



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XIV PROMOCIÓN**

PROYECTO I DE GRADO

**TEMA: “DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, QUE OFRECE
EL HOTEL HOLIDAY INN EXPRESS QUITO”**

**AUTORES: SALAZAR, MARCELA CAROLINA
SALAZAR, PAOLO ALEJANDRO**

DIRECTOR: PAVON, RAUL EDUARDO M.SC.

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICAMOS

Que el trabajo titulado “DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, QUE OFRECE EL HOTEL HOLIDAY INN EXPRESS QUITO”, realizado por la Ing. Marcela Carolina Salazar Alvear y el Ing. Paolo Alejandro Salazar Alvear, ha sido guiado y revisado periódicamente, y cumple las normas estatutarias establecidas en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Sangolquí, octubre de 2013

Ing. Raúl Pavón M.Sc.

DIRECTOR

Ing. Cesar Ayabaca MBA.

OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, ING. MARCELA CAROLINA SALAZAR ALVEAR e
ING. PAOLO ALEJANDRO SALAZAR ALVEAR.

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, QUE OFRECE EL HOTEL HOLIDAY INN EXPRESS QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el escrito correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente el presente trabajo de investigación es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, octubre de 2013

Marcela Carolina Salazar Alvear

Paolo Alejandro Salazar Alvear

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORIZACIÓN.

Nosotros, ING. MARCELA CAROLIONA SALAZAR ALVEAR e ING. PAOLO ALEJANDRO SALAZAR ALVEAR, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución, de la tesis: “DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, QUE OFRECE EL HOTEL HOLIDAY INN EXPRESS QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, octubre de 2013

Marcela Carolina Salazar Alvear

Paolo Alejandro Salazar Alvear

Dedicatoria

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado. De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino. A mi Director del Proyecto el Ing. Raúl Pavón, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitió en el desarrollo de este primer proyecto.

Paolo Salazar

Este Proyecto está dedicado a las personas más importantes en mi vida, a mi querido esposo Edison, quien día a día y en todo lugar, ha estado a mi lado apoyándome con su cariño, siendo siempre un soporte en los momentos más importantes. A mis padres amados, Marcelo y Lidia, quienes con su ejemplo de lucha constante, sabiduría, fortaleza y amor incondicional, han inculcado en mí los mejores valores, además de esa credibilidad que tienen en mí, que me ha permitido alcanzar muchas metas y en especial a dar este paso tan importante.

Marcela Salazar

Agradecimientos

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Paolo Salazar

Deseo presentar mis más sinceros agradecimientos primeramente a Dios, por este maravilloso regalo que es la vida y por todas las admirables bendiciones que ha derramado sobre mi persona, ya que sin Él, nada es posible. A mi esposo Edison, por su apoyo permanente y ese sentimiento de amor que cada día me entrega. Gracias a mis padres queridos Marcelo y Lidia, por su cariño y ayuda incondicional, pues gracias al ánimo que me inyectan a cada instante y en los momentos difíciles de desmotivación, he sabido seguir adelante, y luchar por mis ideales. También quisiera agradecer de manera muy especial a nuestro querido Director de tesis el Ing. Raúl Pavón, quien ha sido más que un maestro un amigo, que nos ha sabido direccionar, demostrándonos su calidad de gente y su excelencia profesional, ganándose nuestra gran admiración y respeto, muchas gracias por haber colaborado en la elaboración de este proyecto.

Marcela Salazar

Resumen

Las últimas tendencias, confirman cada día la importancia de la calidad en el servicio al cliente como un punto muy relevante en el sector turístico y más aún en el sector hotelero, siendo este uno de sus principales géneros, es muy fácil percatarnos de que es muy ardua la competencia a nivel mundial, las principales cadenas hoteleras y los principales destinos turísticos, han optado por implementar varios modelos y sistemas de Gestión de Calidad, que les permitan ofrecer un mejor servicio en varios establecimientos turísticos.

En el país, el sector turístico es uno de los más importantes en el aspecto económico, gracias a la gran variedad de atracciones que Ecuador ofrece en todas sus regiones, el mismo que no es todavía explotado en su totalidad, y del cual se dependerá en un futuro, por lo que este proyecto muestra la importancia de mejorar la calidad de servicio en el sector y particularmente en el Hotel Holiday Inn Express de Quito.

Por todo lo mencionado, el presente proyecto tiene el propósito de recopilar toda la información necesaria del Hotel Holiday Inn Express de Quito, que nos permita conocer el diagnóstico actual del mismo, partiendo de las herramientas más idóneas a ser aplicadas, para que posteriormente mediante el método deductivo se encuentren las particularidades y las áreas de impacto que intervengan en los puntos críticos, para la obtención de la satisfacción del cliente, así como identificar los aspectos más importantes que conllevan a la problemática del tema y con la retroalimentación de la información obtenida de investigaciones existentes, podamos levantar así una línea base que permita sugerir varias propuestas de mejora en la calidad del servicio del Hotel.

Son varios los criterios que existen para ofrecer un servicio de calidad igualmente los factores a ser evaluados tanto interna como externamente.

Palabras clave

- Calidad
- Servicio al cliente
- Sistema Gestión de la calidad
- Satisfacción del cliente
- Diagnóstico

ABSTRACT

Recent trends confirm every day the importance of quality customer service as a very relevant issue in the tourist sector and even more in the hospitality industry, being one of the main genres, it is easy to realize that it is very tough global competition, major hotel chains and major tourist destinations, have chosen to implement various models and quality management systems, which enable them to provide better service in several tourist establishments.

In the country, the tourism sector is one of the most important in the economic aspect, thanks to the variety of attractions that Ecuador offers in all its regions, it is not yet fully exploited, and which depend future, so this project shows the importance of improving the quality of service in the sector, particularly at the Holiday Inn Express Quito.

For all these reasons , this project aims to collect all the necessary information for Hotel Holiday Inn Express Quito , which allows us to know the current diagnosis of the same , based on the most suitable tools to be applied to later by deductive method and the particular impact areas involved in the critical points for obtaining customer satisfaction , and identify the most important aspects that lead to the problems of topic and the feedback of information are obtained existing research , so we can build a baseline to suggest several proposals to improve the service quality of the hotel . There are several criteria that exist to provide quality service also factors to be evaluated both internally and externally.

Key words:

- Quality
- Customer Service
- Quality Management System
- Customer Satisfaction
- Diagnosis

ÍNDICE

	Pág
CAPÍTULO I	
1.1	Introducción.....1
1.2	Justificación e Importancia 2
1.2.1	Justificación.....2
1.2.2	Importancia.....2
1.3	Planteamiento del problema.....3
1.4	Formulación del problema.....4
1.5	Objetivo general.....5
1.6	Objetivos específicos.....5
 CAPÍTULO II	
2.1	Antecedentes del estado del arte6
2.2	Marco teórico.....8
2.2.1	Introducción a la norma ISO 9000.....8
2.2.2	Norma ISO 9001:2008.....10
2.2.2.1	Generalidades.....10
2.2.2.2	Enfoque basado en procesos.....11
2.2.2.3	Relación con la Norma ISO 9004.....13
2.2.2.4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión.....14
2.2.2.5	Sistemas de gestión de calidad — Requisitos, Objeto y campo de aplicación.....15
2.2.2.5.1	Generalidades.....15
2.2.2.5.2	Aplicación.....15

2.2.2.5.3	Referencias normativas.....	16
2.2.2.5.4	Requisitos generales.....	17
2.2.3	Norma UNE 182001:2008.....	22
2.2.3.1	Introducción a la norma UNE 182001:2008.....	22
2.2.3.2	Objetivo y Campo de Aplicación.....	25
2.2.3.3	Requisitos de la documentación.....	26
2.3.	Marco conceptual.....	27
CAPÍTULO III		
3.1	Propuesta de mejora de la atención al cliente.....	31
3.1.1	Diagnóstico de la calidad de servicio al cliente.....	31
3.1.1.1	Metodología de Investigación.....	31
3.1.1.2	Diagnóstico cualitativo.....	34
3.1.1.3	Diagnóstico Cuantitativo.....	55
3.1.2	Propuesta de mejora de atención al cliente.....	58
3.1.2.1	Identificación de los Componentes del Sistema de Atención al Cliente.....	63
3.1.2.1.1	Diagrama de Procesos.....	63
3.1.2.1.2	Flujograma de actividades.....	67
3.1.2.1.3	Funciones por competencias.....	99

CAPÍTULO IV

4.1	Conclusiones y Recomendaciones.....	126
4.1.1	Conclusiones.....	126
4.1.2	Recomendaciones.....	126
	Bibliografía.....	128
	Anexos.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Diagrama de Ishikawa Aplicado al Hotel Holiday Inn Express.....	4
Figura 2.1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.....	12
Figura 2.2.: Secuencia e Interpretación de los Procesos de la Organización.....	21
Figura 2.3: Mapa Hotelero de Procesos de un Establecimiento.....	23
Figura 3.1: Técnicas de Investigación.....	33
Figura 3.2: Layout del Hotel Holiday Inn Express Quito.....	36
Figura 3.3: Localización del Hotel Holiday Inn Express en el Ecuador.....	36
Figura 3.4: Ubicación del Hotel Holiday Inn Express en Quito.....	37
Figura 3.5: Vista al Sur desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express.....	37
Figura 3.6: Vista al Este desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express.....	38
Figura 3.7: Vista al Norte desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express.....	38
Figura 3.8: Gerencia General del Hotel Holiday Inn Express.....	39
Figura 3.9: Departamento de Marketing y Ventas del Hotel Holiday Inn Express.....	40
Figura 3.10: Departamento Financiero del Hotel Holiday Inn Express.....	42
Figura 3.11: Departamento de Reservas del Hotel Holiday Inn Express.....	43
Figura 3.12: Recepción del Hotel Holiday Inn Express.....	44
Figura 3.13: Ama de Llaves del Hotel Holiday Inn Express.....	45
Figura 3.14: Mantenimiento del Hotel Holiday Inn Express.....	46
Figura 3.15: Desayunador del Hotel Holiday Inn Express.....	47

Figura 3.16: Salón de Eventos del Hotel Holiday Inn Express.....	48
Figura 3.17: Salón de Eventos del Hotel Holiday Inn Express.....	49
Figura 3.18: Sala del Express Market del Hotel Holiday Inn Express.....	55
Figura 3.19: Business Center del Hotel Holiday Inn Express.....	56
Figura 3.20: Habitación Simple del Hotel Holiday Inn Express.....	57
Figura 3.21: Habitación Doble del Hotel Holiday Inn Express.....	57
Figura 3.22: Suite del Hotel Holiday Inn Express.....	58
Figura 3.23: Diagrama de Procesos.....	63
Figura 3.24: Organigrama Propuesto del Hotel Holyday Inn Express.....	66
Figura 3.25: Flujograma del Proceso de Check In en el Hotel Holiday Inn Express.....	70
Figura 3.26: Flujograma del Proceso de Check Out en el Hotel Holiday Inn Express.....	72
Figura 3.27: Flujograma del Proceso de Recibimiento y Cuadre de Caja en el Hotel Holiday Inn Express.....	74
Figura 3.28: Flujograma del Proceso de Toma de Pedidos de Alimentación de Habitaciones en el Hotel Holiday Inn Express.....	76
Figura 3.29: Flujograma del Proceso de Requerimiento de los Huéspedes en el Hotel Holiday Inn Express.....	78
Figura 3.30: Flujograma del Proceso de Transacciones Contables en Ventas en el Hotel Holiday Inn Express.....	80
Figura 3.31: Flujograma del Proceso de de Ama de Llaves en el Hotel Holiday Inn Express.....	82
Figura 3.32: Flujograma del Proceso de Transacciones contables en Ventas	

en el Hotel Holiday Inn Express.....	84
Figura 3.33: Continuación del Flujograma de Transacciones Contables	
en Ventas en el Hotel Holiday Inn Express.....	85
Figura 3.34: Flujograma del Proceso de Transacciones Contables	
en Compras en el Hotel Holiday Inn Express.....	86
Figura 3.35: Flujograma del Proceso de Proceso de Nómina	
en el Hotel Holiday Inn Express.....	88
Figura 3.36: Flujograma del Proceso de Impuestos	
en el Hotel Holiday Inn Express.....	89
Figura 3.37: Flujograma del Proceso de Elaboración de Estados	
Financieros en el Hotel Holiday Inn Express.....	90
Figura 3.38: Flujograma del Proceso de Eventos en el Hotel	
Holiday Inn Express.....	92
Figura 3.39: Flujograma del Proceso del Desayunador en el	
Hotel Holiday Inn Express.....	94
Figura 3.40: Flujograma del Proceso de Ventas, Cliente – Hotel, en el	
Hotel Holiday Inn Express.....	96
Figura 3.41: Flujograma del Proceso de Ventas, Hotel - Cliente, en el	
Hotel Holiday Inn Express.....	98
Figura 3.42: Jefe de Marketing y Ventas.....	99
Figura 3.43: Jefe Financiero.....	102
Figura 3.44: Jefe de Reservas.....	105
Figura 3.45: Jefe de Ama de Llaves.....	108
Figura 3.46: Jefe de Mantenimiento y Seguridad.....	111

Figura 3.47: Jefe de Recepcion.....	113
Figura 3.48: Auditor Nocturno.....	116
Figura 3.49: Jefe de Alimentos y Bebidas.....	120
Figura 3.50: Jefe de Talento Humano.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Problemática Particular - Gerencia General.....	50
Cuadro 3.2: Problemática Particular – Departamento Financiero.....	51
Cuadro 3.3: Problemática Particular – Departamento de Marketing y Ventas.....	51
Cuadro 3.4: Problemática Particular – Departamento de Recepción.....	51
Cuadro 3.5: Problemática Particular – Departamento de Ama de Llaves.....	52
Cuadro 3.6: Problemática Particular – Departamento de Alimentos y Bebidas.....	53
Cuadro 3.7: Problemática Particular – Departamento de Eventos.....	53
Cuadro 3.8: Problemática Particular – Departamento de Mantenimiento.....	54

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

Las últimas tendencias, confirman cada día la importancia de la calidad en el servicio al cliente como un punto muy relevante en el sector turístico y más aún en el sector hotelero, siendo este uno de sus principales géneros, es muy fácil percatarnos de que es muy ardua la competencia a nivel mundial, las principales cadenas hoteleras y los principales destinos turísticos, han optado por implementar varios modelos y sistemas de Gestión de Calidad, que les permitan ofrecer un mejor servicio en varios establecimientos turísticos.

En nuestro país, el sector turístico es uno de los más importantes en el aspecto económico, gracias a la gran variedad de atracciones que Ecuador ofrece en todas sus regiones, el mismo que no es todavía explotado en su totalidad, y del cual dependeremos en un futuro, por lo que este estudio muestra la importancia de mejorar la calidad de servicio en el sector y particularmente en el Hotel Holiday Inn Express de Quito.

Por todo lo mencionado, el presente proyecto tiene el propósito de recopilar toda la información necesaria del Hotel Holiday Inn Express de Quito, que nos permita conocer el diagnóstico actual del mismo, partiendo de las herramientas más idóneas a ser aplicadas, para que posteriormente mediante el método deductivo encontremos las particularidades y las áreas de impacto que intervengan en los puntos críticos, para la obtención de la satisfacción del cliente, así como identificar los aspectos más importantes que conllevan a la problemática del tema y con la retroalimentación de la información obtenida de investigaciones existentes, podamos levantar así una línea

base que permita sugerir varias propuestas de mejora en la calidad del servicio del Hotel.

Son varios los criterios que existen para ofrecer un servicio de calidad igualmente los factores a ser evaluados tanto interna como externamente.

1.2 Justificación e Importancia

1.2.1 Justificación

El presente proyecto tiene por objeto identificar los principales indicadores de gestión que nos ayuden en la medición de la calidad de servicio que está ofreciendo el Hotel Holiday Inn Express, cuyos resultados nos van a permitir gestionar una propuesta de mejora en el servicio. Al ignorar la importancia de los principales factores que influyen en el cliente al usar los servicios del hotel, va a ser imposible detectar los puntos críticos de las diferentes áreas que comprende el hotel y que deberían ser corregidos o mejorados para un mejor desenvolvimiento que beneficie a la empresa y su incremento de clientes y que estos se mantengan volviéndose fieles a la misma.

El desarrollo del proyecto también va a ayudar a la Gerencia a identificar la situación actual en cuanto al servicio que se está ofreciendo, recopilando la opinión tan valiosa de los clientes, así como también la opinión interna de los empleados con respecto a su clima laboral que puede llegar a influir en la calidad de servicio que estén ofreciendo, es el punto de partida para empezar a plantear acciones correctivas.

2.2.2 Importancia

En la actualidad es de vital importancia en todo tipo de empresa ofrecer servicios y productos de calidad, justamente para poder perdurar a través del tiempo, y poder

enfrentar a la competencia. Del tipo de servicio que ofrezca el hotel va a depender la fidelidad de los clientes.

La propuesta de mejora ayudará a incrementar el nivel de servicio que ofrece el hotel, el mismo que provocará una serie de beneficios, lo cual se verá reflejado en la ocupación que presente el hotel diariamente, el porcentaje de clientes satisfechos que mantendrán su fidelidad, no solo con el hotel sino también con la marca, y por ende esto provocara un incremento de los ingresos del hotel. Este proyecto será el inicio de una mejora continua que se complementará con el desarrollo del segundo proyecto.

1.3 Planteamiento del problema

El hotel no cuenta con indicadores de gestión que permitan definir un diagnóstico puntual de cada área para poder plantear un mejoramiento en la calidad de servicio del Hotel Holiday Inn Express de Quito, esto genera la problemática principal en el presente proyecto, por lo que es necesario realizar una recopilación de datos e información del hotel.

Se desconoce el área con mayor vulnerabilidad al momento de medir la satisfacción al cliente o el área que haya provocado más quejas por parte de los clientes y la disminución en la probabilidad de su regreso al hotel. Se receptan quejas por parte de los clientes pero no se da un seguimiento adecuado a las mismas, pues no hay procedimientos establecidos. Por consiguiente también se desconoce el porcentaje de clientes satisfechos.

Se ignora también el motivo de regreso de sus clientes, si estos lo hacen por la ubicación del hotel, por la tarifa que se ofrece, por la ocupación de otros hoteles, por el servicio del hotel, o por el convenio corporativo que tiene con la empresa en la que

trabaja, es importante tener esta información para establecer en que porcentaje influyen cada uno de estos factores.

A continuación se puede observar en la figura 1.1 el análisis de Ishikawa para la obtención del problema.

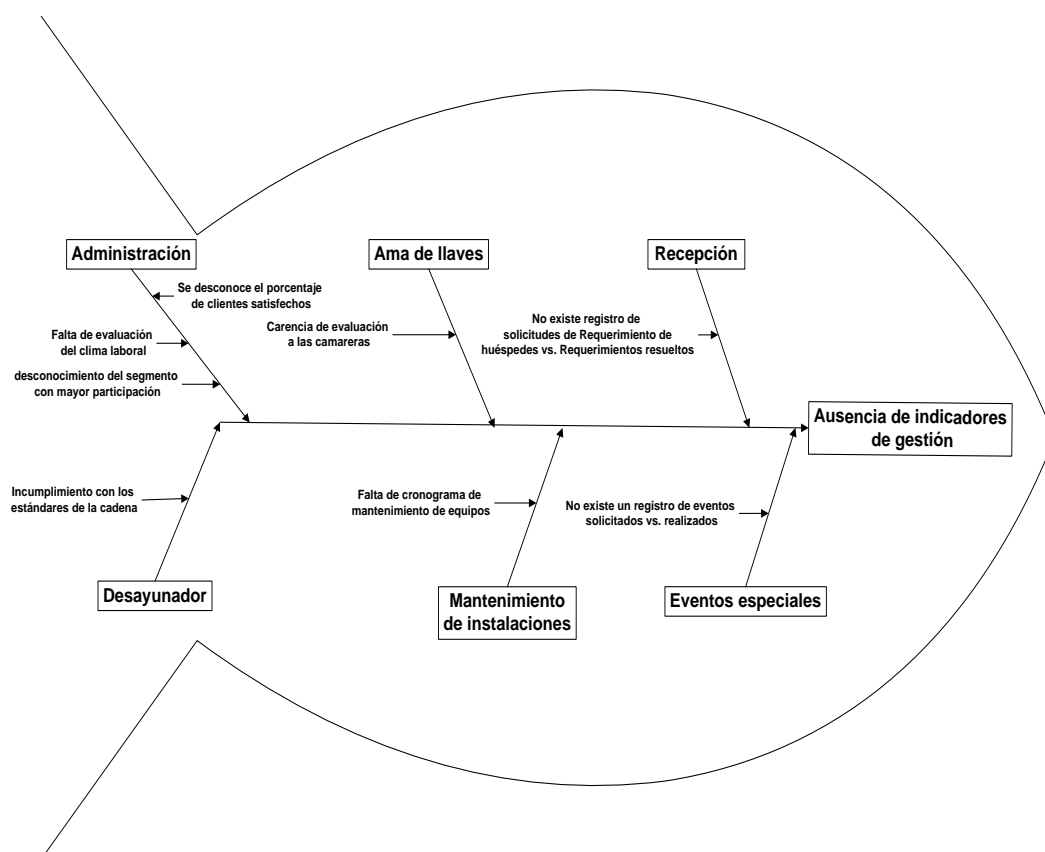


Figura 1.1: Diagrama de Ishikawa Aplicado al Hotel Holiday Inn Express

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es la situación de la calidad de servicio en la hotelería de categoría 4 estrellas de Quito, y en particular la del Hotel Holiday Inn Express, en relación a la gestión de calidad?

¿Cuáles son las medidas o indicadores de gestión aplicables para el caso del sector hotelero?

¿Cómo estamos frente a la competencia?

¿Cuál es el porcentaje de clientes internos y externos satisfechos en el periodo de estudio?

1.5 Objetivo general

Diagnóstico de la calidad del servicio que ofrece el Hotel Holiday Inn Express Quito.

1.6 Objetivos específicos

- Realizar el levantamiento de información
- Desarrollar cuestionarios para la evaluación
- Evaluar el servicio al cliente
- Analizar los resultados
- Diagnosticar el Servicio al cliente que ofrece el hotel
- Elaborar la propuesta de mejora de la atención al cliente

CAPÍTULO II

2.1 Antecedentes del estado del arte

“Ministerio de Turismo e INEN buscan mejorar la calidad turística en Ecuador Quito (19-03-2013).- El Ministerio de Turismo del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) establecieron un convenio de cooperación interinstitucional, que busca 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, Luis Falconí, y Patricia León, directora ejecutiva del INEN.

La iniciativa tiene como fin promover la prestación de servicios turísticos con estándares internacionales de calidad, aseguró Verónica Sión, quién además instó a las empresas del ramo a implementar estas normativas que procuran que la actividad turística sea ética y responsable. Patricia León, directora ejecutiva del INEN, señaló que el acuerdo tiene como meta establecer 200 normas que buscan fortalecer la calidad en los servicios hoteleros, la higiene en las playas y la seguridad en el turismo de aventura. Asimismo se actualizarán las normas relacionadas con las competencias laborales en estos campos.

Las normas, que serán generadas conjuntamente entre estas entidades, tomarán como base estudios comparativos con países como Chile, Argentina, Colombia, Estados Unidos y ciertas naciones de Europa, aseguró Luis Falconí, viceministro de Turismo. “Necesitamos estándares internacionales para igualarnos a las grandes potencias mundiales, sino nunca lo vamos a lograr”, enfatizó Patricia León.

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.

Finalmente, el Ministro de Turismo exhortó para que esta iniciativa interinstitucional provea de reglas simples y claras que no se conviertan en un obstáculo para el emprendimiento turístico, y así la normalización beneficie a la sociedad ecuatoriana; “se acabará el petróleo, pero no el turismo”, resaltó Ehlers refiriéndose a la importancia de este sector.” (Ministerio de Turismo, 2007)

- *Calidad hotelera por Juan Sobejano 2007*

Para una correcta implantación y reconocimiento de un sistema de calidad son necesarios tres pasos: asunción por el hotel de una cultura de la calidad, implantación de un sistema de calidad y certificación de la calidad.

No es posible disponer de un sistema de calidad realmente efectivo si el hotel no asume e interioriza, desde su dirección hasta el último trabajador, una auténtica cultura de calidad. Esto implica entender el servicio con un objetivo único, que es el cliente. La búsqueda constante de la excelencia y la querencia de ese servicio de calidad ha de ser la guía que rijan las acciones de los trabajadores y las decisiones de los mandos.

La implantación de un sistema de calidad requiere, una vez interiorizada esa cultura de la calidad, que el hotel estudie qué pasos son los más convenientes para implantar un sistema de calidad dependiendo de su estructura y objetivos. Podrán así utilizarse determinados instrumentos según la información que se quiera obtener como el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa o el diagrama de flujo.

Una vez implantado un sistema serio y consistente de calidad puede ser conveniente conseguir una certificación que lo acredite. Es un error intentar conseguir un certificado de calidad sin haber dado antes los pasos anteriores. Aunque consiguiéramos esa certificación seguramente las consecuencias no serían las deseadas. Ocurre en ocasiones que una vez obtenida la certificación de calidad, si no hay una sólida base en la que se sustenta, la organización se relaja y vuelve a caer en vicios antiguos que minan las endebles estructuras de calidad creadas. Al publicitar esa certificación el cliente adquiere unas expectativas que si, como ocurre a menudo, el hotel no puede satisfacer genera en el cliente una sensación de engaño cuyas consecuencias pueden ser las contrarias a las deseadas. (Sebejano, 2007)

2.2 Marco teórico

Una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas.

2.2.1 Introducción a la norma ISO 9000

ISO (International Standard Organization) u Organización Internacional de Normalización, es un organismo que se dedica a publicar normas a escala internacional. Partiendo de una norma ya existente de British Standard: BS-5720, ha venido confeccionando la serie de normas ISO 9000, referidas a los Sistemas de la

Calidad, desde hace varios años. La primera versión es de 1987 y sufrió una profunda revisión en 1994, por lo que esta nueva redacción del año 2000 supone la tercera modificación de su texto.

Se llama ISO 9000 a un Sistema de Gestión de la Calidad. Definiciones y Fundamentos.

- ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 9001: 2000 es una norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado. La anterior versión de la norma ISO de 1994 se componía de una serie de tres normas cuyos códigos eran UNE-EN-ISO 9001:94, UNE-EN-ISO 9002:94 y UNE-EN-ISO 9003:94, destinadas a empresas industriales que, respectivamente, contemplasen la totalidad de operaciones, incluidas las de diseño, que solamente tuviesen en cuenta la fabricación o que basasen su sistema de calidad únicamente en el análisis y los ensayos finales de sus productos. En la actualidad, todas ellas han sido sustituidas por la ISO 9001-2000 que señala los requisitos de un sistema de gestión de la calidad certificable y que se complementa con la ISO 9000 que se refiere a los fundamentos y el vocabulario y con la ISO 9004 que se ocupa de las directrices para la mejora del desempeño. Por lo tanto, si una organización desea certificar su sistema de calidad, dicho sistema deberá estar redactado de acuerdo con lo que se señala la norma ISO 9001:2000. (Norma ISO 9000)

2.2.2 Norma ISO 9001:2008

2.2.2.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

Normas ISO9001. (2008). (Sistemas de gestión de la calidad, 2008, pág. 32)

2.2.2.2 Enfoque basado en procesos

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 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.

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:

- 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, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

A continuación se presenta en la Figura 2.1 una explicación gráfica de la Mejora continua del sistema de Gestión de la Calidad:

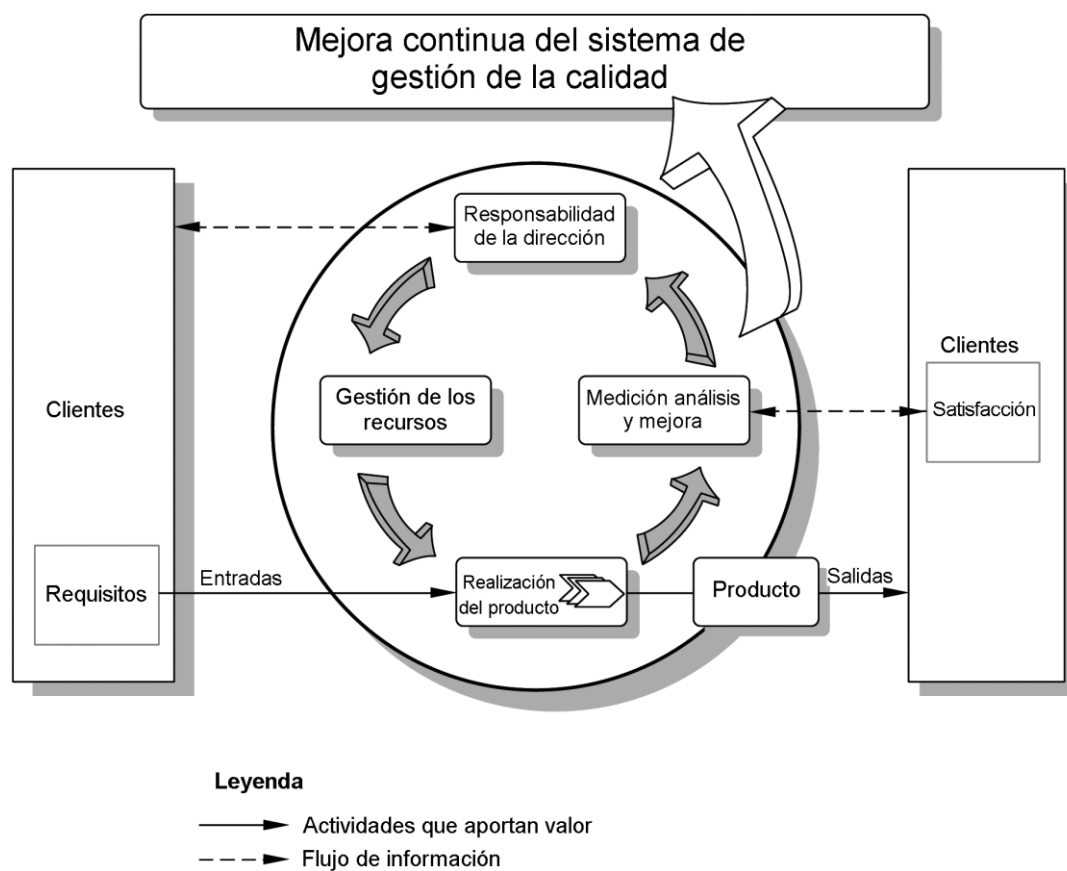


Figura 2.1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos

Esta figura 2.1, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. 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. El modelo mostrado en la

Figura 2.1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA: 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.

Normas ISO9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza, 2008. 32p.

2.2.2.3 Relación con la Norma ISO 9004

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.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará

orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

Normas ISO9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza, 2008. 32p.

2.2.2.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Normas ISO9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza, 2008. 32p.

2.2.2.5 Sistemas de Gestión de Calidad — Requisitos, Objeto y Campo de Aplicación.

2.2.2.5.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

.

2.2.2.5.2 Aplicación

Los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos y

que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2.2.2.5.3 Referencias Normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

Los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9001:2000 define “producto” como “resultado de un proceso”, por lo que lógicamente sería aplicable, tanto a organizaciones que se identifiquen con empresas industriales, como a las que presten solamente servicios, tanto si persiguen afán de lucro como si se trata de entidades no lucrativas.

El presente texto trata de facilitar la planificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma. Para ello se irá contemplando, apartado por apartado, la totalidad de la norma ISO 9001-2000, señalando en cada caso la posible redacción del Manual y presentando una propuesta de los procedimientos, registros y demás documentación necesaria.

Con ello se pretende que las organizaciones, dispongan o no de un sistema documental ISO, puedan adaptar fácilmente su Manual y sus procedimientos, añadiendo aquéllos que respondan a prescripciones de la nueva norma, no contenidas

en la anterior, o prepararlo desde sus inicios, aprovechando los modelos de documentación aquí propuestos.

2.2.2.5.4 Requisitos Generales

El sujeto de la norma, o sea quien debe de aplicarla se define con “la organización” estableciendo para ella la obligación de redactar sobre documentos, implantar y mantener vigente un sistema de gestión denominado sistema de gestión de calidad. Dicho sistema debe estar sujeto a mejora continua al objeto de incrementar la eficacia de la organización en la tarea de alcanzar los objetivos que hayan sido señalados.

La norma señala como característica del sistema de calidad un enfoque basado en los procesos, de forma que si se consigue mejorar todos aquéllos que componen las actividades de la organización se conseguirá como consecuencia la mejora del producto por ellos elaborado o la del servicio a que puedan dar lugar. En este sentido la norma unifica el concepto que define el resultado de la organización y lo denomina “producto”, incluyendo como es lógico, tanto los productos fabricados como los servicios prestados, sean o no canjeables por dinero.

La norma describe un sistema de calidad aplicable genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, su tamaño o su personalidad jurídica, por lo servicios, en entidades sin ánimo de lucro y en cualquier modelo de organización pública o privada.

Los términos utilizados en las versiones anteriores para describir a las distintas personas se modifican en ésta de forma que se describen como proveedor, organización y cliente.

La base del sistema radica en que la organización debe desglosar la totalidad de sus actividades a fin de poder estudiar cada una de ellas con objeto de mejorarlas, determinar su secuencia y relaciones y desarrollar métodos para que sean eficaces.

Para conseguirlo dispondrá de recursos e información necesarios para apoyar la operación, realizar el seguimiento y ejecutar la medición y el análisis de estos procesos, poniendo en práctica las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados, tanto para las operaciones que realice la propia organización como para aquéllas que sean objeto de contrato con el exterior.

En la definición de los requisitos generales del sistema de calidad ya se señala claramente la diferencia entre esta versión de la norma con las anteriores de los años 1987 y 1994, dado que aquéllas tenían como base fundamental el aseguramiento de la calidad, o sea, conseguir la conformidad de los productos con los requisitos establecidos por el cliente, mientras que ahora debemos poner en marcha las acciones necesarias, no solamente para obtener los resultados planificados, sino también para alcanzar la mejora continua de los procesos.

Por un lado supone una mejora evidente en el planteamiento, ya que anteriormente se establecía como único objetivo final el cumplimiento de los requisitos del cliente mientras que ahora, además, se debe perseguir la eficacia de las operaciones mediante la mejora continua.

Por otra parte queda en el aire una cierta indefinición respecto a los objetivos de la organización, dado que éstos se centran en “alcanzar los resultados planificados”, sin que de momento se relacionen con la satisfacción del cliente ni con la de ninguno de los denominados “grupos de interés”, aunque posteriormente se establezcan criterios de enfoque al cliente y se haga mención al propósito de la organización. Conviene

tener muy en cuenta que la finalidad del sistema no es solamente su propio perfeccionamiento, sino optimizar los objetivos y facilitar que se consigan con eficacia.

El sistema de calidad, debe estar basado en la definición y gestión de los procesos, lo que implica el desglose de las actividades de la organización en partes bien definidas, establecer la secuencia correcta y la adecuada interacción que pueda existir entre ellas y en el estudio y tratamiento de las mismas con el fin de que den lugar a productos conformes.

Ejemplo de redacción que puede ser utilizada para esta sección del manual:

De acuerdo con la política de calidad expresada e impulsada por la Dirección de la empresa, se establece y aplica un sistema de calidad de acuerdo con los principios de la norma internacional ISO 9001:2000.

El sistema de calidad adoptado asegura la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, los cuales han de ser sometidos a acciones de mejora continua.

El sistema de calidad establecido comprende los procedimientos e instrucciones necesarias para la adecuada gestión competitiva de la empresa, los cuales están recogidos documentalmente y agrupadas en un manual de calidad que se distribuye entre los responsables principales del proceso y se envía a todos los clientes para su aprobación y conocimiento.

El sistema de calidad estimula y controla la aplicación efectiva de los procedimientos e instrucciones recogidos en los documentos correspondientes.

Los procesos necesarios para la gestión se identifican seguidamente.

- Programación y planificación de actividades y productos.
- Presupuesto económico y financiero.

- Programación y gestión de compras y suministros.
- Gestión del diseño y de los proyectos.
- Gestión comercial y tratamiento de pedidos.
- Proceso de fabricación de los diferentes productos.
- Proceso de prestación de los diferentes servicios.
- Logística interior de materiales.
- Control de calidad de suministros, semiproductos y productos acabados.
- Expediciones y entrega de materiales.
- Relaciones con clientes y servicio postventa.
- Prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente.
- Contabilidad general y de costes.
- Facturación y gestión de cobros.
- Confección y revisión del sistema de calidad de la organización.
- Sistemas de participación de los empleados.

La secuencia e interacción de los procesos de la organización es como se puede observar en la figura 2.2.

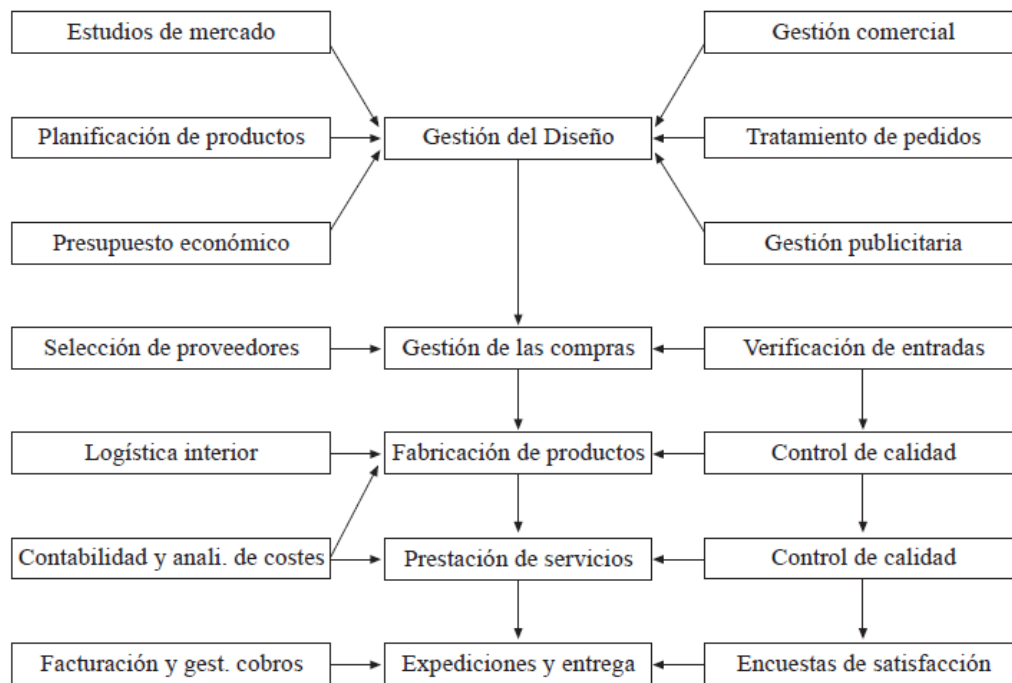


Figura 2.2.: Secuencia e Interpretación de los Procesos de la Organización.

La empresa está provista de los equipos de producción y medios de control necesarios para el correcto cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Se implanta un adecuado sistema de contabilidad de costes totales de calidad, separando de forma inequívoca los que correspondan a los cuatro conceptos siguientes:

- a) Costes de prevención
- b) Costes de evaluación
- c) Costes de defectos internos
- d) Costes de defectos externos

Se atiende a la perfecta coordinación entre las funciones de diseño y las correspondientes al proceso de fabricación, de instalación, de inspección y de ensayos finales.

2.2.3 Norma UNE 182001:2008

2.2.3.1 Introducción a la Norma UNE 182001:2008

La revisión realizada de la Norma UNE 182001 ha buscado cubrir un amplio aspecto 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 de procesos. Se ha buscado compatibilizar el valor de la mejora continua con la aceptación de la realidad del sector, permitiendo así la implementación de estándares superiores de calidad en el servicio y la incorporación gradual de establecimientos a la utilización de sistemas avanzados de gestión. Al no existir, con carácter general, la necesidad de realizar cambios drásticos e inmediatos, no se desanimara la puesta en marcha de procesos tendentes al cumplimiento de los requisitos, 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 la figura 2.3 se representa un mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero.

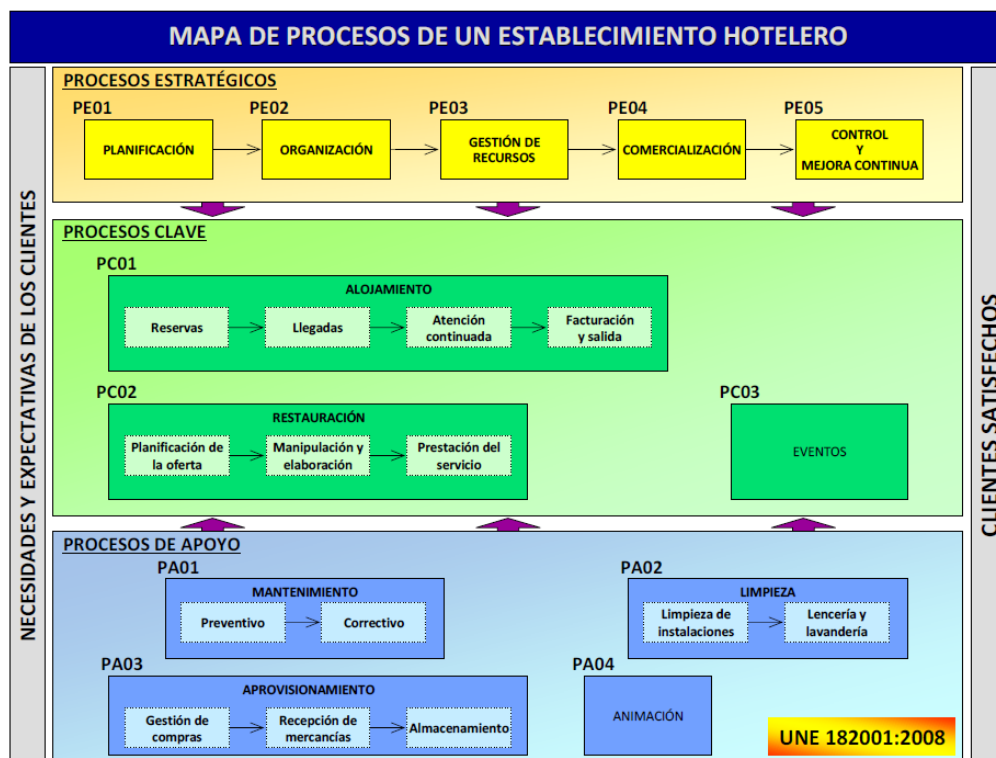


Figura 2.3: Mapa Hotelero de Procesos de un Establecimiento
(Fuente: adaptada de AENOR, 2008a:5)

En él, se identifica tres categorías de procesos:

1. Procesos estratégicos. Se desarrolla su estructura y contenidos en el apartado 4 de la norma, bajo la rúbrica “Procesos de la Dirección” y se identifican un total de cinco procesos estratégicos:

- Planificación.
- Organización.
- Gestión de recursos.
- Comercialización.
- Control y mejora continua.

2. Procesos clave. Se incluyen en este grupo los siguientes procesos:

- Alojamiento, compuesto por cuatro subprocesos: reservas, llegadas, atención continuada y facturación y salida.
- Restauración, compuesto por tres subprocesos: planificación de la oferta gastronómica, manipulación y elaboración y prestación del servicio.
- Eventos.

3. Procesos de apoyo. Comprende los siguientes procesos:

- Mantenimiento, que incluye dos subprocesos: mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.
- Limpieza, que incorpora dos subprocesos: limpieza de instalaciones y lencería y lavandería.
- Aprovisionamiento, compuesto por tres subprocesos: gestión de compras, recepción de mercancías y almacenamiento.
- Animación.

Concluye el contenido de la norma con tres anexos de carácter informativo.

Se puede destacar que en la norma se establecen las responsabilidades de la dirección, la primera de ellas relativa a los procesos estratégicos. Así, al abordar en su apartado 4 los procesos de la dirección, establece:

La dirección del establecimiento, de acuerdo con su posición de máxima responsabilidad y teniendo en cuenta el carácter general de ésta, es la encargada (por sí misma o a través de las personas en las que delegue) de asumir las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua de la organización para asegurar que los servicios prestados se ajustan a los objetivos de la calidad.

Cada una de las funciones identificadas en el párrafo anterior define uno de los procesos estratégicos recogidos en la norma. Antes de abordar su tratamiento, la norma establece que el diseño de la estrategia, competencia de la dirección, deberá partir de un análisis estratégico en el que se valoren, desde una perspectiva externa, las necesidades y expectativas del mercado y, desde el ámbito interno, los recursos y capacidades del establecimiento. Teniendo en consideración los resultados del análisis estratégico, la organización, al elaborar su estrategia, deberá definir sus servicios de manera que aporten valor añadido al cliente y generen ventajas competitivas sostenibles.

Se puede concluir la presentación que se ha realizado de la norma UNE 182001:2008 indicando que se constituye como un documento único que fija un elevado estándar de servicio y define un incremento progresivo del mismo. La norma se refiere tanto al servicio final entregado al cliente, como a los procesos empresariales que generan dichos servicios, de manera que cubre todos los servicios directos o indirectos del cliente, además de las funciones básicas para el correcto funcionamiento del establecimiento, con la consecuencia positiva en la satisfacción del cliente.

Normas UNE 182001. (2008). *Hoteles y apartamentos turísticos, Requisitos para la prestación del servicio*, Madrid, España, AENOR, 2008. 71p.

2.2.3.2 Objetivo 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 y apartamentos turísticos.

Normas UNE 182001. (2008). *Hoteles y apartamentos turísticos, Requisitos para la prestación del servicio*, Madrid, España, AENOR, 2008. 71p.

2.2.3.3 Requisitos de la Documentación

Dado que la norma desarrolla un sistema de gestión de calidad basado en los procesos, éstos serán la base de la actuación y para su mejora se diseña un modelo que está soportado por los siguientes documentos:

- a) documento de definición de objetivos a alcanzar por la organización,
- b) procedimientos documentados que describan los procesos realizados por la organización para alcanzar los objetivos,
- c) manual de la calidad que incluya todos los procedimientos documentados o haga referencia a ellos,
- d) documento en el que la dirección exprese la política de calidad que ha de desarrollarse para alcanzar los objetivos,
- e) documentos en donde se anoten los resultados de los procesos, de acuerdo con un plan de control y evaluación establecido y a los que se denomina registros de calidad.

La eficacia del modelo consiste en que la organización ha de centrar sus esfuerzos en desarrollar los procesos de acuerdo con las instrucciones contenidas en los procedimientos documentados y los resultados obtenidos se trasladan a los registros de calidad los cuales sirven para realizar el seguimiento y establecer las bases para las futuras mejoras.

El manual de calidad sirve para establecer los principios de actuación en cada uno de los apartados en que suele dividirse el sistema de calidad, formando parte de él la

declaración documentada de la dirección sobre la política y los objetivos. En caso de no incluir los procedimientos documentados, éstos se redactarán en documentos aparte con el fin de facilitar sus modificaciones futuras, teniendo en cuenta, además que pueden estar redactados en cualquier tipo de soporte.

El sistema de calidad se define mediante sus documentos los cuales representan al detalle la planificación de la gestión de la organización.

La norma describe los documentos que van a ser utilizados, algunos de los cuales pueden agruparse en el manual, ya que en él suelen incluirse la declaración de la política y los procedimientos o, al menos, una mención a la codificación de los mismos.

Además de los registros, la norma menciona otros documentos necesarios para la planificación, operación y control de los procesos, como pueden ser planos, normas, especificaciones técnicas de productos o servicios, descripciones, homologaciones de productos o de proveedores y cuantos documentos o materiales se utilizan para el desarrollo del sistema de gestión, ya que incluso pueden incluirse muestras, modelos o prototipos.

Los documentos pueden adoptar cualquier formato o medio.

Normas ISO9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza, 2008. 32p.

2.3 Marco conceptual

A continuación se detallaran los términos más importantes:

- **Calidad**

Hacer las cosas en las que predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

- **La reputación de la compañía.**

Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen cuando llega la disyuntiva de mejorar.

- **Responsabilidad del producto.**

Las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.

- **Implicaciones internacionales**

Tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus servicios deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio.

- **Enfoque al cliente**

La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

- **Indicadores de gestión**

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

- **Participación del personal**

Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.

- **Enfoque basado en procesos**

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control.

- **Enfoque fundamentado en sistemas:**

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.

- **Mejora continua:**

Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:**

A la hora de tomar una decisión, esta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea.

- **Alojamiento:**

Proporciona, al menos, camas e instalaciones sanitarias.

- **Hotel:**

Establecimiento con recepción, servicios e instalaciones adicionales, que ofrece alojamiento y, en la mayoría de los casos, servicios de comida.

- **Casa de huéspedes:**

Establecimiento, situado frecuentemente en el campo, que ofrece servicio de comidas y bebidas y también puede proporcionar alojamiento.

- **Suite-hotel:**

Hotel que solo proporciona alojamiento en suites.

- **Suite:**

Alojamiento que proporciona instalaciones para dormir y salón separados y conectados.

CAPÍTULO III

3.1 Propuesta de Mejora de la Atención al Cliente

Una vez planteadas las normas ISO y UNE en el Marco Teórico se ha comprendido la estructura y componentes de dichas normas y considerando el concepto de cada una de ellas, se puede en base a las ISO y UNE plantear un diagnóstico situacional del Hotel Holiday Inn Express, en el que se podrá comprender a detalle la realidad actual en la organización en cuanto a sus elementos y recursos más importantes, tanto físicos como intelectuales siendo los últimos el recurso humano que viene a ser la parte más importante en el hotel pues en conjunto dan como resultado el servicio que ofrece a sus clientes. Por lo cual es necesario disponer de un diagnóstico situacional, el mismo que se presenta a continuación:

3.1.1 Diagnóstico de la Calidad de Servicio al Cliente

La elaboración del diagnóstico de la calidad de servicio al cliente dentro del Hotel Holiday Inn, implica la aplicación de varios factores, como la metodología y herramientas de investigación que permitan obtener la información necesaria para un completo análisis, que especifique inconvenientes y ventajas del hotel, estos elementos se explican a detalle en los siguientes numerales:

3.1.1.1 Metodología de Investigación

Para el levantamiento de la información se hará uso del método empírico en el proyecto, ya que se mezclarán todas las herramientas que comprende este método como: la observación, la medición, entrevistas, encuestas y grupos de discusión, y es también llamada Investigación de campo, para lo cual desarrollaremos cuestionarios,

unos dirigidos a los clientes externos y otros a los clientes internos, para la selección de la muestra se hará uso del Muestreo mixto.

Dichos cuestionarios serán aplicados a los clientes del hotel, determinando una muestra de sujetos a estudiar, después de tabular los datos empíricos obtenidos y establecidas las generalizaciones apropiadas a partir de ellos, y los que se va a aplicar son: la estadística descriptiva, pues mediante a la misma se organizará y clasificará los indicadores de gestión cuantitativos más idóneos para la medición de la satisfacción del cliente, para determinar propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno.

- **Técnicas de Investigación**

Dentro de la investigación científica, se han unificado en dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. El primero basado en la recolección y análisis de datos no numéricos, que busca producir datos descriptivos de la problemática observada, en tanto que el segundo tiene como propósito dar validez de los resultados mediante la asociación o relación entre variables cuantificables. La figura 3.1 presentada a continuación, explica de mejor manera la composición de cada una de las técnicas investigativas:

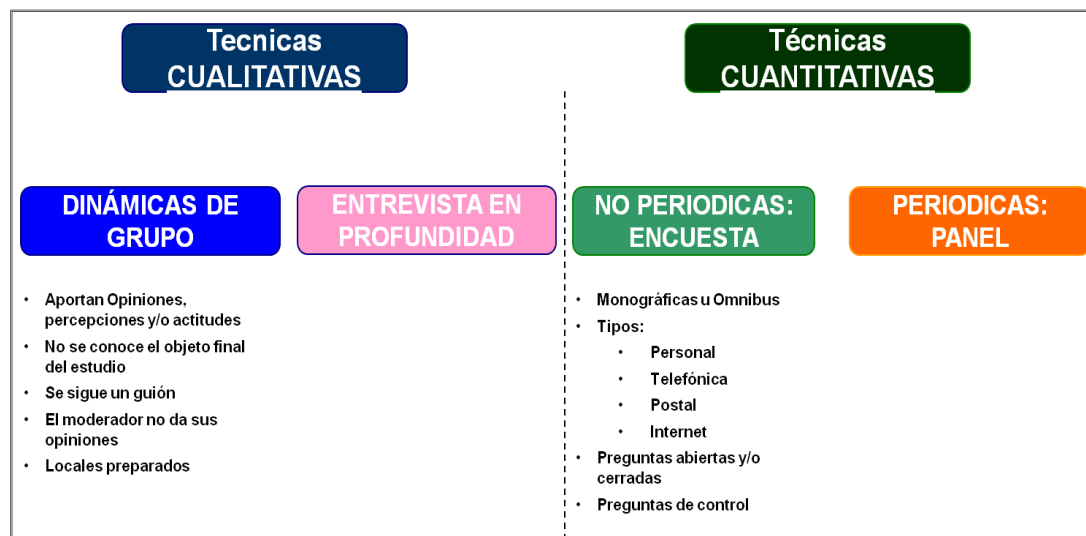


Figura 3.1: Técnicas de Investigación

Fuente: <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-estrategico/investigacion-mercados/eduardo-liberos-como-realizar-una-investigacion-de-mercados-estrategica/>

- **Herramientas estadísticas básicas**

Cada una de las herramientas a utilizarse en este estudio tiene un propósito definido, y responden a unas necesidades puntuales, de manera tal que en conjunto permitan resolver la gran mayoría de problemas que están relacionados con la calidad.

Basadas en técnicas de estadística descriptiva:

- Diagramas de flujos de procesos
- Recopilación de datos y hoja de comprobación

Al realizar la aplicación del Marco Teórico, en base a las Normas ISO 9001 y las UNE 182001 tenemos los siguientes resultados basados en dos tipos de Investigación, la Cualitativa y la Cuantitativa generando a su vez dos diagnósticos: Diagnóstico Cualitativo y Diagnóstico Cuantitativo, los mismos que a continuación se describen:

3.1.1.2 Diagnóstico Cualitativo

El Hotel Holiday Inn Express, se encuentra en una categoría calificada con 3 estrellas pertenece a la cadena internacional de IHG: Intercontinental Hotels Group, hoteles como Intercontinental, Crown Plaza, Holiday Inn, StayBridge, Indigo, Candlewood y otros son parte de la cadena, al ser un hotel “Express” es una de las categorías más simples de todo el grupo, presenta ciertas limitaciones pues su origen se basa en ser un “hotel de carretera”, un hotel de paso, que tenía como target a clientes que solo necesitaban descansar en la noche y salir temprano al siguiente día. Es así que en Quito, Holiday Inn Express basa su servicio enfocándose en un servicio “bed and breakfast” habitación y desayuno, por lo que posee como target el hospedar clientes corporativos en los que su necesidad es venir por negocios y salir al siguiente día. De todas maneras dichas limitaciones que posee el hotel al carecer de ciertas características que un hotel 5 estrellas posee, como ofrecer el servicio de restaurante, piscina, spa, tienda de regalos, botones, entre otros; en algunos aspectos, han sido superados y en otros causan molestias.

El hotel ofrece el servicio de room service, trabajando en conjunto con los restaurantes que se encuentran en los alrededores del hotel. Y al no contar con un restaurante, el servicio de catering es tercerizado en el caso de eventos.

Luego de mantener una entrevista estructurada con la Gerente General del hotel (ver Anexo N°1) se presenta la siguiente información:

- El Hotel no posee un direccionamiento adecuado pues su Gerente no posee conocimientos de Hotelería, pues ella es Arquitecta.
- No se ha establecido una Planificación Estratégica, que plantee una Estructura organizacional con funciones específicas para cada uno de los departamentos del

Hotel por lo que en consecuencia tampoco tiene Objetivos Estratégicos que permitan a los empleados tener un fin común por el cual anclar sus esfuerzos y actividades.

- Se quiere disponer del mínimo personal directivo, administrativo, financiero y operativo para no disminuir el recurso económico, provocando un engrosamiento en las utilidades y un empobrecimiento en el servicio al contar con menos personal que por sobrecarga de trabajo ofrece un servicio de baja calidad.
- No se presta atención al mantenimiento de las instalaciones, esto ha sido un descuido causado por la falta de tiempo y organización, incluso siendo un hotel que forma parte de una cadena Internacional todavía no completa los lineamientos básicos que debe seguir, en cuanto a decoración de toda el área pública, así como también amenidades para las habitaciones (crema, gorros de baño), logotipo de la marca, fundas para alimentos en el desayunador.
- No hay el ambiente apropiado o el clima laboral que permita a los empleados trabajar en equipo, el personal es individualista, necesitan de motivación y reconocimiento a la labor que desempeñan a diario.

La estructura del Hotel Holiday Inn, una vez que se ha utilizado la técnica de la observación, se la plasma en el siguiente layout, con su infraestructura interna, como se puede apreciar en la figura 3.2

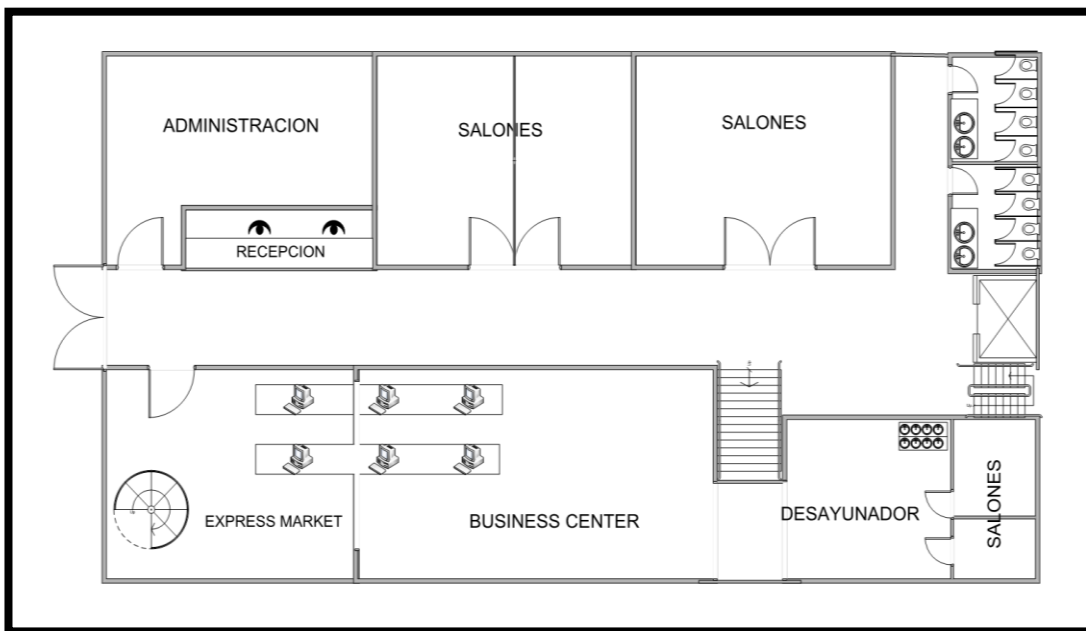


Figura 3.2: Layout del hotel Holiday Inn Express Quito

El hotel se encuentra situado en Ecuador, provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, a 2850m sobre el nivel del mar, en el sector centro – norte de la ciudad, en la Av. Francisco de Orellana E6-54 y Calle Reina Victoria, tal como se muestra en las figuras 3.3 y 3.4.



Figura 3.3: Localización del Hotel Holiday Inn Express en el Ecuador

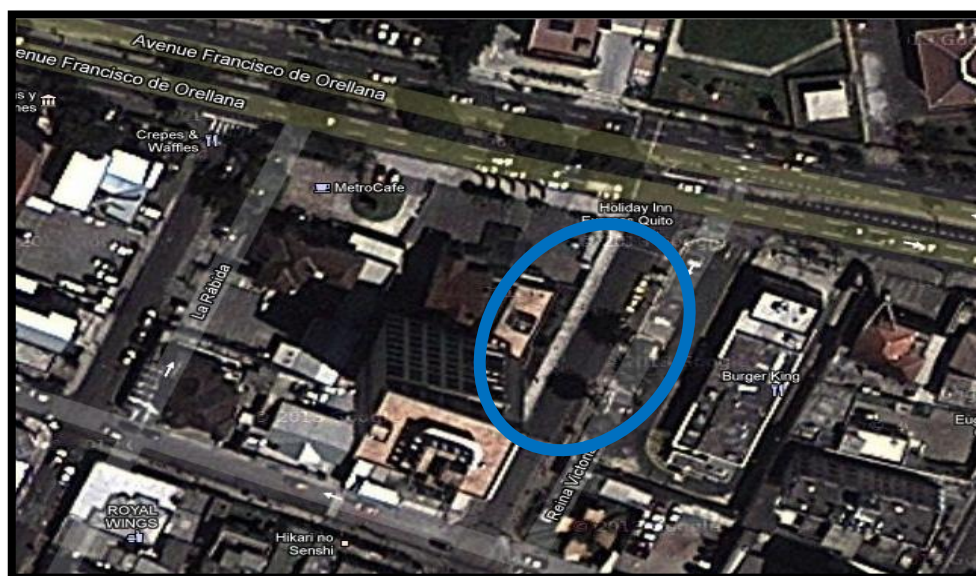


Figura 3.4: Ubicación del Hotel Holiday Inn Express en Quito

La vista que ofrece el hotel a sus clientes es muy atractiva, las habitaciones que dan hacia el sur (Calle la Niña) pueden apreciar el Cotopaxi como presenta la figura 3. 5.



Figura 3.5: Vista al Sur desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express

El lado Este del Hotel (calle Reina Victoria) presenta la siguiente vista plasmada en la figura 3.6 para las habitaciones esquineras que dan a este lado.

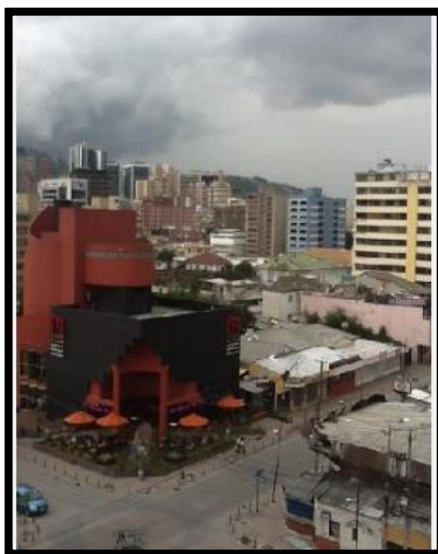


Figura 3.6: Vista al Este desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express

Las habitaciones que tienen su vista hacia la Av. Francisco de Orellana presentan la siguiente vista panorámica, plasmada en la figura 3.7:



Figura 3.7: Vista al Norte desde las Habitaciones del Hotel Holiday Inn Express

En base a varios comentarios de los clientes que ha tenido el hotel, hacen muy buena referencia de la ubicación del mismo frente a su competencia, presenta varias ventajas al estar en una ubicación cerca al centro de negocios de la ciudad y a las atracciones que Quito ofrece a sus turistas, varios de estos comentarios han sido

plasmados en una página web para turistas llamada Trip Advisor donde presentan opiniones y calificaciones respecto al hotel, el link de la página es el siguiente:

http://www.tripadvisor.es/Holiday_Inn_Express_Quito

Para entender de una manera más clara la estructura del Hotel Holiday en cuanto a su Recurso Humano, se presenta a continuación en base a una entrevista personal cada uno de sus departamentos:

1) Departamento Administrativo

Para obtener la información necesaria se realizó una serie de entrevistas al personal del hotel, todo el material obtenido en mencionados encuentros se detalla a continuación en los siguientes párrafos:

a. Gerencia

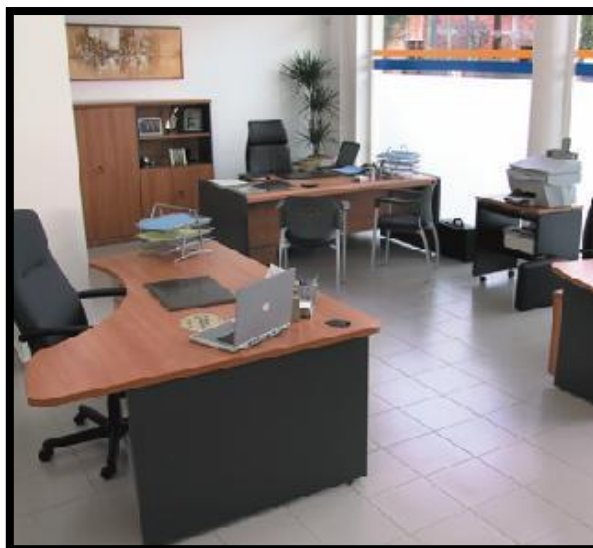


Figura 3.8: Gerencia General del Hotel Holiday Inn Express

La Gerente General tiene a cargo todos los departamentos del hotel y se ha personalizado de cada una de sus responsabilidades por lo que muchas veces desautoriza a los jefes de cada uno de los departamentos, puesto que no les permite

desarrollar sus funciones a totalidad, y mucho menos tomar decisiones sin antes consultar con ella primero, esto ha provocado cierta incomodidad en el clima laboral y frustración para los empleados al no poder desempeñarse como ellos quisieran y sentir el poder de liderazgo en sus departamentos. Como el Hotel carece de un reglamento y/o manual de procedimientos, las órdenes que un día reciben los empleados y quedan supuestamente establecidas, al poco tiempo son cambiadas por situaciones que se presentan y en base a las opiniones de gerencia, lo que genera confusión y desconcierto en el personal y lo que es peor, existen represalias para quienes hayan resuelto algún problema de manera diferente al pensamiento de la Gerencia.

b. Marketing y Ventas

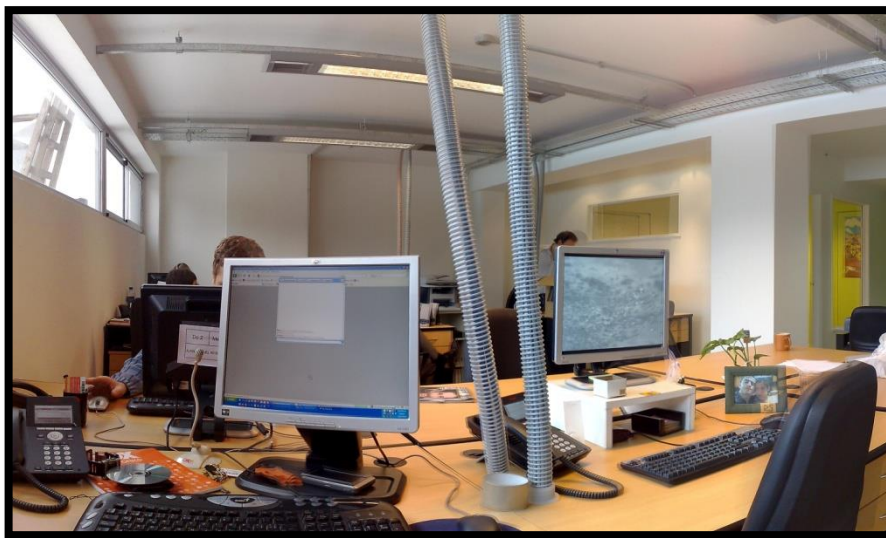


Figura 3.9: Departamento de Marketing y Ventas del Hotel Holiday Inn Express

La Jefe del Departamento de Ventas trabaja en equipo con dos vendedoras más, entre las cuales se han repartido la cartera de clientes del hotel, la misma que está dividida en varios segmentos, sectores y actividades económicas, ya sean estas

empresas públicas o privadas, cabe señalar que a ambas se les aplican políticas diferentes para contratos y convenios . Junto con la gerencia se elaboran los presupuestos, se plantean objetivos y metas de ventas anuales. Trabajan para mantener y conseguir más clientes para así incrementar la cartera, organizan una agenda diaria de visitas y generan informes semanales. Sin embargo son pocos vendedores para mantener atendidos de una manera correcta a cada uno de sus clientes corporativos y brindarles el servicio necesario con el número de visitas periódicas adecuadas para mantener una buena relación con los representantes de cada una de las empresas que permita ser los primeros en su lista de hospedaje, y para renovar contratos manteniendo su fidelidad.

Un inconveniente que presenta este departamento es el no mantener una buena comunicación con el resto de departamentos por lo que a veces hay problemas de sobreventas en el hotel que provocan inconformidades con los clientes, e internamente en el hotel por buscar soluciones de último momento que provocan malestares entre los empleados sobretodo con el Departamento de Reservas y el de Recepción quienes son los que deben manejar y enfrentar los conflictos que se presentan.

c. Financiero

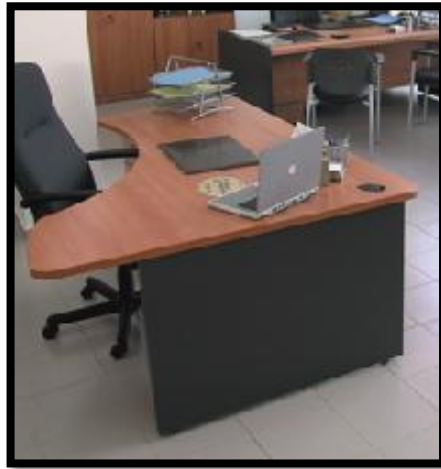


Figura 3.10: Departamento Financiero del Hotel Holiday Inn Express

Este departamento está compuesto por el Jefe Financiero y la Asistente Financiera, se encargan de créditos y cobranzas de los clientes, manejo de nómina y pago a proveedores. Elaboración de Balances Financieros y Presupuestos anuales para realizar adquisiciones de bienes o activos para el hotel.

Tienen sobrecarga de trabajo ya que no es el equipo adecuado para el manejo total de las finanzas del hotel. Existen muchos retrasos en los pagos de los clientes al hotel, todo por no poder llevar una organización adecuada que permita estar pendientes de las fechas de facturación y de pago. El problema de este departamento también es consecuencia de la falta de comunicación y organización con el departamento de Ventas, ya que sería de mucha ayuda la coordinación con el mismo y que sea un apoyo para presionar a los clientes con los pagos.

d. Reservas

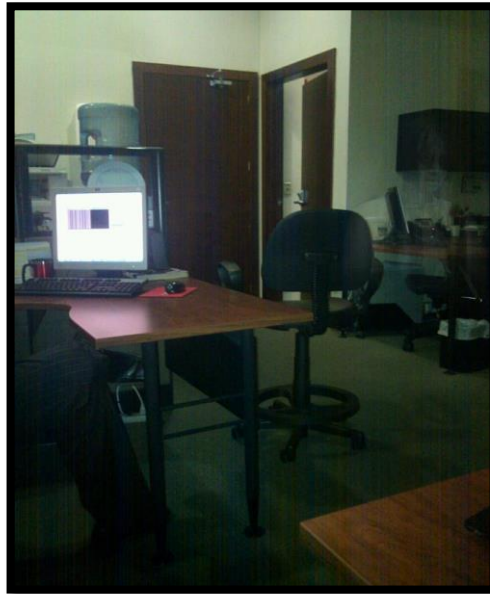


Figura 3.11: Departamento de Reservas del Hotel Holiday Inn Express

La persona encargada de reservas también cumple el papel de jefa de recepción, pero por la cantidad de trabajo que tiene es complicado manejar dos departamentos a la vez. Por lo que Recepción es un departamento descuidado.

Reservas demanda todo el trabajo y tiempo de la persona encargada del departamento porque al ser solo ella quien receipta todas las reservaciones que le llegan, también tiene que estar pendiente de las reservas corporativas y el monto o beneficios que cubre la empresa cliente a sus empleados enviados al hotel, y transmitir la información a recepción para que estén pendientes de las facturas finales.

2) Recepción

Como se mencionó anteriormente, es un área descuidada que debería tener no solo un Jefe, sino también Supervisores, que tengan una organización establecida diaria,

que mantenga reuniones periódicas con todos sus integrantes y reuniones diarias al inicio de cada turno. La figura 3.12 presenta este departamento:



Figura 3.12: Recepción del Hotel Holiday Inn Express

Los empleados de recepción deberían ser los más motivados y más reconocidos en su labor diría puesto que son la cara del hotel hacia los clientes, y depende mucho de su servicio para que el cliente se lleve una buena imagen desde su llegada hasta el momento de su salida. Sin embargo es el área que más necesita organización, muchas veces carece de recursos indispensables para trabajar como: llaves para las habitaciones, se les entrega contadas y no son suficientes, en caso de que el huésped no las devuelva estas son cobradas a los miembros de recepción. Otro inconveniente son las amenidades que son entregadas pero en pocas cantidades, por lo que en caso de que un huésped pide más shampoo, acondicionador, jabón, o pasta de dientes etc. tienen que disculparse por no tener lo que el cliente necesita.

La recepción también está encargada de cobrar parqueadero, de tomar pedidos de servicio a la habitación y realizar el pedido con el restaurante solicitado, todo esto quita mucho tiempo, que desfavorece al servicio que da, muchas veces los huéspedes que llegan tienen que esperar mucho tiempo hasta que uno de los recepcionistas lo pueda atender, y de manera apresurada pues tiene que tratar de atender a todos y algo

que afecta más es que muchas ocasiones solo está una persona en recepción por problema de horarios mal organizados en ocupaciones altas.

3) Ama de Llaves



Figura 3.13: Ama de Llaves del Hotel Holiday Inn Express

Ama de llaves se encarga del servicio de limpieza de las habitaciones y de las áreas públicas. Cada mañana todo el equipo que conforma esta área carga los coches que cada camarera utiliza, con linos, amenidades, botellas de agua, toallas e implementos de limpieza. También tiene que encargarse de recoger la ropa que los huéspedes necesitan mandar a la lavandería, así como del cambio de linos en las habitaciones vacantes.

El problema que presenta el departamento de Ama de Llaves es aun más crítico que el de Recepción, no posee un Jefe del departamento, desde que renunció la Jefa de Ama de llaves, no se ha contratado alguien con experiencia que sepa dirigir el departamento por lo que se ha colocado en ese cargo a camareras que han mostrado un buen desempeño en sus labores, sin embargo no es el desenvolvimiento adecuado o los conocimientos idóneos para manejar esta área, pues siempre es necesario un grado de conocimiento tal a más de la experiencia de cierto tiempo en el puesto para poder llevar bajo un correcto control todo lo relacionado con la limpieza del hotel,

tanto en habitaciones como en áreas públicas, a más del manejo del personal, que también requiere de ciertas habilidades.

4) Mantenimiento y Seguridad



Figura 3.14: Mantenimiento del Hotel Holiday Inn Express

Este departamento está conformado por 5 personas de los cuales 3 tienen cierta experiencia en este ámbito, el resto tiene que trabajar de manera empírica, Mantenimiento presenta una situación similar a la de Ama de llaves, tampoco tiene un Jefe que se encargue del departamento de una manera efectiva, y con la experiencia y conocimientos adecuados y necesarios de acuerdo a las normativas de la cadena y a los lineamientos generales del manejo de un hotel; pues el encargado de este departamento debería ser un Ingeniero, que tenga conocimientos generales y experiencia en manejos de maquinaria y equipos utilizados en esta industria hotelera, así como también conocimientos en electricidad y mecánica, para poder actuar frente a frecuentes problemas que se presentan en este campo. Varios equipos se han echado a perder por esta causa.

Este departamento también se encarga del monitoreo y seguridad del hotel pero a veces no lo hacen por falta de tiempo por lo que la seguridad del hotel ha sido burlada, en varias ocasiones.

5) Alimentos y bebidas (Desayunador)

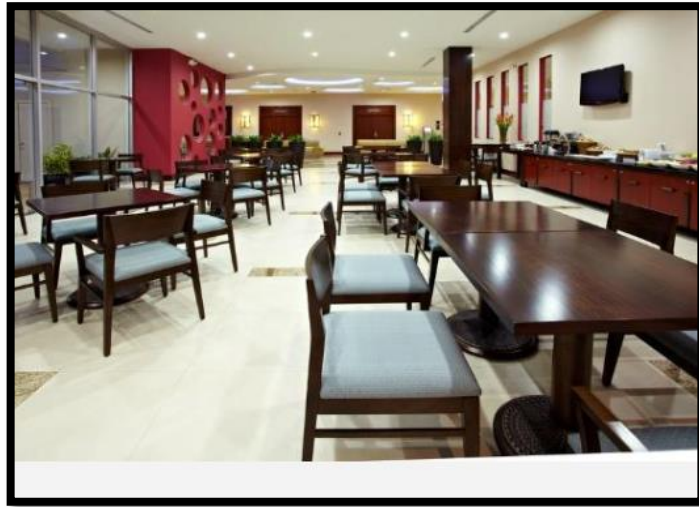


Figura 3.15: Desayunador del Hotel Holiday Inn Express

El Hotel dispone del desayunador en esta área, en la que trabajan cuatro personas, tres fijas y una más que rota con el personal de limpieza. Para las personas del desayunador su trabajo consiste en elaborar el desayuno y colocar los alimentos en un estilo buffet, lo único que se elabora es el huevo revuelto y los jugos naturales, puesto que el resto ya son productos elaborados como: fruta picada, yogurt, leche, variedades de pan, queso, jamón, cereales, agua, café, mantequilla, mermelada.

Todos en conjunto suelen encargarse de los pedidos a sus proveedores directamente, de los diferentes artículos necesarios en esta área, en base a sus necesidades de stock. No se ha establecido un jefe de cocina, por lo que no hay una persona al mando que organice esta sección. Esto ha traído varias complicaciones, en cuanto al aseo y presentación de los alimentos, pues no hay alguien que controle estos aspectos, y ha causado incomodidad a los huéspedes.

6) Alimentos y Bebidas (Eventos)



Figura 3.16: Salón de Eventos del Hotel Holiday Inn Express

Eventos es el departamento más empírico del hotel, tampoco tiene a cargo alguien con el expertis necesario para desenvolverse de la mejor manera, si bien es cierto el hotel no dispone de la capacidad necesaria para realizar grandes eventos pero los que los realiza han sido con conocimientos básicos. Debería ser parte de Alimentos y Bebidas, pero trabajan por separado. No mantiene una buena relación ni comunicación con el personal complementario que monta dichos eventos, por lo que esto genera conflictos internos que se dan a notar al cliente.

El departamento no ha realizado y cartas de presentación, ni mucho menos plantillas de eventos que incluyan los servicios que el hotel ofrece, sobretodo en épocas especiales o paquetes que permitan y faciliten al cliente el conocer y sin visitar el hotel se le pueda transmitir la calidad de servicio que Holiday Inn le puede ofrecer.

La persona encargada a más de encargarse del departamento, también se le ha delegado funciones de abastecimiento y adquisiciones, es la encargada de realizar pedido a proveedores y recibir dicha mercadería, también es la encargada del

desayunador todas las mañanas verificando que todos los huéspedes bajen a desayunar y tomar registro de ello. Lo que le ha afectado en ciertas ocasiones para desenvolverse de mejor manera en su trabajo

7) Alimentos y Bebidas (Express Market)



Figura 3.17: Sala Express Market del Hotel Holiday Inn Express

El bar del Express Market está a cargo de dos personas, una fija y otra que rota entre limpieza y cubriendo los días libres de la persona fija del bar. El personal del Bar, trabaja sólo en el turno de la tarde, ya que en la mañana es el personal de limpieza o de recepción quienes atienden esta área. Esto provoca una sobrecarga de trabajo para el resto de personal de la mañana, ya que tienen que abandonar sus actividades para dirigirse al bar para atender a los huéspedes. En la tarde ocurre algo similar, puesto que al encargado del bar se le delegan tareas de Eventos y muchas de las veces no pasa en el bar, ya que tiene que dirigirse a realizar el montaje de eventos agendados para el siguiente día, por lo que es el personal de recepción quien debe atender el bar, nuevamente descuidando su verdadera área de trabajo y lo que a veces es peor, en días de alta ocupación.

Para resumir, el hotel, al no disponer de una estructura organizacional no posee un Mapa de Procesos que identifique los principales procesos, que sean de conocimiento interno para guiar de mejor manera al personal Operativo a un mejor cumplimiento de sus funciones y obligaciones. Ninguno de los departamentos posee un manual de procedimientos, ni conocen de las funciones explícitas para cada uno.

Si bien es cierto, los empleados son contratados para ocupar cargos sabiendo que sus obligaciones serán polifuncionales, pero esto ocasiona un problema grave, puesto que desconocen sus funciones o no hay un entrenamiento previo de un experto hacia el empleado para que puede desempeñarse de la mejor manera en estos casos.

A continuación después de haber mantenido una entrevista con representantes del personal, se puede apreciar una descripción de los problemas que presentan cada una de las áreas como se puede observar en las siguientes tablas:

Cuadro 3.1: Problemática Particular - Gerencia General

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
GERENCIA GENERAL	1Persona	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia General escogida por uno de los accionistas del grupo dueño del Hotel -Desconoce de conocimientos de hotelería -No da autoridad a los jefes de cada área -No permite empowerment -No hay buena comunicación con sus empleados

Cuadro 3.2: Problemática Particular – Departamento Financiero

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
FINANCIERO	2 Personas	-Tienen sobrecarga de trabajo, delegan trabajo a recepcionistas. -No hay buena relación con Gerencia

Cuadro 3.3: Problemática Particular – Departamento de Marketing y Ventas

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
MARKETING Y VENTAS	3 Personas	-No hay metas. - No se realiza publicidad -No se da el seguimiento debido a las cuentas -El control no es sistémico

Cuadro 3.4: Problemática Particular – Departamento de Recepción

DEPARTAMENTO OPERATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
RECEPCIÓN	7 Personas	-Falta de conocimiento de sus funciones específicas - No hay abastecimiento continuo de amenidades (artículos de aseo y cuidado personal) para habitaciones. - No dispone de implementos de trabajo como: llaves de habitaciones, software para hacer pedidos de servicio a la habitación. - Inexistencia de un manual de

		<p>entrenamiento para los nuevos trabajadores.</p> <p>-No hay capacitación de atención al cliente</p> <p>- Falta de motivación</p> <p>- Falta de trabajo en equipo</p> <p>- Falta de reconocimientos</p> <p>- Falta de personal y sobrecarga de trabajo de otras áreas.</p> <p>-Realiza facturación de eventos</p>
--	--	--

Cuadro 3.5: Problemática Particular – Departamento de Ama de Llaves

DEPARTAMENTO OPERATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
AMA LLAVES	10 Personas	<p>-Les omiten días libres y tienen sobrecarga de trabajo por falta de personal</p> <p>-No hay un gerente de este departamento</p> <p>-No hay suficiente personal que verifique las habitaciones cuando un huésped ya va a dejar el hotel</p> <p>-La encargada no está capacitada</p> <p>-No recibió entrenamiento en Relaciones humanas y servicio al cliente</p>

Cuadro 3.6: Problemática Particular – Departamento de Alimentos y Bebidas

DEPARTAMENTO OPERATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
ALIMENTOS Y BEBIDAS	6 Personas	<ul style="list-style-type: none"> -Rotación del personal de limpieza con el desayunador y el bar, suplido con personal de otras áreas. -Mismo personal se ocupa de Eventos también -Falta personal capacitado -Falta de personal, hay sobrecarga de trabajo -No hoy estímulos ni incentivos

Cuadro 3.7: Problemática Particular – Departamento de Eventos

DEPARTAMENTO OPERATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
EVENTOS	1Personas	<ul style="list-style-type: none"> -No es una persona capacitada o con experiencia -No hay procedimientos de protocolo o formatos para la realización de diferentes tipos de eventos. -Personal de Alimentos y bebidas también da soporte en esta área -Los formatos oferentes son muy simples, poco llamativos, poco competitivos. -Se encarga además del área del

		<p>desayunador y de adquisiciones para el hotel.</p> <p>-No se encarga de facturación de eventos</p>
--	--	--

Cuadro 3.8: Problemática Particular – Departamento de Mantenimiento

DEPARTAMENTO OPERATIVO	PERSONAL A CARGO	PROBLEMAS
MANTENIMIENTO	3 Personas	<ul style="list-style-type: none"> -Rota personal con el departamento de ama de llaves -Sobrecarga de trabajo -Falta de herramientas y materiales de trabajo -Falta de personal capacitado -Falta de jefe de departamento -Su trabajo lo hacen por iniciativa propia - Personal desalentado - Se encarga de Monitoreo y seguridad del hotel pero solo cuando le queda tiempo

3.1.1.3 Diagnóstico Cuantitativo

a) Infraestructura del Hotel

El hotel Holiday Inn Express está dividido en varios sectores, su infraestructura es de una arquitectura moderna, en el lado frontal presenta una casa colonial que ya es patrimonio de la ciudad por sus años de construcción pues es de la época de los años 50, la misma se ha convertido en punto de reuniones para uso de sus huéspedes pues en el segundo piso posee 4 salas ejecutivas con una capacidad desde 2 a 12 personas cada una equipada con pantallas plasma de 32 pulgadas, mesas y sillas.



Figura 3.18: Sala del Express Market del Hotel Holiday Inn Express

En el primer piso de la sala está el Express Market (Figura 3.18) del hotel o bar, junto a este, está una pequeña sala y el Business Center o Centro de negocios (Figura 3.19).



Figura 3.19: Business Center del Hotel Holiday Inn Express

Siguiendo con la planta baja se encuentra la recepción del Hotel y detrás de esta se encuentran las oficinas administrativas, además de esto presenta 5 salones de eventos, de diferentes dimensiones, un desayunador para la los huéspedes, con una capacidad de 60 personas, la cocina y una pequeña terraza. El Hotel posee 4 subsuelos con capacidad para 180 vehículos. En el subsuelo No. 1 está dividido en 3 secciones, el de Monitoreo, el de Ama de llaves y el de Mantenimiento. El edificio está distribuido en 11 pisos, compuesto en una totalidad de 141 habitaciones para sus huéspedes, siendo 4 de ellas Suites, y donde 53 son dobles y 84 son simples, posee 22 habitaciones con tina y las otras habitaciones poseen ducha normal, y finalmente en el piso 12 se encuentra el gimnasio con una vista increíble y está equipado por máquinas de bajo impacto. Al momento, el 80% de las habitaciones se encuentran en óptimas condiciones, mientras que el 20% necesitan mantenimiento, como es el caso por ejemplo de pintura en paredes, cambio de artefactos electrónicos, etc.

Habitación simple (Figura 3.20).- es la habitación estándar con una cama y está diseñada para una persona, tiene baño con tina o con ducha normal, como prefiera el huésped.



Figura 3.20: Habitación Simple del Hotel Holiday Inn Express

Habitación doble (Figura 3.21).- es una habitación estándar con dos camas y está diseñada para dos personas adultas, con tina de baño o con ducha normal, como prefiera el huésped.



Figura 3.21: Habitación Doble del Hotel Holiday Inn Express

Suite (Figura 3.22).- es una habitación dividida en dos ambientes separados, uno la conforma el dormitorio y el otro es una sala de estar, con tina de baño o con ducha normal, como prefiera el huésped.



Figura 3.22: Suite del Hotel Holiday Inn Express

En base a una entrevista a la jefe de ventas la Sra. Lorena Suarez, y a datos históricos y actuales arrojados por el sistema Opera, utilizado en el hotel, se obtiene la siguiente información: El hotel Holiday Inn tiene una ocupación diaria promedio del 75%, lo que presenta una gran preferencia y lealtad por parte de los huéspedes, de todos los clientes que llegan al hotel un 60% son clientes corporativos, un 30% con clientes frecuentes particulares y un 10% llegan sin reserva, lo que indica que en más de la mitad de clientes tienen tarifa corporativa, es decir una tarifa muchas de las veces menor a la tarifa rack que es la tarifa regular que el hotel ofrece sin ningún descuento.

Este porcentaje del 10% correspondiente a clientes que llegan al hotel sin reserva, son verdaderos clientes potenciales a los cuales el Hotel debe enfatizar sus esfuerzos de servicio y atención para que estos clientes se vayan satisfechos y se conviertan en clientes frecuentes y leales.

3.1.2 Propuesta de Mejora de Atención al Cliente

Luego de haber analizado a profundidad la situación actual del Hotel Holiday Inn Express y el servicio que este ofrece, se puede plantear la Propuesta de Mejora, que

ayude y complemente a la organización como una estructura compuesta, indicando cada uno de sus departamentos y funciones, todo esto con el fin de establecer una mejor coordinación en el desempeño para cada uno de los empleados o bien llamados clientes internos, mismos que deben desenvolverse en un ambiente laboral en armonía y una vez que tengan claras sus funciones, obligaciones, y exista una mejor comunicación entre departamentos podrán brindar un servicio que incrementará en calidad y efectividad.

Los departamentos están organizados de manera tal que cada uno depende de otro, pues se interrelacionan y todos deberán coordinar sus funciones, para que en conjunto se refleje un servicio de calidad que sea percibido por el cliente externo y provoque su satisfacción convirtiéndose en un cliente frecuente y leal.

La Propuesta inicia con el planteamiento de la Visión, Misión y Organización Estratégica, a continuación se describen cada una de ellas:

VISIÓN

Ofrecer servicios de hospedaje con alto valor agregado para nuestros clientes y consolidarnos como líderes dentro del sector hotelero tanto a nivel nacional e internacional, para generar la más alta rentabilidad, perfeccionar el potencial de nuestro personal y contribuir de forma sostenible al desarrollo social y económico de nuestro país.

MISIÓN

Somos una empresa enfocada a servicios de hospedaje de alta calidad para satisfacer las más altas exigencias de nuestros clientes, necesidades y expectativas, a través de un trabajo en equipo, con el compromiso y desarrollo continuo de nuestro personal y

el crecimiento constante que contribuya a mejorar la calidad de vida de nuestra localidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Objetivos Estratégicos Financieros

- Incrementar las ventas en el mercado empresarial
- Disminuir los costos generados por quejas y reclamos de clientes.
- Mejorar el posicionamiento frente la competencia
- Reducir costos de sobreventas
- Incrementar el ingreso diario promedio
- Reducir el tiempo de cobranzas
- Incrementar la ocupación
- Realizar pagos y cobranzas a tiempo

b) Objetivos Estratégicos para el Cliente

- Reducir tiempos de espera en entrega de habitaciones
- Implementar equipos de gimnasio
- Reducir tiempo de atención en recepción
- Mejorar la atención al cliente
- Fomentar confianza en el servicio
- Incrementar promociones en el hospedaje
- Incrementar nuevos servicios
- Establecer facilidad de compra
- Incrementar clientes satisfechos
- Regular las tarifas corporativas
- Incrementar la lealtad y fidelización

- Plan de capacitación continuo
- Intercambio de profesionales como pasantías
- Medir la satisfacción del cliente

c) Objetivos estratégicos de los procesos

- Automatizar procesos
- Agilizar la atención al cliente
- Establecer un manual de procesos a nivel operativo
- Establecer jerarquías en cada departamento
- Implementar métodos de control de cumplimiento de procesos
- Implementar herramientas tecnológicas en los procesos
- Otorgar conocimiento total a los empleados sobre todos los puestos operativos
- Establecer funciones claras para cada empleado
- Establecer políticas de cancelación
- Mejorar procesos de atención al cliente

d) Objetivos estratégicos de Capacidades Internas

- Incrementar numero de capacitaciones al personal de la empresa
- Reconocer el buen trabajo de los empleados
- Disminuir la rotación del personal
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Incrementar la frecuencia de estímulos y actividades motivacionales
- Medir efectividad a los empleados
- Identificar habilidades clave definidas

- Establecer recompensas al mejor empleado
- Establecer normas y buenas relaciones entre el personal del hotel y el de las alianzas

Además la Propuesta contiene varios componentes del Sistema de Atención al Cliente que se presentan en la figura 3.23 de manera detallada:

3.1.2.1 Identificación de los Componentes del Sistema de Atención al Cliente

3.1.2.1.1 Diagrama de Procesos Propuesto

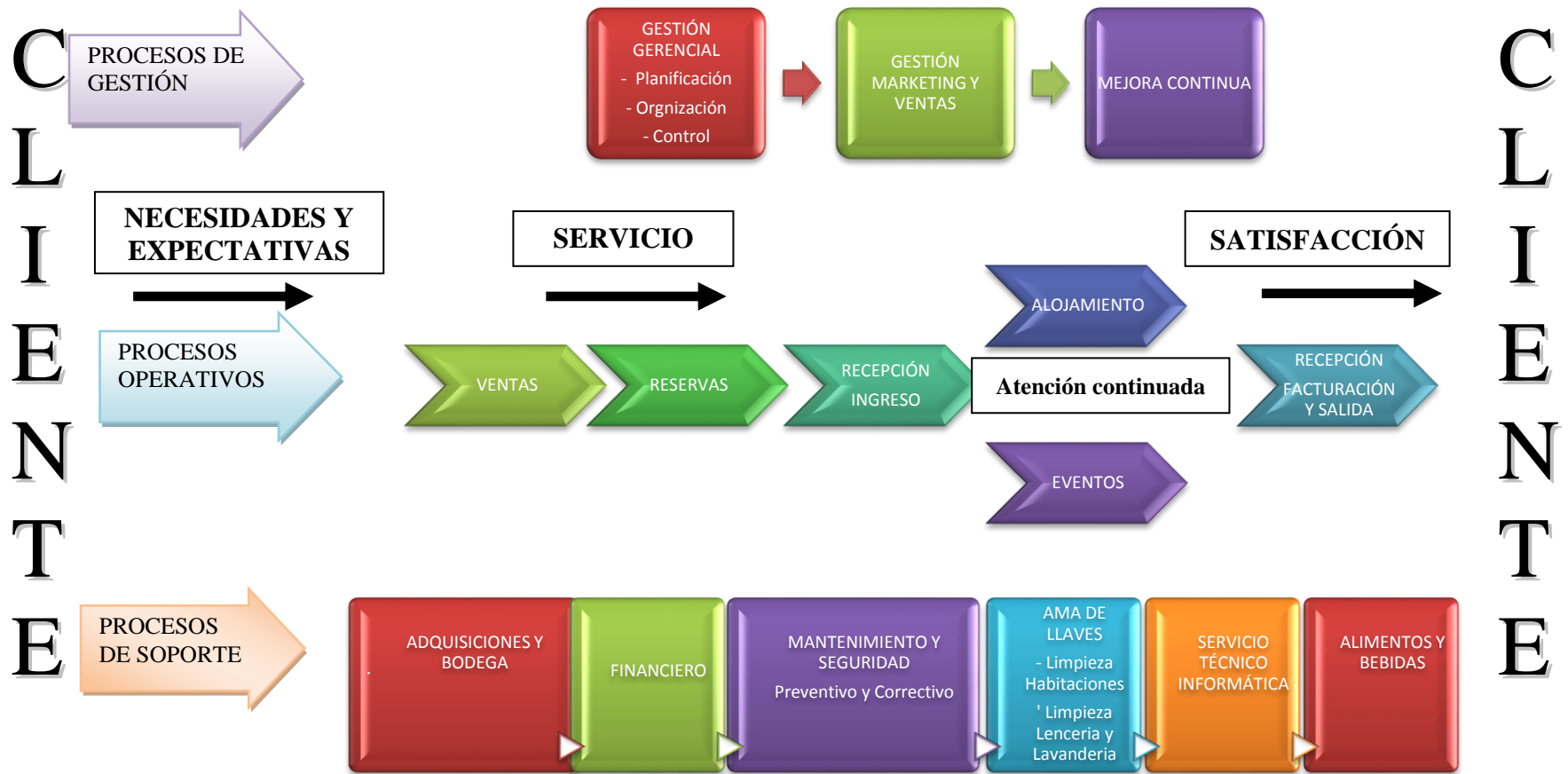


FIGURA 3.23: Diagrama de Procesos Propuesto

Para entender de mejor manera el Diagrama de Procesos Propuesto esbozado en la Figura 3.23, se explica a continuación una descripción del mismo: Está compuesto por una subdivisión de tres niveles de Procesos, dependiendo de sus actividades y correlación, en la primera parte están los *Procesos de Gestión*, que contiene a la Gestión Gerencial y la Gestión de Marketing y Ventas, base fundamental pues de su buen planteamiento de ideas, Planificación, Organización, Control, elaboración presupuestos y estrategias para la organización, dependerá el buen desempeño de los siguientes niveles, manteniendo siempre clara la idea de una Mejora Continua.

En el segundo nivel están los *Procesos Operativos*, nivel de la más alta importancia en el Diagrama, pues representan la imagen misma del servicio, siendo el conjunto de actividades que entran en contacto directamente con el cliente y en donde el cliente ingresa con una necesidad y del desempeño de este nivel dependerá el grado de satisfacción del mismo con el que el cliente se lleve la mejor o la peor impresión, este subnivel dependerá en mayor proporción del apoyo del tercer nivel del Diagrama, los *Procesos de Soporte*, que como su nombre lo indica son el conjunto de actividades de apoyo para los procesos Operativos, todas estas actividades con una adecuada coordinación y con un planteamiento claro de objetivos y permitirán conseguir la Satisfacción del Cliente, objetivo principal para toda la organización y del cual dependerá que el cliente regrese manteniéndose fiel y leal a la marca o provocará tal malestar e incomodidad que se perderá al cliente y a los muchos potenciales, que esta persona o personas transmitan esa mala experiencia, porque está demostrado que los malos comentarios se transmiten con mayor fuerza que los buenos.

Ya habiendo observado y analizado la estructura departamental del Hotel, a continuación en la figura 3.21, se presenta la propuesta del Organigrama Estructural del Hotel, basado a lo ya conformado pero no establecido ni plasmado en registros, por lo que esta propuesta se la plantea habiendo encontrado ciertas carencias que son indispensables añadir para complementar su funcionalidad y buen desempeño:

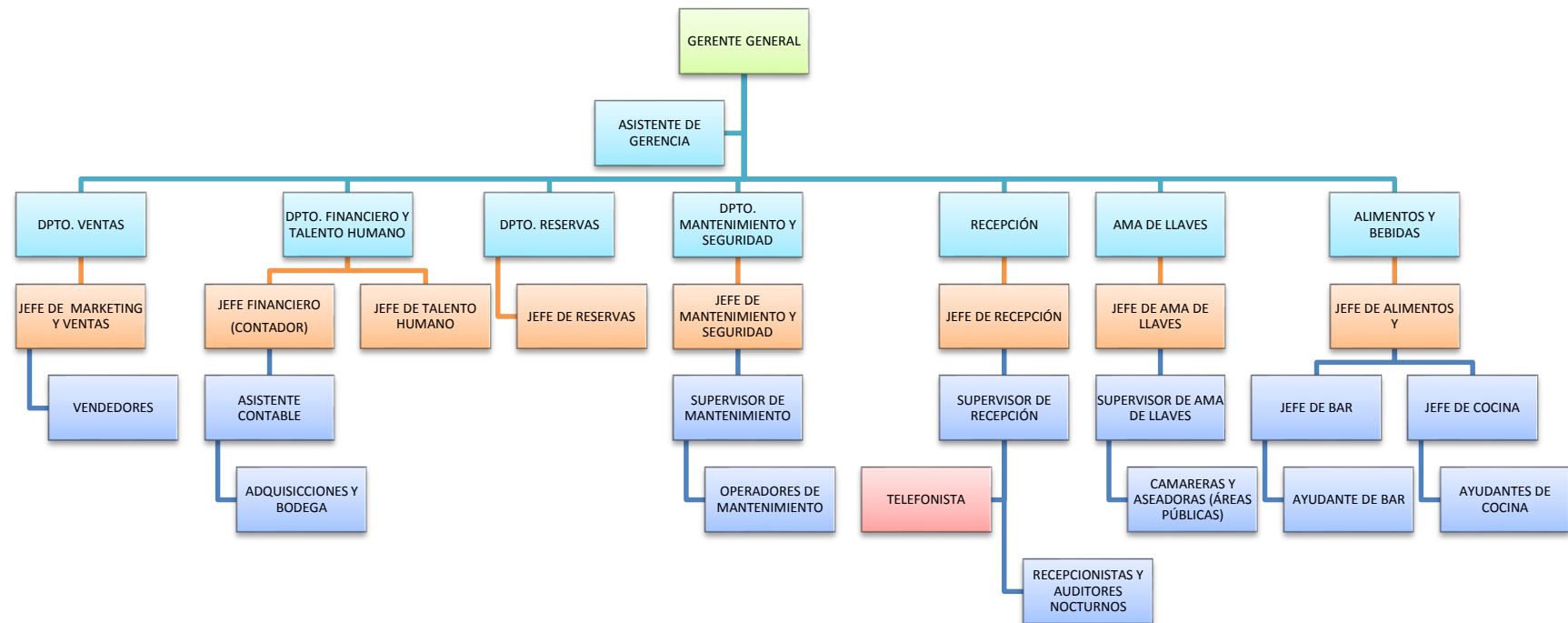


Figura 3.24: Organigrama Propuesto del Hotel Holiday Inn Express Quito

El organigrama propuesto consta de todos los departamentos y del personal que debería tener el Hotel Holiday Inn Express para desempeñar de una mejor manera cada una de sus funciones y establecer un trabajo en equipo en armonía sin sobrecargas de trabajo y de una manera más eficiente, todo esto en pro de que el personal operativo pueda ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

En el momento en el que Gerencia General se concientice, acceda al lineamiento en el organigrama planteado y a la aplicación del mismo, se podrá manejar de una manera más fluida cada una de las actividades y funciones de los Departamentos, para ello se necesita la colaboración de todo el personal, desde los altos rangos hasta los inferiores, considerando siempre la importancia de cada integrante de esta estructura.

Está claro que tomará tiempo y esfuerzo, pero originará buenos resultados. Con la ayuda de capacitaciones periódicas y comunicación permanente entre todos los departamentos, porque todos se relacionan entre sí, y además teniendo como fin un mismo objetivo y metas que beneficiarán a todos será más fácil trabajar en equipo.

Además, para que cada empleado tenga claro y establecidas sus funciones, se detalla a continuación el Flujograma de actividades correspondiente a cada departamento:

3.1.2.1.2 Flujograma de Actividades

Una vez realizada la investigación, se describen a continuación los procesos y actividades que no están estructuradas pero se las plantea de acuerdo a las tareas que cumplen los empleados del hotel en la realidad, información obtenida en base a las entrevistas realizadas al personal:

- **Departamento de Recepción:**

El Departamento de Recepción tiene a su cargo varios procesos de servicio al cliente que se los detalla a continuación:

- **Check In**

El recepcionista realiza el proceso de (“check in”), registro, al momento en que un huésped ingresa al hotel a registrarse, lo primero que debe hacer es saludarlo dándole la bienvenida y en lo posible, en el caso de ser un cliente frecuente reconocerlo y nombrarlo por su apellido. Si el cliente no tiene reserva (“walk in”), se debe ofrecer el servicio con la tarifa establecida para ese día, si el cliente no acepta la tarifa, se le debe agradecer por haber visitado el hotel y ofrecerle el servicio para una próxima ocasión. Si el cliente acepta la tarifa, se le entrega la hoja de registro y se le solicita que complete toda su información, y su identificación para sacar copias y se le pide la forma de pago, si es esta en efectivo se requiere siempre de un monto extra como garantía por si hubiere algún consumo extra, recibido el dinero se le entrega un recibo de pago, de no haber cargos extras, este dinero adicional se lo reembolsará al final de la estadía, si el pago es con tarjeta de crédito se realiza el cobro inmediato y se rastrella un voucher de la misma tarjeta que se mantiene como garantía y que es devuelto el día de salida del huésped en caso de no haber consumos extras.

Consiguiente a esto se le entregan las llaves de la habitación y se da la explicación correspondiente a todos los servicios que el hotel le puede ofrecer.

Si el cliente tiene reserva, el recepcionista debe verificar la información de la persona a hospedarse, que sea la correcta en el sistema de hotelería “Opera”, y entregarle una hoja de registro al huésped para que confirme sus datos, las fechas a hospedarse, la tarifa y la pueda firmar una vez ya esté conforme. En el caso de ser un cliente

corporativo es decir que la empresa se hace cargo de su hospedaje, también completará su hoja de registro y se le entregará la llave de la habitación y se le dará las explicaciones en cuanto al horario del desayunador, al servicio del express market (bar del hotel), del servicio de alimentación a la habitación, del gimnasio, del internet, etc. Y finalmente se le indicará el camino para dirigirse a su habitación y en caso de que necesite ayuda con el equipaje se acudirá al personal de mantenimiento para que de soporte en este aspecto.

Si el cliente es particular, se solicita la forma de pago, en el caso de ser con tarjeta de crédito se rastrilla un voucher de la tarjeta, y se lo hace firmar como garantía, se le solicita un copia de su identificación; si el pago es en efectivo se receipta la cantidad total de la habitación más un monto adicional para gastos extras, finalmente se le entrega las llaves de la habitación y se le da las explicaciones debidas acerca del hotel y sus servicios.

El flujograma de este proceso se detalla en la siguiente gráfica:

○ **Check In**

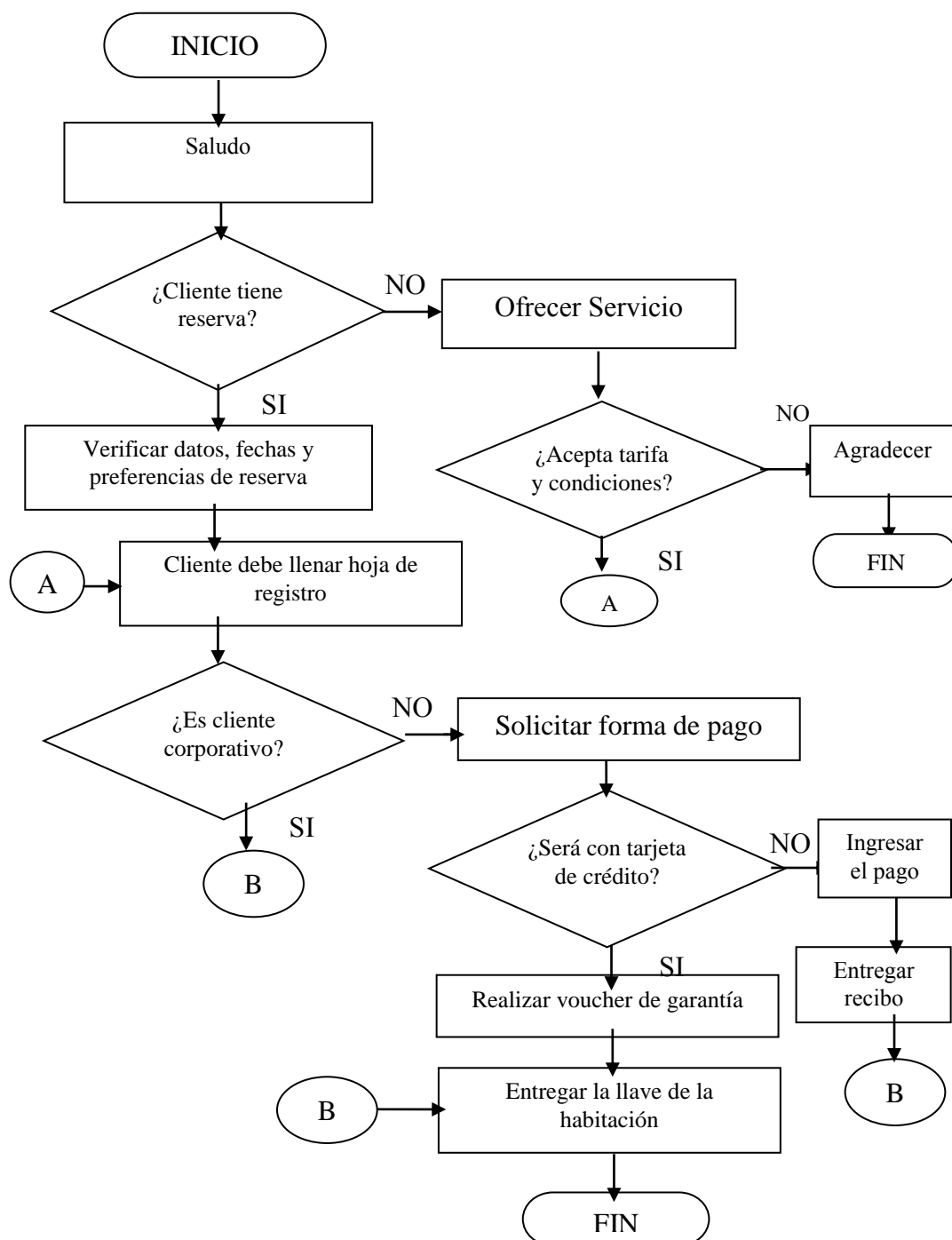


Figura 3.25: Flujograma del Proceso de Check In en el Hotel Holiday Inn

Express

- **Check Out**

Es el proceso de salida de los huéspedes, inicia cuando el huésped se acerca al counter de recepción, el recepcionista tiene que saludarlo, pedirle el número de habitación en la que el cliente se hospedó y el nombre en caso de no reconocerlo, pero siempre considerando que lo mejor es tratar al huésped por su apellido, también se le debe solicitar la llave de la habitación pues estas son especiales (tienen un chip). En ese momento se le comunica por radio a la camareras para que ellas revisen la habitación mientras el recepcionista sigue realizando la cuenta, se verifica en el sistema el saldo pendiente a pagar, y se imprime al huésped una pre-cuenta, el huésped debe verificar que la pre-cuenta este correcta, al igual que los datos para la factura, si ya esta pagado el total y no hay ningún cargo extra o ningún daño en la habitación y/o faltante, se pregunta a que nombre desea la factura, se completa los datos y se procede a imprimirla y se le entrega al huésped la original y la copia se le solicita un afirma al huésped y se la queda el recepcionista. Se le agradece al huésped por haber preferido el Hotel Holiday Inn Express para su estadía en Quito, se le desea un buen viaje y un pronto retorno al Hotel.

En el caso de que exista algún saldo pendiente o algún daño en la habitación se da a conocer el valor pendiente al huésped o el valor del daño, se le solicita la forma de pago, se cobra y se imprimen las facturas (original y copia), el recepcionista retiene la copia de la factura una vez ya firmada por el huésped, y se despide, deseándole buen viaje y un pronto retorno.

- Check Out

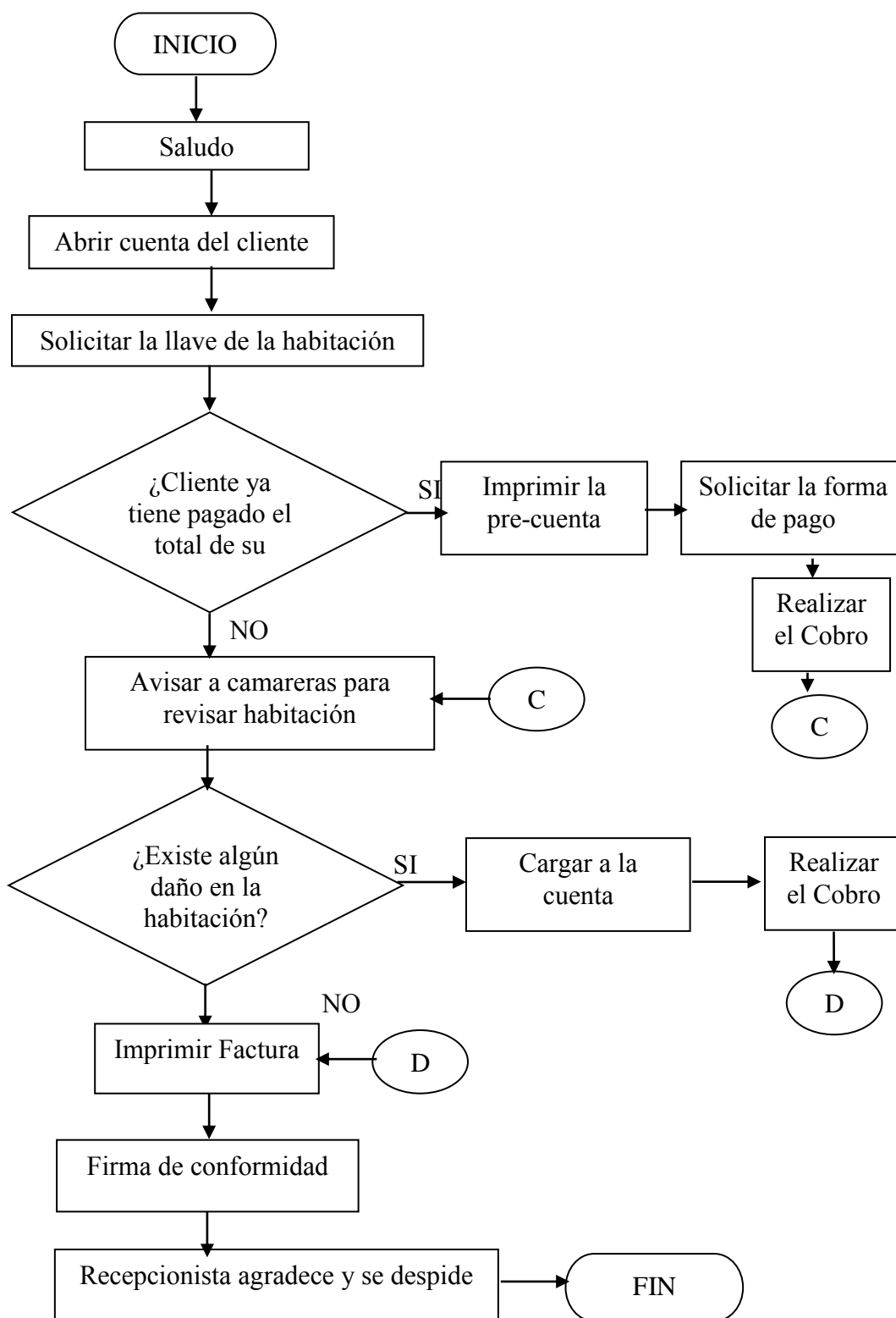


Figura 3.26: Flujograma del Proceso de Check Out en el Hotel Holiday Inn Express

- **Recibimiento y Cuadre de Caja**

Al inicio de cada turno el recepcionista que se encargará de la caja en el turno la recibirá, contando el dinero y los recibos que hubieren de alguna devolución realizada a los huéspedes, verificando en el monto total sume lo establecido con gerencia, si hubiere un faltante, se solicitará ese dinero o se lo tendrá pendiente con un recibo a nombre del cajero que estuvo a cargo, hasta que el responsable reembolse el faltante. Si la caja cuadra perfectamente, se la recibe conforme. El dinero se mantendrá intacto hasta que algún desembolso o devolución se presente en el que se deberá realizar un recibo, el cual se lo seguirá sumando al resto de recibos.

Cuando ya el saldo de recibos sea mayor a la cantidad de dinero, se debe realizar un registro de cuentas que detalle los recibos y su descripción para realizar la reposición de caja por parte de gerencia, acto en el que se completa nuevamente el total del dinero. Y una vez ya cuadrado se entregará al siguiente turno el total.

- **Recibimiento y Cuadre de Caja**

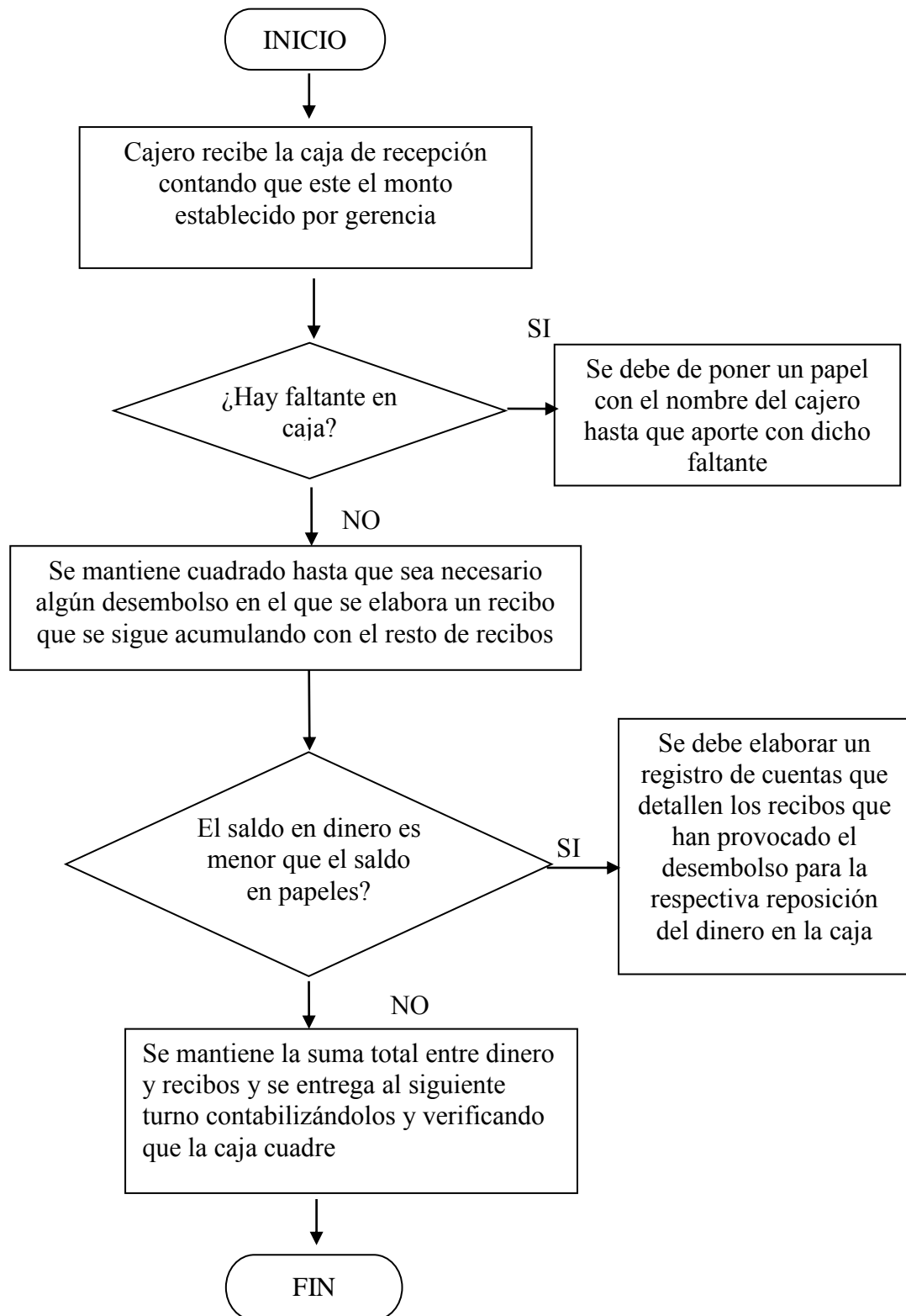


Figura 3.27: Flujograma del Proceso de Recibimiento y Cuadre de Caja en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Toma de Pedidos de Alimentación de las Habitaciones**

Cuando los huéspedes llaman a recepción para solicitando servicio a la habitación, se debe registrar el mismo en una comanda, en donde se debe tomar nota del número de habitación del huésped, del apellido (registrado en el sistema), el telefonista deberá verificar que la información coincida con la del sistema. Acto seguido deberá llamar al restaurante a realizar el pedido, mismo que deberá demorar como máximo 30 minutos en el caso de ser alimentación más elaborada. Una vez que el pedido llegue al bar del hotel este debe ser subido de inmediato, junto con la orden de pedido. Esta orden de pedido debe ser firmada por el huésped para que tenga validez y debe ser devuelta al recepcionista para su respectivo ingreso en el sistema en la cuenta de la habitación.

Ya en la noche cuando los turnos matutino y vespertino han concluido, los auditores nocturnos se encargaran de la verificación en el sistema, de todos los registros realizados en estos turnos, corrigiendo errores si los hubiese.

- **Toma de Pedidos de Alimentación de Habitaciones**

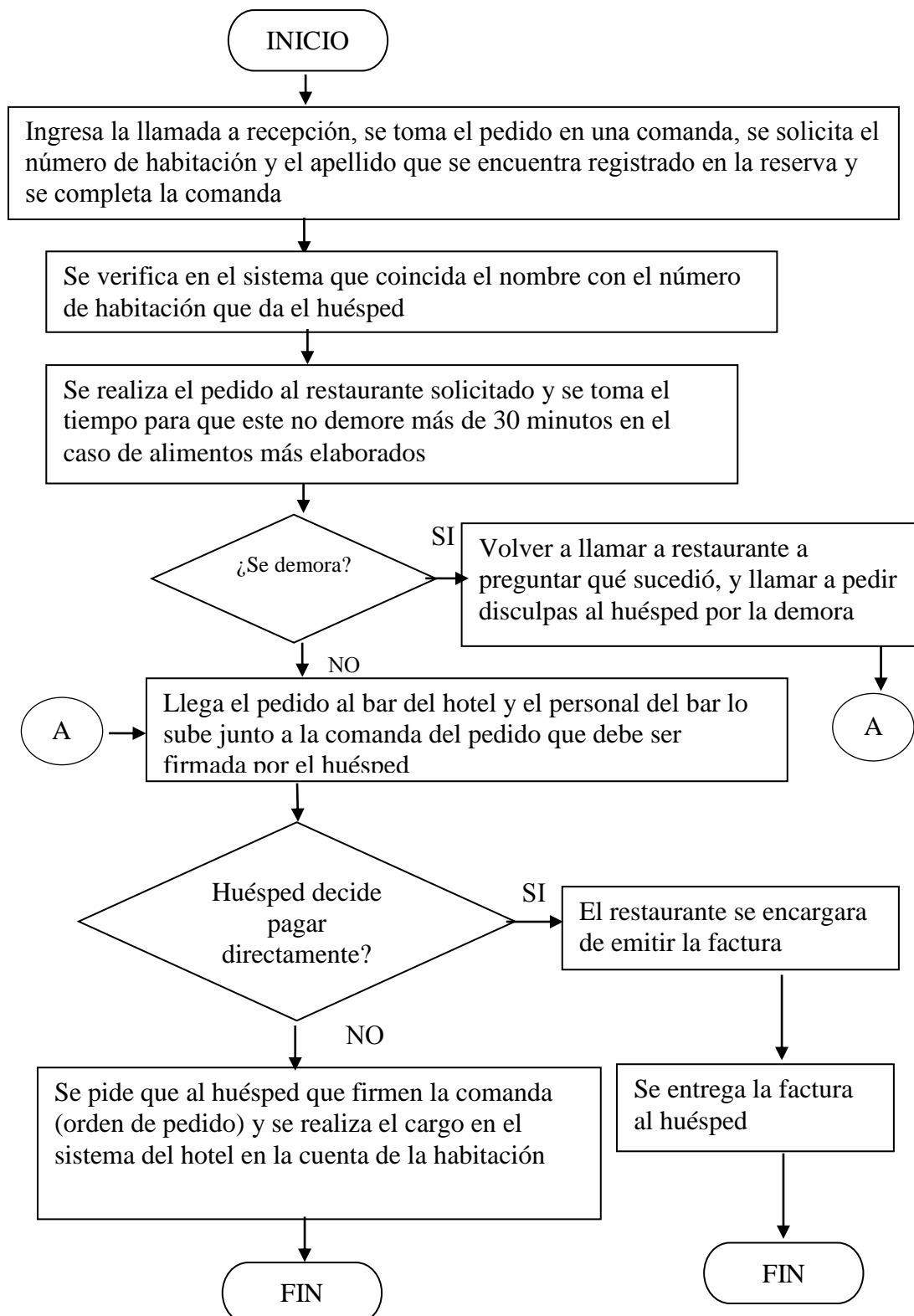


Figura 3.28: Flujograma del Proceso de Toma de Pedidos de Alimentación de Habitaciones en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Requerimientos de los Huéspedes**

El huésped llama a recepción solicitando el requerimiento, el recepcionista o telefonista debe tomar nota en la Hoja de Requerimientos: el inconveniente o la necesidad que presenta el huésped, el número de habitación, el apellido del huésped, la hora en que se está comunicando. Posteriormente el recepcionista se comunica con el área correspondiente para que pueda resolver el inconveniente. El personal que haya acudido a dar solución al problema, debe comunicarse con recepción a notificar dicha solución. El recepcionista debe registrar la hora de la solución del inconveniente, y llamar al huésped para confirmar que ya todo se encuentre en orden. En el caso de que el personal llamado no haya podido dar solución al problema, recepción debe consultar con Gerencia o con el Gerente en turno como se podría compensar la necesidad del huésped y una vez llegado a un acuerdo, debe llamar al huésped para ofrecerle el beneficio por cortesía. Una vez entregado el beneficio se acaba el proceso.

- **Requerimientos de los Huéspedes**

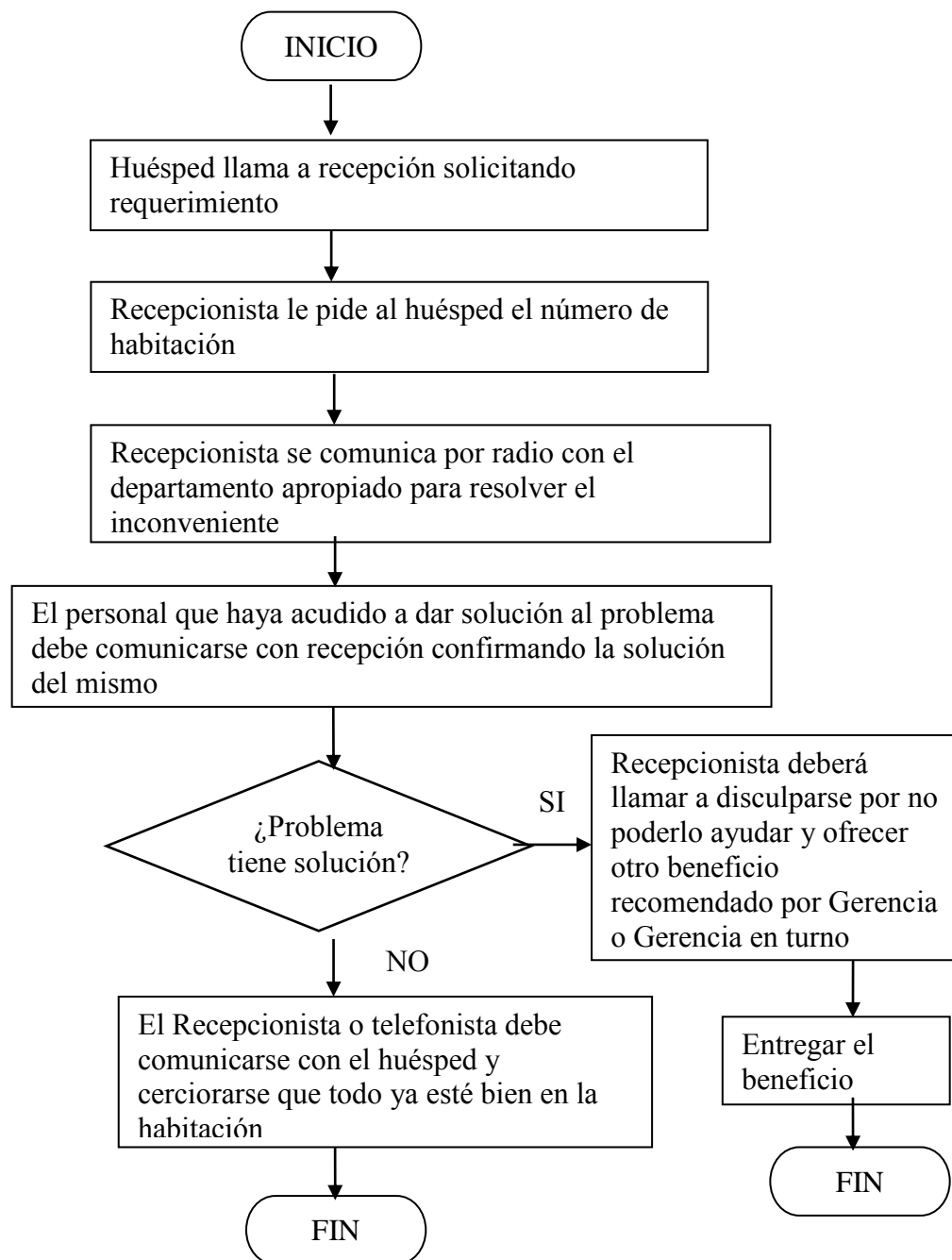


Figura 3.29: Flujograma del Proceso de Requerimiento de los Huéspedes en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Ama de Llaves**

Ama de Llaves es el departamento de limpieza del hotel, se compone por el Ama de Llaves que viene a ser la Jefa del departamento, las camareras y las personas encargadas de la limpieza de áreas públicas. La Ama de Llaves debe empezar muy temprano repartiendo tareas, primeramente debe repartir entre las camareras, cierta cantidad de habitaciones vacantes u ocupadas, una vez repartidas las habitaciones, proceden a tomar y llenar los coches utilizados para la limpieza de las habitaciones con linos (sábanas y toallas), con amenidades para las habitaciones y con las llaves de las habitaciones. Temprano antes de las 9h30am, las camareras deberán pasar preguntando por cada habitación si los huéspedes desean enviar la ropa a la lavandería y recogerla, para que ya unida toda la ropa de las habitaciones la entreguen a la Ama de Llaves para que la envíe a la tintorería.

Luego deben subir a las habitaciones, si la habitación está ocupada la camarera debe preguntarle al huésped si podría pasar a arreglar la habitación mientras este se encuentra en la habitación, si este accede puede pasar, caso contrario deberá volver más tarde cuando no esté. Si la habitación está vacante la camarera debe ingresar directamente y realizar la limpieza. Una vez dentro de la habitación la camarera debe verificar si el huésped dejó ropa para la lavandería y si es así recogerla y entregarle a ama de llaves, también debe realizar pasando un día el cambio de linos (sábanas y toallas) en el caso de estadías largas, puesto que en las vacantes debe cambiarlas obligatoriamente. Antes de las 11h00 a.m. debe bajar todo el lino para que la empresa recolectora se la lleve a lavar. Al fin del día deben dejar guardando los coches, el lino sobrante, entregar las llaves maestras y los reportes de las habitaciones limpiadas y de las que no requirieron limpieza por decisión del huésped.

○ Departamento de Ama de Llaves

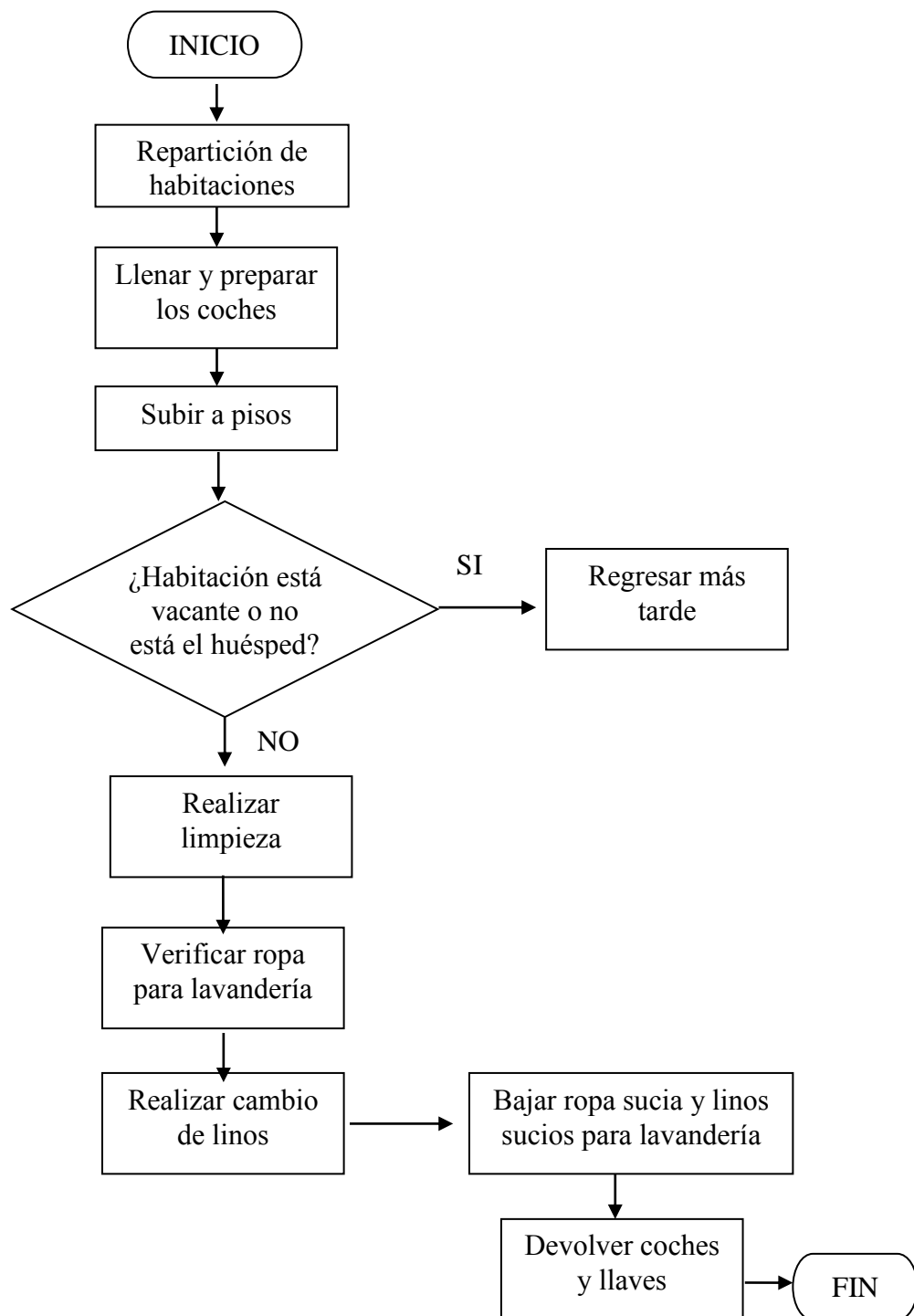


Figura 3.30: Flujograma del Proceso de Ama de Llaves en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Mantenimiento**

Al inicio del turno el jefe del Departamento y los operadores deben revisar que no hayn quedado pendientes del turno anterior, si es así deben continuar con la (s) tarea(s). Si no hubiera ningún pendiente los operadores deben solicitar una lista de habitaciones vacantes (desocupadas) y revisarlas con detenimiento, en cuanto a pintura, buen estado de los artefactos eléctricos, luces, alfombra y grifería, para así realizar el debido mantenimiento de los puntos antes mencionados.

Además deben estar atentos ante cualquier llamado que hicieren ama de llaves o recepción para los requerimientos de los huéspedes.

Periódicamente tienen también a su cargo la responsabilidad de dar mantenimiento a la maquinaria del hotel, en cuanto a bombas de agua, calderos de agua caliente, entre otros

○ **Departamento de Mantenimiento**

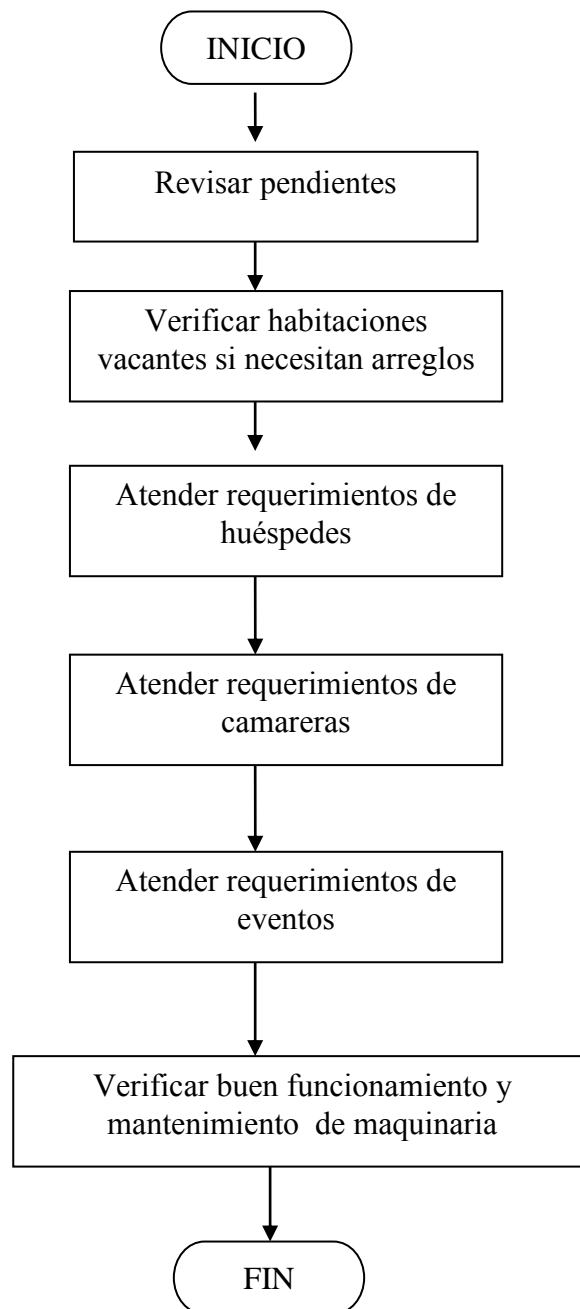


Figura 3.31: Flujograma del Proceso de Mantenimiento en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento Financiero referente al Registro de Transacciones Contables**

Este departamento realiza varios procesos financieros relacionados con las transacciones contables que se efectúan en el hotel. A continuación se presenta una explicación de cada uno de ellos:

- **Transacciones Contable en Ventas**

Recepción emite la factura legalizada y una vez firmada por el huésped las reúne y al final del día, el auditor nocturno las entrega a Gerencia, quien se encarga de recibir y revisarlas para pasarlas posteriormente a Finanzas, en donde se dividen las facturas corporativas de las particulares, a las últimas se las archiva, pero en el caso de las corporativas se envía la original a la empresa para que efectúe el pago respectivo. Se espera por el Plazo de Crédito de 30 días, una vez que el cliente ha pagado se archiva la copia de la factura y se registra la transacción a ingresos. Y si al terminar el plazo las facturas no son canceladas, inicia el proceso de cobro llamando por teléfono al cliente, si este solicita cambio de factura por emisión de fecha, el contador debe realizar este cambio pero en este caso el pago debe ser inmediato.

- **Transacciones Contables en Ventas**

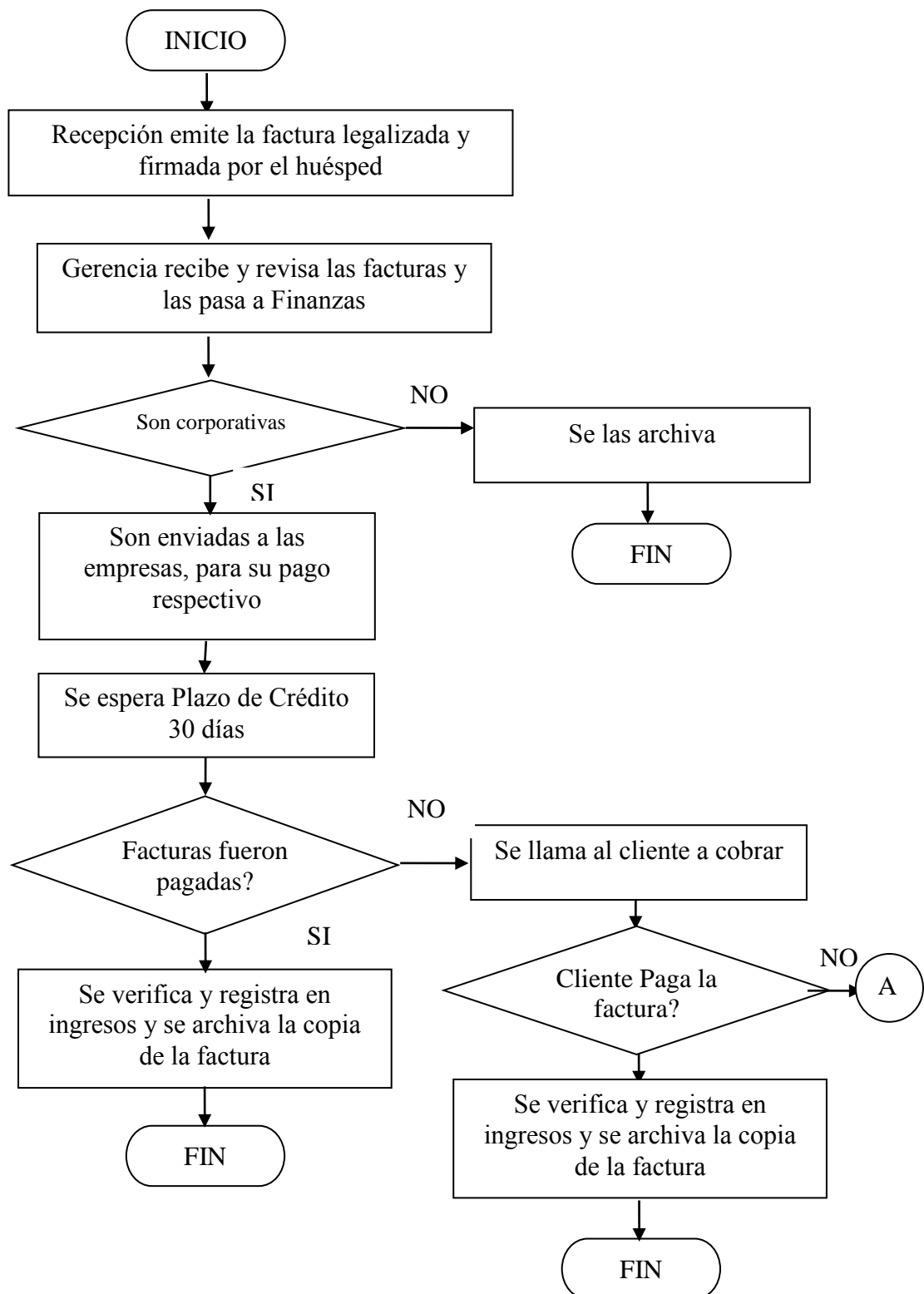


Figura 3.32: Flujograma del Proceso de Transacciones contables en Ventas en el Hotel Holiday Inn Express.

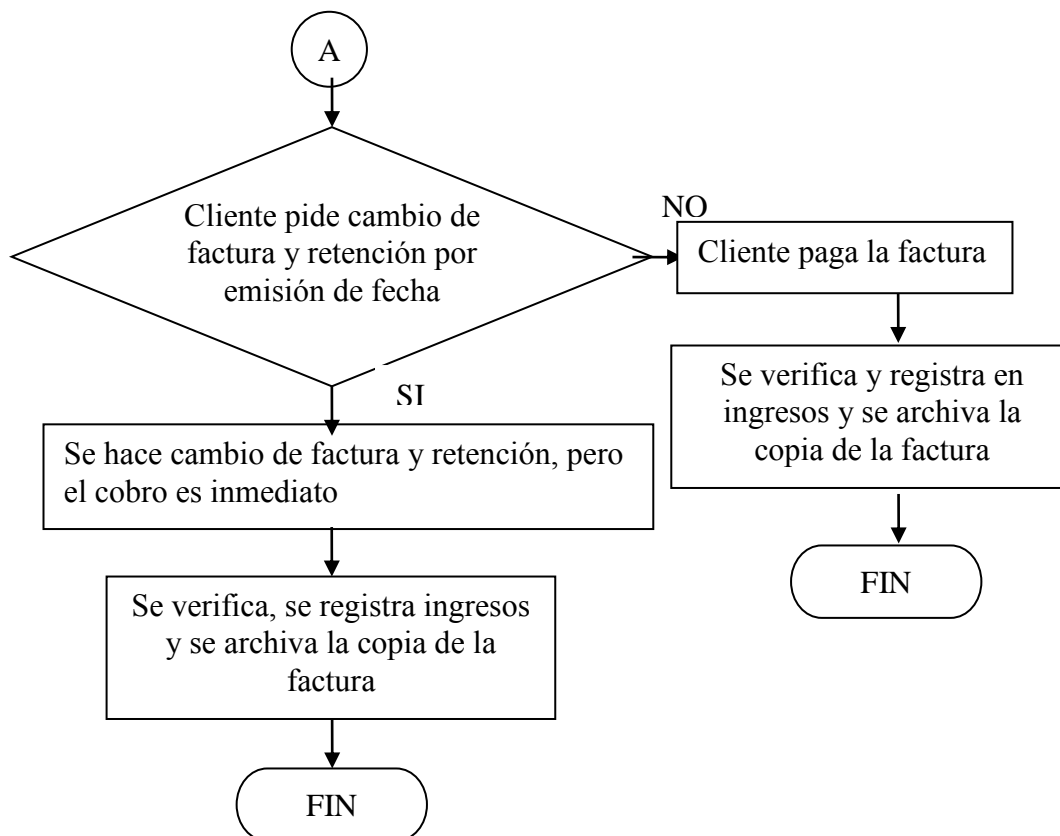


Figura 3.33: Continuación del Flujograma de Transacciones Contables en Ventas en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Transacciones Contables en Compras**

La Gerencia General del Hotel recopila las facturas de proveedores de acuerdo a los pedidos realizados y las revisa, si está de acuerdo las debe firmar y colocar la fecha de pago y las pasa al Departamento Financiero, caso contrario las devuelve al proveedor para que estas sean corregidas.

Ya cuando Contabilidad recibe las facturas, revisa que todo este bien , con la firma y fecha de pago, si cumplen con todos estos requisitos, se contabiliza, se emite la retención y se realiza el pago respectivo, que se registra en egresos.

- **Transacciones Contables en Compras**

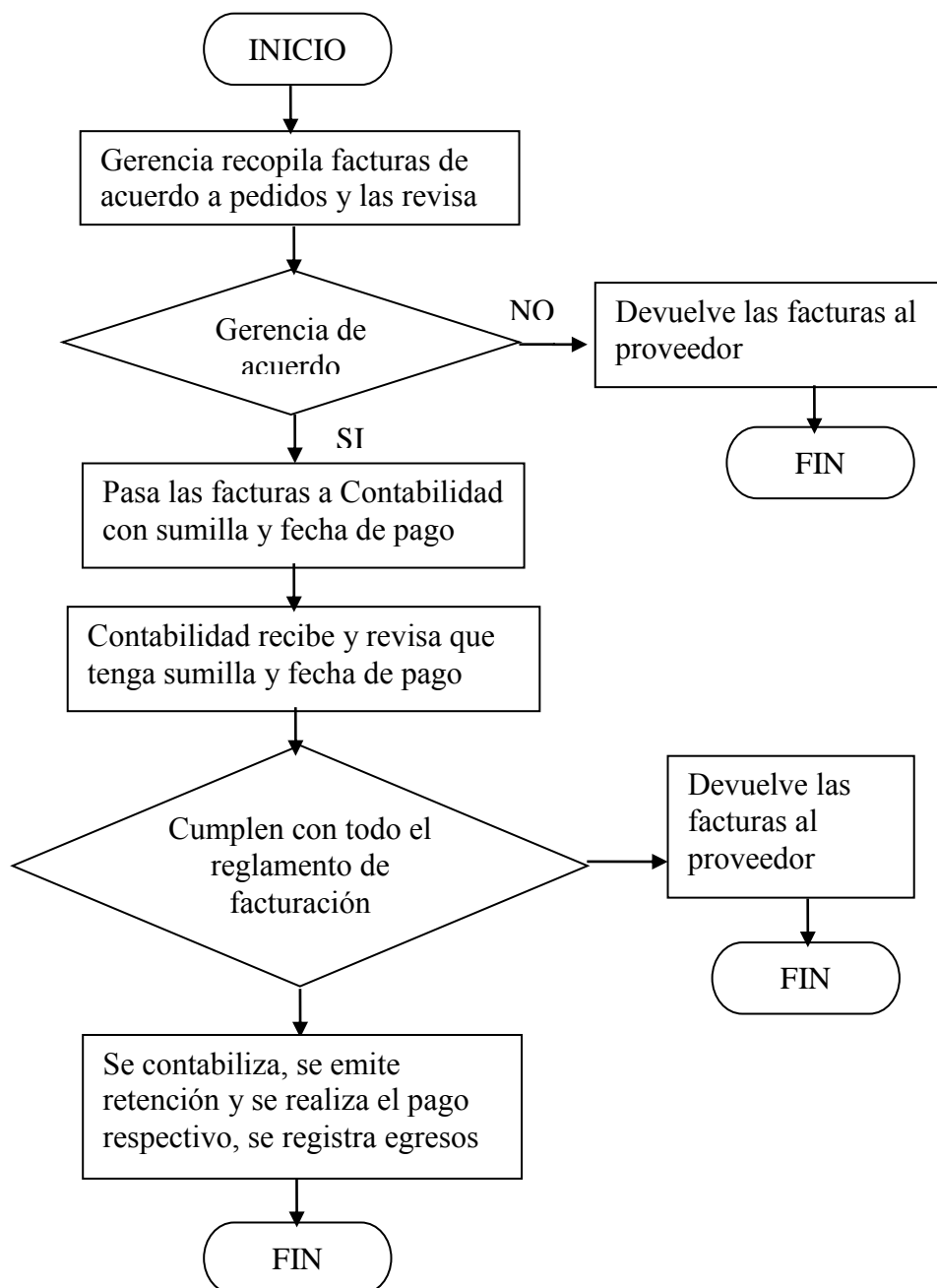


Figura 3.34: Flujograma del Proceso de Transacciones Contables en Compras en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Proceso de Nómina**

Para este proceso Gerencia debe revisar el registro de asistencia del personal, mientras Finanzas revisa la página del IESS para realizar los pagos detallados de Fondos de Reserva, préstamos y asistencia. El contador debe revisar el archivo de facturación para continuar con el cobro de valores pendientes a empleados por falta de cobro a huéspedes.

También debe revisar el consumo de empleados en restaurantes en convenio y procede a realizar la nómina. Gerencia revisa y aprueba la nómina y el contador emite el pago de nómina.

Luego el contador contabiliza el Rol de pago y provisiones mensuales en el Sistema Contable y genera las planillas de pago de aportes, préstamos y fondos de reserva.

- **Proceso de Nómina**

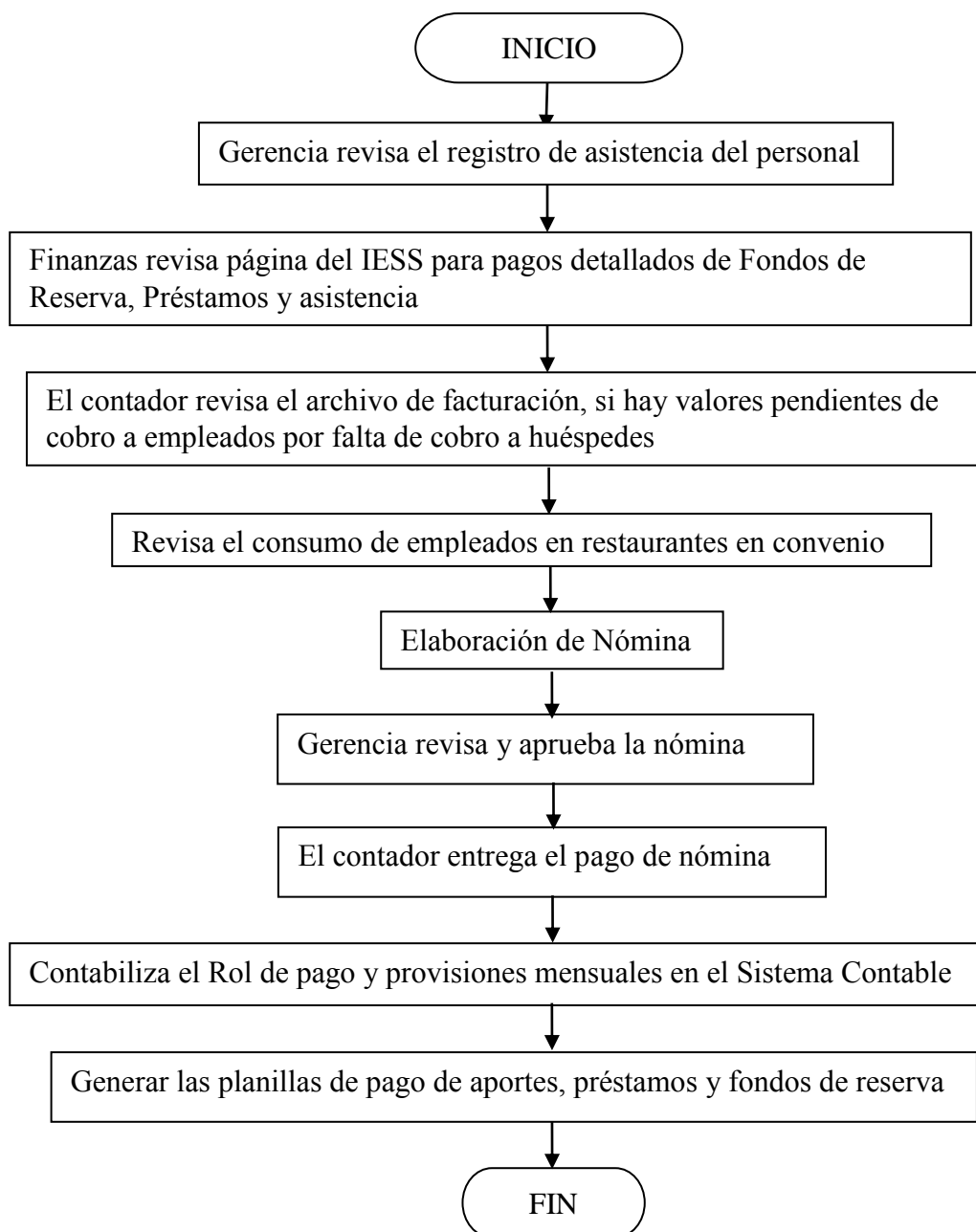


Figura 3.35: Flujograma del Proceso de Proceso de Nómina en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Proceso de Impuestos**

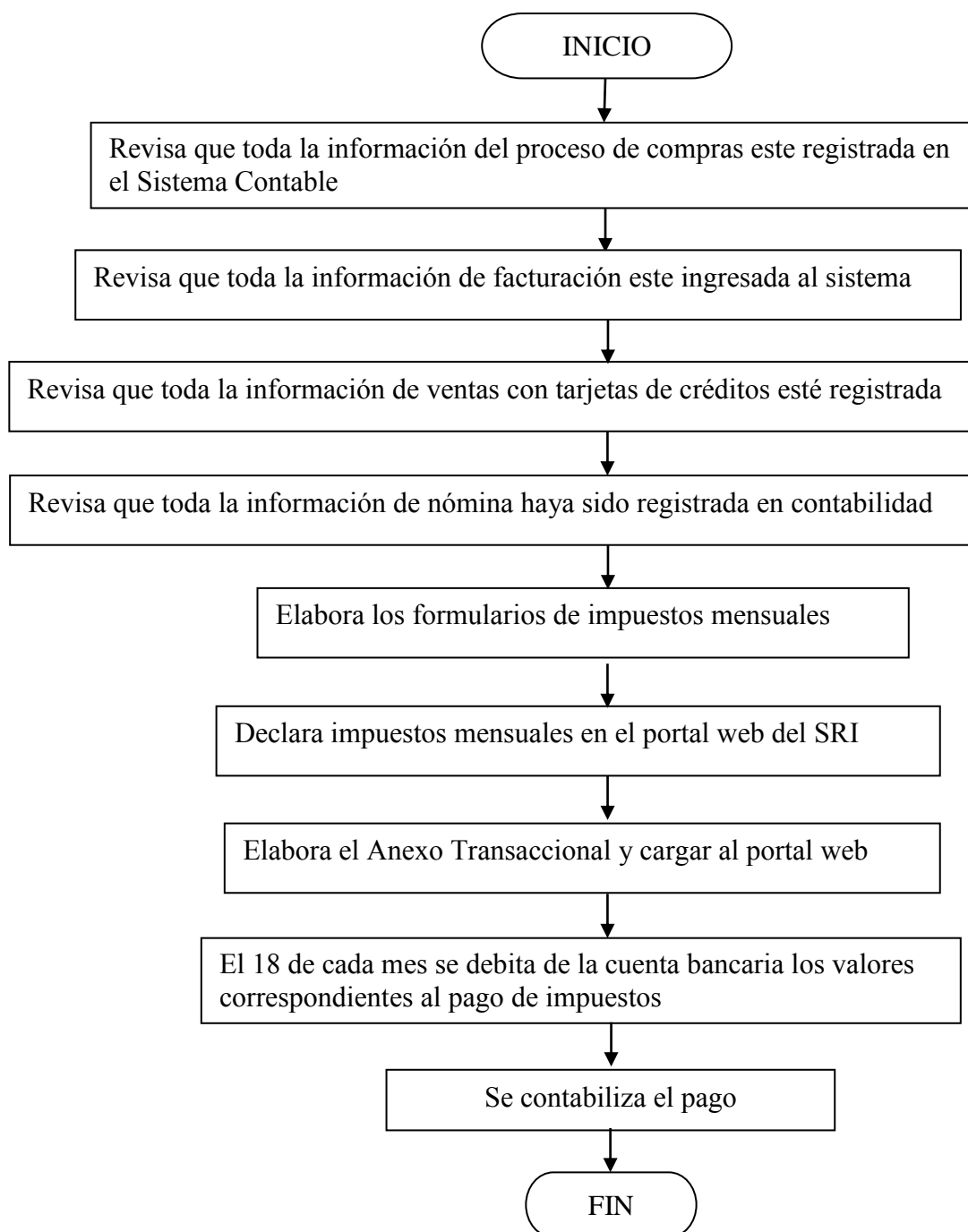


Figura 3.36: Flujograma del Proceso de Impuestos en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Proceso de Elaboración de Estados Financieros**

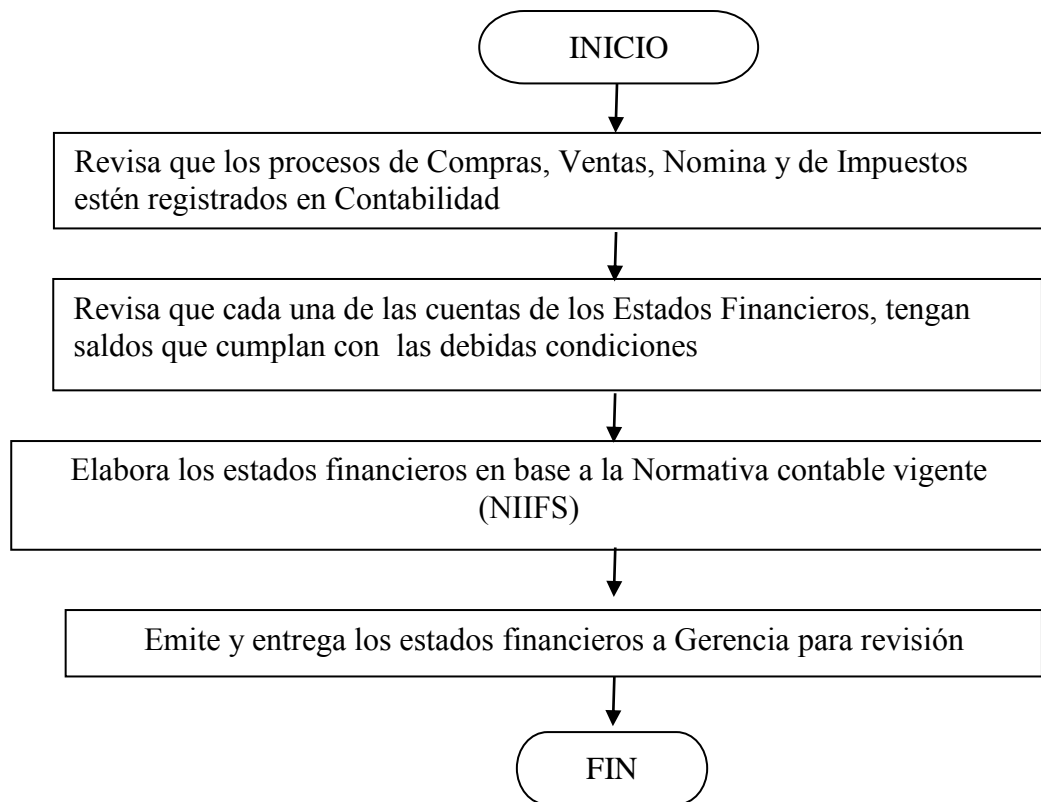


Figura 3.37: Flujograma del Proceso de Elaboración de Estados Financieros en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Alimentos y Bebidas**

Eventos recibe la llamada de solicitud de eventos, la persona encargada de este departamento debe cerciorarse de la disponibilidad de los salones en la fecha o fechas solicitado el evento, en el caso de que no hubiera disponibilidad, deberá recomendar otra fecha, si el cliente no pudiera ser flexible y cambiar las fechas, el coordinador de eventos deberá disculparse por no poderle ayudar y ofrecer los servicios para una próxima ocasión.

En el caso de haber disponibilidad, el coordinador de eventos deberá tomar dato de todos os requerimientos del cliente, se agenda la fecha o fechas requeridas para reservar los salones o salas ejecutivas, se realiza una cotización y se la envía al cliente para que la revise, si el cliente no está de acuerdo, se realiza una revisión con Gerencia y si se trata de un cliente frecuente o si es un evento que va a representar buenos ingresos, se realiza cierto descuento y se vuelve a mandar la propuesta

. Ya cuando el cliente esté de acuerdo con la propuesta, se procede a la elaboración del contrato y sus respectivos anexos del detalle de los requerimientos y de las órdenes de trabajo para el personal interno y para el servicio de catering. Se solicita al cliente el 80% del valor total del evento, mismo que deberá ser cancelado antes del evento junto con este pago se dejara un voucher de garantía abierto, y una vez culminado el mismo se realizará el cobro de la diferencia y se hará la devolución de este voucher.

El personal una vez que recibe las órdenes de trabajo procederá a montar el evento. Cuando el evento haya terminado y el cliente haya cancelado la diferencia del total del evento se le entregará la factura.

○ Departamento de Alimentos y Bebidas (Eventos)

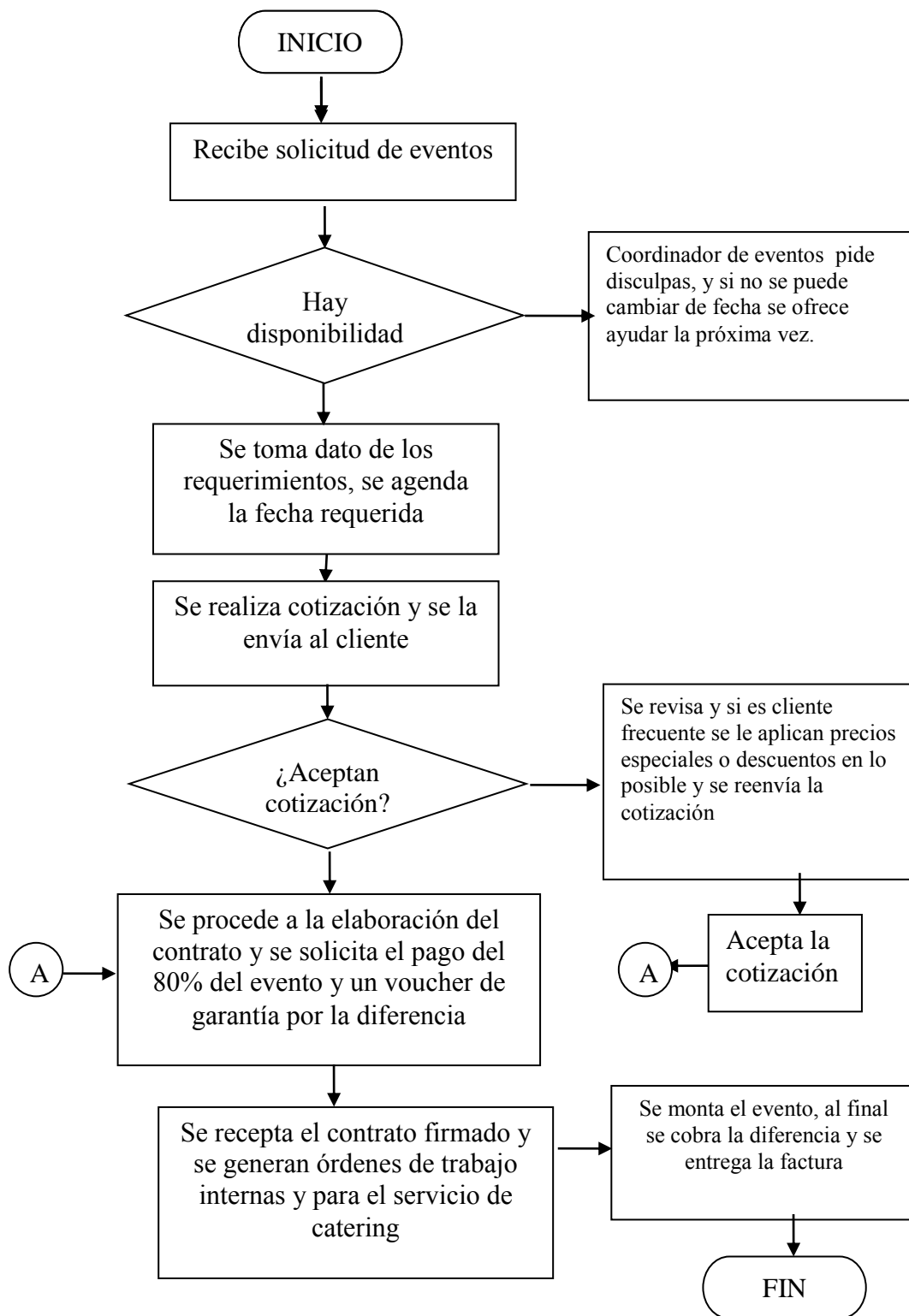


Figura 3.38: Flujograma del Proceso de Eventos en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Alimentos y Bebidas (Desayunador)**

Las personas encargadas de ésta área, deben realizar los pedidos de todo lo necesario para la elaboración y montaje del desayuno para los huéspedes, todos los alimentos adquiridos vana a ser cuidadosamente almacenados de tal manera que éstos se conserven su calidad. En el caso de las frutas, estas deben ser lavadas y desinfectadas antes de ser almacenadas en el refrigerador. Cada mañana se procederá a cortar la fruta, para ser colocada en el mesón del desayunador, además del queso y jamón.

Se colocará la vajilla y cubiertos necesarios para el desayuno.

También cada mañana llegará el pan fresco y será colocado en variedad para los huéspedes.

Se colocará leche caliente, agua, variedades de té, café caliente, chocolate caliente, variedades de jugos naturales, mantequilla y mermelada.

Una vez que los huéspedes se retiren después de haber desayunado, cada mesa debe ser limpiada, retirando todo lo utilizado, así como los desperdicios.

○ Departamento de Alimentos y Bebidas (Desayunador)

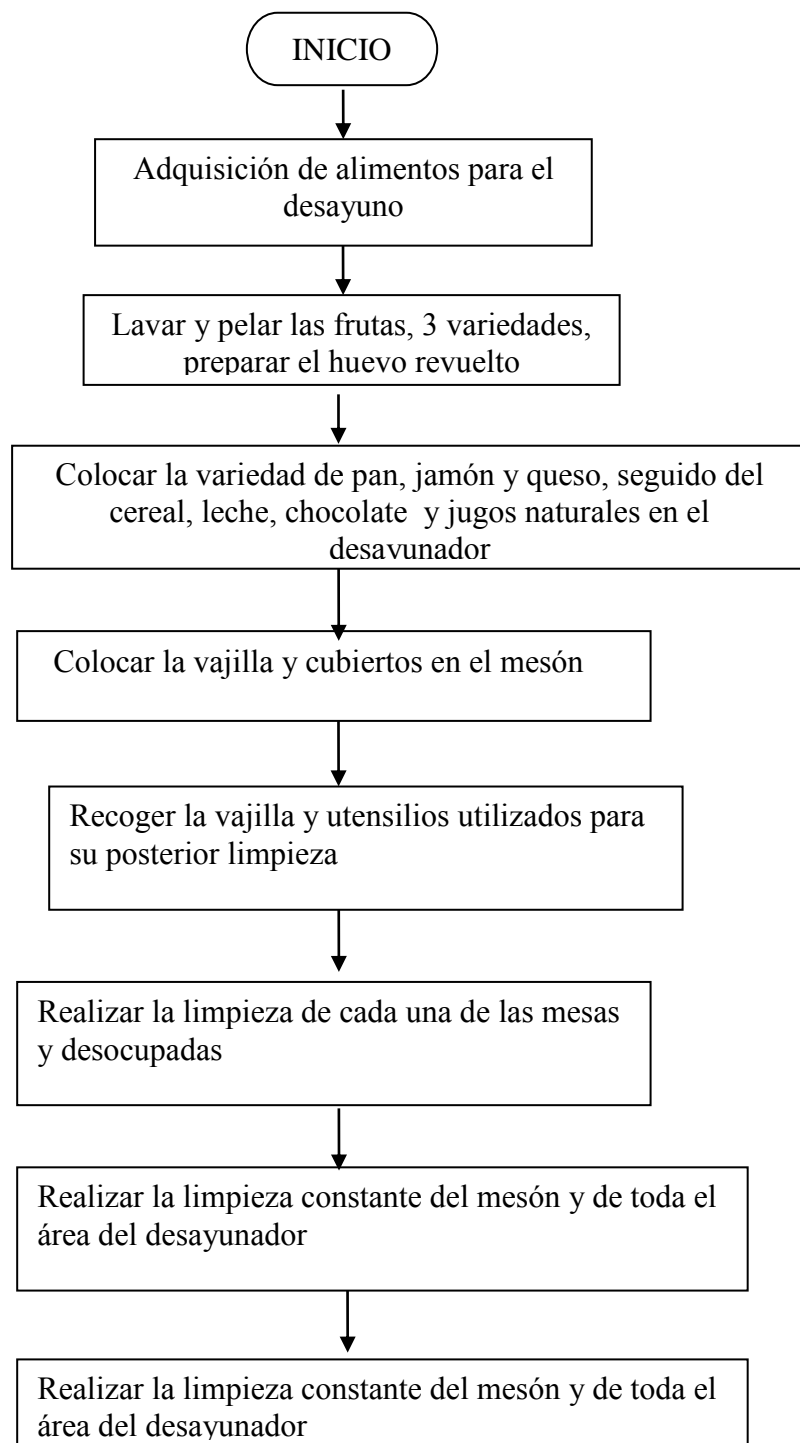


Figura 3.39: Flujograma del Proceso del Desayunador en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Ventas (Cliente – Hotel)**

El Departamento de ventas recibe la solicitud del cliente, ya sea por llamada o personalmente, el agente de ventas debe revisar si las fechas en las que el cliente requiere contratar habitaciones, la disponibilidad esté en condiciones favorables para poder ofrecer el servicio, si no es así, se negocia el poder ayudarlo con cierto número de habitaciones, si el cliente no accede se le agradece por considerarnos en su selección y le ofrece ayudarlo para una próxima ocasión.

Si el hotel posee la disponibilidad requerida, se empieza a tomar la información necesaria del cliente, y se agenda las fechas en las que requiere las reservaciones.

El agente de ventas debe elaborar una cotización y en base a la cantidad de habitaciones se asigna una tarifa especial o corporativa, cuando es el caso de que el cliente se una empresa, una vez completada la cotización con toda la información en cuanto a la tarifa de las habitaciones, los servicios y beneficios que incluirá, se la manda al cliente para que nos dé una respuesta.

Si el cliente ya revisó la cotización y no está conforme con lo propuesto, se realizará una nueva revisión junto con la Jefe de Ventas y se analizará si es conveniente el ofrecer un descuento, en el caso de que así sea se vuelve a enviar una nueva propuesta y una vez que el cliente accede, se procede a la elaboración del contrato y se solicita el pago del 80% del hospedaje además de un voucher de garantía por la diferencia. Una vez que el cliente firme el contrato se lo receipta y se entrega la información a reservas para la elaboración de las reservaciones. Posteriormente el departamento de Reservas o Recepción prepara y asigna las habitaciones para el grupo, una vez que los huéspedes realicen el check out se procederá a cobrar la diferencia y se entrega la factura al cliente o la empresa que contrató el servicio.

○ Departamento de Ventas, Cliente - Hotel

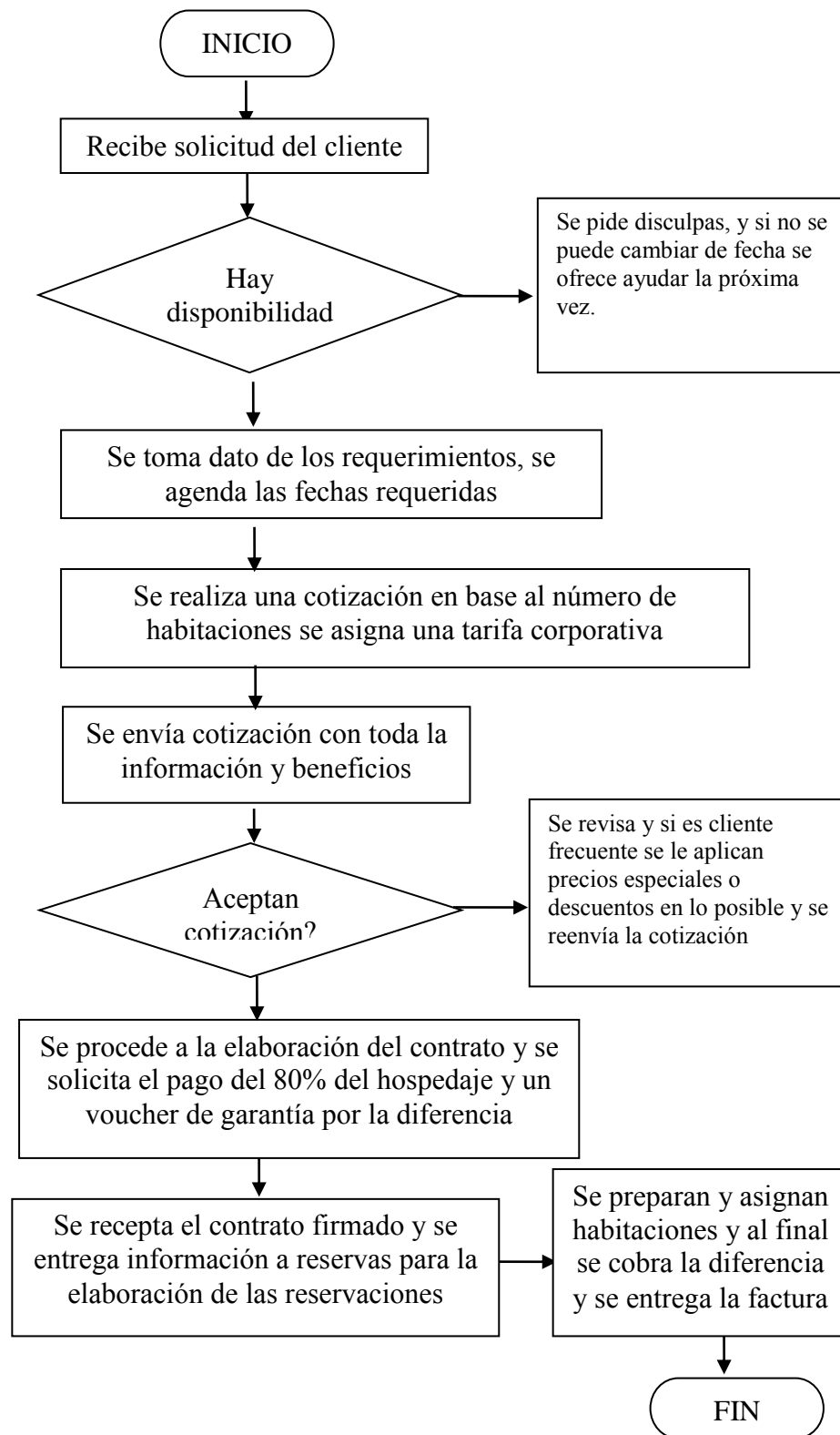


Figura 3.40: Flujograma del Proceso de Ventas, Cliente – Hotel, en el Hotel Holiday Inn Express.

- **Departamento de Ventas (Hotel – Cliente)**

Los agentes de ventas tienen dividida la cartera de clientes del hotel, por lo que periódicamente deben realizar visitas a las oficinas de sus clientes para mantener la buena relación de mutuos beneficios y estrechar la relación, así como también deben seguir incluyendo nuevos clientes, consiguiendo citas para negociar el servicio del Hotel. A los nuevos clientes, el agente de ventas debe ofrecerle una tarifa corporativa, estipulada en base al número de noches que produciría la empresa cliente anualmente. Si el cliente acepta la tarifa, es necesario proceder con la recopilación de los documentos necesarios del cliente para la asignación de crédito financiero con el Hotel, esto permite que la empresa acumule facturas y las pague todas juntas en una fecha acordada, sin problema alguno. Y acto seguido se procede a la elaboración de un convenio que garantiza a la empresa la tarifa corporativa por un año.

Una vez que el cliente ya mantenga una relación con el Hotel, los agentes de ventas deberán continuar con sus visitas periódicas para que el Hotel esté a disposición en cualquier requerimiento de la empresa.

○ Departamento de Ventas, Hotel - Cliente

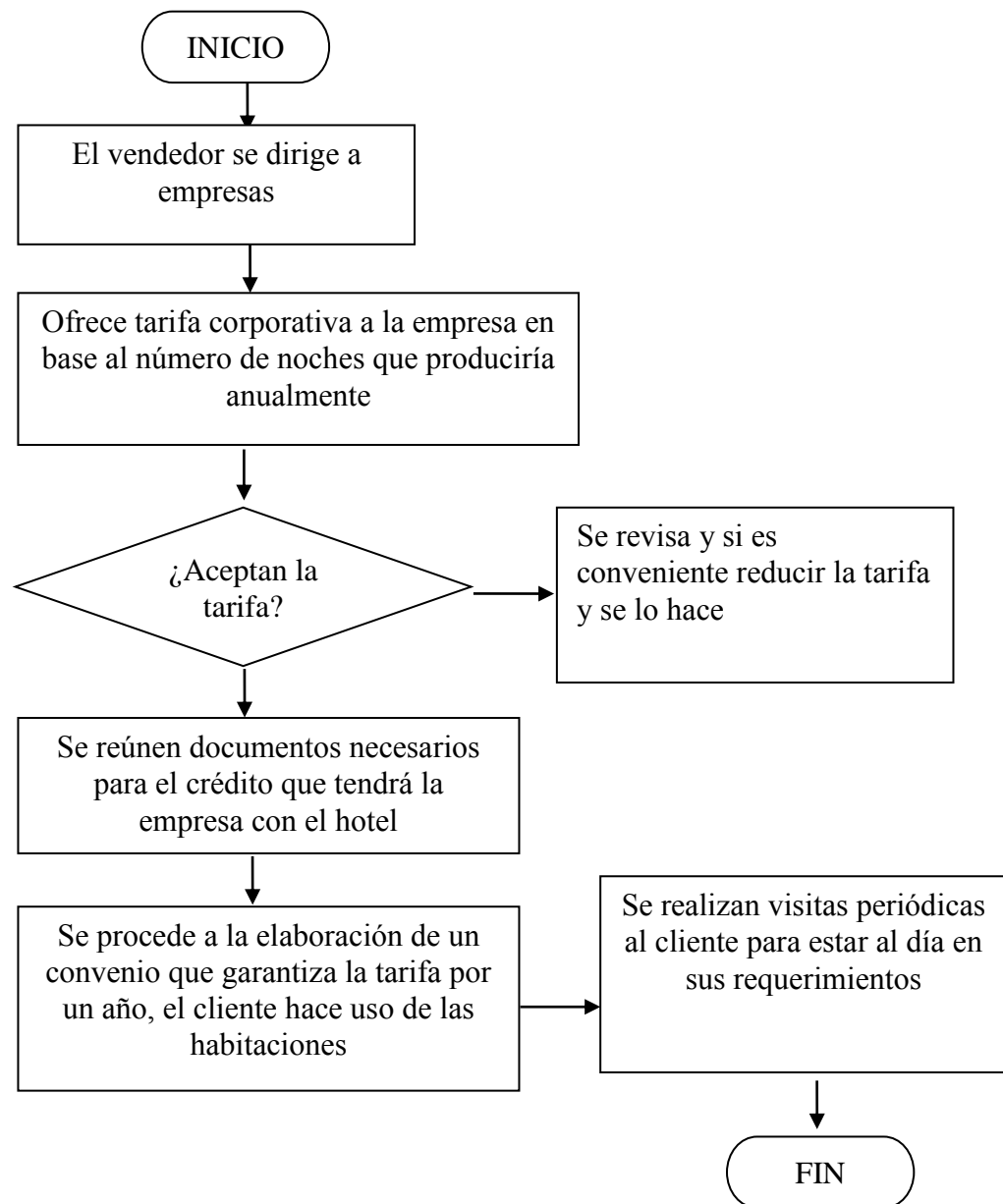


Figura 3.41: Flujograma del Proceso de Ventas, Hotel - Cliente, en el Hotel Holiday Inn Express.

3.1.2.1.3 Funciones por Competencias

A continuación se han desarrollado las funciones por competencias de cada uno de los miembros de la organización propuesta:

1. Jefe de Marketing y Ventas



Figura 3.42: Jefe de Marketing y Ventas

Funciones Específicas del Cargo:

- Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Coordinar los planes de trabajo de los vendedores Semanal, Mensual y Anual.
Medición y Evaluación del desempeño de la fuerza de venta.
- Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la Empresa.
- Análisis del volumen de venta, costos y utilidades.
- Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y darles al público un buen beneficio.

- Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes.
- Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas.
- Elaborar y ejercer el presupuesto semestral de la Empresa.

Conocimiento del Cargo:

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Marketing.
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes.
- Conocimientos básicos en el área contable.

Competencias:

Competencias académicas: Especialidad en mercadeo, Administración de empresas, sistema computacional.

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Conocimientos específicos: Contabilidad-Conocimientos en administración-Técnicas de Ventas.- Mercados-Publicidad-Planeación de Proyectos-Computación Avanzado - Ingles Avanzado (Oral/Escrito)

Cualidades personales, sociales o conductuales: Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar.

- **Liderazgo:** Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.
- **Orientación al servicio:** demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se lo diferencia de “atención al cliente”, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.
- **Capacidad de trabajo bajo presión:** Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

- **Capacidad de Análisis y de Síntesis:** Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
- **Responsabilidad:** Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.
- **Honestidad:** ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- **Creatividad:** Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

2. Jefe Financiero



Figura 3.43: Jefe Financiero

Funciones Específicas del Cargo:

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas.

El papel del financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de las empresas resulta de vital importancia, así pues todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios -contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras, requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

Conocimiento del Cargo:

- Capacitación Manejo de Sistemas de Control Financiero
- Deseable capacitación y/o cursos y/o especialización en el área a fin.
- Deseable capacitación en Contabilidad.
- Conocimiento computacional a nivel usuario.

Competencias

Competencias académicas: Título profesional de Ingeniero Comercial, Contador Auditor o

Administrador Público.

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

Liderazgo: Es capaz de guiar y orientar, desarrollando un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.

Planificación y Organización: Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Adaptabilidad: Es capaz de adaptarse a las diferentes condiciones o variaciones del entorno, logrando establecer estrategias y respuestas ajustadas a dichas variaciones, de forma eficaz y eficiente.

Toma de decisiones: Es rápido en dar respuestas y presiona éticamente para acelerar la toma de decisiones. Utiliza métodos eficaces para escoger un plan de acción o formular soluciones adecuadas.

Trabajo en equipo: Colabora y coopera con los demás aportando lo mejor de sus competencias al logro de resultados del equipo.

Comunicación Efectiva: Capacidad para escuchar y expresarse de manera clara y directa, y la habilidad para coordinar acciones por medio del lenguaje.

Relaciones Interpersonales: Establece y mantiene relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.

Iniciativa: Capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdos o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Orientación a Resultados: Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, gerenciando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos adquiridos.

Compromiso Organizacional: Capacidad para comprender y asumir como propios los objetivos de la organización. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.

Competencias técnico-funcionales: Conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño de las funciones del cargo.

3. Jefe de Reservas



Figura 3.44: Jefe de Reservas

Funciones Específica del Cargo:

Es aquel que recepciona todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel, analiza el estado ocupacional del hotel para confirmar o denegar las solicitudes hechas. Se mantiene rigurosamente actualizado de la capacidad y disponibilidad de habitaciones. Elabora documentos oficiales cruciales en el trabajo de toda la

instalación. Realiza pronósticos de ocupación para períodos de tiempo, lo que permite estar al tanto de situaciones de overbooking o bajas turísticas. Alerta sobre períodos donde debe hacerse una mayor comercialización. Mantiene actualizada a la Recepción, respecto a la situación ocupacional, con el objetivo de captar la mayor cantidad de turismo. Modifica, pospone, cancela y deniega solicitudes hechas, de acuerdo con las posibilidades de la instala

Conocimiento del Cargo:

- Técnicas de atención al cliente.
- Técnicas de venta y negociación por teléfono.
- Formas, condiciones y garantía de pago,
- Operación del computador, teléfono y fax.
- Procedimiento para garantizar la privacidad y seguridad de huésped,
- Servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento del establecimiento.
- Flujo de información y elaboración de formularios de servicios de reservas.
- Manejo de pronóstico de ocupación hotelera y estacionalidad.

Competencias

Competencias académicas:

Título profesional de tercer nivel en hotelería y turismo

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

Sentido de las ventas: Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos en todo lo referente a ventas.

Saber persuadir, y don de mando: Capacidad para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

Personalidad exitosa: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de menor importancia

Concebir el cambio: capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

Aceptar las sugerencias de sus subordinados y las órdenes de sus superiores: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Controlará sus emociones e impulsos: No trasparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla su comportamiento temperamental.

Espíritu de servicio. Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en

general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

4. Jefe de Ama de Llaves



Figura 3.45: Jefe de Ama de llaves

Funciones Específica del Cargo:

Supervisar y controlar el trabajo realizado en el área de habitaciones, manteniendo las habitaciones limpias, ordenadas y en buen estado como para que sean ocupadas por los huéspedes, aplicando criterios de seguridad laboral e higiene; planificar y distribuir el trabajo de su personal a cargo, utilizando el mando de forma efectiva; organizar y supervisar el trabajo del servicio de lavandería y lencería, prestando asistencia técnica y operativa; controlar la limpieza, planchado, y cuidado de toda la ropa del establecimiento tanto para el personal, como así también el servicio de

lavandería y lencería del huésped; controlar el mantenimiento del stock de la ropa del departamento de lencería.

Conocimiento del Cargo:

- El cargo requiere estudios superiores en administración de empresas.
- Conocimientos adicionales.
- Conocimientos del idioma inglés.
- Conceptos básicos de contabilidad.
- Manejo y control de personal.
- Conocimientos de informática (programas hoteleros, office, etc.).

Competencias

Competencias académicas:

. Título profesional de tercer nivel en hotelería y turismo

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

Personal a cargo:

Excelente relaciones interpersonales: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, etc.

Trabajo en equipo, capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo

articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Liderazgo Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Toma de decisiones, Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de menor importancia.

Adaptabilidad y manejo de Presión, Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Compromiso organizacional. Tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

5. Jefe de Mantenimiento y Seguridad



Figura 3.46: Jefe de Mantenimiento y Seguridad

Funciones Específica del Cargo:

Se encargará de organizar, gestionar y coordinar los servicios, procesos, actuaciones y recursos propios de la unidad o área Técnico/a de su competencia. Estará bajo las directrices del Director/a de Proyectos y dirigirá al equipo de mantenimiento, empleando los medios tecnológicos a su alcance para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección.

Conocimiento del Cargo:

Normas de Higiene y Seguridad Integral. Lectura e interpretación de planos. Mantenimiento y conservación de estructuras físicas, equipos y mobiliarios. Conocimientos generales de albañilería, herrería, pintura, carpintería, refrigeración plomería, vidriería y comunicaciones. Programas computarizados.

Competencias

Competencias académicas: Técnico Medio con mención afín al área de desempeño o

Bachiller, más curso en el área de Mantenimiento, igual o mayor a un año de duración

Competencia laboral: una experiencia de dos años a nivel supervisorio, más cuatro años a nivel operativo / técnico.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

- Vocación de trabajo: Habilidad para comprender a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales.
- Comunicación fluida y siendo asertivo manejando excelentes medios de comunicación: La capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás
- Capacidad de trabajar en grupo. Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.
- Autonomía en la toma de decisiones. Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
- Manejo de situaciones, problemas en su puesto de trabajo. Proveer dirección y definir responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y

definir responsabilidades. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.

- **Compromiso y liderazgo.** Es capaz de guiar y orientar, desarrollando un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.
- **Relaciones Públicas.** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado.

6. Jefe de Recepción.



Figura 3.47: Jefe de Recepcion

Funciones Específica del Cargo:

El jefe de recepción se ocupa, principalmente, de organizar y controlar los servicios de recepción, telefonía, portería, manejo de equipaje y servicios internos y externos relativos a las necesidades del huésped.

El departamento de recepción se considera como la tarjeta de presentación de cualquier empresa hotelera puesto que es el primer punto de contacto y el último, ya

sea personal como telefónicamente, es el centro neurálgico del trabajo y coordinador, que como equipo, se realiza en el establecimiento turístico.

Conocimiento del Cargo:

- Titulación de Hostelería y Turismo. Valorándose formación de postgrado especializada en Gestión Hotelera.
- Una experiencia completa y rica en los puestos de Front Office o Recepción.
- Dominio completo de las tareas del personal a quien supervisa.
- Excelente presentación, poseedor de un sentido de acogida, de la organización y de la gestión.
- Extremo rigor.
- Dominio de la lengua inglesa, considerando el idioma inglés como algo básico.

Competencias

Competencias académicas:

- Título profesional de tercer nivel en administración hotelera o carreras afines.

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

Conducta profesional. Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Iniciativa y Creatividad. Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera

proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Efectividad en equipo. Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Atención al cliente y comunicación. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Predisposición para aprender continuamente. Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Compromiso con resultados. Habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.

Conocimiento técnico. Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

Vocación para servir y receptividad al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

Responsabilidad de rendir cuentas. Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores.

7. Auditor Nocturno.



Figura 3.48: Auditor Nocturno

Funciones Específica del Cargo:

- Analizar los cierres de caja:
 - a) Detectar y corregir errores en los cierres de caja;
 - b) verificar la procedencia de comandas, archivos y débitos de la cuenta del huésped;
 - c) emitir el informe de la auditoría nocturna.
- Identificar y corregir errores u omisiones:
 - a) Analizar el libro de novedades del ama de llaves;
 - b) incluir reservas en el sistema;
 - c) tomar acciones sobre la oferta o no conformidad de las reservas;
 - d) cancelar o corregir comprobantes de débito;

e) realizar el control y registro de documentos anulados, extraviados o usados indebidamente;

f) hacer el seguimiento de los errores encontrados.

- Monitorear los límites de crédito de los huéspedes:

- a) Verificar los límites de crédito de las cuentas;

- b) alertar a la gerencia de recepción sobre saldos elevados e indicadores de problemas en la cuenta de los huéspedes.

- Entregar facturas:

- a) Verificar el cumplimiento del procedimiento de facturación y cobros y evidenciar su aplicación correcta o la existencia de adulteraciones o excesos en los valores cobrados;

- b) organizar y enumerar los documentos antes de enviarlos al área de contabilidad.

- Realizar informes:

- a) Verificar la veracidad de los datos generados y emitir boletines estadísticos, planillas y balances diarios de los diferentes puntos de venta;

- b) elaborar el pronóstico de ocupación hotelera a ocho días con datos actuales.

- Orientar sobre procedimientos:

- a) Capacitar al personal de recepción, caja y demás emisores de comprobantes de débito, sobre los procedimientos de elaboración, tramitación y archivo de documentos.

- Analizar y registrar las novedades:

- a) Revisar, analizar el libro de novedades y registrar sucesos ocurridos, fomentar acciones para evitar la repetición de errores y fallas identificadas en la auditoría;

b) dar seguimiento a las acciones tomadas para eliminar errores encontrados e informar a los diferentes departamentos responsables.

- Actualizar el sistema de información:

- a) Hacer respaldos de seguridad;

- b) enviar al personal involucrado, la información relativa a la actualización del sistema;

- c) mantener las máquinas en condiciones operacionales con datos actualizados.

- Operar equipos de recepción:

- a) Operar el computador, impresora, teléfono, central telefónica, tarifador de llamadas, fax, calculadora y máquina de tarjetas de crédito.

- Apoyar al equipo humano de recepción:

- a) Realizar el registro de ingreso del huésped (check in) y salida del huésped (check out);

- b) recibir pedidos de los clientes o huéspedes y transmitirlos a los responsables de cada departamento;

- c) recibir, anotar y entregar mensajes;

- d) preparar el cierre de cuenta del huésped;

- e) revisar las cuentas;

- f) notificar al cliente sobre su saldo;

- g) solicitar pre-autorización de tarjetas de crédito;

- h) emitir facturas durante el proceso de salida del huésped (check out);

- i) resolver problemas de exceso de contratación (overbooking) y reserva confirmada que no se presentó (no show).

- Mantener comunicación con otras áreas:

a) Mantener comunicación con las diferentes áreas del hotel que generan puntos de venta para evaluar los informes generados y coordinar actividades.

Conocimiento del Cargo:

- Manejo de hojas de cálculo;
- Procesos y procedimientos contables y financieros;
- Elaboración de planillas y gráficos para análisis y control;
- Técnicas de auditoría en sistemas de empresas de alojamiento;
- Tipos, estructura, funcionamiento y procedimientos de empresas de alojamiento;
- Requisitos de presentación e higiene personal;
- Reglas de etiqueta y protocolo.

Competencias

Competencias académicas: Título profesional de tercer nivel.

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

Esponaneidad. El auditor debe ser espontáneo, sin inhibición e inseguridad, el grado de esponaneidad aumenta a la medida que el auditor se integra con los participantes del área auditada.

Movimiento. El auditor debe observar todo el ambiente, evitando estar sentado o parado por mucho tiempo.

Presentación Personal. El auditor debe presentarse decentemente vestido, limpio y bien organizado. El auditor no debe ser el primero a adoptar las novedades de la moda, pero tampoco debe ser el último.

Entusiasmo. El auditor debe mostrar entusiasmo en todas las actividades. Es una forma de contagiar positivamente a los participantes.

Control. El auditor debe mantener el control en todas las circunstancias delante de las personas, sin perder la osadía y la espontaneidad debe realizar su tarea con determinación.

8. Jefe de Alimentos y Bebidas.



Figura 3.49: Jefe de Alimentos y Bebidas

Funciones Específica del Cargo:

Están relacionadas con la compra y distribución de los alimentos y bebidas, así como también la distribución publicitaria de este tipo de artículos.

Así pues, sus funciones están enmarcadas en la vertiente más comercial, y se relacionan con tareas como buscar nuevos clientes, nuevos contratos, elaborar ofertas comerciales. Presupuestar nuevos centros, definir la operativa, aportando mejoras en la prestación de los servicios

Conocimiento del Cargo:

- Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad alimentaria.
- Conocimientos de etiqueta.
- Conocimientos de Enología.
- Conocimientos contables.
- Manejo de costos de alimentos.
- Experiencia en cargos de liderazgo.

Competencias

Competencias académicas: Título profesional de tercer nivel en Gastronomía.

Competencia laboral: 3 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

- Orientación al cliente. Orientación al cliente implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. El cliente es el principal activo de este tipo de establecimientos, y el jefe de alimentos y bebidas debe concienciar a su equipo para que oriente su actividad a la satisfacción de los mismos.
- Búsqueda de información. Búsqueda de información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
- Como responsable del área, jefe de alimentos y bebidas, tiene que buscar nuevas oportunidades de negocio y adaptarse a los cambios en la demanda.
- Iniciativa. Iniciativa se refiere a identificar un problema, obstáculo y oportunidad, o bien llevar a cabo acciones para dar respuesta a ello. El jefe de alimentos y

bebidas debe actuar de manera autónoma a la hora de gestionar su área, y tiene que dar respuesta a los problemas propios del negocio.

- Preocupación por el orden y la calidad. Se refleja en el continuo seguimiento y control del trabajo y la información, así como en la optimización de los recursos disponibles y en la insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras.

Como responsable del área tiene que poseer esta habilidad para poder gestionarla de manera eficiente. El Jefe de alimentos y bebidas tiene que asignar a sus empleados tareas precisas y recursos suficientes para la ejecución de las mismas.

- Desarrollo de personas. Desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Esta es una habilidad necesaria para que el jefe de alimentos y bebidas pueda gestionar adecuadamente a su equipo humano y lograr el máximo desarrollo del mismo.

9. Jefe de Talento Humano



Figura 3.50: Jefe de Talento Humano

Funciones Específica del Cargo:

- Realizar el reclutamiento y la selección del personal
- Realizar la contratación del personal
- Realizar el respectivo proceso de inducción al personal vinculado
- Realizar los trámites concernientes en la desvinculación de personal
- Identificar las necesidades de capacitación del personal y coordinar su realización
- Realizar evaluación de desempeño del personal de la empresa

Conocimiento del Cargo:

- Conocimientos y expertise técnica en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Análisis y Descripción de Cargos, Planes de Capacitación, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Retiro, Evaluación de Desempeño, Estudios de Cultura y Clima Organizacional, Estudios y Análisis de Seguridad e Higiene Ambiental, Salud Ocupacional y prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
- Conocimientos y expertise en Gestión, Dirección, Liderazgo, Conducción de Equipos Efectivos de Trabajo, Motivación y Desarrollo de Personal, así como también conocimientos y capacidad para la Gestión de Proyectos.
- Conocimientos y expertise técnica en Relaciones Laborales y conocimiento de técnicas de negociación y mediación sindical.
- Conocimientos y expertise técnica en estudios estadísticos, formulación de indicadores y análisis de datos.
- Conocimiento y expertise técnica profesional en Administración de Personal (Normativa laboral vigente que rige a la Administración Pública y la específica

del Organismo, Regímenes de Ascensos, Régimen Disciplinario y Liquidación de Haberes).

- Disposición a investigar y mantenerse actualizado en los conocimientos, conceptos, modelos, métodos, técnicas y herramientas necesarios para la Gestión de Recursos Humanos.
- Conocimientos y expertise en Informática a nivel usuario.

Competencias

Competencias académicas: Título profesional de tercer nivel en talento humano.

Competencia laboral: 2 años comprobables en puesto similar, con manejo de personal a su cargo.

Cualidades personales, sociales o conductuales:

- Liderazgo personal: asegura la confiabilidad en su desempeño personal así como también en su carácter.
- Comunicación: habilidad para transmitir mensajes, consistencia entre lo que se dice, se piensa y se siente. Asertividad para dar retroalimentación.
- Pensamiento estratégico: mirar el negocio en un contexto sistémico y como un aliado del negocio.
- Foco: capacidad para identificar los focos vitales de su gestión y establecer prioridad u orden para asegura la ejecución de los mismos.
- Trabajo en equipo: búsqueda de resultados sinérgicos con la participación y valoración de las diferencias de los miembros de su equipo
- Gestión del cambio: conocer su grado de adaptación y flexibilidad al cambio y desarraigo respecto de su zona de comodidad o confort.

- Conocimiento del negocio: capacidad para tratar los detalles de la operación en todas sus áreas, tanto funcionales como de negocio. De esta manera podrá tomar decisiones acertadas, ya que su universo está en todos los trabajadores de todas las áreas, considerando todos los procesos a su cargo (selección, desarrollo, evaluación, remuneración, etc.).
- Integridad: a pesar que se puede considerar como un valor, la integridad debe ser un requisito. Indispensable para manejar con responsabilidad todos sus actos, respecto del manejo económico, de las comunicaciones, las promesas a los trabajadores, la confidencialidad y el respeto por los demás.
- Visión/ agente de cambio: el gerente de RR.HH, debe ser un estratega que ayude a la organización en la permanente dinámica que requieren hoy en día. Se necesita estar a la vanguardia en los negocios, en los procesos y en los diferentes métodos de trabajo modernos existentes.
- Integrador de procesos: conocedor del mundo exterior para incorporar elementos a su organización que garanticen mejores prácticas.
- Líder: considerada como la capacidad para gestionar el cambio en los procesos de las personas, para generar credibilidad y confianza en su gestión y para que sea un interlocutor válido entre la organización y los trabajadores.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

- El diagnóstico de la calidad del servicio arroja varias situaciones preocupantes, que se centran en el mal clima laboral que prevalece en Hotel por la poca motivación que recibe por parte de la Gerencia General.
- El carecimiento de una Planificación Estratégica, de una Estructura Organizacional y de un Reglamento es el factor principal que ha provocado la falta de Trabajo en equipo pues los empleados no tienen visión clara o un objetivo común para ser alcanzado.
- Las entrevistas realizadas a varios empleados del hotel indican que el tipo de liderazgo que maneja el Hotel es autoritario, por lo que ellos no tienen empowerment cuando un problema se presenta.
- La propuesta ha sido elaborada en base a las necesidades manifestadas por los empleados y los huéspedes para el aporte a la buena calidad de servicio en el Hotel Holiday Inn Express.

4.1.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la Propuesta de mejora en la atención al cliente puesto que la aplicación de una estructura organizada, con funciones, objetivos y metas claras, permitirá a la Gerencia General contar con una herramienta que le permita encaminar a todos sus empleados hacia una misma Visión.

- Todo esto implica tiempo y compromiso general, desde la Gerencia hasta todos los empleados que conforman el personal del Hotel, para ello se deberá implantar capacitaciones periódicas, reconocimientos motivacionales, haciendo participe a todo el personal

Bibliografía

- Álvarez, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Badia A. (1999): Técnicas para la gestión de Calidad. Ed. Técnoc.
- Bernillon, A.; Cerutti, O. (1989): Implantar y gestionar la calidad total. Barcelona: Gestión 2.000.
- Deming WE. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Donabedian, a. (1991): “La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación”, México: La Prensa Médica Mexicana.
- Drummond, H. (1995): Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad. Bilbao: Deusto D.L.
- Galgano, A.(1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.
- Garau, J (2003): Guía para la implantación de la Norma ONG con Calidad. Barcelona INTRESS.
- Garau, J.; Navarro E. (2000): “Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG”. Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad 1 y 2, nº 49 y 50.
- Grima Cintas, P; Tort-Martorell, J (1995): Técnicas para la gestión de la calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Ishikawa K. (1994): Introducción al control de calidad. Madrid; Díaz de Santos.

- Juran, J.M.; Grima, F.M.; Bingham, R.S. (1990): Manual de Control de la Calidad. Barcelona: Reverté-
- Moliner, M. (1998): Marketing social: la gestión de las causas sociales. Madrid: ESIC.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T. (2001): Gestión de la calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentic Hall.
- Parasuraman A. et al. (1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Revista de Estudios Sociales y de Sociología aplicada. “La calidad como imperativo en la Acción Social”. Cáritas Española. Julio- Septiembre 2002. Nº 128.
- Rosander. A.C (1995): Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Setien. M.L.; Sacanel. E. (coord.) (2003): La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Udaondo, M. (1992): Gestión de Calidad. Madrid. Díaz de Santos.
- Vuori, H.V. (1996): “El control de calidad en los servicios sanitarios. Conceptos y metodología” Barcelona: Masson.
- Normas ISO9001. (2008). Sistemas de gestión de la calidad. Ginebra, Suiza, 2008.
- Normas UNE 182001. (2008). *Hoteles y apartamentos turísticos, Requisitos para la prestación del servicio*, Madrid, España, AENOR, 2008. 71p.

ANEXOS