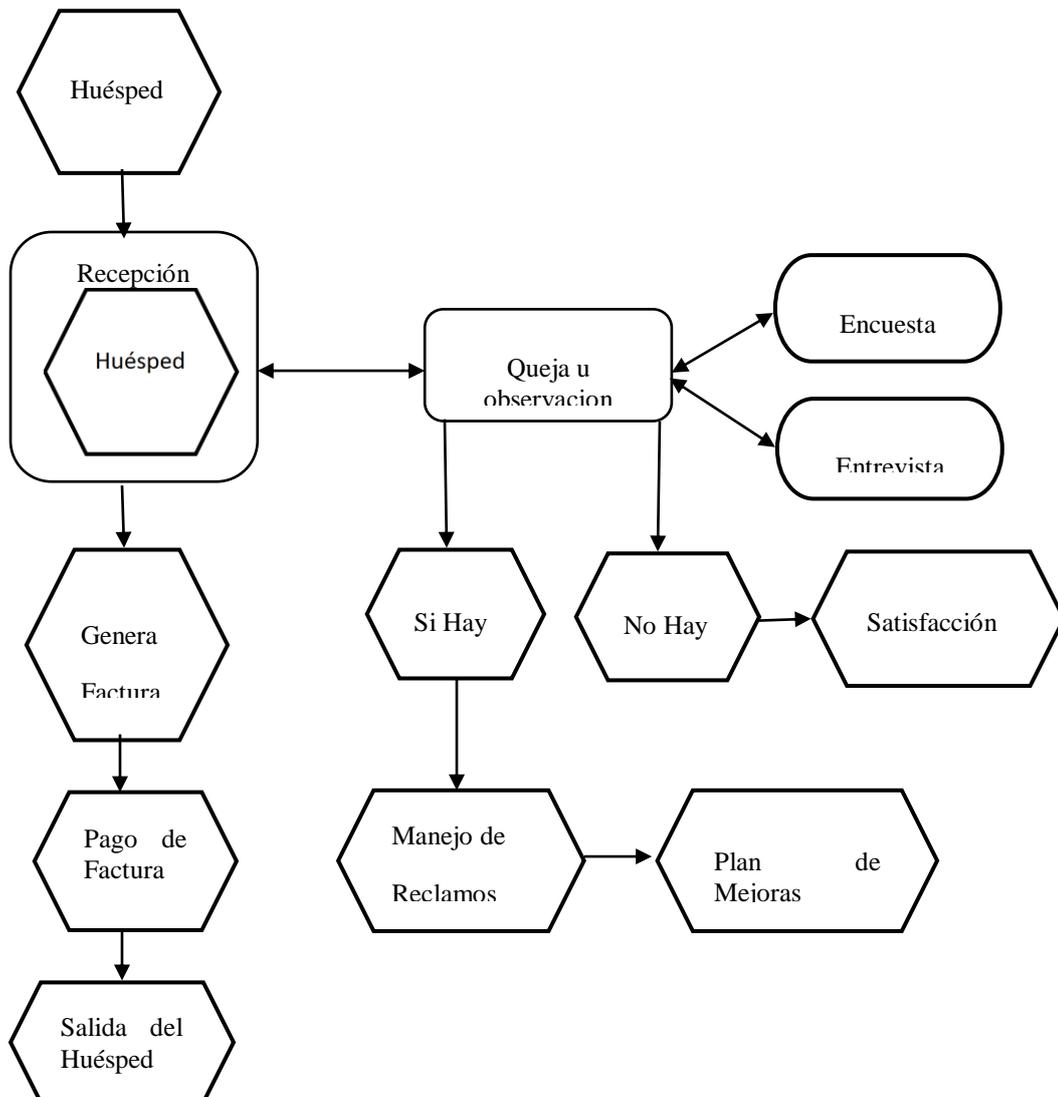


Figura 9: Sub-Proceso del servicio de Check Out

Fuente: El autor

4.2.2.4 Objetivos de calidad.

Para los objetivos de calidad, estableceremos procedimientos orientados a cada área del hotel Mansión Santa Isabella. Los que determinarán los componentes claves para llegar al éxito; porque de estos dependerá la satisfacción del huésped.

Los objetivos de calidad que se propone al hotel son:

- Promover el sistema de gestión de calidad y hacer partícipes a todos los miembros de la empresa. Siendo los directivos los que la impulsen para asegurar la prosperidad económica del hotel.
- Prestar un servicio de alojamiento con calidad y profesionalismo, buscando fidelizar a los clientes con los más altos estándares de calidad y confort
- Mejorar el posicionamiento frente la competencia
- Disminuir los costos generados por quejas y reclamos de clientes

Objetivos estratégicos para el cliente:

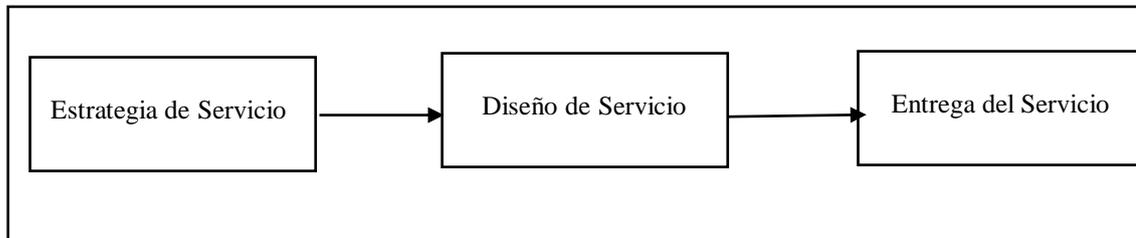
- Reducir tiempos de espera en entrega de habitaciones
- Reducir tiempo de atención en recepción
- Mejorar la atención al cliente
- Ofrecer un servicio personalizado, con accesibilidad para personas con discapacidad.
- Incrementar promociones para el hospedaje
- Regular las tarifas corporativas
- Incrementar la lealtad y fidelización
- Plan de capacitación continua
- Medir la satisfacción del cliente

4.2.2.5 Sistema de Administración de Calidad en el Servicio

El principal atributo que contribuye al éxito de una empresa de servicios, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben, es por eso que el hotel Mansion Santa Isabella, debe desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener una gestión de calidad, como un medio por el cual las políticas y los objetivos establecidos para la calidad del servicio puedan ser alcanzados.

Para ello, se deben definir los procedimientos de la gestión de la calidad, de modo que se pueda especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, incluyendo los tres procesos principales que son:

Tabla 17: Estrategia del negocio



Autor: Albrecht Karl

Los cuales se pueden observar cómo operan en un ciclo de la calidad del servicio, tal como se ilustra en la figura 10:

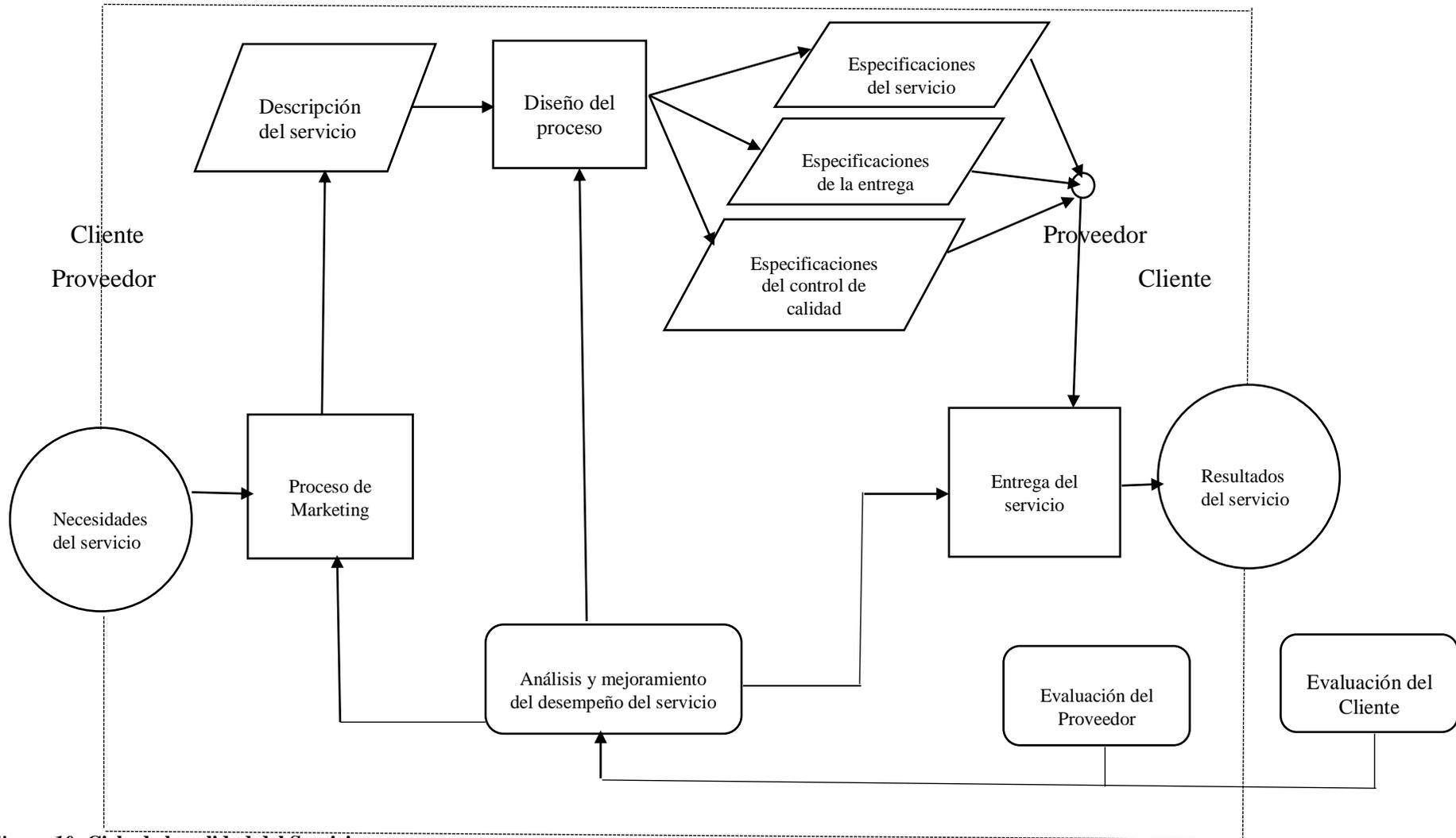


Figura 10: Ciclo de la calidad del Servicio

Fuente: Ciclo de la calidad del servicio (ISO 9004 – 2 directrices para servicios).

Proceso de Marketing:

Es el proceso mediante el cual se busca oportunidades de negocios, se segmenta el mercado y se selecciona un mercado resultante, se analiza dicho mercado, se formulan estrategias de marketing, se diseñan planes de acción, se implementan las estrategias, y se controlan y evalúan los resultados. Una de las responsabilidades del proceso de marketing, es determinar y promover la necesidad y la demanda para un servicio. Se incluye como formas útiles para la recolección de información del mercado, encuestas, entrevistas entre otros; todo esto con el fin de reducir al mínimo la brecha existente entre aquello que la organización cree que quiere o espera el cliente y aquello que realmente el cliente desea y espera de la organización; pues únicamente cuando conozcamos realmente las necesidades del cliente podremos satisfacerlas. (Ayala, 2013)

En este proceso el establecimiento deberá definir la estrategia de servicio a seguir la cual puede ser:

- Excelencia operativa.- tratar de ganar en todas las oportunidades de venta y cubrir un amplio espectro del mercado.
- Nicho de mercado.- cubrir un grupo limitado de servicios y clientes y especializarse en servicio al cliente.
- Innovación.- enfocarse en el diseño de bienes y servicios nuevos e innovativos.

Para el caso de los empleados y directivos del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella, se recomienda seguir una estrategia de excelencia operativa en la cual se posea una línea de frente, es decir; en contacto directo con el cliente, al ser entrenados y capaces de lograr altos índices de eficacia en todos los servicios que realicen, así como de conseguir una recuperación inmediata frente a situaciones de conflicto como irregularidades en el servicio, reclamos, insatisfacción, enfocándose en la prevención de los mismos.

Descripción del Servicio:

Una vez que se ha tomado la decisión de ofrecer un buen servicio por parte de la empresa y luego de observar los resultados de la investigación y análisis del mercado, así como las obligaciones acordadas con los proveedores, estos deben describirse. Esta

descripción define las necesidades de los clientes y las capacidades relacionadas del hotel con el servicio, en un conjunto de requisitos y de instrucciones que forman la base para el diseño del proceso.

Diseño del Proceso:

Este diseño implicará convertir la descripción del servicio en las siguientes especificaciones:

- Del servicio.- definir el servicio a ser suministrado, el cual debe contener una descripción completa y precisa del mismo.
- De la entrega del servicio.- puntualizar los medios y los métodos usados para prestar dicho servicio. Debiendo tomar en cuenta las metas, las políticas y las capacidades del hotel, así como; requisitos de salud, de seguridad, medio ambiente y otros de carácter legal que pudieran existir.
- Del control de calidad.- establece los procedimientos para evaluar y controlar las características del servicio y de la entrega del mismo. Este control se debe diseñar como parte integral de los procesos del servicio de la empresa.

Estas especificaciones deben permitir el control efectivo de cada proceso, para asegurar que los mismos satisfagan en forma consistente, la especificación del servicio y la especificación del cliente.

Entrega del Servicio:

Es cuando se desarrolla e implementa todo lo anteriormente planificado, para esto la gerencia debe asignar responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de prestación del servicio, incluyendo evaluación del proveedor y evaluación del cliente. El suministro de un servicio a los clientes implica:

- Cumplimiento con la especificación de prestación del servicio establecida,
- Monitoreo de la satisfacción de la especificación del servicio,
- Ajuste del proceso cuando ocurren desviaciones.

Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio:

Una evaluación continua de la operación de los procesos de servicio debe ser practicada con el fin de identificar oportunidades de mejora y viabilizar el seguimiento de las actividades propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Para implantar estas evaluaciones, la gerencia del hotel deberá establecer y mantener un sistema de recolección y diseminación de datos de todas las fuentes pertinentes. Así mismo, debe asignar responsabilidades con relación al sistema de evaluación y recolección de información y al mejoramiento de la calidad del servicio.

Interface con los Clientes:

La comunicación con los clientes implica escucharlos y mantenerlos informados. Se debe prestar rápida atención a las dificultades en la comunicación o en las interacciones con los clientes, incluyendo clientes internos.

La percepción por los clientes de la calidad del servicio, es a menudo recibida a través de la comunicación con el personal y las instalaciones de la organización de servicio.

De forma más detallada las fases que integran el sistema de gestión de calidad en el servicio y una descripción de estas se exponen a continuación:

Indicadores de gestión de la calidad:

El indicador que podría utilizarse en el servicio de check in podría ser:

- Promedio de minutos transcurridos desde que el cliente tiene el primer contacto con el recepcionista hasta que éste le provee de la habitación.

El indicador que podría utilizarse en el servicio de check out podría ser:

- Promedio de minutos transcurridos desde el aviso de salida por parte del huésped hasta la cancelación de la factura por el servicio de hospedaje.

Referente al crecimiento y formación del personal:

- Porcentaje de satisfacción del personal.
- Porcentaje de personal capacitado en el hotel
- Referente a la satisfacción del huésped:

Referente a la satisfacción del huésped:

- Porcentaje de satisfacción. Habiendo establecido un estándar de 90% /100% como excelente.
- Porcentaje de intención de recompra.

Todos estos indicadores parten de los objetivos estratégicos del hotel, los mismos que permitirán llevar un mejor control sobre los factores claves de éxito.

Además, se establecerá un sistema de evaluación para medir la satisfacción de los huéspedes, haciendo el debido seguimiento. Para esto se utilizará un cuestionario donde se detalle el servicio prestado y la evaluación del mismo, esto con la finalidad de determinar falencias en el servicio y corregirlas inmediatamente.

De la misma manera se deberá instaurar un sistema para atender las quejas y reclamos de clientes por la falta de calidad.

Revisión gerencial:

La revisión del cumplimiento de la gestión de calidad se deberá realizar periódicamente por la gerencia, administrador o algún organismo externo que informe directamente al alto mando para que se tome las medidas pertinentes al caso.

Se deberá implementar un plan de mejora continua. Para lo cual primero se deberá identificar el problema. Luego, realizar un plan correctivo para implementarse, el mismo que será evaluado y modificado según su resultado.

En la siguiente tabla se muestra un plan de mejora continua propuesta para el hotel

Tabla 18: Plan de mejora continua

Problema	Plan Correctivo	Aplicación Plan	Verificación de resultados	Modificación Proceso
Mobiliario de la habitación en mal estado	Programar el día para el mantenimiento del mobiliario que se encuentre en mal estado	Proporcionar mantenimiento al mobiliario para que no se deteriore	A través de cuestionario de satisfacción realizada al huésped.	Programar financiamiento para comprar nuevo mobiliario en caso de estar muy deteriorado o roto
Aseo parcial de la habitación	Llevar un formato tipo Check List (lista de chequeo) con el número de habitación y persona encargada	Aplicación del check list y marcar con un visto las tareas ejecutadas por las camareras en cada habitación	Enumerar las actividades ejecutadas y medirlas con la encuesta de satisfacción referente al estado de la habitación	Si el puntaje obtenido no es el adecuado se deberá modificar acorde a las observaciones del huésped
		Implementar	Revisar hojas de	En caso de continuar

Ruido en la habitación	Verificar fuente de ruido y solucionarlo	aislante de ruido en las ventanas y puertas de las habitaciones	reclamos por este factor	reclamo, modificar estándar
Equipamiento de habitación incómodo	Averiguar qué equipos son claves para su comodidad	Disponer de equipos en buen estado y corregir aquellos que se encuentren defectuosos	Preguntar al huésped si estuvo cómodo en la habitación y cuál sería el puntaje del 1 al 5 (excelente) con que lo calificaría	Ver la posibilidad de cambio de mobiliario a nuevos, en especial aquellos que son clave para los huéspedes
Áreas comunes en mal estado	Determinar cuáles son las áreas que se encuentran en mal estado y efectuar el arreglo	Realizar Mantenimiento de las áreas comunes y asignar responsable del mismo.	Conocer la percepción del huésped sobre las áreas comunes en el hotel.	De ser el caso de continuar con percepción de áreas en mal estado
Poco profesionalismo en el personal	Disponer de manuales de funciones por área y brindar cursos de satisfacción de servicio al cliente.	Entregar manuales de función correspondiente al área de trabajo y alinear al personal con las políticas de calidad.	Analizar encuestas de satisfacción del huésped en relación al personal que lo atendió y determinar puntaje	Motivar con reconocimientos e incentivos para mejorar el desempeño del personal.

Elaborado por: Edwin Sáenz

Se dispondrá de protocolos que prevengan riesgos y aseguren la integridad física del personal interno así como el externo, para que los huéspedes se sientan seguros al salir del hotel por la noche, la falta de iluminación y control en las calles hace que los clientes se sientan inseguros, por lo que se deberá plantear acciones que involucren la seguridad del huésped, como pedir a la empresa eléctrica poner más iluminarias en el sector así como la verificación de los postes de luz, solicitar al Ecu 911 que haga rondas frecuentes por el sector.

La dirección deberá gestionar adecuadamente el talento humano con el que cuenta, definiendo los perfiles en base a los puestos y estableciéndolos según sus competencias.

Cabe recalcar que el capital humano es el elemento más importante con el que cuenta el hotel Boutique Mansión Santa Isabella, en especial aquellos que trabajan directamente con el cliente.

Por lo que deben tener las destrezas y habilidades necesarias para comunicarse efectivamente y trabajar en equipo puesto que la satisfacción del huésped recae directamente en la gestión de sus actividades.

Todo esto será posible siempre y cuando la dirección provea a su personal de las herramientas y recursos necesarios para poder cumplir eficientemente con sus actividades motivando al personal creando un ambiente de trabajo participativo en donde se les dé la oportunidad de expresar ideas para mejorar la calidad en los servicios.

Se puede realizar buenas prácticas medioambientales ya que este es un beneficio para la sociedad y cliente como para la empresa.

Las prácticas que se pudieran poner en funcionamiento, serian:

- El ahorro de luz, pudiendo cambiar las bombillas actuales de luz por unas ahorradoras de energía.
- Ahorrar agua, haciendo partícipes al huésped en la reducción de cambio de toallas y sábanas. Estableciendo como normativa, el dejar las toallas que deseen ser reemplazadas en la bañera. Así como también reparar fugas de agua en los servicios higiénicos.
- Disponer de una correcta gestión en el tratamiento de los residuos, comprando recipientes que separe la basura orgánica, la inorgánica y la de reciclaje.

Esto permitirá que el hotel Mansión Santa Isabella sea visto como una empresa verde al realizar estas actividades de manera sostenible, porque cada vez más los clientes buscan empresas que compartan esta filosofía.

4.2.2.6 Política de calidad

La política de calidad debe encaminarse a entender y satisfacer las necesidades del cliente para mejorar la calidad en los servicios, en este caso la política que se propone para el hotel, sería la aplicación de una correcta gestión de las actividades orientadas a la mejora continua las cuales se describen a continuación:

- Mejora continua en todas las áreas de servicio del hotel.
- Implicación de todo el personal, aportando y recibiendo información, formación y motivación adecuadas para asegurar y mejorar el nivel de servicio prestado.
- Fomentar la autosuficiencia y autonomía de cada área de servicio, desarrollando la polivalencia del personal perteneciente a cada uno de los departamentos.
- Formar una organización capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes, desarrollando un servicio de calidad orientado a la excelencia del mismo.
- Respeto por el Medio Ambiente, orientando todas las actividades a reducir el impacto negativo sobre el mismo.

Estos puntos están directamente relacionados con el personal del hotel, lo que implica que los mismos deberán tener las habilidades y aptitudes necesarias para ejercer su función, además de la predisposición y carisma de los mismos para atender al huésped ofreciendo un servicio de mejor calidad, volviéndose más productivos al desarrollar sus actividades de manera eficiente, de igual forma la empresa dispondrá de un buen ambiente de trabajo.

Según Enríquez (2011) "está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas)."

Permitiendo que el personal o cliente interno desarrolle su máximo potencial y ejecute sus tareas de la mejor manera al sentirse bien en su trabajo.

4.2.2.7 Acciones a seguir para la implantación del sistema de gestión de calidad

Una empresa es un conjunto de procesos, pero en ocasiones esta perspectiva se encuentra sesgada por las estructuras organizacionales tradicionales que trabajan verticalmente, donde está definida la cabeza de la organización, la segunda persona al mando y así sucesivamente, pero no se han definido los procesos ni los responsables de los mismos, dando lugar, así, a eludir responsabilidades.

En una organización con enfoque en los procesos la satisfacción del cliente es lo primordial, el flujo de trabajo es horizontal, los problemas yacen en los procesos y no en las personas, donde se analiza, que permitió que ocurrieran los errores y más no, quien dejó que sucedieran. Según Lara, (2008), el objetivo de la gestión por procesos es

aumentar los resultados de la empresa a través de la consecución de los niveles superiores de satisfacción de los clientes.

Para conocer y saber cómo se maneja una organización desde su interior es necesario un mapa de procesos, que para Rivera, Rodríguez, (2007), un mapa de procesos es aquel que permite una visión amplia de los procesos generales de una empresa, este paso identifica los procesos y sus relaciones a través de un diseño de gráficos.

Según los mencionados autores existen cuatro tipos de procesos y estos son:

- **Objetivos estratégicos:** Son las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que dirigen y orientan a los demás procesos estos incluyen procesos de planificación y gestión de calidad.
- **Procesos operativos "claves" o cadena de valor:** Estos son los procesos por los que paga el cliente, los que generan rentabilidad a la empresa, son las actividades que realiza la organización para agregar valor y entregar un bien y un servicio a sus clientes.
- **Procesos de soporte:** Procesos que dan apoyo a los procesos de cadena de valor, entre ellos están el desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico, adquisiciones entre otros.

A continuación tenemos los objetivos estratégicos, procesos estratégicos, procesos operativos o cadena de valor y procesos de soporte que se propone para el Hotel, así como el Mapa de Procesos.

Tabla 19: Objetivos estratégicos propuestos al Hotel

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA
FINANCIERA	Asegurar el retorno de la inversión en un periodo no superior a 5 años, esto mediante un intenso plan de comercialización y de fidelización de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de inversión • Incremento de la rentabilidad 	TIR
CLIENTE	Satisfacer de forma plena las expectativas del cliente externo mediante la prestación de servicios de calidad que aseguren la fidelidad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción • Porcentaje de intención de repetición de estadias (fidelidad). 	$\frac{\text{N}^\circ \text{ huéspedes satisfechos}}{\text{total de huéspedes}}$ $\frac{\text{N}^\circ \text{ intenciones de repetición}}{\text{total de huéspedes}}$
PROCESOS INTERNOS	Generar y desarrollar procesos eficientes y eficaces que aseguren la satisfacción de los clientes en todo momento, poniendo mayor énfasis en aquellos que frecuentan el hotel más de una vez	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ocupación mensual de las habitaciones del Hotel. • Tiempos de entrega del servicio 	$\frac{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas}}{\text{total de habitaciones}}$ $\frac{\text{N}^\circ \text{ promedio de minutos requeridos}}{\text{para un servicio}}$
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Contar con personal con la capacitación, entrenamiento, actitud y aptitud necesarios para desarrollar todos los procesos del Hotel, mediante herramientas tecnológicas y de infraestructura adecuadas para su correcto funcionamiento dentro de un ambiente laboral sano y equitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado y entrenado que colabora en el Hotel. • Índice satisfacción de los empleados (ambiente laboral). 	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personal capacitado y entrenado}}{\text{total de personal del hotel}}$ $\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados satisfechos}}{\text{total de empleados}}$

Elaborado por: Edwin Sáenz

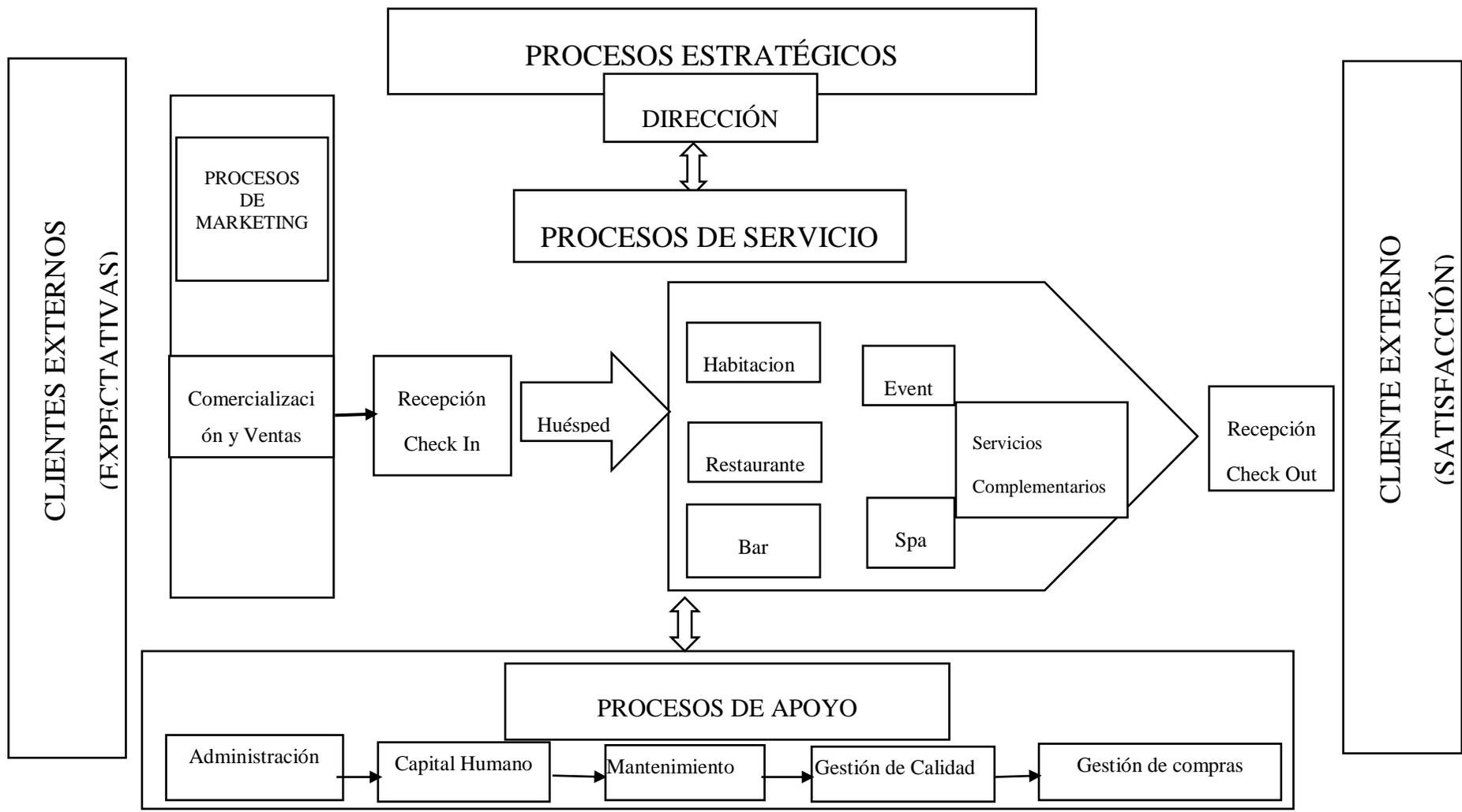


Figura 11: Mapa de Procesos Sugerido al Hotel
 Elaborado por: Edwin Sáenz

Tabla 20: Procesos Estratégicos

PROCESO	SUB-PROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES
Planificación	Planificación Estratégica	Establecer estrategias para alcanzar objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Misión, Visión y Valores • Realizar análisis FODA • Identificar objetivos • Formular plan anual
	Revisión de la dirección	Asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar indicadores • Tomar decisiones • Planear acciones • Dar seguimientos • Emprender acciones correctivas.
Gestión de calidad	Mejora continua	Asegurar la mejora continua de los procesos, productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el problema • Identificar y priorizar las causas raíces • Definir la solución del problema • Implantar soluciones • Verificar resultados
	Auditorias	Analizar la gestión de calidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Planear auditorias • Ejecutar planes • Realizar informe de auditoría.

Elaborado por: Edwin Sáenz

Tabla 21: Procesos operativos o cadena de valor

PROCESO	SUB-PROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES
Gestión Comercial	Planeación de ventas	Definir los productos y servicios que ofertará el hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre el proceso de venta. • Definir un programa de mercadotecnia.
	Venta	Ofertar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar prospectos de clientes • Ofertar los servicios a los clientes • Firmar contratos
	Postventa	Analizar ventas con pérdidas y ganancias	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender factores de éxito y fracaso • Comprender ofertas competitivas • Mejorar el proceso de venta
	Reservas	Garantizar la disponibilidad de los servicios ofertados en un marco de tiempo determinado con los requerimientos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de reservas con particulares y agencias vía telefónica o E-mail • Realizar cambios de fechas • Realizar bloqueos y cancelaciones
	Alojamiento	Satisfacer al cliente con el servicio de alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el Check in y Check out • Proporcionar encuesta de satisfacción • Facturación
Prestación del Servicio	Restauración	Satisfacer al cliente con el servicio de restauración	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del comensal • Producción de platos • Realización del servicio y facturación
	Banquetes y eventos	Satisfacer al cliente con el servicio de banquetes y eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar solicitud del cliente • Proporcionar opciones de menús • Prestación del servicio y facturación

Elaborado por: Edwin Sáenz

Tabla 22: Procesos de Apoyo

PROCESO	SUB-PROCESO	PROPÓSITO	MACRO ACTIVIDADES
Gestión Administrativa	Mantenimiento	Asegurar el óptimo funcionamiento de los equipos e instalaciones del hotel.	Mantenimiento Preventivo. Mantenimiento Correctivo.
	Limpieza	Garantizar el acondicionamiento de todas las áreas del hotel.	Realizar limpieza áreas comunes. Realizar limpieza habitaciones.
	Seguridad	Garantizar la protección de las personas, de los bienes y normal funcionamiento de los equipos.	Vigilar instalaciones del hotel. Proteger a huéspedes y personal. Efectuar controles de identidad.
	Lavandería	Garantizar la limpieza de prendas de vestir de huéspedes, personal y lencería del hotel a tiempo.	Lavado en seco. Lavado normal. Secado. Planchado.
	Relación con los Proveedores	Analizar la capacidad de los proveedores para suministrar los productos que requiere el hotel.	Evaluación de logística del proveedor. Evaluación de producto.
Compras	Adquisición	Garantizar la compra de productos necesarios para la operación del hotel.	Recibir requisición de compra de producto. Revisar presupuesto. Determinar productos a comprar. Realizar compra.
	Recepción y almacenamiento de mercadería.	Asegurar la calidad del producto comprado y su correcto almacenamiento.	Recepción de producto. Verificación del pedido. Verificación de calidad. Almacenamiento de producto.
Gestión del Capital Humano.	Selección.	Proporcionar a la organización empleados eficientes.	Informar sobre vacantes Recepción de Documentación de los aspirantes. Preselección y selección
	Capacitación.	Proporcionar cursos al personal sobre su área de trabajo.	Determinar temas de capacitación. Desarrollar Cursos. Realizar Evaluaciones.
	Evaluación.	Realizar evaluación del desempeño.	Evaluación del Cliente. Evaluación Interna. Análisis de resultados. Retroalimentación.
	Contabilidad.	Generar información sobre todas las transacciones de la empresa para la toma de decisiones.	Realizar registros contables. Mantener al día las obligaciones tributarias con el S.R.I. Realizar conciliaciones bancarias. Mantenerse al día con las obligaciones patronales al IESS
Gestión Financiera	Nomina	Realizar los pagos de honorarios al personal del hotel.	Realizar pagos y deducciones. Elaborar y emitir cálculos por indemnización y liquidación.
	Presupuesto	Controlar la gestión financiera del hotel.	Planear cómo se va a administrar las operaciones financieras cotidianas tales como cobranzas a clientes o pago a proveedores Controlar ingresos y egresos.

Elaborado por: Edwin Sáenz

4.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA

El presente proyecto se realizó en base a los puntos críticos encontrados en la investigación, los cuales se describen a continuación:

- Inexistencia de una gestión enfocada hacia los procesos.
- Baja participación y satisfacción del cliente interno.
- Ausencia de evaluaciones de satisfacción del cliente externo.
- Bajo desempeño en el proceso de ventas.

4.3.1 Inexistencia de una gestión enfocada hacia los procesos.

Con la elaboración del mapa de procesos del hotel Boutique Mansión Santa Isabella, se realiza la propuesta de mejoramiento de la gestión de calidad con la norma ISO_9001 2008: estableciendo un formato, en el cual se desarrollarán los procedimientos pertinentes a la investigación que se lo puede apreciar en el **Anexo 1**. Además, se establecen procedimientos que forman parte de los procesos de:

- **Planificación:** El plan que se pretende plantear se desarrollará en base a la metodología Hoshin Kanri, en el cual se hace un análisis de la misión, visión y las aportaciones de los clientes del hotel, para así, determinar la situación actual de la empresa y posteriormente formular un plan acorde al hotel el cual se puede observar en el **Anexo 2**.
- **Prestación de servicios:** Para este procedimiento se ha tomado como referencia el Subproceso: Alojamiento: Check in: esta es una de las actividades en la que existe insatisfacción del cliente, además, el personal no cumple todas las especificaciones técnicas establecidas por el hotel. El procedimiento para el Check in de huéspedes se lo puede apreciar en el **Anexo 3**.
- **Prestación de servicios:** Subproceso: Restauración: Recepción de comensal: El procedimiento se lo realiza por el hecho de ser clave en la prestación de servicios de alimentos y bebidas, el cual se describe en el **Anexo 4**.
- **Gestión administrativa:** Subproceso: Limpieza: Limpieza de habitaciones: Este procedimiento toma lugar ya que no existe uno, dando lugar, a que camareras

realicen la actividad indistintamente. Esta actividad se la puede apreciar en el **Anexo 5**.

- **Gestión Comercial:** Subproceso: Venta: El procedimiento se realiza por que no existen parámetros ni directrices para realizar esta actividad, produciendo una administración incierta de los clientes y cuentas del hotel. El procedimiento de ventas se lo puede visualizar en el **Anexo 6**.

Según, Sánchez, Enríquez, (2006), los manuales de procedimientos son documentos que sintetizan de forma clara y precisa una sucesión de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como finalidad la realización de una actividad específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto. El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan determinadas actividades.

4.3.2 Baja participación y satisfacción del cliente interno.

Durante la investigación se pudo observar la baja participación de los empleados del hotel Mansión Santa Isabella, quienes no realizan sugerencias para mejorar sus actividades que llevan a cabo en las diferentes áreas de trabajo, lo que constituye un punto crítico en cualquier organización que gestiona su calidad.

El problema radica en los jefes de área que yacen indiferentes a las opiniones que se puedan generar, prestando poco interés a presentar sugerencias, evidenciando la creencia de que las mejoras solamente provienen de la dirección o gerencia.

Según, (Ayala, Fajardo, 2006), todo individuo que trabaja en una empresa, debe sentirse cómodo de manifestar sus capacidades, las personas no son máquinas, tienen voluntad propia, discernimiento y siempre están pensando.

Como medidas de mejora para que los empleados exploten el potencial de cada uno de ellos, se propone que en el hotel se instalen círculos de calidad y un programa de sugerencias para empleados.

4.3.3 Círculos de Calidad

Según Ishikawa, (1962), el círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades voluntariamente y que apoyan la calidad dentro de un mismo taller. Este

pequeño grupo lleva a cabo autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro de la empresa utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Para la conformación de los círculos de calidad en el hotel se recomienda:

1. Organizar un comité táctico de calidad: El comité estará conformado por el gerente y los jefes de área del hotel Mansión Santa Isabella, quienes coordinarán las actividades necesarias para la creación de los círculos de calidad, así como el mantenimiento y operación de los mismos.

De igual manera, se reunirán mensualmente con el fin de supervisar y orientar los esfuerzos de los círculos de calidad, asimismo decidirán sobre la viabilidad de los procesos de mejora y la puesta en práctica de las mismas.

2. Capacitación al personal: Se debe instruir a todos los miembros de la organización en los siguientes temas:

- Gestión de Calidad.
- Ciclo de mejoramiento P.H.V.A.
- Herramientas para mejora:
 - Lluvias de ideas.
 - Diagramas causa efecto.

3. Establecer expectativas: El comité se reunirá al principio de cada año, en la planificación, con el fin de establecer los objetivos anuales que busquen alcanzar los círculos de calidad.

4. Supervisar el progreso: Se debe llevar un control de lo que los círculos de calidad hacen en el transcurso del tiempo, esto se lo puede con:

- Reportes mensuales de la situación del círculo de calidad.
- Adoptando proyectos con cronogramas, cualquier demora o desviación debe ser analizado por el comité.

5. Recompensar: El reconocimiento y las recompensas son de carácter obligatorio para

los equipos que se han conformado y para los equipos que han finalizado un proyecto.

Los círculos de calidad realizarán los proyectos de mejora mediante la metodología P.H.V.A: como se observa en la siguiente figura.

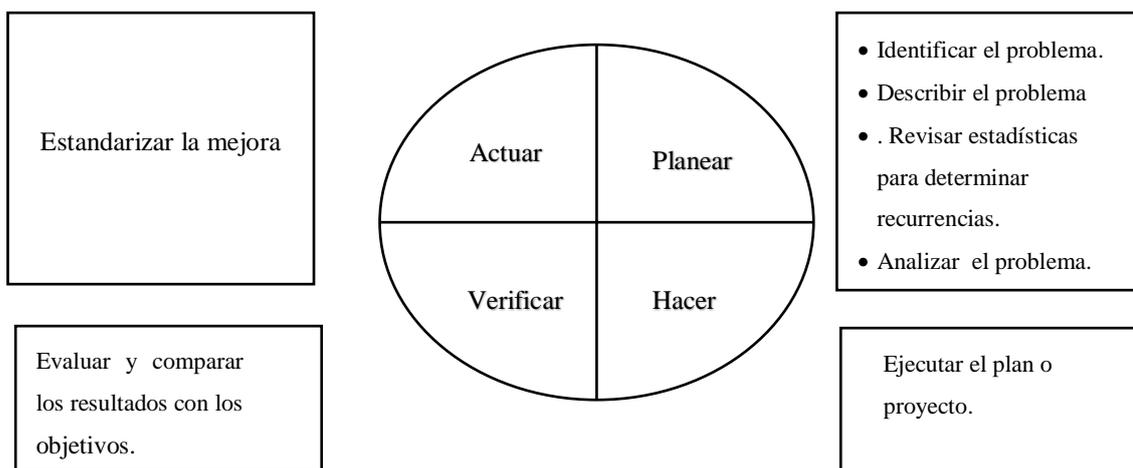


Figura 12: Círculo P.H.V.A

Fuente: Mejora continua de la calidad de los procesos

4.3.4 Programa de sugerencias de empleados.

Además se recomienda un programa de sugerencias de empleados obtenga la misma finalidad que los círculos de calidad como, fomentar la participación del empleado generando sugerencias que ayuden a mejorar las actividades que se realizan dentro de una organización. El programa se lo puede visualizar en el **Anexo 6**

4.3.5 Ausencia de evaluaciones de satisfacción del cliente.

La falta de evaluaciones dirigida a los consumidores del establecimiento, ha ocasionado que la medición de la satisfacción del cliente del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella no haya sido una prioridad y es por esta razón existen varios inconvenientes en la prestación del servicio de la empresa.

Las encuestas de satisfacción del cliente ayudarán a determinar la apreciación del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus exigencias y si se han satisfecho sus necesidades.

Como propuesta de la mejora al hotel, se ha realizado una encuesta de satisfacción del

cliente que se puede apreciar en el **Anexo 7**.

La encuesta se ha realizado de acuerdo al mapa de procesos, el cual busca medir el grado de satisfacción del cliente donde hay mayor interacción con el personal del hotel. Además, se han determinado tres dimensiones de calidad del servicio que son: fiabilidad, empleados y elementos tangibles, que serán medidos mediante la encuesta.

La importancia para la medición de estas dimensiones, se basan en aspectos particulares de la industria hotelera como: comportamiento y apariencia de los empleados, rapidez del servicio, disposición, confianza, educación, conocimiento del trabajo, imagen de las instalaciones, decoración, limpieza, facilidad de uso de las instalaciones, mantenimiento de las promesas y la prestación de un servicio preciso y a tiempo.

La encuesta cuenta con preguntas de carácter demográfico que permitirán determinar preferencias en las respuestas de los huéspedes. Por otro lado, los procesos de cadena de valor son aquellos donde el personal del hotel está en mayor contacto con los clientes, por tal razón se mide las dimensiones anteriormente descritas en los subprocesos de reservas, alojamiento y restauración.

De la misma forma, la limpieza de las habitaciones, a pesar de ser una actividad de un proceso administrativo, existe un alto grado de interacción entre camareras y huéspedes, por lo que se ha considerado necesario formular preguntas que midan el nivel de satisfacción concerniente a la limpieza de habitaciones.

4.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS.

En el hotel Mansión Santa Isabella, las quejas presentadas por inconformidades en la prestación de servicios por parte de los clientes tienen una alta recurrencia, como propuesta de mejora para solucionar y eliminar las causas que originan las quejas, se propone un Sistema de Administración de Quejas de clientes que se puede apreciar en el **Anexo 8**.

4.5 MEDIDAS KAIZEN PARA EL PROCESO Y PARA LA EMPRESA

Kaizen es un término cuyo significado es seleccionar la mejor alternativa, o cambio de método. Este término es el aporte de diversos teóricos de la calidad, entre ellos Deming

y Juran para el mejoramiento continuo. Kaizen se generó ante la necesidad de lograr la máxima productividad con reducidos insumos. Hay dos tipos de medidas Kaizen la formal e informal, la formal implica planeación y una programación de la actividad que se desea mejorar, por otro lado, la informal utiliza el sentido común para dar una solución inmediata a determinada oportunidad de mejora (BOM, 2008).

Las medidas Kaizen informales para las oportunidades de mejora detectadas en el hotel son:

- El departamento de recepción cuentan con una bitácora que tiene que ser llenada diariamente con eventos que sucedieron en el turno de trabajo, en la misma no se documenta de forma legible toda la información necesaria para que el turno entrante conozca lo sucedido en su ausencia, lo que genera que no se pueda dar seguimiento a requerimientos de huéspedes que han sido realizados anteriormente.

Se establecerá la política:

Toda actividad a la que tenga que darse seguimiento tiene que ser documentada en la bitácora con letra manuscrita y de una manera legible, para que el recepcionista entrante conozca las disposiciones que debe realizar en su turno.

- Los Huéspedes llegan al hotel antes de la hora fijada para realizar el check in, generando un malestar por el desconocimiento de las políticas que maneja el hotel con respecto a la hora de entrada de los huéspedes.

Se establecerá la política:

Recordar a los huéspedes que el hotel ha establecido la hora del check in a partir de las 13:00 y el check out hasta las 12:00 horas. Esta información tiene que ser proporcionada siempre que se brinde información sobre el servicio de alojamiento o se realicen reservas por email, estas políticas serán transmitidas por los medios de comunicación que el hotel emplee ya sea correo electrónico, vía telefónica o verbalmente.

- No hay coordinación entre personal de recepción y el de ventas al momento de presentar tarifas de habitaciones.

Se establecerá la política:

Comunicar al personal de ventas y recepción cuales son las políticas, tarifas y descuentos máximos y mínimos que se aplicarán a huéspedes dependiendo si es frecuente, o V.I.P, si es una cuenta corporativa o de grupo.

- Se genera excesivo ruido de música en recepción por el uso de la radio.

Se establecerá la política:

Se disminuirá el volumen de la radio especialmente cuando se encuentran huéspedes o clientes en la recepción.

- El personal de recepción no llena todos los campos de información en las hojas de registro de huéspedes.

Se establecerá la política:

Todo el personal de recepción tiene la obligación de llenar todos los campos de las hojas de registro

4.6 ALIMENTOS Y BEBIDAS.

- El restaurante no está correctamente montado en repetidas ocasiones para servicio de almuerzo.

Se establecerá la política:

El turno de meseros de la mañana, tiene que dejar montado el restaurante con vajilla, cubertería y copas para servicio de almuerzo

- La mantelería del restaurante no se encuentra limpia para proporcionar el servicio de almuerzo.

Se establecerá la política:

Cuando un mantel se encuentre sucio, el mesero procederá a retirarlo y solicitará a la lavandería uno limpio para realizar el cambio.

- Cuando tres comensales son ubicados en una mesa para cuatro personas no se retira la vajilla innecesaria “vajilla de la cuarta persona”.

Se establecerá la política:

Habiendo ubicado a los comensales en sus respectivos asientos, se preguntará si esperan a una persona más, sino es el caso, se procederá a retirar la vajilla que no vaya a ser utilizada.

- Hay confusión de comensales acerca de en qué mesa tienen que ubicarse cuando se llevan a cabo distintos almuerzos de seminarios o eventos en el restaurante.

Se establecerá la política:

Se utilizará rótulos que contengan el nombre del evento, la palabra “reservado” y si es necesaria la distribución de comensales en la mesa por nombre, estas se colocarán al costado de los arreglos florales de una manera fácil de observar, teniendo en cuenta de agrupar a los comensales de determinado evento en una sola área del restaurante.

- Las comandas enviadas por meseros, son de difícil lectura para personal de cocina.

Se establecerá la política:

Se implantarán códigos que representen a cada uno de los platos que maneja el restaurante, y para apuntar requerimientos especiales de comensales, además las comandas deben ser llenas con letra manuscrita y de una manera legible.

- Personas ajenas al departamento de alimentos y bebidas ingresan al área de cocina sin los debidos cuidados, dando lugar a una posible contaminación de alimentos.

Se establecerá la política:

Se asignará a una persona, quien atenderá las solicitudes de empleados ajenos al área de cocina, en un lugar determinado para la actividad. Si es de carácter obligatorio que una persona entre a dicha área, lo tiene que hacer con la vestimenta adecuada

- La puerta de cocina permanece siempre abierta y tiene contacto directo con la entrada de personal.

Se establecerá la política:

Se adaptará cortinas de plástico en la entrada de cocina, con la finalidad de captar la mayoría de las partículas contaminantes que se encuentran en el aire

4.7 AMA DE LLAVES:

- El departamento no cuenta con el stock adecuado de sábanas y toallas, únicamente se maneja dos juegos por cama y por habitación.

Se establecerá la política:

Se adquirirá por lo menos un tercer juego de sábanas y toallas por cada cama y por cada habitación donde un juego estará en la habitación, el segundo estará en el lino y el tercero esperando ser lavado.

- Al término de la jornada de trabajo, las camareras almacenan el coche de limpieza en el lino, al día siguiente se asciende al lino, se desciende con el coche, se abastece con lencería en lavandería y se vuelve a ascender, actividad que genera tránsito innecesario, además de una pérdida de tiempo que oscila entre 65 minutos hasta que camareras empiecen la limpieza de habitaciones.

Se establecerá la política:

Al final de la jornada, las camareras almacenarán el coche de limpieza en el lino, realizarán un informe según el formato establecido con lo que cuentan. A la mañana siguiente con el informe del día anterior y teniendo en cuenta la distribución de habitaciones para la jornada, se abastecerá de amenities, toallas y sábanas necesarias para el día de trabajo, estas se transportarán en el coche de lencería sucia hacia el lino y se abastecerá dentro del mismo lino al coche de limpieza.

El abastecimiento de lencería y amenities se lo realizará únicamente en el lino, evitando que huéspedes observen esta actividad y se lo llevará a cabo a puerta cerrada.

- Vajilla de room service se encuentra hasta altas horas de la mañana en las habitaciones.

Se establecerá la política:

Se notificará a restaurante a las 10 am acerca de vajilla que se encuentre en los pisos, si no ha sido retirada la vajilla se notificará a las once de la mañana por segunda vez y se dará aviso a la Ama de llaves Ejecutiva para que tome las acciones del caso.

4.8 LAVANDERÍA:

- No se encuentra prendas dejadas por huéspedes para servicio de lavandería.

Se establecerá la política:

Se destinará en lavandería un área claramente identificada para prendas de los huéspedes, se utilizarán obligatoriamente los formatos existentes en lavandería llenando todos los campos y se anotará en la bitácora cualquier movimiento que tengan las prendas dentro del área.

4.9 VENTAS:

- Se presentan quejas de clientes por el incumplimiento de servicio en eventos.

Se establecerá la política:

El departamento de ventas tiene que realizar el seguimiento adecuado del evento que se ha organizado y vendido, y se lo realizará antes de que empiece, teniendo en cuenta que todos los equipos y requerimientos del cliente estén listos, de igual manera, se supervisará el momento en el que se brinda el servicio de alimentos y bebidas, asegurando que los platos estén listos para la hora y fecha especificada y se terminará el seguimiento pidiendo una retroalimentación sobre el servicio brindado a la persona que solicitó el evento.

- Los instructivos de eventos carecen de información necesaria para el personal de cocina y meseros.

Se establecerá la política:

Se establecerá un formato único y actualizado para instructivo de eventos. El personal de ventas tendrán que indagar sobre todas las necesidades que el cliente requiera para llevar a cabo el evento, sean éstas explícitas o implícitas y se documentará en el formato establecido.

4.10 RESERVAS:

- El personal encargado de las reservaciones no llenan todos los campos necesarios en hojas de reserva.

Se establecerá la política:

Se digitalizará las hojas de reservas, las cuales no podrán ser impresas si es que no han sido llenados los campos de carácter obligatorio.

CONCLUSIONES

El sistema propuesto de Gestión de Calidad, es una sucesión de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de procesos, para lograr la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al cliente. Este procedimiento necesita de la participación de todo el personal que conforman el hotel Mansión Santa Isabella, desde la gerencia general hasta los puestos operativos más bajos. La adopción de dicho sistema de administración de calidad, puede presentar en un inicio la resistencia de la mayoría de los empleados, por el hecho de ser un método diferente de actividades al que ellos están acostumbrados a realizar, pero con el tiempo se transformará en una inversión que garantice la consecución de los objetivos, que les permitan alcanzar las metas propuestas.

Una vez realizado el análisis situacional del Hotel, se han identificado cuatro factores críticos en la gestión de calidad:

- Inexistencia de una gestión enfocada hacia los procesos.
- Baja participación y satisfacción del cliente interno.
- Ausencia de evaluaciones de satisfacción del cliente externo.
- Bajo desempeño del proceso de ventas.

Para la realización de la propuesta de Gestión de Calidad al Hotel Boutique Mansión Santa Isabella, es necesario que el establecimiento oriente su gestión hacia los procesos, además, se requiere diseñar herramientas que evalúen la satisfacción del cliente como: encuestas y un sistema de administración de quejas. Por otro lado, para incrementar la participación y satisfacción de los clientes internos, es necesario la creación de un programa de sugerencias para los empleados e implantar círculos de calidad dentro de la empresa. Finalmente, para los problemas que se detectaron en la operación del hotel por medio de la observación directa los cuales no necesitan de una resolución a través de una metodología, es pertinente que sean resueltos mediante el método Kaizen

Cada uno de los elementos de la Gestión de Calidad tiene que ser institucionalizados y gestionados en la organización; así, se demostrará que la gerencia general está

comprometida con el progreso del establecimiento y la mejora continua, obteniendo como resultado: mayor estabilidad en el servicio, mejores niveles de satisfacción del cliente, aumento de la eficiencia y productividad, reducción de costos de la no calidad, mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo, ventajas competitivas, reconocimiento y aceptación nacional e internacional.

RECOMENDACIONES:

En el camino hacia la gestión de la calidad, es necesario que el hotel Boutique Mansión Santa Isabella tenga en cuenta lo siguiente:

- Divulgar sobre la filosofía y Gestión de la Calidad, a todos los empleados del establecimiento, a través de capacitaciones a todo nivel: mandos gerenciales, jefes de áreas y personal operativo.
- Implementar y apoyar en el hotel los círculos de calidad, habiendo que plantear proyectos de mejora anuales.
- Revisar y mejorar periódicamente los procesos y procedimientos planteados en este trabajo, analizando las medidas de desempeño.
- Toda modificación de los procedimientos del Manual tiene que ser realizada en el formato establecido o en el que el hotel decida implementar.
- La solución de los problemas de la empresa tienen que ser realizados sistemáticamente o mediante la metodología P.H.V.A.
- Analizar periódicamente las encuestas de satisfacción del cliente y el sistema de administración de quejas.
- Realizar investigaciones de mercado para determinar los gustos, preferencias y predilecciones de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahotec, F. H. (2000). *Estatuto Codificado de la Federación Hotelera del Ecuador*. Guayaquil: Kent ediciones.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Lima Perú: Mondragón.
- Bolea, L. G. (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. En M. Á. Calvo, *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bolea, L. G. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Gallego, F. (2002). *Gestión de Hoteles*. Valencia : Thomson Paraninfo.
- Guevara, U. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación*. Veracruz: Sinfa
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Editorial Alfomega.
- Munch, L. (2005). *Calidad y Mejora Continua: Principios para la competitividad y la productividad*. México D.F: Editorial Trillas.
- Navarro, L. (2013). *Gestión de hoteles. Hostelería y turismo*. Lima, Perú: Vértice
- Normas ISO. (2008). *Sistemas de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001. Internacional eventos*. México: Editorial Trillas.
- Lara, C. (2009) *Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2008 en el Hotel Ébano*. Sevilla. Universidad de Sevilla
- Ríos, J., & Santomá, R. (2008). *Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL*. New York: Management & Empresa.
- Bosch, V., & Tamayo, F. (15 de abril de 2012). *La administración de las quejas como capital de las empresas*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de http://www.qfdlat.com/Casos_Articulos/La_Administracion_de_las_Quejas_como_Capital_de_las_Empresas.pdf
- Escuela Europea. (2015). *Nuevas Normas ISO*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com>
- García, M., Quispe, C. & Ráez, L. (2015) *Mejora Continua de la Calidad en los Procesos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf: (abierto viernes, 14 de septiembre del 2012).

- Gonzalez, H. (15 de Septiembre de 2015). *Calidad y Gestion ISO 9001 ISO 14000 ISO 22000 OSHAS 18000*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEN]. (2014). Recuperado el 09 de enero de 2017, de www.normalizacion.gob.ec
- Ministerio de Turismo. (19 de 03 de 2013). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de <http://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-e-inen-buscan-mejorar-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Navarro, J. L. (12 de abril de 2013). *ISO 10002*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002-guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20clientes.pdf>
- Rodriguez, M. L. (19 de Agosto de 2013). *Investigacion bibliografica y documental*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de <https://guiadetesis.wordpress.com>

ANEXOS

1.1.3 Anexo 1: Plan anual

Análisis de la situación actual.

Misión y Visión
<ul style="list-style-type: none">• Misión: Ser una empresa hotelera que ofrezca servicios de calidad, dentro de una cultura organizacional basada en valores, mejora continua, espíritu innovador y compromiso social, que permiten garantizar la el bienestar de sus clientes.• Visión: Posicionarnos como el mejor Hotel boutique y ser reconocidos por nuestra hospitalidad, ubicación, servicios, calidez humana, calidad y excelencia, logrando una progresiva valorización de la empresa.

Contribuciones específicas de los clientes
<ul style="list-style-type: none">• Quejas de los clientes por prestación de servicios de banquetes y eventos.• Quejas provenientes de la insatisfacción por prestación de servicios de alojamiento.• Incumplimiento de especificaciones de clientes en servicios de hospedaje, alimentos y bebidas.

Análisis de la situación actual
<ul style="list-style-type: none">• Alta recurrencia de quejas en todos los servicios que brinda el hotel.• Bajo seguimiento de la satisfacción del cliente• Limitada obsesión por el cliente

PLAN HOSHIN ANUAL			
Objetivo	Meta	Estrategia	Medidas de desempeño
1.- Obtener un nivel elevado de satisfacción del cliente	Obtener un 90% de soluciones para las quejas	1.1- Establecer un Sistema de Administración de Quejas.	1.1.1- La implantación del sistema se llevará a cabo en 6 meses.
	Obtener una mejora del 10% en encuestas de satisfacción del cliente	1.2- Reducir la recurrencia de las quejas de todos los clientes.	1.2.1 Reducir en un 60% la recurrencia de quejas.
		1.3- Los departamentos de Ventas, A y B y Recepción seleccionarán un proceso para realizar un proyecto de mejora mediante ruta Deming.	1.3.1 El proyecto de mejora concluirá en 9 meses.

PLAN PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA															
No	Estrategia	Detalles para la puesta en práctica	Mes	¿Quién?											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1	Establecer un Sistema de administración de quejas.	Establecer una fuerza de trabajo.	X												GA y RH
		Designar al responsable del sistema y su equipo de apoyo.	X												GA, RH y JA
		Capacitar al responsable y al equipo de apoyo en cuanto al S.A.Q, gestión de calidad y mejora continua.		X	X										RH
	Medida de desempeño	Diseñar el procedimiento del S.A.Q.				X									JA
		Comunicar internamente de la creación del S.A.Q.					X								GA, RH y JA
	La implantación del sistema se llevará a cabo en 6 meses.	Implementar el S.A.Q.						X							GA, RH y JA
		Seguimiento del S.A.Q.							X	X	X	X			GA, RH y JA
		Mejora del S.A.Q.											X	X	GA, RH y JA
	Nomenclatura														
		RH: Recursos humanos.													
		JA: Jefes de área.													
		GA: Gerencia Administrativa.													

PLAN PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA															
No	Estrategia	Detalles para la puesta en práctica	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	¿Quien?
1.2	Reducir la recurrencia de las quejas de todos los clientes.	Establecer criterios para determinar las principales quejas de los clientes.	X												JA
		Analizar las quejas de los clientes.		X	X										JA
		Identificar quejas recurrentes.				X									JA
	Medida de desempeño	Describir las razones de las quejas recurrentes.				X									JA
		Implementar acciones correctivas para las quejas.					X								JA
	Reducir en un 60% la recurrencia de las quejas.	Implementar acciones preventivas para eliminar recurrencias.						X	X	X					JA
		Verificar resultados.									X	X			GA y JA
		Mejorar el proceso.											X	X	JA

PLAN PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA															
No	Estrategia	Detalles para la puesta en práctica	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	¿Quien?			
1.3	Los departamentos de Ventas,	Identificar la oportunidad de mejora.	X												JA
	A y B y Recepción seleccionaran un	Comprender la situación actual.	X												JA y GA
	proceso para realizar un proyecto	Crear una visión del proceso mejorado.		X											JA
	de mejora mediante ruta Deming.	Analizar la causa y determinar la acción correctiva.			X	X									JA
		Poner en práctica las acciones correctivas propuestas.						X	X						JA
		Comparar los resultados con los objetivos.								X					JA
	Medida de desempeño	Estandarizar, controlar y documentar el nuevo proceso.									X				JA y GA
		Capacitar y educar a los colaboradores.											X		JA y GA
	El proyecto de mejora concluirá														
	en 9 meses.														

ADMINISTRACIÓN DIARIA DEL PROCESO							
ASPECTO/ OBJETIVO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE ANÁLISIS
		ROJO	AMARILLO	VERDE			
1.1- Establecer un S.A.Q.	6 meses.	Más de 9 meses.	6 a 8 meses.	6 meses.	Gerencia administrativa	Trimestralmente.	Gerencia administrativa Jefes de área.
1.2- Reducir la recurrencia de las quejas de todos los clientes.	60%.	Menos de 51%.	51 a 60%.	60%.	Jefes de área.	Trimestralmente.	Jefes de área
1.3- Los departamentos de Ventas, A y B y Recepción seleccionarán un proceso para realizar un proyecto de mejora mediante ruta Deming.	9 meses.	Más de 12 meses.	10 a 11 meses.	9 meses.	Jefes de área.	Trimestralmente.	Gerencia Jefes de área.

1.1.4 Anexo 2: Manual de procedimientos check in.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: CHCKIN.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

PROPÓSITO

Definir los puntos a seguir en el check in de huéspedes y clientes.

ALCANCE

El alcance de este procedimiento es para todo el departamento de recepción y los empleados.

DEFINICIONES

Check In: Llegada del cliente.

Front desk: Recepción.

Walk in: Huésped sin reserva.

Protocolo: Documento o normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos

RESPONSABILIDADES

Recepcionistas: Personas encargadas de recibir al cliente, realizar el check in y entregar llaves a botones Siendo la atención al cliente su principal cometido.

POLÍTICAS

- Los huéspedes deben presentar un documento de identificación en la recepción.
- Todos los huéspedes que no hayan hecho un depósito bancario previo, en la cuenta del hotel, tienen que dejar un Boucher de garantía o un abono en efectivo por el total de las noches solicitadas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: CHCKIN.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Dar bienvenida.	Cuando el huésped ingresa al lobby se da la bienvenida siguiendo el protocolo: <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenido al hotel Mansión Santa Isabella • En que le puedo servir 	Recepcionista.
2. ¿Existe reservación?	Se pregunta al huésped si posee o no reservación.	Recepcionista.
3. Revisar disponibilidad.	De no tener una reservación, se revisará en el sistema la disponibilidad del hotel. Verificando: <ul style="list-style-type: none"> • La ocupación. • Las llegadas programadas. • No Show Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Recepcionista.
4. ¿Hay disponibilidad?	Se determina si existe la disponibilidad para que el huésped pueda alojarse.	Recepcionista.
5. Comentar al huésped de que no hay disponibilidad.	De no haber disponibilidad en el hotel se pedirá: Nombres, Apellidos, y una dirección de correo electrónico para enviar promociones futuras con el fin de fidelizar al huésped.	Recepcionista.
6. Solicitar datos al huésped.	De contar el huésped con reserva o de haber disponibilidad de habitaciones para un walk in, se solicitará al huésped los datos necesarios para llenar las hojas de registro. Esta actividad se llevará a cabo solicitando al huésped una identificación personal.	Recepcionista.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: CHCKIN.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

7. Solicitar el voucher de garantía.	<p>De no haber realizado el huésped un depósito a la cuenta bancaria del hotel, se solicitará al huésped un voucher de garantía o un abono en efectivo por el total de las noches solicitadas.</p> <p>Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.</p>	Recepcionista.
8. Entregar llaves a botones.	Se entregará las llaves a botones para que escolte al huésped a la habitación designada.	Recepcionista.
9. Presentación.	<p>El botones se presentará al huésped siguiendo el protocolo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenos días Sr / Sra..... • Por favor acompáñeme a la habitación. 	Botones.
10. Acompañamiento a la habitación.	En el transcurso hacia la habitación se informará al huésped de todos los servicios que el hotel brinda, políticas e información turística si es solicitada, posteriormente se abrirá la habitación y se asegurará que el huésped ingrese a la misma.	Botones.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: CHCKIN.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

INDICADORES

INDICADORES	F. CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN		ANÁLISIS
Tiempo que demora realizar un Check In.	Tiempo final (Tiempo en que entrega recepcionista llave a botones) - Tiempo inicial (Tiempo que recepcionista da bienvenida).	10:00 min.	Más de 10:01 min.	10:01 a 11:00 min.	10:00 min.	Recepcionistas.	Mensualmente.	Jefe de recepción.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: CHCKIN.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

ENTRADA DEL PROCESO

Solicitud de habitación.

SALIDA DEL PROCESO

Huésped acomodado en la habitación.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

1.1.5 Anexo 3: Manual de procedimientos Recepción de comensal

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Alojamiento”. Actividad: Check In.	Código: MPA&B - MSI	Elaborado por: Edwin Sáenz.

PROPÓSITO

Garantizar que en la comanda los requerimientos del cliente entren a cocina.

ALCANCE

Este procedimiento se aplica para el área de restaurante el café y bar.

DEFINICIONES

Protocolo: Conjunto de reglas y ceremoniales que deben seguirse en ciertos actos o con ciertas personalidades.

Comanda: documento por triplicado donde el mesero anota los requerimientos del cliente.

RESPONSABILIDADES

Capitán: Se encarga de organizar a los meseros, recibe al cliente y lo ubica en la mesa.

Meseros: Se encargan de entregar cartas, proporcionar asesoría, receptar el pedido y entregar la comanda a cocina

POLÍTICAS

De no haber disponibilidad en el restaurante, se llenará un formato con los datos del comensal para enviar promociones.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Restauración.” Actividad: Recepción del comensal	Código: MPA&B - MSI	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Abrir la puerta del restaurante.	Estar atento al ingreso de comensales al restaurante, se abrirá la puerta y se dará la bienvenida.	Capitán.
2. Ubicar en mesa.	Se ubicará al cliente en las mesas del restaurante siguiendo el protocolo: 1 comensal en mesa para 2 2 comensales mesa para 4 3 comensales mesa para 4 4 comensales mesa para 4 5 comensales mesa para 6	Capitán.
3. Presentación.	La presentación se la realizará siguiendo el protocolo: <ul style="list-style-type: none"> • Buenas días/noches, • Soy....., • Seré su mesero este día/ noche. • Cualquier inquietud o Requerimiento no dude en comunicármelo.	Mesero.
4. Entregar carta.	Las cartas se entregan siguiendo el protocolo: la carta se entrega por la derecha del comensal empezando por las damas de mayor edad. Además, se dará recomendaciones del chef.	Mesero.
5. Proporcionar asesoría de platos.	Habiendo pasado cinco minutos se proporcionará la asesoría de platos.	Mesero.
6. Recepción de pedido.	Se receptorá el pedido utilizando el formato establecido con letra manuscrita y legible.	Mesero.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Restauración.” Actividad: Recepción del comensal	Código: MPA&B - MSI	Elaborado por: Edwin Sáenz.

7. Confirmación de pedido.	Se leerá cada uno de los platos y bebidas escogidos por cada uno de los comensales estando siempre atento a cualquier modificación. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Mesero.
8. Retirar cartas.	Se retirarán las cartas por la derecha de los comensales.	Mesero.
9. Entregar comanda a cocina	Se entregará la comanda de color amarillo a cocina.	Mesero.
10. Archivar comanda.	Se archivará la copia de la comanda para tener un respaldo, si ocurre alguna eventualidad con el servicio.	Mesero.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Realización de servicio Subproceso: “Restauración.” Actividad: Recepción del comensal	Código: MPA&B - MSI	Elaborado por: Edwin Sáenz.

INDICADORES	F. CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN		ANÁLISIS
Proporción de clientes insatisfechos con el servicio.	# de clientes insatisfechos *100 Total de clientes.	95%.	Menos de 84%.	85 a 89%.	90 a 95%.	Capitán.	Trimestralmente.	Jefe de A y B.

INDICADORES

ENTRADA DEL PROCESO

Solicitud de mesa.

SALIDA DEL PROCESO

Requerimiento del comensal en comanda

REVISADO POR:	111	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	-----	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

1.1.6 Anexo 4: Manual de procedimientos limpieza de habitaciones

PROPÓSITO

Garantizar la limpieza de las habitaciones y su correcta funcionalidad.

ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el departamento de ama de llaves y las camareras de piso.

DEFINICIONES

O.R: Orden de reparación.

RESPONSABILIDADES

Camareras de piso: Son las responsables de la limpieza de habitaciones quienes garantizarán el correcto funcionamiento de las mismas.

Personal de mantenimiento: Es el personal responsable de realizar las reparaciones solicitadas por las camareras con las correspondientes órdenes de reparación.

POLÍTICAS

- Los anuncios de no molestar que se encuentren en las chapas de las habitaciones son de cumplimiento obligatorio.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

- Mientras se realice la limpieza de las habitaciones, ninguna persona, exceptuando la Ama de Llaves Ejecutiva, puede permanecer en una habitación sin la camarera designada para el piso.
- No se utilizarán las toallas de huéspedes para realizar la limpieza de la habitación.
- Todas las órdenes de reparaciones tienen que ser presentadas en el correspondiente formato.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Tocar la puerta.	La camarera para ingresar a la habitación seguirá el estándar: Tocar tres veces la puerta pausadamente.	Camarera.
2. ¿Hay respuesta?	La camarera esperará 30 segundos después de tocar la puerta con el fin de esperar una respuesta si es que el huésped se encontrará en la habitación.	Camarera.
3. Tocar siguiente habitación.	De encontrarse el huésped en la habitación se le saludará y se ofrecerá servicio de lavandería para posteriormente continuar a la siguiente habitación.	Camarera.
4. Ingresar a la habitación.	De no encontrarse el huésped en la habitación se ingresará a la misma y se procederá a la limpieza.	Camarera.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

5. Realizar limpieza de habitación.	<p>Se empezará la limpieza de la habitación siguiendo la siguiente secuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apagar luces. • Abrir cortinas. • Abrir ventanas. • Retirar basura. • Tender cama. • Ordenar objetos del huésped y equipos de la habitación. • Cambiar toallas. • Surtir amenities. • Aspirar habitación y baño. 	Camarera.
6. Revisar visualmente la habitación	Habiendo terminado la secuencia, se revisará la habitación utilizando la lista de chequeo con el formato establecido. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Camarera.
7. ¿Existe Desperfecto en la habitación?	Después de revisar la habitación se analizará si ésta presenta una inconformidad.	Camarera.
8. Elaborar orden de reparación.	De existir una inconformidad, se elaborará la orden de reparación en el formato establecido (Anexo 1).	Camarera.
9. Enviar orden a mantenimiento.	La orden de reparación será enviada a mantenimiento para que tomen las respectivas acciones correctivas y se dará aviso al ama de llaves ejecutiva.	Camarera.
10. Cerrar habitación.	De no existir inconformidad o habiendo realizado el envío de la O.R, se cerrará la habitación teniendo en cuenta de retirar todos los equipos destinados para la limpieza.	Camarera.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

INDICADORES

INDICADORES	F. CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE RECOLECCIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE ANALISIS
			ROJO	AMARILLO	VERDE			
Proporción de huéspedes insatisfechos con limpieza de habitaciones.	# de clientes insatisfechos con limpieza de habitaciones _____ *100	95%.	Menos de 84%.	85 a 89%	90 a 95%.	Ama de Llaves Ejecutiva.	Trimestralmente.	Ama de Llaves Ejecutiva.
Tiempo que demora limpiar una habitación	Tiempo final (momento en que camarera cierra habitación) -Tiempo inicial (momento en que camarera ingresa a habitación).	27 min.	Más de 36:00 min.	28 a 35 min.	20 a 27 min.	Camareras.	Trimestralmente.	Ama de llaves ejecutiva.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

ENTRADA DEL PROCESO

Distribución de habitaciones.

SALIDA DEL PROCESO

Habitación limpia.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Limpieza. Subproceso: Limpieza de habitaciones.	Código: : LMPMSI.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

Anexo 1



ORDEN DE TRABAJO

SOLICITANTE:

HABITACIÓN:

DESCRIPCIÓN DE INCONFORMIDAD:

REPARACIÓN SUGERIDA:

RESULTADO ESPERADO:

FECHA:

PRIORIDAD:

Orden de reparación.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

		Revisión: 1
	VENTAS	Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.	Código: VNTS.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

1.1.7 Anexo 5: Manual de procedimientos ventas

PROPÓSITO

Establecer las actividades y la secuencia en el departamento de ventas.

ALCANCE

Este procedimiento se aplica para todo el departamento de ventas y sus ejecutivos.

DEFINICIONES

Status: Estado del cliente con el hotel.

Contrato: Acuerdo mutuo entre personas naturales, instituciones públicas o privadas, que obliga al Hotel Mansión Santa Isabella, prestar sus servicios y a las organizaciones a pagar por ellos.

REQUERIMIENTOS: NECESIDAD O SOLICITUD EXPRESADAS POR EL CLIENTE.

Responsabilidades:

Ejecutivos de ventas: Son personas que realizan el contacto del cliente, visitas, presentación de cotizaciones y firma de convenios.

Políticas

- Cada uno de los ejecutivos de ventas serán los encargados de administrar y contactar sus cuentas y clientes, el jefe de mercadeo y ventas adicionará a la lista de los ejecutivos clientes potenciales.
- Los ejecutivos de ventas tienen que rendir un informe semanal al jefe de departamento con el status de los clientes a quienes han debido contactar.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	VENTAS	Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.	Código: VNTS.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Programar visitas Semanales.	Los ejecutivos de ventas programarán el contacto de cada uno de los prospectos de su lista a su consideración, obligados a cumplir con la cuota semanal de contactos.	Ejecutivo de ventas.
2. Visitar o contactar a prospectos.	La fecha y hora de la visita a prospectos quedará a disposición de los ejecutivos, teniendo que informar al jefe del departamento y a sus compañeros de trabajo.	Ejecutivo de ventas.
3. ¿Prospecto registrado?	En la visita, se determinará si la información del prospecto consta en la base de datos del hotel, sus eventos y requerimientos del pasado.	Ejecutivo de ventas.
4. Documentar la información del prospecto.	Si el prospecto es potencial y no consta en la base de datos se documentará toda su información siguiendo el formato establecido.	Ejecutivo de ventas.
5. Definir necesidades del prospecto.	Las necesidades pueden ser implícitas como explícitas, es deber del ejecutivo de ventas indagar sobre todas las necesidades del prospecto. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Ejecutivo de ventas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

6. Elaborar cotización.	En la cotización constará todos los requerimientos que se han planteado, todas las políticas, descuentos y tarifas que el hotel maneja. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Ejecutivo de ventas.
7. Presentar al prospecto.	La cotización será presentada mediante correo electrónico o en el formato impreso que el hotel maneja.	Ejecutivo de ventas.
8. ¿Prospecto interesado?	Se determinará si el prospecto está interesado con la cotización presentada.	Ejecutivo de ventas.
9. Actualizar status del prospecto.	De no estar interesado el prospecto, se indagará que componentes de la cotización no lo satisfacen y se las documentará en el sistema.	Ejecutivo de ventas.
10. Elaborar contrato.	De estar interesado el cliente, se elaborará el contrato donde constarán todos los requerimientos que el prospecto ha planteado, las políticas del hotel, los acuerdos y condiciones que se han llegado conjuntamente. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Ejecutivo de ventas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	VENTAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.	Código: VNTS.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

11. ¿Se genera la venta?	Se determinará si el contrato generará una posible venta.	Ejecutivo de ventas.
12. Documentar el status del prospecto.	Si el prospecto no acepta los acuerdos del contrato, se documentará toda la información implícita o explícita que llevaron a esta decisión.	Ejecutivo de ventas.
13. Firma del contrato.	De aceptar el contrato, se firmará el mismo con el cliente.	Ejecutivo de ventas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	VENTAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.	Código: VNTS.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

INDICADORES

INDICADORES	F. CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN		ANÁLISIS
Proporción de visitas a nuevos clientes.	$\frac{\text{\# de visitas a nuevos clientes}}{\text{Total de clientes visitados}} * 100$	70%.	Menos de 59%.	60 a 69%.	70%.	Ejecutivo de ventas.	Trimestralmente.	Jefe de mercadeo y ventas.
Proporción de contratos generados.	$\frac{\text{\# contratos generados}}{\text{Total de contratos buscados}} * 100$	50%	Menos de 39%	40 a 49%	50%	Ejecutivo de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.
Proporción de cobertura de cuentas.	$\frac{\text{\# de cuentas cubiertas}}{\text{Total de cuentas}} * 100$	80%	Menos de 69%	70 a 79%	80%	Ejecutivo de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.
Proporción de negocios ganados no programados.	$\frac{\text{\# de negocios ganados no programados}}{\text{Total de negocios}} * 100$	15%	Mas de 35%	25 a 35%	15 %	Ejecutivo de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	VENTAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.	Código: VNTS.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

ENTRADA DEL PROCESO

Lista de clientes por contactar.

SALIDA DEL PROCESO

Contrato.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

1.1.8 Anexo 6: Programa de sugerencias

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

PROPÓSITO

Establecer un programa de sugerencias para los empleados del Hotel Boutique Mansión Santa Isabella, para que los colaboradores se comprometan con la mejora continua de las operaciones de la empresa.

ALCANCE

El programa de sugerencias se aplicará en las siguientes áreas operativas del hotel: cocina, restaurante, pisos, recepción, ventas, mantenimiento, y lavandería.

Las sugerencias presentadas por el personal se referirán temas como:

- Materia prima de producción
- Diseño y disposición del área de trabajo.
- Sistemas y procesos.
- Herramientas y accesorios.
- Seguridad laboral.
- Calidad.
- Elaboración de productos y servicios.
- Atención al cliente.

Las sugerencias no tendrán cabida en aspectos como:

- Políticas y pautas concernientes al personal.
- Administración de sueldos y salarios.
- Quejas personales.
- Conflictos humanos.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DEFINICIONES

PSE: Programa de sugerencia de empleados.

Recompensa: Retribución ya sea monetaria, vacaciones pagadas o reconocimientos públicos que se entrega a los colaboradores que han proporcionado sugerencias valiosas que se han puesto en marcha en la organización.

Sugerencia: Propuesta de mejora hecha por un colaborador para cambiar positivamente las operaciones de la organización.

RESPONSABILIDADES

Gerencia Administrativa: Aprobar el programa, sus elementos, procedimientos y dar seguimiento del correcto funcionamiento del mismo.

Gerente de Recursos Humanos: Persona encargada de establecer y administrar las recompensas del programa. Además, será la persona que haga reconocimientos públicos a los colaboradores que hayan formulado sugerencias útiles para el hotel y documentará en el sistema el estado de las sugerencias.

Jefes de área: Serán las personas a cargo de analizar las sugerencias, descartarlas o validarlas y de poner en marcha las actividades que propone la sugerencia.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

POLÍTICAS

- Las sugerencias deben ser presentadas en el formato establecido llenando todos los campos.
- Todos los problemas o preocupaciones deben ir acompañadas de una sugerencia, no se puede presentar solamente una inconformidad.
- La decisión de poner en marcha la sugerencia recae únicamente en los jefes de área.
- Recursos humanos se reserva el establecimiento de recompensas para el programa de sugerencias.
- Las sugerencias deben ser depositadas únicamente en el buzón determinado para la actividad
- El área de recursos humanos serán los únicos designados en abrir el buzón de quejas, para la posterior entrega de la sugerencia al jefe de área pertinente.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

SECUENCIAS DE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Registro de la queja en sistema.	Después de haber abierto el buzón de quejas, se registrará cada una de ellas en el sistema.	Recursos Humanos.
2. Entregar a jefe de área.	Se entregará las sugerencias a los jefes de las áreas correspondientes.	Recursos Humanos.
3. ¿Se Admite?	Se analiza si la sugerencia es acerca de los temas y áreas de aplicación.	Jefe departamental.
4. Notificar al colaborador que propuso la sugerencia.	De no ser admitida se notificará al colaborador de que su sugerencia no pasó la respectiva admisión.	Jefe departamental.
5. Documentar en el sistema.	Se ingresa en el sistema la sugerencia del empleado con los datos del formato establecido (anexo 1).	Recursos Humanos.
6. Evaluación de la sugerencia.	De ser admitida la sugerencia, se evalúa y si ésta propone actividades que llevarán a un cambio positivo en el proceso respectivo, mediante un círculo de calidad. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Jefe departamental.
7. ¿Aprobación?	Se analiza si se aprueba la sugerencia.	Jefe departamental.
8. Implementar sugerencia.	Si la sugerencia fue aprobada, se procederá a la respectiva implementación, esto se llevará a cabo informando a todos los involucrados del cambio en el proceso o actividad, utilizando el formato establecido (anexo 2). Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	Jefe departamental.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

9. Evaluar mejora.	<p>Se evalúa si los cambios implementados mejoraron el proceso o actividad.</p> <p>Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.</p>	Jefe departamental.
10. Determinar la recompensa.	Se fija la recompensa para el colaborador que ha planteado sugerencias que mejoraron los procesos del establecimiento.	Recursos Humanos.
11. Notificar al colaborador que propuso la sugerencia.	Se notificará al colaborador del aporte de su sugerencia para la organización.	Jefe departamental.
12. Documentar en el sistema.	Se ingresa en el sistema la sugerencia del empleado con los datos del formato establecido.	Recursos Humanos.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

Indicadores:

INDICADORES	F.CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE		RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA	ANALISIS
# de sugerencias Anuales de empleados.	$\frac{\text{\# de sugerencias del empleado}}{12\text{meses.}}$	15 sugerencias.	Menos de 7 sugerencias.	8 a 12 Sugerencias.	12 a 15 Sugerencias.	Jefes de área.	Anualmente.	Recursos Humanos.
Tiempo para poner en práctica sugerencias.	Tiempo final (puesta en práctica de 1ra actividad) - Tiempo inicial (aceptación de implantación de sugerencia).	168 horas.	Más de 193 horas.	169 a 192 horas.	168 horas.	Jefes de área.	Semestralmente.	Jefes de área. Recursos Humanos.
Proporción de sugerencias puestas en práctica.	$\frac{\text{\# de sugerencias puestas en práctica}}{\text{Total de sugerencias.}} * 100$	80%.	Menos de 64%.	65 a 74 %.	75 a 80%.	Recursos Humanos.	Trimestralmente.	Recursos Humanos.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

Anexo 1



REGISTRO DE SUGERENCIA

NOMBRE DEL COLABORADOR:

DEPARTAMENTO:

FECHA:

CONDICIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO, ACTIVIDAD O

PROCESO:

SUGERENCIA:

Formato para registro de sugerencia.

Anexo 2



MEJORA DE PRODUCTO ACTIVIDAD O PROCESO

RESPONSABLE DEL PROCESO:

FECHA:

PROCESO O ACTIVIDAD DE MEJORA:

CONDICIÓN ACTUAL:

SUGERENCIA:

RESULTADO ESPERADO:

DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA

INVOLUCRADOS:

ALCANCE:

EQUIPOS A UTILIZAR:

ACCIONES A TOMAR:

	PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de sugerencia de empleados.	Código: PSE.	Elaborado por: Edwin Sáenz.

Entrada del proceso

Registro de sugerencias

Salida del proceso

Petición de mejora del proceso

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

1.1.9 Anexo 7: Encuesta base Satisfacción del cliente

NOMBRE Y APELLIDO:		
PROFESIÓN:		
NACIONALIDAD:		
PAÍS DE RESIDENCIA:		
MOTIVOS DE LA ESTADÍA:		
OCIO	TRABAJO	OTROS
EMPRESA:.....		
DÍA DE INGRESO:.....		
DÍA DE SALIDA:.....		
N° DE HABITACIÓN:.....		

LIMPIEZA			
La limpieza de su habitación a su llegada fue:			
Excelente	Buena	Regular	Mala
La limpieza de la habitación durante su estadía fue:			
Excelente	Buena	Regular	Mala
El servicio brindado por camareras fue:			
Excelente	Buena	Regular	Malo

RESTAURACIÓN			
RESERVAS			
Rápido	Lento	Regular	
El servicio brindado por el personal de restaurante fue:			
Excelente	Buena	Regular	Malo
La calidad de los alimentos fueron:			
Excelente	Buena	Regular	Mala

ALOJAMIENTO			
El tiempo que tomó realizar su check in fue:			
Muy buena	Buena	Regular	Mala
(1- 5min.)	(6- 8min.)	(8min - 10min.)	(Más de 10min.)
Las respuestas a sus requerimientos y preguntas fueron:			
Totalmente satisfechas	Medianamente satisfechas	Insatisfechas	
El tiempo que tomó realizar su check out fue:			
Muy buena	Buena	Regular	Mala
(4- 6min.)	(7- 10min.)	(11min - 15min.)	(Más de 15min.)

El servicio brindado por el personal de recepción fue:				
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
CÓMO CALIFICARÍA USTED:	Excelente	Buena	Regular	Mala
Comodidad de la habitación.				
Decoración de la habitación.				
Funcionamiento de los equipos.				
Funcionamiento del baño.				
Suministros y amenities.				
Servicio recibido en el restaurante				
Facilidades del hotel.				
¿Se hospedaría nuevamente con nosotros?				
SI	NO			
Calificación general del hotel:				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Tiene alguna sugerencia:				

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

1.1.10 Anexo 8: Sistema de administración de quejas

PROPÓSITO

Solucionar quejas por inconformidad en los servicios prestados por el Hotel Boutique Mansión Santa Isabella, presentadas por parte de huéspedes y clientes.

ALCANCE

Este procedimiento se aplica a la expresión de cualquier tipo de insatisfacción presentada al Hotel, por cualquier medio, sea escrito o verbal por inconformidad en la prestación de servicios.

DEFINICIONES

Queja: Expresión de la insatisfacción realizada al hotel, relativa a los servicios que este presta, o al proceso de gestión de la reclamación en sí mismo, y del que se espera una respuesta o resolución de forma explícita o implícita.

SAQ: Sistema de Administración de Quejas del Cliente.

RESPONSABILIDADES

Gerencia Administrativa: Aprueba el procedimiento y atiende todas las quejas que lleguen a su instancia.

Jefes de área: Son las personas responsables de solucionar, dar respuesta a las quejas concernientes a sus áreas, realizar análisis del sistema y llevar archivos de los registros de las quejas.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

POLÍTICAS

- Se recibirán todo tipo de quejas presentadas al hotel por insatisfacción del cliente generadas por la prestación de servicios inconformes.
- Los jefes departamentales y la gerencia administrativa deben atender todas las quejas hasta conseguir la solución de las mismas.
- Las quejas deben ser atendidas por el responsable de cada proceso.
- Los colaboradores que realicen la recepción de quejas, tienen que llenar obligatoriamente todos los campos en los formatos establecidos.
- Los jefes de área serán los encargados de atender las quejas y serán quienes pongan en marcha las acciones correctivas o preventivas para disminuir la recurrencia de los problemas.
- Si la resolución de la queja requiere medidas que salen de la competencia de los jefes de área, esta será transmitida a gerencia administrativa para que ponga en marcha las acciones necesarias para llegar a la solución del problema.

REVISADO POR:	135	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	-----	---------------------------

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

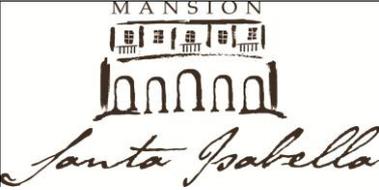
SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Recepción y registro de las quejas del cliente o de la retroalimentación.	Se receipta toda queja o retroalimentación que se haga sobre los servicios del hotel. Se registra y llena todos los campos obligatorios del formato de registro de queja. (Anexo 1).	Jefe de área.
2. ¿Se trata de una felicitación?	Se analiza si la información proporcionada es una felicitación.	Jefe de área.
3. Emitir nota de agradecimiento.	Si se trata de una felicitación se enviará una nota de agradecimiento al cliente que ha manifestado su opinión, si es en forma verbal se lo realizará en tiempo real.	Jefe de área.
4. Transmitir la información al banco de datos central.	Se envía la información concerniente al cliente y su opinión al banco de datos.	Jefe de área.
5. Hacer análisis	De tratarse de una queja se realizará el respectivo análisis para encontrar las causas que generaron la misma y los procesos afectados. Se recomienda usar un diagrama causa efecto.	Jefe de área.
6. ¿Se resuelve localmente?	Si el problema es generado en la ubicación que se recibió la queja, se resuelve internamente.	Jefe de área.
7. Emitir petición de acción correctiva.	Si el problema se generó localmente, se emitirá la petición de acción correctiva utilizando el formato establecido.	Jefe de área.
8. Empezar acción correctiva.	Se empezarán las acciones correctivas que eliminarán las causas de la queja de la organización, además, se controlará el desarrollo deseado de la acción.	Jefe de área.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

9. Informar al cliente de las acciones tomadas.	Se comunicará al cliente sobre las acciones tomadas para solucionar el problema que generó la queja.	Jefe de área.
10. Transmitir al banco de datos central.	Se envía a la central, los datos del cliente, la queja, el análisis, los procesos afectados y las acciones puestas en marcha.	Jefe de área.
11. Enviar a gerencia administrativa.	De no resolverse la queja donde se originó, se enviará a gerencia administrativa para que tome las acciones pertinentes.	Jefe de área.
12. Hacer análisis	Se realiza el respectivo análisis de la queja, para encontrar las causas raíces que generaron la misma y los procesos afectados. Se recomienda usar el diagrama causa efecto; y posteriormente se realizará la secuencia de actividades del conector A.	Gerencia administrativa.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

ENTRADA DE PROCESO

Recepción de queja.

SALIDA DEL PROCESO

Petición de acción correctiva o preventiva.

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------

	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS	Revisión: 1
		Fecha de revisión: 10 Diciembre 2016
Programa de: Sistema de administración de quejas	Código: SAQ	Elaborado por: Edwin Sáenz.

Anexo 1: Formato queja

REGISTRO DE QUEJA

1

NOMBRE DEL CLIENTE:

CORREO ELECTRÓNICO:

DIRECCIÓN:

NUMERO DE TELÉFONO:

FECHA:

NOMBRE DE QUIEN RECIBE LA QUEJA:

UBICACIÓN DONDE SE PRODUJO LA INCONFORMIDAD CON EL SERVICIO:

COMENTARIOS EN LA VOZ DEL CLIENTE:

COMENTARIOS ADICIONALES:

REVISADO POR:	FECHA DE VIGENCIA:
----------------------	---------------------------