

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA LUISA SILVA OSORIO** C.I. **1716159957** autor del trabajo de graduación intitulado: **“Análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador”**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 14 de septiembre del 2015



María Luisa Silva Osorio  
C.I. 1716159957

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Mgs. Erick Santiago Aldás Hinojosa, director de esta disertación, certifico que la srta. María Luisa Silva Osorio ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "Análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador" de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mgs. Erick Aldás

Quito, 14 de septiembre del 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO-  
OPERATIVO BASADO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL  
HOTEL- ESCUELA Q DE LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR**

**MARÍA LUISA SILVA OSORIO**

**DIRECTOR: MSC. ERICK ALDÁS**

**QUITO, 2015**

## **DEDICATORIA**

Primero, dedico esta disertación a mi familia; mis padres Nancy Osorio y Gonzalo Silva quienes me dieron la vida, una gran educación y me han servido como fuente de inspiración para alcanzar mis objetivos. Segundo, a mis hermanos Rafael Silva y Carlos Silva quienes me han dado fuerza y motivación en el desarrollo de esta tesis. Tercero, dedico a todas las personas que les vaya ser útil la presente información. Espero que sea de su agrado y sepan que he realizado un gran esfuerzo.

**María Luisa Silva**

## **AGRADECIMIENTO**

Es necesario agradecer a los involucrados y quienes han hecho posible que esta disertación se haya desarrollado a cabalidad de principio a fin.

Agradezco a mis padres por haberme dado éstos años de educación en la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador. También, a mis hermanos por su apoyo, interés y cariño durante los meses del desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento sincero a Erick Aldás, director de tesis, quien me dio la oportunidad de desarrollar este tema junto a él. También, por haber estado pendiente que realice un buen trabajo y siempre presto para ayudarme en mis inquietudes.

También, agradezco a mis dos lectores Katalina Almeida y Santiago Serrano; quienes gracias a sus correcciones me han direccionado a desarrollar un mejor trabajo. Además, sus pláticas personales me han dando fuerza motivacional para no rendirme y llegar con fuerza hasta el fin de la disertación.

De la misma manera me gustaría agradecer a la familia Castillo, dueños de Hotel Q, por abrirme las puertas de su establecimiento; por haberme ayudado con información necesaria, por brindarme palabras motivacionales y por haber confiado en mí para este proyecto.

Finalmente, me gustaría agradecer a mis amigos y conocidos allegados quienes han estado pendientes del progreso de mi disertación; y me han brindado palabras sinceras que todo se logra con fuerza, dedicación y estudio.

**María Luisa Silva**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente disertación abarca los siguientes temas de importancia que son: gestión de calidad, sistema administrativo-operativo y Hotel-Escuela. Los mismos que están estrechamente relacionados. Mediante su desarrollo y análisis se ha planteado una propuesta teórico-práctica sobre un sistema administrativo-operativo de calidad para el nuevo Hotel-Escuela Q de la ciudad de Quito.

En la actualidad la calidad es un factor de suma importancia en el sector hotelero. Todos los empresarios quieren destacarse y ser los mejores. Por esta razón, se brinda una propuesta a Hotel Q con conceptos de calidad para su nuevo sistema administrativo-operativo; con miras a ser competitivo en el mercado y así alcanzar los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

La idea del tema de disertación surge por una alianza estratégica entre Hotel Q y la Escuela de Hotelería y Turismo. Por una parte, los estudiantes de Gestión Hotelera de la PUCE tendrán la oportunidad de realizar sus prácticas pre-profesionales basados en la presente propuesta. Mientras que, Hotel Q se favorece de un estudio real aplicable para sus procesos administrativos y operativos, el cual también aplica responsabilidad social empresarial. Es decir ambas partes se benefician.

La tesis de Hotel- Escuela Q está orientada hacia el departamento administrativo y los departamentos operativos de: Ama de llaves (Housekeeping), Recepción (Front Desk) y Alimentos y bebidas.

La necesidad de desarrollar este texto es para ofrecer a Hotel Q una propuesta de un sistema administrativo- operativo, que no lo tiene por el momento. El mismo es una guía que ayude a gestionar sus procesos de una mejor manera. Con el fin de satisfacer las necesidades del potencial cliente, superar sus expectativas, alcanzar ganancias económicas y formar mejores profesionales.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
Exposición de razones que motivaron el estudio.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos.....	3
Hipótesis.....	4
Marco Metodológico.....	4
CAPÍTULO I.....	6
1. GESTIÓN DE CALIDAD.....	6
1.1. Conceptos y definiciones de calidad y gestión de calidad.....	6
1.1.1. Antecedentes de la calidad.....	6
1.1.2. La calidad.....	8
1.1.3. Cultura de calidad.....	10
1.1.4. Políticas de calidad.....	11
1.1.5. Calidad enfocada al cliente.....	11
1.1.6. Calidad en el servicio.....	12
1.1.7. Gestión de calidad.....	13
1.2. Calidad como herramienta competitiva.....	15
1.3. Calidad en las PYMES.....	16
1.4. Normas ISO.....	16
1.5. Control de calidad.....	17
CAPITULO II.....	20
2. SISTEMA ADMINISTRATIVO– OPERATIVO.....	20
2.1. Sistema Administrativo.....	20
2.1.1. Cualidades de los gestores/ administradores: mandos medios y altos.....	21
2.1.2. Capacidades propias de una gestión administrativa.....	22
2.1.3. Elementos que debe desarrollar una administración.....	23
2.1.4. Estrategias genéricas de Michael Porter.....	24

2.1.5.	Funciones administrativas: Ciclo PHVA.....	25
2.1.6.	Propuesta de un organigrama funcional para Hotel-Escuela Q.....	27
2.1.7.	Descripción de los puestos administrativos según la propuesta de organigrama funcional para Hotel- Escuela Q.....	28
2.1.7.1.	Tabla #3: Descripción del puesto de Gerente General y Administrador.....	28
2.1.7.2.	Tabla #4: Descripción del puesto de Jefe Recursos Humanos y Atención al cliente.....	30
2.1.7.3.	Tabla #5: Descripción del puesto de Jefe de Ventas y Marketing.....	31
2.1.7.4.	Tabla #6: Descripción del puesto de Contador.....	33
2.1.7.5.	Tabla #7: Descripción del puesto de Jefe de Actividades Complementarias.....	34
2.2.	Sistema Operativo.....	35
2.2.1.	Descripción de los puestos operativos según la propuesta de organigrama funcional para Hotel- Escuela Q.....	36
2.2.1.1.	Departamento de Alimentos y bebidas.....	36
2.2.1.1.1.	Tabla #8: Descripción del puesto de Jefe de Alimentos y bebidas.....	36
2.2.1.1.2.	Tabla#9: Descripción del puesto de Cocinero.....	38
2.2.1.1.3.	Tabla #10: Descripción del puesto de Bartender.....	39
2.2.1.1.4.	Tabla #11: Descripción del puesto de Mesero.....	40
2.2.1.2.	Departamento de Ama de llaves.....	42
2.2.1.2.1.	Tabla #12: Descripción del puesto de Jefe de Ama de llaves.....	42
2.2.1.2.2.	Tabla #13: Descripción del puesto de Camarera.....	43
2.2.1.2.3.	Tabla #14: Descripción del puesto de Lavandera.....	44
2.2.1.2.4.	Tabla #15: Descripción del puesto de Conserje.....	45
2.2.1.3.	Departamento de Recepción.....	46
2.2.1.3.1.	Tabla #16: Descripción del puesto de Recepcionista.....	46
2.2.1.3.2.	Tabla #17: Descripción del puesto de Botones.....	50
2.2.1.3.3.	Tabla #18: Descripción del puesto de Guardia.....	51
2.2.1.4.	Departamento de Actividades complementarias.....	52
2.2.1.4.1.	Tabla #19: Descripción del puesto de Masajista.....	53
2.2.1.5.	Departamento de Mantenimiento.....	53
2.2.1.5.1.	Tabla #20: Descripción del puesto de Electricista.....	54
2.2.1.5.2.	Tabla #21: Descripción del puesto de Plomero.....	55

2.2.1.5.3.	Tabla #22: Descripción del puesto de Albañil.....	55
CAPÍTULO III.....		58
3.	HOTEL-ESCUELA.....	58
3.1.	¿Qué es un Hotel- Escuela?.....	58
3.2.	Hoteles- Escuela.....	59
3.2.1.	Hoteles- Escuela a nivel internacional.....	60
3.2.2.	Hoteles- Escuela a nivel nacional.....	62
CAPÍTULO IV.....		64
4.	PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO-OPERATIVO DE CALIDAD.....	64
4.1.	Hotel- Escuela Q.....	64
4.1.1.	Micro entorno.....	64
4.1.2.	Descripción detallada de Hotel- Escuela Q.....	67
4.1.3.	Marketing mix.....	71
4.1.4.	Recursos necesarios para el funcionamiento de Hotel Q.....	72
4.1.5.	Disposiciones generales para establecimientos hoteleros según el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador.....	74
4.2.	Sistema Administrativo.....	77
4.2.1.	Filosofía empresarial.....	77
4.2.2.	Selección del personal.....	83
4.2.3.	Capacitaciones.....	84
4.2.4.	Asignación de tarifas.....	85
4.2.5.	Situaciones especiales.....	87
4.3.	Manual de procesos para el Sistema Operativo.....	90
4.3.1.	Departamento de Alimentos y bebidas.....	90
4.3.1.1.	Tabla #26: Manual de procesos para Cocineros.....	90
4.3.1.2.	Tabla #27: Manual de procesos para Bartender.....	92
4.3.1.3.	Tabla #28: Manual de procesos para Meseros.....	94
4.3.2.	Departamento de Ama de llaves.....	97
4.3.2.1.	Tabla #29: Manual de procesos para Camareras.....	97
4.3.2.2.	Tabla #30: Manual de procesos para Lavanderas.....	101
4.3.2.3.	Tabla #31: Manual de procesos del Conserje.....	103

4.3.3. Departamento de Recepción.....	105
4.3.3.1. Tabla #32: Manual de procesos del/la Recepcionista.....	105
4.3.3.2. Tabla #33: Manual de procesos del Botones.....	112
4.3.3.3. Tabla #34: Manual de procesos del Guardia.....	114
4.4. Propuesta de fichas para Recepción.....	116
4.4.1. Ficha de registro individual o grupal de los huéspedes.....	116
4.4.2. Ficha de recados para huéspedes.....	118
4.4.3. Hoja de limpieza diaria de habitaciones.....	118
4.5. Propuestas para Alimentos y bebidas.....	119
4.5.1. Buffet.....	119
4.5.2. Snack- bar.....	123
4.5.3. Bar.....	123
4.6. Proyección de ventas de las habitaciones de Hotel Q.....	125
4.7. Propuesta de una encuesta sobre satisfacción del cliente.....	125
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
5.1. Conclusiones.....	129
5.2. Recomendaciones.....	129
6. BIBLIOGRAFÍA.....	131
7. ANEXOS.....	134
7.1. Índice de Anexos.....	134
7.2. Índice de ilustraciones.....	136
7.3. Índice de tablas.....	136

## INTRODUCCIÓN

- **Exposición de razones que motivaron el estudio**

Existen varios factores y motivos que justifican la viabilidad de este tema de disertación. Para empezar, en la actualidad la calidad es el eje fundamental donde deberían partir todos los funcionamientos y procedimientos de un hotel, buscando siempre la satisfacción del cliente. Puesto que, es un derecho del cliente exigir un producto y servicio de calidad por el precio que paga (Denton, 1991).

Hotel Q contribuirá en el plano social brindando la oportunidad de formación a los estudiantes de Gestión Hotelera de la PUCE e incluso trabajo a los estudiantes graduados. Los primeros, pondrán poner en práctica lo aprendido en la carrera, podrán nutrirse de experiencias en el plano laboral y podrán adquirir destrezas que puedan ser plasmadas en cualquier otro establecimiento hotelero propio o ajeno en el futuro.

En cuanto a la necesidad de desarrollar este tema está que Hotel Q requiere de un sistema administrativo-operativo donde sus procesos sean reflejados en un producto y servicio de calidad que satisfagan las necesidades del cliente y superen sus expectativas. Y también, porque es una guía de procedimientos para los estudiantes de Gestión Hotelera. De esta manera se benefician tanto la empresa privada (Hotel Q) como la academia (EHT-PUCE).

Por otro lado la importancia radica en que Hotel Q es un hotel nuevo que no posee un sistema administrativo-operativo. Por tal motivo, es esencial un trabajo fundamentado en el cual se propongan procesos para el mejor desempeño de las actividades de quienes lo conforman. Hotel- Escuela Q podrá beneficiarse del trabajo teórico- investigativo como propuesta de implementación y también la EHT-PUCE de la respectiva formación de sus estudiantes de Gestión Hotelera dentro este establecimiento.

Dentro de las motivaciones personales de la disertación está el poder aportar un trabajo investigativo-teórico a Hotel Q; y que esta propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad llegue a ser plasmada dentro de sus operaciones. También el poder brindar un aporte a la Escuela de Hotelería y Turismo con una guía de procesos para la

futura formación de los estudiantes de Gestión Hotelera. Finalmente, con esto alcanzar el título de Ingeniería en Gestión Hotelera de la PUCE en el año 2015.

El estudio fue viable en cuanto existían fuentes bibliográficas primarias y secundarias en las cuales se pudo consultar de inicio a fin. También, porque afortunadamente existió el compromiso y apertura de los dueños de Hotel Q en proporcionar la información que fuera necesaria. Aparte, se contó con todos los recursos necesarios para el desarrollo del mismo. Además, el tema podría ser plasmado en las operaciones de Hotel Q; ya que por ser nuevo necesita de algunas directrices para un buen funcionamiento. Finalmente, también es un tema llamativo por el nuevo enfoque de un Hotel- Escuela en la ciudad de Quito.

- **Planteamiento del problema**

Un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para Hotel Q busca investigar, analizar y proponer procedimientos para el correcto desempeño de sus colaboradores y que quienes lo perciban queden satisfechos con los productos y servicios finales.

Hotel Q puede enfrentar algunos inconvenientes en el camino; para los cuales se debe tener un plan de acción, con la finalidad de no permitir que éstos lleven al cierre del mismo. A continuación se explicará algunos problemas que son importantes citar en el estudio:

El primer problema es que Hotel Q por ser nuevo puede tener algunos errores de operación en las diferentes áreas del mismo o por impericia de los estudiantes practicantes. Para lo cual, será necesario capacitar al personal y estandarizar procedimientos en los distintos puestos para su mejor desempeño.

Un segundo problema es el reto de entrar al mercado y tener acogida del target al cual el Hotel desea llegar. Este punto requiere de tiempo, de los esfuerzos publicitarios de la empresa, de la promoción de sus productos, de convenios, de paciencia, de realizar un correcto trabajo, etc para poder ver resultados a corto, mediano y largo plazo.

Un tercer inconveniente es la competencia puesto que existen hoteles u otros establecimientos hoteleros con similares características a Hotel Q; los cuales pueden enfocarse al mismo target. En ocasiones éstos poseen clientes fieles que no se molestarían en buscar o probar diferentes opciones. Por lo cual, Hotel Q buscará maneras de diferenciarse con respecto a la competencia.

Un último inconveniente es la lamentable inseguridad que se vive en la ciudad de Quito. Este es el único problema que está fuera del alcance de Hotel Q. Para esto, se pondrá en previo aviso a los huéspedes; quienes vengan de otras partes del Ecuador o de otros países. Como un plus, el Hotel buscará proporcionar servicios incluso fuera de él como taxis de confianza o mini tours con gente o agencias de confianza.

A pesar de algunos obstáculos que presenta Hotel Q, estos puntos son controlables. Esta disertación busca dar posibles soluciones fundamentadas que puedan ser beneficiosas para el desempeño del establecimiento a largo plazo.

Pregunta: ¿Cuál es la necesidad de implementar un sistema administrativo-operativo de calidad en el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito?

- **Objetivos**
- **Objetivo general**

Analizar y proponer un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito.

- **Objetivos específicos**
  - ✓ Desarrollar el tema de gestión de calidad enfocado hacia las operaciones de Hotel-Escuela Q.
  - ✓ Expandir los conceptos de un sistema administrativo-operativo de una empresa con enfoque hacia Hotel Q.
  - ✓ Desarrollar el tema de Hotel-Escuela a nivel nacional, sudamericano e internacional.

- ✓ Proponer un sistema administrativo-operativo de calidad para el buen desempeño de su personal, satisfacción del cliente y rentabilidad del Hotel.

- **Hipótesis**

El análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad podría ser una alternativa a la dirección de los procesos internos de Hotel- Escuela Q, lo cual sería reflejado en un mejor desempeño de los colaboradores y los pasantes enfocados hacia la satisfacción del cliente y su formación profesional.

- **Marco Metodológico**

El análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q; es una guía teórica-práctica para los dueños, gerentes o administradores de Hotel Q sobre procesos internos que den como resultado un producto y servicio de excelencia. Con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Este proceso correctamente aplicado beneficia su imagen, sus ingresos y a sus recursos humanos.

En la presente disertación no se realizó una investigación de mercado al cliente ya que se requería de otro tipo de información investigativa para sustentar el desarrollo del tema. Tampoco se realizó un estudio sobre el personal administrativo u operativo de Hotel Q, puesto que aún no lo existe.

Fue indispensable visitar Hotel Q para hacer análisis visuales y críticos de sus respectivos avances y de los productos y servicios que ofertará al cliente y/o huésped a futuro. Además que, los capítulos de esta tesis fueron desarrollados mediante información bibliográfica primaria y secundaria pertinente y veraz.

Se aplicó el método cualitativo en la presente disertación. El mismo que estudia una muestra determinada mediante la observación (De la Horra, 2003) o con preguntas formuladas a personas clave. Es decir, se realizó entrevistas a los dueños de Hotel Q y observaciones de campo para recopilar datos cualitativos. Todo con el fin de obtener información relevante, real y pertinente sobre el tema general de la disertación.

Una vez que se obtuvo la información de los diferentes datos cualitativos y bibliográficos; fueron analizados e interpretados para el respectivo estudio. Con el fin de plantear una propuesta factible de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito.

# CAPÍTULO I

En el presente capítulo y los que vienen a continuación se utilizará la palabra hotel sustituyendo palabras como empresa, organización o compañía para dar más énfasis al tipo de establecimiento que está enfocado el tema de disertación. Sin embargo, vale recalcar que mucha de la información que contiene esta tesis puede ser aplicable a cualquier otro tipo de empresa.

Se desea orientar toda esta información hacia la hotelería y que el lector a medida que vaya leyendo este trabajo en su mente aparezca y proyecte sus pensamientos hacia un hotel, Hotel Q. Para alternar la escritura y lectura se utilizará Hotel Q u Hotel- Escuela Q; pero se trata del mismo establecimiento.

## **1. GESTIÓN DE CALIDAD**

Capítulo I tratará temas de calidad y gestión de calidad que serán plasmados en la propuesta de las operaciones y procesos de Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito.

### **1.1. Conceptos y definiciones de calidad y gestión de calidad**

Es de vital importancia profundizar estas palabras; las cuales están ligadas directamente con el tema de la disertación.

#### **1.1.1. Antecedentes de la calidad**

Sus orígenes se remontan en las primeras civilizaciones como la antigua Babilonia; en donde era cuestión de vida o muerte que quienes estaban a cargo de construcciones hicieran su trabajo perfecto, el cual era supervisado por un jefe. Avanzando hasta la época medieval, los artesanos recibían quejas de sus consumidores; esto les servía para enmendar los errores de la producción y tratar de no volverlos a cometer de nuevo (Miranda et al., 2007).

Mientras que, “a mediados del siglo XVIII se inició el uso de partes intercambiables en la fabricación de armas (...). Para ello se realizaron máquinas-herramienta especiales y se

impartieron cursos de formación a los a los trabajadores con objeto de reducir las variaciones dentro del proceso de producción” (Miranda et al., 2007:2).

Con la llegada de la Revolución Industrial, la máquina reemplaza al hombre. Las máquinas realizaban producciones en serie en donde unas personas se encargaban de los procesos y otras de la calidad del producto final. “Sin embargo, en esta época, la mala calidad de los productos no era aun un problema dado que existía un exceso de demanda sobre la oferta, que adquiriría cualquier producto que se ofreciese con independencia de su nivel de calidad” (Miranda et al., 2007:3).

Mientras que, en los laboratorios de Bell Telephone en USA, algunos se dedicaron a la investigación de nuevos métodos de inspección y de mejora de calidad. En donde, Shewart propuso técnicas estadísticas para la medición de la calidad, concepto que tomaría forma años después con el control estadístico de la calidad. El cual, es representando con diferentes opciones gráficas con el fin de mejorar la productividad de una empresa (Torres et al., 2004).

El concepto de calidad no empieza a ser contemplado, seriamente, hasta la terminación de la segunda guerra mundial; gracias a personajes como Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, etc, quienes desarrollaron esta palabra como una arma al servicio de la gestión empresarial (Torres et al., 2004).

En Japón, nació una revolución de la calidad a raíz de las secuelas que había dejado la segunda guerra mundial, ellos quisieron levantarse mediante su industria. Para lo cual, enviaban a USA a directivos de empresas a instruirse en cuestiones de calidad. Es ahí donde escuchan y toman ideas de los conceptos de los precursores de la calidad como: Edward Deming, discípulo de Shewart, quien facilitó las primeras lecciones sobre control estadístico de calidad o sobre el control de calidad total por Feigenbaum (Miranda et al., 2007).

Posteriormente, Japón adopta todos los conceptos aprendidos en sus sistemas administrativos como una herramienta fundamental para la producción de sus bienes o servicios. Luego, los japoneses brindaron sus aportes al mundo, basados en el tema de calidad.

En 1962 nacen los primeros círculos de calidad promovidos por la JUSE (Japanese Union of

Scientists and Engineers) (Miranda et al., 2007:4). El concepto se difundió rápidamente en las industrias estadounidenses. Pocas compañías en USA tenían este tipo de programa en la década de 1960. La verdadera publicidad comenzó con un programa de la Lockheed en 1973. Se publicaron muchos artículos sobre este programa y muchos visitantes fueron a observarlo. A partir de entonces, las actividades de los círculos de calidad crecieron de manera impresionante en los Estados Unidos. Como resultado, se formó la International Association of Quality Circles para ayudar a promover estos programas en las compañías (Banks, 2000: 83).

“Habían pasado tres décadas y los japoneses ponían sus productos en los mercados internacionales con un solo distintivo: calidad” (Gallego, 2005:189). Otro ejemplo de gestión de calidad en el siglo XX; es el de Henry Ford en la industria automovilística puesto que, “todas las piezas que se utilizaban para el montaje debían seguir unas especificaciones con unos máximos-mínimos de desviación” (Torres et al., 2004:217). Es decir, los americanos fueron los primeros en explicar la calidad como gestión, y los japoneses los primeros en ponerla en práctica.

### **1.1.2. La calidad**

La palabra calidad tiene múltiples interpretaciones y puede ser definida de varias maneras. Para esta disertación se quedará con que son las características específicas de un producto o servicio las cuales deben satisfacer y superar las expectativas del consumidor (Ivacevich et al., 1996).

La calidad en la actualidad es considerada una herramienta fundamental aplicada en las operaciones de una empresa con el fin de lograr un producto y servicio de excelencia, con lo cual consiga a su vez volverse competitivo. En hotelería la calidad “es un sistema eficiente para atraer, satisfacer, exceder y retener a los huéspedes” (Hernández, 2009:45).

La calidad de un hotel influye en la motivación de un turista en consumir o no un determinado producto, es él quien decide. Tradicionalmente, se ha dicho que si un cliente se encuentra satisfecho con un producto o servicio es favorable para la empresa; puesto que su recomendación positiva del boca a boca se estima que atrae entre 8 a 10 potenciales clientes.

Por el contrario, si no están conformes pueden representar una pérdida a la empresa ya que emitirán varios comentarios que se multiplican a otros potenciales clientes.

Para esto, los hoteles deben tener un pensamiento de calidad; de hacer bien las cosas desde un principio, al contrario de remediar los daños ocasionados que pudieron ser evitados (Gallego, 2005).

Para el éxito de la calidad total es necesaria la aplicación de 5 principios:

a) La voluntad, implicación y ejemplaridad de la dirección quien debe promover la calidad como una estrategia dentro y fuera de la empresa; trabajar para un cambio hacia una cultura de calidad.

b) Adhesión de todo el personal es cuando éstos han adquirido un espíritu voluntario de calidad; el cual motiva su trabajo, trabajan en equipo y buscan cumplir los objetivos de la empresa.

c) Mejora de la calidad para la prevención de desventajas; ya que los errores conllevan a pérdidas tanto económicas como de clientes. Por tal motivo es preferible trabajar en los problemas antes que el producto o servicio salga al mercado.

d) Evaluación de la calidad desde los principios hasta el producto final tanto cualitativa como cuantitativamente. “Aquel que no mide su evolución no puede conocer sus fuerzas y no puede entonces tomar las medidas correctoras que se imponen”.

e) Aplicar los 5 ceros olímpicos buscan que todos quienes conforman una empresa hagan su trabajo bien, evitando errores, reduciendo costos inútiles, previniendo, haciendo todo lo posible por satisfacer al cliente y administrando óptimamente todos los recursos (Bernillon & Cerutti, 1993:20).

Algunas dimensiones de la calidad según Garvin, A (s.f) son las siguientes:

- ✓ *Rendimiento:* La manera en que se desarrolla un producto adquirido según lo que espera el consumidor.
- ✓ *Características:* Pueden ser extras o complementarias que ayuden al consumidor para su correcto uso.

- ✓ *Confiabilidad:* Es la garantía de que el producto debe funcionar correctamente a largo, mediano o corto plazo.
- ✓ *Conformidad:* Es el grado que el producto y las especificaciones que debe tener un producto han logrado cumplirse.
- ✓ *Durabilidad:* Es el tiempo de vida útil de un producto.
- ✓ *Utilidad:* Que el producto sea ventajoso para lo que el consumidor lo necesite y sea fácil de repararlo en caso de daño.
- ✓ *Estética:* Debe ser admirable para todos los sentidos (visión, olfato, gusto, tacto o audición) dependiendo sus características.
- ✓ *Calidad percibida:* Es la manera en la cual cada consumidor aprecia y agrada de un producto o servicio.

Una de las características más importantes de la calidad es cuando se brinda un valor agregado a sus productos y servicios; lo cual conduce a una estrategia empresarial; que es la ventaja competitiva. Con esto se diferencia ante la competencia, se llama la atención de los clientes y potenciales clientes y se consigue la fidelización del cliente hacia el hotel.

Otras definiciones de calidad véase en Tabla #1 pg 137

### **1.1.3. Cultura de calidad**

La cultura de calidad es la forma en la que individuos de una organización piensan y se comportan. Éstos deben estar enfocados en brindar un servicio de calidad efectivo para satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.

Esta cultura se la adquiere mediante dos maneras: La primera es la predisposición y voluntad de los colaboradores en aprender, hacer un buen trabajo, brindar un servicio de excelencia al cliente, etc. La segunda es responsabilidad de la alta gerencia; ya que ellos deben realizar capacitaciones anuales o semestrales a su staff, en las cuales se imparta información de los beneficios tangibles e intangibles de un servicio de calidad.

Se debe cambiar la mentalidad de los colaboradores; recordarles que ellos son las personas que hacen posible el funcionamiento de un hotel, puesto que ellos son quienes se relacionan

personalmente con los clientes en el día a día. Por eso, se los debe mantener motivados y procurar su crecimiento personal.

Este cambio de pensamiento y actuación de todos quienes conformen un hotel conlleva a una mejor productividad, a mejoras de su autoestima y a la efectividad de un trabajo bien realizado con base sobre la calidad.

Frases que deben quedar grabadas en el personal sobre una cultura de calidad en el servicio:

- ✓ Quien no vive para servir... No sirve para vivir.
- ✓ Servir significa ser útil a los demás.
- ✓ Servir es dar lo mejor de nosotros a los semejantes.
- ✓ El verdadero servicio es aquel que entiende y atiende las necesidades del huésped.
- ✓ Al servir otorgamos satisfacción, placer y bienestar.
- ✓ Quien sirve bien, se sirve de todo lo bueno.
- ✓ Servir es dar sin esperar recibir.
- ✓ El espíritu del servicio es el alma del humanismo.
- ✓ Servir es la protección y solución de los problemas de otros (Hernández, 2009:44).

#### **1.1.4. Políticas de calidad**

Las políticas de calidad son lineamientos en los cuales se deben basar los colaboradores para su póstumo desempeño en el trabajo. Estas políticas tienen la función de direccionar a los trabajadores y también a los clientes. Por ejemplo, una política para el staff es que todos ellos marquen su registro de entrada y salida de sus horarios de trabajo. Mientras que una política del hotel para los clientes es que no se acepten pagos en cheques, únicamente con tarjetas de crédito, débito o en efectivo.

Las políticas deben estar correctamente delineadas en la filosofía empresarial de Hotel-Escuela Q y es obligación de los mandos altos trazar, difundir y hacer cumplir las mismas en todos integrantes del mismo.

#### **1.1.5. Calidad enfocada al cliente**

La razón de los esfuerzos que realizan todos los trabajadores de un hotel por lograr un

y servicio de calidad; se llama cliente. Es él la única persona externa a la compañía que puede percibir y dar su opinión sobre lo que se haya adquirido. Es por esto que se debe tomar en cuenta todas aquellas características y atributos que puedan dar un valor agregado al cliente para su satisfacción (Ivancevich et al., 1996).

La calidad orientada al cliente se convierte en una estrategia. La cual desea posicionarse en el mercado mediante sus productos y servicios de calidad; con ello retener al cliente a su hotel y que lo prefiera ante la competencia. También, se debe estar pendiente de las nuevas tendencias y gustos y preferencias cambiantes del mercado para futuras innovaciones.

La calidad de un hotel es una percepción del cliente. El huésped juzga si existe o no calidad en los productos y servicios que fueron percibidos. Él valora su experiencia desde que da su primer paso dentro del hotel, afirma esta percepción en el momento que una persona lo recibe y le da la bienvenida, su estadía y hasta el momento de su despedida. Si el huésped se sintió satisfecho es posible que regrese y/o recomiende el servicio.

#### **1.1.6. Calidad en el servicio**

El objetivo de la calidad en el servicio es satisfacer al cliente. Ésta empieza por la adopción de una cultura de calidad por parte de todos quienes conforman tanto el área administrativa como operativa de un hotel. La cultura de calidad es que todos los colaboradores de una empresa estén motivados con su trabajo, les guste lo que hacen y tengan actitud de hacer bien las cosas para satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas (Ivancevich et al., 1996).

La calidad en el servicio es parte fundamental de los establecimientos hoteleros. Especialmente, los puestos que están relacionados con atención al cliente son quienes deben ser profesionales desde su apariencia hasta su trato. Deben facilitar información, estar capacitados, ser pacientes, ayudar en todo lo que se pueda, dar opciones, tener una buena actitud, etc. Todo en conjunto hace que el cliente valore si fueron o no satisfechas sus necesidades.

Es importante para un hotel que el producto o servicio trate de disminuir o eliminar en la medida de lo posible los defectos o errores que son causantes de la insatisfacción del cliente

(Ivancevich et al., 1996). No siempre se podrá lograr un producto o servicio perfecto porque no se puede alcanzar siempre la perfección, pero si se puede producir algo de excelencia y de calidad.

Las ventajas de un servicio de calidad son la fidelización que creará el cliente hacia el hotel, mediante ésto el cliente satisfecho puede recomendar y atraer a potenciales clientes de su entorno. Además, que un servicio de calidad genera una ventaja competitiva y también disminuye posibles costos no estimados por errores de operación.

¿Qué espera recibir el huésped del servicio de un hotel?: Cortesía, respeto, amabilidad, cordialidad, conocimiento, atención, amistad, rapidez, eficacia, empatía (MINTUR, 2015).

### **1.1.7. Gestión de calidad**

La gestión al igual que la palabra calidad puede cambiar su significado dependiendo el enfoque en el cual se desarrolle, por ejemplo:

- ✓ *La gestión como proceso:* Se entiende como funciones y actividades laborales específicas que los gestores deben realizar con la finalidad de llegar a los objetivos organizacionales.
- ✓ *La gestión como disciplina:* Es una fuente de aprendizaje la cual se la puede estudiar para ser aplicada en el proceso de la gestión empresarial. Ya que ésta comprende conceptos, principios y teorías.
- ✓ *La gestión y las personas:* Se refiere a los colaboradores con quienes los gestores trabajan y dirigen sus esfuerzos para lograr los objetivos de una empresa.
- ✓ *La gestión como carrera:* Describe a las personas que deben estudiar la disciplina de gestión la cual se dedica a “coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad” (Ivancevich et al., 1996:12).

La gestión de calidad es la unión de un buen trabajo de sus recursos humanos, su tecnología y sus innovaciones. Pero realmente quienes hacen posible cualquier éxito de una empresa son principalmente sus recursos humanos (Ivancevich et al., 1996).

Existen cuatro razones esenciales que justifican la creciente relevancia de la gestión de calidad. a) Las empresas buscan la forma de llegar a una ventaja competitiva que los diferencie ante sus competidores. b) Los consumidores tienen gran acceso a la información y saben cuáles son sus derechos como clientes. c) Las empresas no se destacan por sus precios sino por su posicionamiento en el mercado, su marca, los servicios y productos que brinda. Y, d) La tecnología facilita muchos procesos de una empresa; especialmente para rapidez y exactitud (Gilbert, 2007).

Para más profundidad del proceso de gestión de calidad; véase la parrilla de madurez de la gestión de calidad según Crosby en Tabla # 2 pg 138.

### **1.1.7.1. Cómo poner en marcha una gestión de calidad**

Mediante 5 etapas:

a) *La decisión de adoptar:* La transformación tiene que ir dirigida hacia la calidad. Los administradores deben tener una apertura de otras opiniones profesionales de la misma empresa o de afuera; así no fuesen de mandos altos. Tener la predisposición de adoptar y trabajar con una gestión de calidad que favorecerá a la empresa.

b) *Incubación:* En esta etapa los gerentes deben instruirse con conocimientos profundos sobre calidad de todas las maneras posibles a través de videos, libros, visitas a otras empresas, seminarios, etc para formular una filosofía empresarial de calidad factible. En algunas ocasiones es necesario revisar o cambiar la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos).

c) *Planificación y promoción:* Después que el responsable sabe que debe haber una transformación y se ha empapado de conocimientos; debe desarrollar un plan para introducirlo en la organización y debe promover ese plan durante un tiempo determinado en todos quienes conforman la empresa. Debe ser difundido y los trabajadores deben de familiarizarse con los nuevos cambios.

d) *Educación:* Los gerentes deben ser el ejemplo y líderes de mando para difundir los nuevos cambios. Deben capacitar a todos los empleados de la empresa. En palabras de Edwards Deming: “el objetivo del liderazgo debe ser mejorar el desempeño del hombre y de la

máquina, mejorar la calidad y, simultáneamente, infundirle al personal un sentimiento de orgullo por su trabajo” (Walton, 1999:256). Todo debe partir de los altos mandos hasta los bajos mandos.

e) *Mejora incesante*: La calidad debe formar parte fundamental de todos los cargos de la empresa. Siempre debe haber un supervisor quien controle o ayude a solucionar problemas. La alta gerencia debe hablar y trazarse objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo anualmente. Estos nuevos deben ser difundidos en cada área o departamento y ellos deben trazarse lo mismo de acuerdo a su trabajo para que así en conjunto logren la misión y la visión empresarial general. Todos son responsables de la mejora; a veces surge de los trabajadores; en otras ocasiones es impartida por sus superiores con el fin de lograr un trabajo productivo y de calidad (Walton, 1988).

## **1.2. Calidad como herramienta competitiva**

La palabra calidad como ya se ha mencionado anteriormente es un instrumento que puede lograr que un hotel sea competitivo en el mercado. Puesto que, ésta hace la diferencia cuando un cliente escoge un servicio al contrario de otras opciones de la competencia.

La calidad en los productos y servicios es apreciado por los clientes y son ellos quienes deciden volver al mismo lugar y recomendar a potenciales clientes; porque fueron satisfechas sus necesidades e incluso superadas sus expectativas.

Además que la industria hotelera ofrece una variedad de opciones para todos los gustos y muchas de ellas desean diferenciarse de la competencia, ser únicos y atraer cada vez a más clientes a sus instalaciones.

Es por ello, que los administradores deben estar atentos y estudiar nuevas tendencias en todo lo que tenga que ver con la hotelería, gastronomía y turismo, para así poder ofrecer siempre lo que busca el cliente y mucho más.

Todas las características favorables que llevan a la confiabilidad del cliente por un producto o servicio, también lo conduce a la fidelidad del producto; por ende a la empresa. De esta

manera un hotel se destaca de su competencia y logra una ventaja competitiva a su favor (Ivancevich et al., 1996).

### **1.3. Calidad en las PYMES**

En la actualidad cualquier tipo de establecimiento es importante que implante y trabaje con una gestión de calidad como herramienta competitiva. El presente estudio se enfocará hacia Hotel- Escuela Q una empresa nueva de tamaño pequeño.

Las PYMES han tenido que tomar en cuenta el factor calidad; ya que ahora la demanda es muy exigente. Los clientes se fijan en todo y basan sus decisiones dependiendo del precio, plazos, características y si realmente el producto o servicio vale la pena de adquirirlo (Valero, 1995).

#### **1.3.1. Cómo aplicar calidad a las PYMES**

Primero es necesario que la alta dirección haya realizado un estudio de la situación actual tanto interna como externa de la empresa. Se debe partir de los gustos y preferencias del target que el hotel va a dirigir todos sus esfuerzos. Para con ello, producir un producto que cumpla con las especificaciones demandadas y satisfaga las necesidades del potencial cliente.

Posteriormente, teniendo la información de los potenciales clientes se puede proceder a plantear una filosofía empresarial; la cual involucre una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de calidad enfocadas en hacerlas realidad con el potencial cliente a largo plazo (Valero, 1995).

### **1.3. Normas ISO**

Las Normas ISO ayudan a definir los procedimientos necesarios de actividades empresariales para evitar posibles errores y ofrecer productos y servicios de calidad. De igual manera este proceso debe ser verificado.

Las Normas ISO (Internacional Standard Organization) 9000, 9001 y 9004 son necesarias citar en este estudio ya que son pautas formales de la gestión de calidad aplicables a cualquier tipo

y tamaño de organización. Su finalidad es un producto y servicio de calidad el cual satisfaga al cliente y logre que la empresa sea competitiva.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para 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 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La Norma ISO 9011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental (ISO 9000, 2008:6).

Por el motivo que ISO 9000, 9001 y 9004 son normas de contenidos muy extensos no se podrá basar todo el estudio en dichas normas. La importancia de citar ISO es que todos quienes emprendan negocios y deseen destacarse por su gestión de calidad podrían leer, analizar y aplicar éstas para estandarización de sus procesos y así alcanzar los objetivos organizacionales. Incluso se puede trabajar en alcanzar una certificación ISO lo cual sería una ventaja competitiva difícil de ser imitada por la competencia.

#### **1.4. Control de calidad**

Todo debe ser medible para observar si está teniendo éxito un proceso o no. No todo se puede alcanzar de manera empírica; es por eso que cuando Hotel Q empiece sus operaciones deberá definir un sistema de control de calidad para procesos eficientes.

Lo primero que se debe hacer es actuar sobre una base de hecho/datos apropiados y reales. Las opiniones o juicios deben estar sustentadas en datos; ya que pueden ser exagerados o alterados. Los datos pueden ser obtenidos mediante encuestas a clientes internos o externos, mediante entrevistas o conversaciones personales, cifras estadísticas específicas, etc.

Los métodos estadísticos serán de ayuda para minimizar las variaciones. “Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos”. Aunque

Deming señala que ningún instrumento estadístico puede alcanzar la perfección en una empresa (Walton, 1988).

Existen varios métodos y teorías de diferentes autores en el tema de control de calidad. Se ha escogido las teorías de Edwards Deming ya que es uno de los principales fundadores de la gestión calidad. Además, cabe recalcar que muchos autores posteriores a Deming han tomado como referencia al mismo para la creación de sus nuevas teorías. Con la diferencia que muchos de ellos enfocan sus teorías a un tipo de empresa determinada con información y métodos más actualizados al siglo XXI.

A continuación se presenta algunas opciones de métodos estadísticos que pueden ser aplicados para el control de calidad de procesos en Hotel Q según Deming. En realidad son 7 pero se ha escogido los más aplicables hacia Hotel Q, el cual es una empresa de servicios; los otros puntos están mayormente enfocados hacia fábricas de producción masiva de artículos.

a) *“los diagramas de causa y efecto* suelen emplearse para representar las causas de cierto problema y para agruparlas en categorías, que muchas veces son “método”, “fuerza laboral”, “material” y “maquinaria”. Se usa cuando existen tormentas de ideas de variables que pueden influir dentro de un proceso. “Da como resultado una búsqueda activa de la causa”.

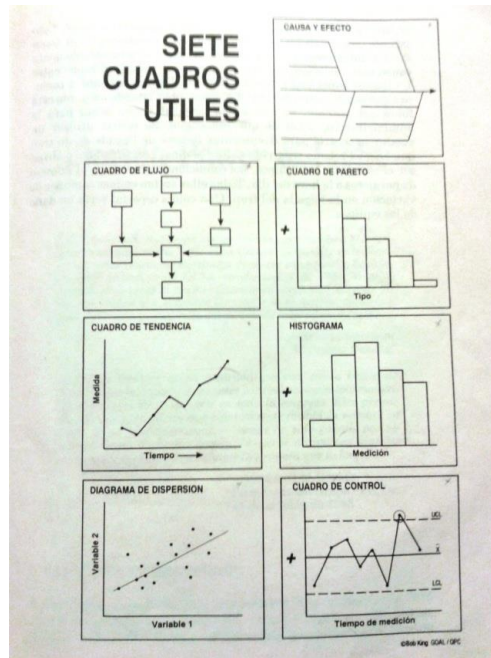
b) *“Los cuadros de flujo o diagramas de flujo del proceso* son la representación visual de los pasos en un proceso. Son específicamente útiles en las industrias de servicios, en las cuales el proceso laboral encierra pasos invisibles”.

c) *“Los cuadros de Pareto* son cuadros de barras sencillas que se utilizan después de haber reunido los datos para calificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Su empleo da origen a la regla 80-20 – el 80 por ciento de los problemas surgen del 20 por ciento de las causas”.

d) *“Los cuadros de tendencias o línea de tendencia* simplemente muestran los resultados de un proceso trazados gráficamente a lo largo de cierto periodo de tiempo, por ejemplo ventas mensuales”.

e) *“Los histogramas* sirven para medir la frecuencia con que ocurre algo, por ejemplo cuántas veces sale el tren con diez minutos de retraso comparado con cinco minutos o con sesenta minutos” (Walton, 1988:111).

## Ilustración #1: Métodos estadísticos para control de calidad



**Fuente:** (El método Deming en la práctica)

**Elaborado por:** (Walton, 1992)

“Nada de esto es difícil de entender. Nada de ello es fácil de hacer” (Walton, 1992:252).

El control de calidad debe ser llevado a cabo por los supervisores de cada área o personal administrativo. Además, los mandos medios y altos son quienes deben mantenerse en constante control de la situación del desempeño de sus colaboradores, estar siempre prestos a sugerencias, tomar notas de los posibles problemas para solucionarlos, etc. También, se debe realizar capacitaciones y más aún si ingresa personal nuevo al hotel.

En conclusión, mediante el control y correctivos de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de un hotel; se puede lograr un mejor trabajo que arroje como resultados un producto y servicio de calidad que será percibido por el cliente.

## **CAPITULO II**

### **2. SISTEMA ADMINISTRATIVO– OPERATIVO**

Capítulo II expande conceptos y describe a los involucrados de un sistema administrativo-operativo de calidad enfocado hacia Hotel- Escuela Q.

Se dará una descripción detallada de los puestos administrativos y operativos esenciales para el funcionamiento de un hotel pequeño. En Hotel Q no es necesario que exista una cantidad exorbitante de personal o la creación de varios departamentos; como sería el caso de un hotel grande que ofrezca más servicios. Por lo cual, se hará una descripción del personal mínimo con el cual podría arrancar su funcionamiento y a medida que pase el tiempo si es necesario contratar más personal por temas de expansión del hotel, por la oferta de más servicios, etc se podrá hacerlo tranquilamente.

#### **2.1. Sistema Administrativo**

Son todas aquellas funciones que los mandos medios y altos realizan con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Ellos se dedican a planificar, ejecutar, controlar, realizar correctivos y tomar decisiones sobre nuevas propuestas o del actual funcionamiento en si de un hotel. “Es un sistema que incide sobre los otros elementos” (Mendoza, 2011:77).

Dentro de un sistema administrativo se encuentra la micro y macro administración. La primera, se caracteriza por decisiones que se toman internamente, está direccionada a los mandos medios y bajos y por último son a corto plazo. Por otro lado, el segundo se encarga de analizar la situación externa de la empresa, formula decisiones estratégicas de largo plazo y lo maneja la alta gerencia.

La micro y macro administración a pesar de no cumplir funciones iguales, las dos se complementan para alcanzar los objetivos. La alta gerencia es quien da los lineamientos de operación hacia los mandos medios y bajos. Por lo tanto las macro decisiones son referencias que las micro decisiones deben acatar para el éxito de la empresa (Mendoza, 2011).

### 2.1.1. Cualidades de los gestores/ administradores: mandos medios y altos

La persona o personas que vayan a desempeñar mandos medios y altos deben poseer ciertas cualidades; las cuales les permitan desempeñar una correcta gestión de procesos de calidad. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, sector industrial, tamaño de la organización o tipo de cultura social a los que pertenece (Ivancevich et al., 1996:20). Y éstas son:

- a) *Proporciona una dirección clara:* Un buen administrador debe instituir objetivos y normas precisas y claras para sus subordinados. El gestor debe fomentar la participación activa del personal para ser parte de los objetivos organizacionales. Y también debe delegar responsabilidades claras a los trabajadores.
- b) *Estimula la comunicación abierta:* Deben ser personas sinceras, honestas y directas al hablar con su personal. Deben crear un ambiente de confianza y apertura para que los colaboradores se sientan más cómodos en expresar lo que sea necesario.
- c) *Prepara y apoya a su personal:* Alguien en quien los trabajadores busquen ayuda, que trabaje en los diferentes problemas que aparezcan y que responda por sus trabajadores ante sus jefes superiores.
- d) *Proporciona reconocimiento objetivo:* Los administradores deben reconocer siempre el buen desempeño de sus colaboradores y si existen críticas deben convertirlas en constructivas.
- e) *Establece controles sobre la marcha:* Realiza un seguimiento de los procesos de los trabajadores y siempre termina con una retroalimentación.
- f) *Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización:* Analiza y escoge a personas con aptitudes y más idóneas para un determinado trabajo.
- g) *Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones:* Los gestores están conscientes que no pueden realizar cambios significativos en los procesos; puesto que, pueden afectar económicamente a la organización, cualquier cambio primero debe ser expuesto ante sus superiores.
- h) *Estimula la innovación y las nuevas ideas:* El administrador siempre estará presto en

buscar y escuchar innovaciones o nuevas ideas que mejoren el desempeño de sus trabajadores o para mejorar la imagen del hotel.

- i) *Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias:* Cuando existen problemas o quejas de los subordinados, el gestor busca un momento propicio para discutir al respeto y tratar de solucionar cualquier particular.
- j) *Mantiene un alto nivel de integridad:* “El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto” (Ivancevich et al., 1996:21).

### **2.1.2. Capacidades propias de una gestión administrativa**

Los mandos medios y altos que se encargan de la gestión de calidad deben poseer o ir desarrollando capacidades indispensables para sus funciones. Éstas son puestas en práctica en los mandos inferiores de la empresa. A continuación se explicará cada una de ellas:

- ✓ *Capacidades técnicas:* “Se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo”. Deben ser capaces de resolver problemas laborales que se dan a diario.
- ✓ *Capacidades analíticas:* “Son la utilización de enfoques o técnicas científicas para la solución de problemas de gestión”. Es la capacidad de identificar un problema, analizarlo y tomar correctivos al respecto.
- ✓ *Capacidades para la toma de decisiones:* Todos los gestores llegan a un momento en el cual deben tomar una o varias decisiones, que no afecten la calidad del hotel. La capacidad de toma de decisiones viene influenciada de alguien que posea buenas capacidades analíticas.
- ✓ *Capacidades informáticas:* “Son la comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y softwares en muchas facetas de sus trabajos”. El manejo de la tecnología es indispensable para un trabajo más productivo y da valor agregado.
- ✓ *Capacidades para tratar con las personas:* Es la capacidad para trabajar con otras personas, comunicarse correctamente y entenderlos mediante retroalimentación. Es una habilidad que deben tener todos quienes conforman una empresa para su éxito.

- ✓ *Capacidades conceptuales*: “Capacidad para visualizar el modo en que cada parte de una organización encaja e interactúa con los demás para alcanzar las metas y objetivos” (Ivancevich et al., 1996:23-25).

### 2.1.3. Elementos que debe desarrollar una administración

- ✓ *Macrorresultados*: Los macrorresultados no se tratan, únicamente, de los logros económicos; sino de resultados generales de todos los integrantes de la empresa, sin importar su puesto. Estos resultados son: valor financiero, que puede ser expresada en la rentabilidad, que muestra la utilidad en relación con la inversión; el crecimiento, generalmente referido a las ventas; la flexibilidad, sobre todo en materia de liquidez, endeudamiento, retención de utilidades; y de responsabilidad social y ambiental, relacionados con la proyección de la empresa frente a la comunidad.
- ✓ *Misión*: Señala lo que es y hace la empresa; también, describe al lugar en el cual se desarrolla, hacia quienes se va enfocar y su responsabilidad social.
- ✓ *Visión*: Son las características que aspira o sueña lograr la empresa en el futuro. Debe ser atractiva y alcanzable.
- ✓ *Objetivos*: Los objetivos señalan los propósitos empresariales que se llevarán a cabo y desean alcanzar todos los integrantes de la empresa desde los mandos altos hasta los mandos medios. Deben ser realistas, alcanzables y concretos.
- ✓ *Estrategias*: Son todas las acciones que la empresa propone hacer tomando en cuenta su micro y macro entorno. Son la referencia de lo que deben hacer y lograr todos los individuos de una empresa. Y con esto alcanzar macrorresultados positivos. Se los puede plantar a través del análisis FODA, respondiendo ante las oportunidades y amenazas del entorno y con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.  
También deben surgir de la intuición, de panoramas y de estudios previos. Las estrategias deben enfocarse a ser competitivas. Ellas no son estáticas pueden cambiar con el tiempo por factores de cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, innovaciones, nuevos métodos, etc. Se proyectan a alcanzar la misión, visión y los objetivos organizacionales a largo plazo.
- ✓ *Formación administrativa*: Es un momento determinado en el cual la alta gerencia estudia diferentes factores internos y externos de la empresa para la toma de decisiones que generen

los microrresultados. Tomando en cuenta la misión, visión y estrategias que están preestablecidas.

- ✓ *Cultura organizacional*: Es el conjunto de ideas, valores, formas de lenguaje, mitos y ritos que tipifican la vida de una empresa; por tanto, es el producto de la interacción de la gente internamente y de medio cultural en el que opera la firma (Mendoza, 2011: 6-7).

#### **2.1.4. Estrategias genéricas de Michael Porter**

Michael Porter (1980) propone una clasificación de estrategias competitivas; las cuales deberían ser puestas en práctica en una empresa. Buscan el desarrollo general de una empresa hacia el éxito. Y éstas son:

- a) *Diferenciación*: Busca ofrecer productos o servicios que sean considerados únicos en el mercado, lo cual los diferencie notablemente ante la competencia. La ventaja de esta estrategia es que si es de gusto del consumidor, éste no tendrá problema en pagar el precio que sea.

Es una estrategia eficaz para cualquier tipo de negocio. Debe ser difícil de ser imitado por la competencia porque de lo contrario pierde su valor de diferenciación. A continuación algunos ejemplos:

- ✓ En sus atributos o características.
  - ✓ En su desempeño o rendimiento.
  - ✓ En la calidad.
  - ✓ En la marca.
  - ✓ En brindar un buen servicio o atención al cliente.
  - ✓ En la atención personalizada.
  - ✓ En la rapidez de la entrega.
  - ✓ En ofrecer servicios adicionales (Archive, 2014).
- b) *Liderazgo de costos*: Esta estrategia trata que la empresa consiga un bajo costo de producto y producción; el cual su venta genere ganancias, sea de buena calidad y pueda pagar su target. Se aplica, mayoritariamente, en grandes industrias que se pelean

por costos. Por ejemplo: automóviles, telefonías, tecnología, etc; pero también puede ser utilizada en la industria hotelera.

Algunas formas de reducir costos y poder aplicar esta estrategia son:

- ✓ Aprovechar las economías de escala.
- ✓ Elaborar productos de manera estandarizada.
- ✓ Aprovechar las nuevas tecnologías.
- ✓ Realizar controles rigurosos de costos y gastos indirectos.
- ✓ Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- ✓ Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad (Archive, 2014).

c) *Enfoque*: Consiste en concentrar la venta de sus productos o servicios, únicamente, en un segmento de mercado específico. Es decir, dedicarse a un target al cual desean satisfacer sus necesidades; mejor que lo harían en un mercado amplio.

Algunos ejemplos son:

- ✓ Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- ✓ Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- ✓ Concentrarse en una línea de productos.
- ✓ Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente (Archive, 2014).

### **2.1.5. Funciones administrativas: Ciclo PHVA**

La manera correcta de medir y estudiar el proceso de avance de un proceso desde su inicio a fin; con la idea de una mejora continua se lo puede lograr con el ciclo PHVA. El cual sus siglas significan planificar, hacer, verificar y actuar; en inglés como es su origen es PDCA (Plan, do, check, act). También, este ciclo es conocido en el Japón como Ciclo Deming puesto que fue él quien lo dio a conocer. Mientras, que el Dr. Deming lo llamaba Ciclo Shewart; ya que se basó en una de sus teorías. Para el desarrollo de esta disertación y para que no haya confusiones se lo llamará Ciclo PHVA.

El ciclo PHVA consiste en 4 etapas:

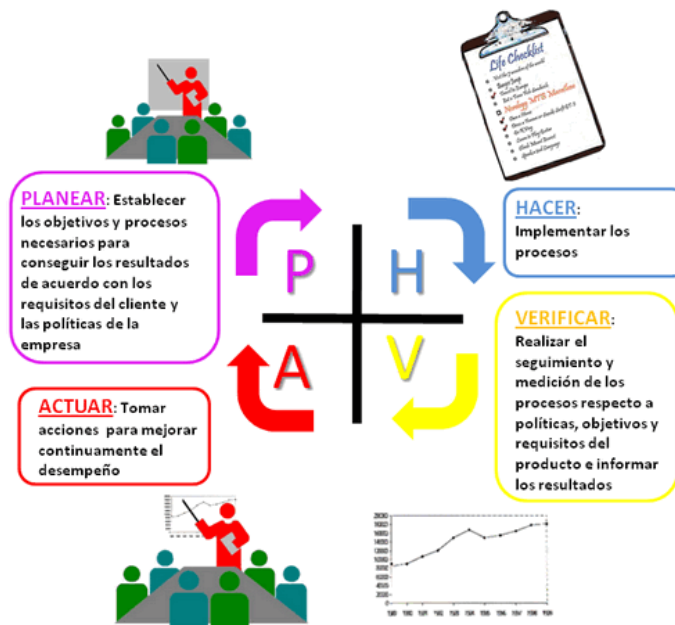
a) *Planificar* un cambio y organizar al grupo adecuado. Obtener datos necesarios. Los ejecutivos deben encargarse de la planificación de planes o proyectos pertinentes que conduzcan hacia un objetivo favorable para el hotel. Para ello los ejecutivos deben realizar un estudio previo y recabar la mayor información necesaria para el desarrollo de un proyecto; este debe ser discutido y analizado por otros ejecutivos antes de su aplicación.

b) *Hacer* el cambio. Quiere decir poner en marcha el proyecto. Los ejecutivos son quienes proponen, capacitan y direccionan al personal operativo para la aplicación del cambio o propuesta.

c) *Verificar* los resultados del cambio y observar los efectos. Los administradores deben estar, permanentemente, verificando los resultados y desarrollo del nuevo proyecto.

d) Según los resultados, *actuar* para regularizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información (Walton, 1992; Walton 1988; Mendoza, 2011).

**Ilustración #2: Ciclo PHVA**

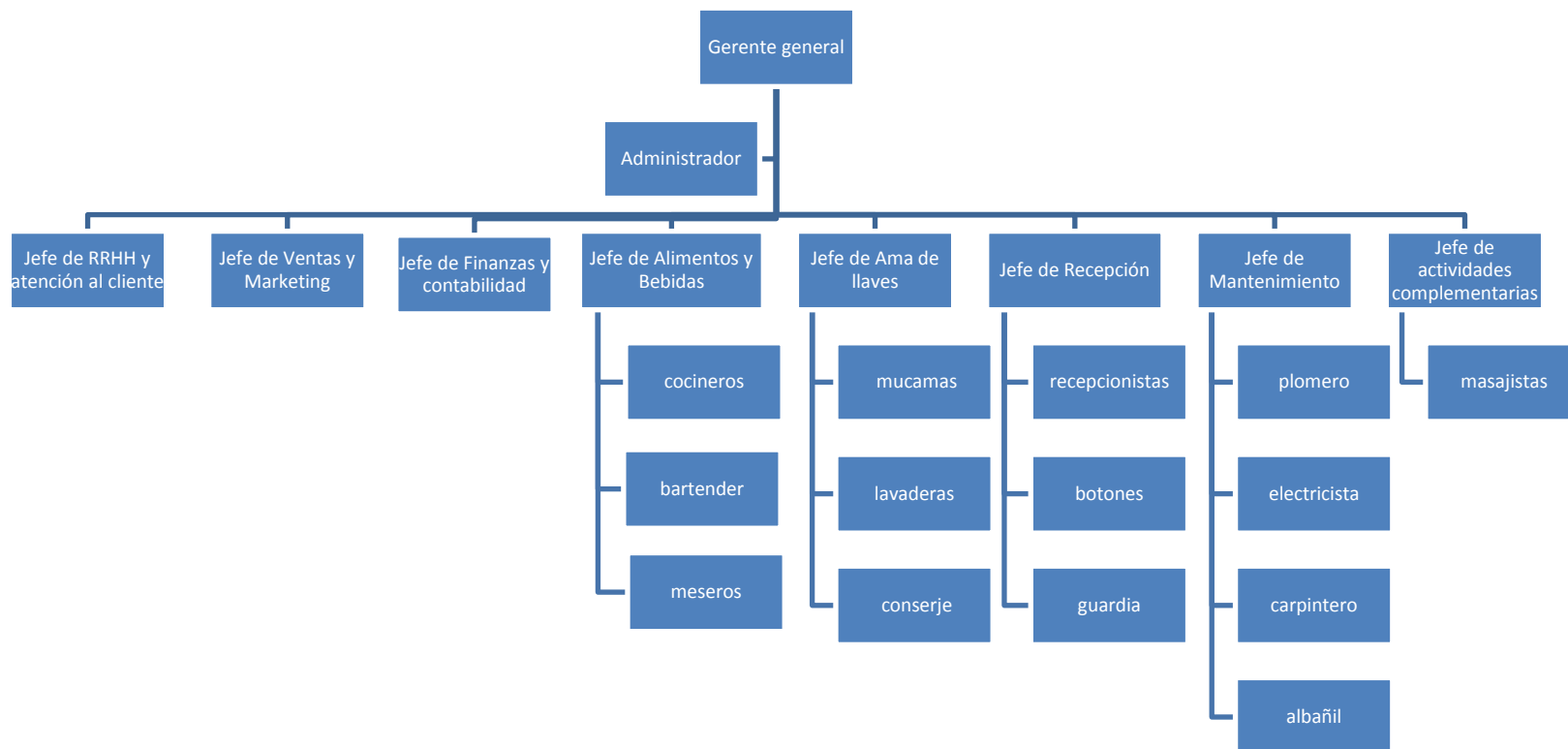


**Fuente:** (<http://www.negociosyemprendimiento.org>)

**Elaborado por:** (<http://www.negociosyemprendimiento.org>, 2015)

### 2.1.6. Propuesta de un organigrama funcional para Hotel-Escuela Q

**Ilustración #3:** Organigrama para Hotel Q



**Fuente:** (María Luisa Silva, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

### 2.1.7. Descripción de los puestos administrativos según la propuesta de organigrama funcional para Hotel- Escuela Q

Todos los puestos en un hotel tienen sus propias funciones y características. Algo que todos los colaboradores deben poseer son: características personales, destrezas y experiencia en el trabajo que van a realizar. Es decir el ser, saber y saber hacer su trabajo.

#### 2.1.7.1. Tabla #3: Descripción del puesto de Gerente General y Administrador

<b>PERTENENCIA:</b> Gerencia general y Administración	
<b>CARGO:</b> Gerente general y Administrador	
En hoteles pequeños el gerente o administrador pueden ser la misma persona. Incluso el gerente puede ser el dueño pero el administrador es quien realmente se encarga de todo el funcionamiento del hotel. Por lo tanto, las características y funciones de un administrador pueden ser las mismas o en su mayoría iguales a la de un gerente general, aplicable para Hotel Q.	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer un título de pregrado o post grado en Administración de empresas hoteleras, Administración de empresas o afines.</li> <li>✓ Tener amplios conocimientos en administración hotelera, gastronómica y turismo.</li> <li>✓ Dominar el idioma inglés y si es posible otros idiomas.</li> <li>✓ Dominar temas informáticos y matemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominar las funciones administrativas de planificación, ejecución, dirección y control.</li> <li>✓ Delegar funciones a los diferentes departamentos y áreas de un hotel.</li> <li>✓ Estar pendiente del personal; de su trabajo, opiniones o quejas.</li> <li>✓ Estar pendiente del mantenimiento de la infraestructura o</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia en gerenciar o administrar una empresa.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser responsable, amable, honesto.</li> <li>✓ Poseer una imagen intachable que infunda respeto y consideración.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener capacidad y facilidad en el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Tener facilidad de palabra y una correcta comunicación con todos los trabajadores del hotel y público externo.</li> <li>✓ Denotar liderazgo tanto en los clientes internos como en los clientes externos.</li> <li>✓ Buscar ante todo en dar lo mejor y satisfacer al cliente.</li> <li>✓ Tener capacidad de negociación.</li> </ul>	<p>adquisición de equipamiento hotelero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar al tanto de cualquier cambio favorable o desfavorable de factores internos o externos al hotel.</li> <li>✓ Buscar siempre brindar un valor agregado al cliente.</li> <li>✓ Innovar siempre que se pueda y estar pendiente de las últimas tendencias.</li> <li>✓ Ser capaz y encargarse de realizar cualquier tipo de trámites.</li> <li>✓ Analizar las ganancias y pérdidas del hotel. Tomar correctivos acerca de las pérdidas.</li> <li>✓ Estudiar a la competencia y esforzarse en ser mejores.</li> <li>✓ Mantener motivados a los trabajadores y capacitarlos.</li> <li>✓ Esforzarse en cumplir los objetivos organizacionales.</li> <li>✓ Buscar estrategias que hagan más competitivo al hotel.</li> <li>✓ Hacer cumplir las políticas de la empresa.</li> <li>✓ Realizar juntas administrativas de temas relevantes sobre el hotel.</li> <li>✓ Capacitarse constantemente.</li> <li>✓ Tener conocimiento de todos los puestos laborales que existen en el hotel.</li> <li>✓ Realizar supervisiones continuas.</li> </ul>
---	--

**Fuente:** (Torres et al., 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.7.2. Tabla #4: Descripción del puesto de Jefe Recursos Humanos y Atención al cliente**

<b>PERTENENCIA:</b> Departamento de Recursos Humanos y Atención al cliente	
<b>CARGO:</b> Jefe de Recursos Humanos y Atención al cliente	
En el caso de Hotel Q por ser un hotel pequeño el jefe de Recursos Humanos y Atención al cliente puede ser el mismo Administrador o Gerente general.	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poseer un título de pregrado, post grado o certificaciones en Recursos Humanos, Administración de empresas, Psicología industrial o afines.</li><li>✓ Tener experiencia en el puesto.</li></ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ser un líder y comprometerse en cumplir los objetivos de la empresa.</li><li>✓ Ser paciente y no perder la cordura fácilmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Analizar el perfil de un estudiante o persona particular para un determinado puesto.</li><li>✓ Conversar con los estudiantes practicantes o personas particulares antes que comiencen a laborar para el hotel.</li><li>✓ Estar presto a sobrellevar quejas o problemas tanto de los huéspedes como del personal.</li><li>✓ Coordinar y motivar al personal.</li><li>✓ Resolver conflictos del personal.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe infundir confianza y apertura para que cualquier tipo de persona se acerque hablar.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer un buen carácter, poner atención y brindar posibles soluciones tanto al público externo como interno.</li> <li>✓ Ser una persona que tenga facilidad de palabra y comunicación tanto individual como grupal.</li> <li>✓ Capacidad de resolución de problemas laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar horarios rotativos según cada puesto y tomando en cuenta disposiciones legales.</li> <li>✓ Realizar supervisiones o preguntas al personal si todo se encuentra en orden.</li> <li>✓ Debe capacitarse constantemente.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.7.3. Tabla #5: Descripción del puesto de Jefe de Ventas y Marketing**

<p><b>PERTENENCIA:</b> Departamento de Ventas y Marketing</p>
<p><b>CARGO:</b> Jefe de Ventas y Marketing</p>
<p>Los integrantes de este departamento se dedican principalmente a la mercadotecnia, ventas y publicidad. Depende del tamaño del hotel y cantidad de servicios (Di Muro, 2012). En el caso del Hotel- Escuela Q por ser un establecimiento pequeño una sola persona podría realizar el trabajo.</p>

<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser profesional en Administración de empresas, Gestión Hotelera, Marketing o especializaciones en ventas.</li> <li>✓ Debe dominar el inglés, si es posible otros idiomas.</li> <li>✓ Tener experiencia.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona extrovertida.</li> <li>✓ Sociable.</li> <li>✓ Poseer una presentación intachable.</li> <li>✓ Una persona respetuosa, honesta y responsable.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paciente.</li> <li>✓ Persistente y optimista.</li> <li>✓ Creativo.</li> <li>✓ Con buena capacidad de comunicación.</li> <li>✓ Facilidad en vender.</li> <li>✓ Dinámico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales.</li> <li>✓ Organizar un directorio de clientes a fin de enviarles información por correo acerca de los servicios que ofrece el hotel.</li> <li>✓ Realizar juntas informativas con sus superiores o para consulta de toma de decisiones estratégicas.</li> <li>✓ Visitar personalmente a los clientes potenciales y personal clave de empresas, a fin de promover la venta de alojamiento y alimentos y bebidas del hotel.</li> <li>✓ Buscar nuevos mercados potenciales.</li> <li>✓ Esforzarse por recuperar a los clientes que haya perdido.</li> <li>✓ Representar al hotel dignamente ante cualquier situación, lugar y momento (De la Torre, 2009: 67).</li> <li>✓ Esforzarse en aprender cada vez más.</li> </ul>

Fuente: (De la Torre, 2009)

Elaborado por: (María Luisa Silva, 2015)

#### 2.1.7.4. Tabla #6: Descripción del puesto de Contador

<b>PERTENENCIA:</b> Departamento de Contabilidad y Finanzas	
<b>CARGO:</b> Contador	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tener un título de pregrado o postgrado en Administración de empresas, Gestión Hotelera, Contabilidad o especializaciones en contabilidad de empresas.</li><li>✓ Tener experiencia.</li></ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Una persona honesta, responsable y con altas cualidades morales.</li></ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dominio de todas las ciencias matemáticas aplicadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Registrar, resumir e interpretar todas las actividades económicas del hotel.</li><li>✓ Se encarga de los ingresos, egresos, nóminas e informes estadísticos.</li><li>✓ Trabajar en conjunto con otras áreas o departamentos; los cuales dan el reporte diario de los ingresos y egresos del hotel.</li><li>✓ Se encarga de los sueldos y salarios del personal, comisiones, etc.</li><li>✓ Realizar balances financieros.</li><li>✓ Realizar comparaciones de un mes a otro, de un año a</li></ul>

<p>hacia la contabilidad de Hotel Q.</p>	<p>otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar reportes mensuales a sus mandos superiores sobre la situación financiera de la empresa.</li> <li>✓ Preparar las obligaciones tributarias.</li> <li>✓ Asesorar a la gerencia en temas relacionados a su trabajo para posibles mejoras.</li> <li>✓ Archivar y tener en orden todos documentos importantes como: facturas, retenciones, cheques, tarjetas de crédito, efectivo, etc.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.7.5. Tabla #7: Descripción del puesto de Jefe de Actividades Complementarias**

<p><b>PERTENENCIA:</b> Departamento de Actividades complementarias</p>	
<p><b>CARGO:</b> Jefe de actividades complementarias</p>	
<p><b>Perfil</b></p>	<p><b>Funciones y obligaciones</b></p>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede ser profesional en cualquier ámbito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encarga de toda la logística que envuelve la</li> </ul>

<p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona responsable.</li> <li>✓ Respetuosa.</li> <li>✓ Amable.</li> <li>✓ Proactiva.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tenga conocimientos en organizar eventos culturales.</li> </ul>	<p>presentación de cualquier evento cultural a realizarse en Hotel- Escuela Q.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar a cargo de todo lo que tiene que ver con el funcionamiento del spa, tienda de artesanías, venta de cuadros, etc.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (Nandy Castillo, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

## 2.2. Sistema Operativo

Un sistema operativo embarca todos los procedimientos los cuales deben estar correctamente definidos por los mandos medios y altos hacia los empleados de mandos bajos. Es decir, hacia los trabajadores de producción, atención al cliente, camareras, etc ellos son la gestión operativa de un hotel (Mendoza, 2011).

Este recurso humano es la esencia del funcionamiento de un hotel; puesto que éstos son quienes producen, venden los bienes y servicios y están en contacto a diario con los clientes. Son la fuerza laboral, ponen en práctica sus capacidades y habilidades y sus opiniones pueden ayudar a la toma de decisiones gerenciales.

Algo que debe primar en la mentalidad de todos quienes trabajan en un hotel pequeño; es que deben ser personas proactivas y

multifacéticas. No es regla que un empleado se limite hacer únicamente un trabajo específico, sino que si es hábil o servicial en otras cosas tanto para el hotel como para el huésped/cliente puede generar una gran ayuda.

## 2.2.1. Descripción de los puestos operativos según la propuesta de organigrama funcional para Hotel- Escuela Q

### 2.2.1.1. Departamento de Alimentos y bebidas

El departamento de Alimentos y bebidas es uno de los rubros que más puede generar ingresos en un hotel, después de las habitaciones. Incluso en algunos hoteles las ganancias de alimentos y bebidas son mayores que por venta de habitaciones; ya que es un servicio para público interno y externo, mientras que las habitaciones son solo para huéspedes (Di Muro, 2012).

El departamento de Alimentos y bebidas varía según el tamaño del hotel, su categorización y la cantidad de servicios que ofrezca. Por ejemplo, Hotel- Escuela Q pretende ofrecer el servicio de cafetería para desayunos buffet, un snack-bar y a futuro un bar. Pero tendrá a la disposición del cliente opciones de diferentes tipos de restaurantes y un menú express que se lo llevaría a la habitación del huésped a manera de room-service, solo que el producto será externo del Hotel.

#### 2.2.1.1.1. Tabla #8: Descripción del puesto de Jefe de Alimentos y bebidas

<b>CARGO:</b> Jefe de Alimentos y bebidas	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <p>✓ Persona titulada en gastronomía o persona que posea amplios conocimientos en gastronomía.</p>	<p>✓ Realizar las compras de mercado.</p> <p>✓ Llamar a los diferentes proveedores cuando está por</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber inglés, si es posible otros idiomas.</li> <li>✓ Tener experiencia en las cocinas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona responsable, honesta, respetuosa y honrada.</li> <li>✓ Debe saber portar su uniforme de chef.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber delegar funciones.</li> <li>✓ Tener conocimientos en costos.</li> <li>✓ Saber trabajar a presión y rápidamente.</li> <li>✓ Ser organizado.</li> </ul>	<p>acabarse el stock necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ordenar y clasificar los alimentos perecibles y no perecibles en áreas frías o secas.</li> <li>✓ Enseñar a los cocineros la preparación y presentación de platos.</li> <li>✓ Delegar funciones a los demás cocineros y controlar que ellos hagan bien su trabajo.</li> <li>✓ Proporcionar un producto de calidad; el cual sea sabroso, de buen aspecto, de buen olor y de buena textura.</li> <li>✓ Realizar menús variados.</li> <li>✓ Procurar optimizar los alimentos y productos al máximo, reduciendo o evitando desperdicios.</li> <li>✓ Supervisar la higiene de la cocina y que los equipos estén en óptimas condiciones.</li> <li>✓ Supervisar la presentación de los cocineros.</li> <li>✓ Supervisar utensilios, menaje, cristalería, cubertería, etc.</li> <li>✓ Reportar y conversar con mandos superiores cualquier situación importante.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** (Di Muro, 2012)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.2.1.1.2. Tabla #9: Descripción del puesto de Cocinero**

<b>CARGO:</b> Cocinero	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No es indispensable que posean títulos académicos, siempre y cuando tenga destrezas y experiencia en la cocina.</li> <li>✓ Si poseen títulos o certificaciones en gastronomía u hotelería mucho mejor. (Los estudiantes pasantes de Gestión Hotelera de la PUCE pueden realizar sus prácticas de cocineros)</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser personas responsables, honestas, respetuosas y honradas.</li> <li>✓ Portar correctamente el uniforme.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener conocimientos y destrezas culinarias.</li> <li>✓ Saber cocinar, freír, cortar, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obedecer las tareas que designe el Jefe de cocina.</li> <li>✓ Presentarse al trabajo correctamente uniformado y aseado.</li> <li>✓ Ser capaz de darse cuenta si un producto está dañado y desecharlo.</li> <li>✓ Porcionar y ordenar los alimentos según sus características.</li> <li>✓ Poner atención en lo que se hace; para que no se eche a perder un plato o bebida.</li> <li>✓ Preparar diferentes alimentos y bebidas que sean requeridos para el buffet o snack-bar.</li> <li>✓ Realizar su trabajo bajo normas de higiene.</li> <li>✓ Reportar al Jefe de cocina si es necesario comprar algún alimento o bebida.</li> <li>✓ Realizar la limpieza de la cocina total: equipos, utensillos, pisos, etc.</li> </ul>

✓ Trabajar rápido y bajo presión.	
-----------------------------------	--

**Fuente:** (Di Muro, 2012)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.2.1.1.3. Tabla #10: Descripción del puesto de Bartender**

<b>CARGO:</b> Bartender	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener amplios conocimientos o especializaciones en coctelería.</li> <li>✓ Saber inglés y de preferencia otros idiomas.</li> <li>✓ Tener experiencia.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser una persona sociable y cortés.</li> <li>✓ Una persona honrada, responsable y honesta.</li> <li>✓ Con una buena imagen personal.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sonreír siempre y ser servicial.</li> <li>✓ Mezclar y producir bebidas alcohólicas y no alcohólicas.</li> <li>✓ Tener en orden toda la cristalería, equipos, bebidas, frutas, etc.</li> <li>✓ Tener siempre aseado tanto el lugar de trabajo como la barra.</li> <li>✓ Reportar cuando una bebida o producto está próximo a terminarse.</li> <li>✓ No debe perder el control fácilmente.</li> <li>✓ Despachar las bebidas según el orden de las comandas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener destrezas en la preparación de bebidas.</li> <li>✓ Capacidad para trabajar en la noche.</li> <li>✓ Trabajar rápido y bajo presión.</li> </ul>	
--	--

**Fuente:** (Di Muro, 2012)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 2.2.1.1.4. Tabla #11: Descripción del puesto de Mesero

<b>CARGO:</b> Mesero	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para empleados externos no es necesario un título académico, pero si la experiencia. (Los pasantes de Gestión Hotelera podrían hacer sus prácticas de meseros)</li> <li>✓ Saber inglés y si es posible otros idiomas.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener una apariencia intachable.</li> <li>✓ Ser responsable, respetuoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sonreír siempre.</li> <li>✓ Saber de memoria el menú y cómo se compone.</li> <li>✓ Atender rápido a cualquier requerimiento.</li> <li>✓ Estar atento a las mesas que le corresponda.</li> <li>✓ Llevar charoles.</li> <li>✓ Llevar y retirar varios platos.</li> <li>✓ Abastecer las bandejas calientes de buffet, bowls, platos, dispensadores, etc.</li> <li>✓ Llevar alimentos y bebidas a la mesas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser amable.</li> <li>✓ Ser extrovertido.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener facilidad de palabra y comunicación.</li> <li>✓ Saber tratar al cliente.</li> <li>✓ Hacer todo lo posible por satisfacer al cliente en sus requerimientos.</li> <li>✓ Ser eficiente.</li> <li>✓ Concentrarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar pendiente de la limpieza tanto de las mesas como de la cafetería o bar.</li> <li>✓ Debe estar correctamente parado sin arrimarse a las paredes o las manos en los bolsillos.</li> <li>✓ No debe comer o beber delante del cliente.</li> <li>✓ No debe ponerse hablar de temas controversiales con el cliente.</li> <li>✓ No debe hablar en clave con otros empleados sobre los clientes/huéspedes.</li> <li>✓ No utilizar “no” al comienzo de cualquier pregunta. Por ejemplo: ¿No le gustaría tomar otro coctel?, sino ¿Le gustaría tomar otro coctel?.</li> <li>✓ Evitar diminutivos. Por ejemplo, cafecito, postrecito, vasito, etc.</li> <li>✓ Nunca se debe apresurar al cliente a que desaloje el lugar.</li> <li>✓ Tratar de vender lo que más pueda, las bebidas y platos más costosos.</li> <li>✓ Cuando llegue algún cliente deforme o con problemas; evitar preguntarle sobre su defecto o quedarle viendo indiscretamente (Concatur, 2015).</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (Concatur, 2015)

Elaborado por: (María Luisa Silva, 2015)

### 2.2.1.2. Departamento de Ama de llaves

#### 2.1.1.2.1. Tabla #12: Descripción del puesto de Jefe de Ama de llaves

CARGO: Jefe de Ama de llaves	
Perfil	Funciones y obligaciones
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona con título en Hotelería o con experiencia en habitaciones. (Un estudiante pasante puede desarrollar este puesto según su experiencia y trabajo)</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona honesta, responsable, honrada, respetuosa.</li> <li>✓ Con buena imagen personal.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener experiencia en el manejo de habitaciones.</li> <li>✓ Maneje inventarios.</li> <li>✓ Habilidad para organizar y distribuir tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encarga de la buena imagen del Hotel.</li> <li>✓ Controlar inventarios.</li> <li>✓ Optimizar productos para que no existan desperdicios.</li> <li>✓ Comunicar a mucamas las habitaciones por salir, por entrar y ocupadas por huéspedes.</li> <li>✓ Delegar funciones a mucamas y lavanderas.</li> <li>✓ Supervisar la limpieza de áreas públicas y habitaciones.</li> <li>✓ Se encarga que se cumpla estándares de calidad.</li> <li>✓ Reportar a los mandos superiores cuando los artículos de limpieza están por acabarse, los amenities, cuando existen fallas en las habitaciones, etc.</li> <li>✓ Llevar buen control de las llaves maestras del hotel.</li> </ul>

✓ Manejo de personal.	✓ Comunicar de inmediato a las camareras los requerimientos especiales de los huéspedes.
-----------------------	--

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 2.1.1.2.2. Tabla #13: Descripción del puesto de Camarera

<b>CARGO:</b> Mucama o camarera	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En personas externas no es necesario un título profesional; pero si con destrezas para el trabajo. (Estudiantes pasantes de Gestión Hotelera pueden realizar este trabajo)</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe tener una excelente condición física.</li> <li>✓ Una persona honesta.</li> <li>✓ Puntual.</li> <li>✓ Discreta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encarga de la limpieza total de la habitación y de áreas públicas.</li> <li>✓ Realizar la limpieza en orden y con normas de higiene.</li> <li>✓ Reportar al Jefe de Ama de llaves posibles fallas en las habitaciones.</li> <li>✓ Entregar ropa de cama y toallas a lavandería.</li> <li>✓ En caso de encontrar un objeto perdido dárselo al administrador.</li> <li>✓ Tener ordenadas las bodegas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atenta.</li> <li>✓ Ordenada.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe saber trabajar bajo presión y rápido.</li> </ul>	
---	--

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

### 2.1.1.2.3. Tabla #14: Descripción del puesto de Lavandera

<b>CARGO:</b> Lavandera (las mucamas pueden realizar esta misma función por ser un Hotel pequeño)	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p style="text-align: center;"><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En personas externas no es necesario un título profesional; pero si con destrezas para el trabajo. (Estudiantes pasantes de Gestión Hotelera podrían realizar este trabajo)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe tener una excelente condición física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lavar, secar y planchar ropa de cama, toallas de baño y ropa de mesa.</li> <li>✓ Saber tratar los objetos para no dañarlos.</li> <li>✓ Realizar su trabajo de manera ordenada y clasificando cada cosa en su lugar.</li> <li>✓ Mantener ordenado el área de lavandería y bodegas.</li> <li>✓ Reportar a sus superiores en caso de daño de equipos o de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona honesta, responsable.</li> <li>✓ Puntual.</li> <li>✓ Ordenada.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber manipular artículos y equipos de limpieza.</li> <li>✓ Ser responsable en hacer bien su trabajo.</li> </ul>	<p>materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reportar el desabastecimiento de algún producto.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (De la Torre, 2009).

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 2.1.1.2.4. Tabla #15: Descripción del puesto de Conserje

<b>CARGO:</b> Conserje	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p style="text-align: center;"><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No es necesario un título profesional; pero si con destrezas para el trabajo.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona amable, responsable, honesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudar al transporte de cosas pesadas.</li> <li>✓ Se encarga de la limpieza de áreas públicas y no públicas como bodegas, parqueadero, etc.</li> <li>✓ Mantener el orden de bodegas.</li> <li>✓ Ser una persona multifunciones.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buen estado físico.</li> <li>✓ Ordenado, limpio.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sepa solucionar y estar atento a posibles problemas varios que puede presentar el Hotel a diario.</li> </ul>	
--	--

**Fuente:** (De la Torre, 2009).

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

### 2.1.1.3. Departamento de Recepción

El departamento de Recepción tiene como objetivo general atender al cliente o huésped con prontitud, eficiencia y profesionalismo durante su llegada, estancia y salida del hotel. Es la primera imagen y prestigio que refleja un hotel. Es fundamental que recepción se relacione correctamente con los demás departamentos y áreas. De recepción proviene información importante como el nivel de ocupación del hotel, las personas por salir, las personas por llegar, opiniones de los huéspedes, etc; ésto ayuda a que los empleados estén atentos y tengan conocimientos para realizar de mejor manera su trabajo.

#### 2.1.1.3.1. Tabla #16: Descripción del puesto de Recepcionista

<b>CARGO:</b> Recepcionista (Puede surgir un Jefe de Recepción según la necesidad)
--

Perfil	Funciones y obligaciones
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona con título en Hotelería, administración de empresas o con años de experiencia.</li> <li>✓ Debe dominar por los menos dos idiomas (inglés, español) y de preferencia un tercer idioma.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buenos modales: Tanto en el trato personal como en el telefónico, o en cualquier otra forma de comunicación. Debe conocer las reglas de protocolo.</li> <li>✓ Responsable y honesto: Debe querer a su trabajo, ser leal a él y buscar siempre el logro de un gran trabajo de equipo.</li> <li>✓ Entusiasta: Debe ayudar siempre a los demás, dando lo mejor de sí, para contribuir con los objetivos fijados.</li> <li>✓ Respetuoso: Aplicarlo hacia sus superiores, iguales y subordinados.</li> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Cuidadoso en su presencia: En su uniforme, su limpieza, su arreglo personal y su fisonomía, tendiendo siempre a lo clásico y conservador, no a lo extravagante.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p>	<p>Funciones</p> <p>En reservaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomar las reservaciones de todo tipo: provisionales, confirmadas (no garantizadas) y garantizadas. En reservas walk-ins, telefónicas, por correo, etc.</li> <li>✓ Registrar las reservaciones ya sea a mano o en el software hotelero.</li> <li>✓ Tener registrada y ordenada la información de reservaciones.</li> <li>✓ Archivar papeles importantes.</li> <li>✓ Analizar y satisfacer pedidos especiales.</li> <li>✓ Realizar check-ins, check-outs, cambios de habitaciones, etc.</li> <li>✓ Recibir al huésped con reservación o sin ella. Ya sea individuales o grupales.</li> <li>✓ Aplicar descuentos especiales.</li> </ul> <p>Durante la estancia del huésped</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe ser una persona con buena actitud.</li> <li>✓ Debe gustarle trabajar en servicio al cliente.</li> <li>✓ Debe tener facilidad de palabra.</li> <li>✓ Vocación de servir: Debe gustarle su trabajo, tratar al huésped y hacerlo sentir como si estuviera en su propia casa, y buscar satisfacer sus necesidades en la medida de las posibilidades del hotel.</li> <li>✓ Buen administrador de su trabajo: Todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.</li> <li>✓ Sentido común y adaptabilidad: Debe actuar siempre analizando las situaciones y tomando el camino correcto para la empresa.</li> <li>✓ Simpatía y cortesía: Deben reflejar el deseo de servir, deben ser cualidades innatas, no fabricadas al momento.</li> <li>✓ Diplomacia: Debe apartarse como un buen profesional a todo tipo de solicitudes y de quejas, dándoles el interés debido y actuando con seguridad en sí mismo.</li> <li>✓ De mente ágil: Dada la gran cantidad de decisiones que deberá tomar, analizará siempre todas las posibilidades para elegir el camino que considere correcto.</li> <li>✓ Exacto en sus respuestas: Debe contestar lo que sabe, no inventar, dando la información solicitada. (Di Muro, 2012:65).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover la venta de los servicios que brinda el hotel.</li> <li>✓ Proporcionar al huésped toda la información solicitada, tanto del hotel, como de la ciudad, país y región.</li> <li>✓ Recibir y entregar, telegramas, mensajes escritos, telefónicos o faxes.</li> <li>✓ Recibir y entregar paquetes.</li> <li>✓ Atender las solicitudes de los huéspedes.</li> <li>✓ Manejar las cajas de seguridad y cajas comunes.</li> <li>✓ Resguardar, entregar y recibir llaves.</li> </ul> <p>Manejo de cuentas y caja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar ingresos y egresos.</li> <li>✓ Abrir y mantener cuentas individuales y grupales.</li> <li>✓ Realizar los controles necesarios.</li> <li>✓ Realizar funciones de auditoría nocturna.</li> </ul> <p>Durante el proceso de check- out</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar la existencia de consumos extras en los diferentes puntos de venta.</li> <li>✓ Solicitar la revisión de habitaciones.</li> <li>✓ Cerrar y cobrar las cuentas individuales y grupales.</li> <li>✓ Solicitar firmas para las facturas.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar las llaves de habitación y caja de seguridad.</li> <li>✓ Modificar el ordenador de habitaciones.</li> <li>✓ Registrar salidas en el libro.</li> </ul> <p>Obligaciones y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener a la mano números de taxis confiables para seguridad del huésped.</li> <li>✓ Dominar toda la información respecto al hotel. Por ejemplo: todos los servicios y productos, tarifas, horarios, paquetes y promociones, etc.</li> <li>✓ Dominar información externa del hotel.</li> <li>✓ Atender al cliente/huésped de manera rápida.</li> <li>✓ Proporcionar al huésped información pertinente cuando sea necesario.</li> <li>✓ Tener a la mano información como: “eventos culturales, horarios y distancias de centros comerciales, guía de restaurantes por tipo de comida, centros nocturnos, embajadas, renta de automóviles, teléfonos de aerolíneas, interpretes, directorios telefónicos, estéticas, guías turísticos, transportes, etc” (Hernández, 2009: 61), comisarías, farmacias, templos religiosos, atractivos turísticos naturales, culturales o arquitectónicos, bancos,</li> </ul>
--	---

	<p>cines, teatros, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer conocimientos del país: superficie, ubicación geográfica, capitales importantes, culturas, tradiciones, etc (Di Muro, 2012).</li> <li>✓ Cuando se le proporciona información a un huésped sobre un determinado lugar: siempre establecer el hotel como punto de partida, indicarle cómo llegar mediante el camino más corto y fácil, debe emplearse el nombre de las calles y objetos o lugares que puedan ayudar a su ubicación, finalmente de preferencia utilizar mapas para mejor comprensión.</li> <li>✓ Comprender claramente las políticas asociadas a las reservaciones.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Hernández, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.1.3.2. Tabla #17: Descripción del puesto de Botones**

<b>CARGO:</b> Botones	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>

<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si es una persona externa no es necesario un título profesional; pero si con destrezas para el trabajo. (Estudiantes pasantes de Gestión Hotelera pueden realizar este trabajo)</li> <li>✓ Hablar inglés de preferencia.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona amable.</li> <li>✓ Extrovertida.</li> <li>✓ Honrada y respetuosa.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con facilidad de palabra.</li> <li>✓ Saber conducir.</li> <li>✓ Buena atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir a los clientes o huéspedes.</li> <li>✓ Parquear carros si se lo solicitan.</li> <li>✓ Desplazar equipaje del medio de transporte del huésped hacia su habitación.</li> <li>✓ Realizar cualquier requerimiento que los huéspedes se lo soliciten a la habitación. Por ejemplo, conseguirle un esfero, papel, una guía, etc.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** (Di Muro, 2012)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.1.3.3. Tabla #18: Descripción del puesto de Guardia**

<b>CARGO:</b> Guardia	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la medida de lo posible certificaciones en defensa personal y seguridad de empresas; de no ser así experiencia en seguridad de empresas y defensa.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persona amable.</li> <li>✓ Cordial.</li> <li>✓ Respetuoso y honrado.</li> <li>✓ Buen estado físico.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sepa cómo defenderse y defender a otras personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar parado a la entrada del hotel.</li> <li>✓ Hacer rondas por todo el hotel.</li> <li>✓ Recibir a los huéspedes cordialmente.</li> <li>✓ Despedir a los huéspedes/clientes.</li> <li>✓ Ayudar en cualquier requerimiento que los huéspedes se lo pidan.</li> <li>✓ Velar por la seguridad de los clientes, trabajadores y objetos del hotel.</li> <li>✓ Reportar cualquier movimiento o persona sospechosa de inmediato.</li> </ul>

**Fuente:** (Di Muro, 2012)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **2.1.1.4. Departamento de Actividades complementarias**

**2.1.1.4.1. Tabla #19: Descripción del puesto de Masajista**

<b>CARGO:</b> Masajista (contratos únicamente bajo pedidos)	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe ser profesional o tener certificaciones en masajes.</li> <li>✓ Tener experiencia en el área.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona responsable.</li> <li>✓ Respetuosa</li> <li>✓ Amable.</li> <li>✓ Delicada.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sepa realizar diferentes tipos de masajes.</li> <li>✓ Tenga conocimientos para brindar al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar masajes según la necesidad o requerimiento del cliente/huésped.</li> <li>✓ Saber realizar diferentes tipos de masajes, con variedad de técnicas o elementos.</li> <li>✓ Debe relajar al cliente, no estresarlo.</li> </ul>

**Fuente:** (Nandy Castillo, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.1.5. Departamento de Mantenimiento**

Este departamento lo maneja administración. Son puestos de trabajo los cuales no se requiere la presencia obligatoria y diaria de estas personas. Entre estas personas se encuentran los plomeros, electricistas, carpinteros, etc. El personal fijo del hotel cuando detecte alguna avería o daño debe reportar a administración o gerencia y ellos se pondrán en contacto de inmediato con las o la persona que sea necesario. También, existe la posibilidad que los conserjes u otros empleados fijos del hotel posean experiencia en este tipo de trabajos y lo puedan realizar ellos mismos, sin necesidad de llamar alguien externo.

**2.1.1.5.1. Tabla #20: Descripción del puesto de Electricista**

<b>CARGO:</b> Electricista	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muchos de ellos no poseen educación. Lo importante es que tengan experiencia y destreza para su trabajo.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona responsable, respetuosa y honrada.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realice un buen trabajo en lo cual lo respecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encarga de reparar o detectar fallos en el sistema eléctrico general del hotel. Por ejemplo: enchufes, fusibles, interruptores.</li> <li>✓ Debe comprometerse y hacer un buen trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.1.5.2. Tabla #21: Descripción del puesto de Plomero**

<b>CARGO:</b> Plomero	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>
<p><i>Académico</i></p> <p>✓ Muchos de ellos no poseen educación. Lo importante es que tengan experiencia y destreza para su trabajo.</p> <p><i>Personal y moral</i></p> <p>✓ Una persona responsable, respetuosa y honrada.</p> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <p>✓ Realice un buen trabajo en lo cual lo respecta.</p>	<p>✓ Se encarga de reparar o detectar algún posible desperfecto en las tuberías o desagües del hotel.</p> <p>✓ Debe comprometerse y hacer un buen trabajo.</p>

**Fuente:** (De la Torre, 2009)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**2.1.1.5.3. Tabla #22: Descripción del puesto de Albañil**

<b>CARGO:</b> Albañil	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y obligaciones</b>

<p><i>Académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muchos de ellos no poseen educación. Lo importante es que tengan experiencia y destreza para su trabajo.</li> </ul> <p><i>Personal y moral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una persona responsable, respetuosa y honrada.</li> </ul> <p><i>Habilidades y aptitudes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realice un buen trabajo en lo cual lo respecta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encarga de construir, reformar, renovar y reparar desperfectos del hotel.</li> <li>✓ Debe comprometerse y hacer un buen trabajo.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** (De la Torre, 2009).

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

Además de los desperfectos que pueden ocurrir en las instalaciones, también es necesario el mantenimiento del hotel, equipos o artículos cada tiempo determinado. Esto se debe realizar con el motivo de evitar futuros deterioros que puedan ser no solucionables y para mantener todo en un buen aspecto visual y funcional. Por ejemplo:

- ✓ Mantenimiento de equipos o máquinas: Administración es quien debe tener presente el tiempo, la persona y el costo de mantenimiento de máquinas o equipos para evitar que presenten daños. Por ejemplo, de computadoras, lavadoras, secadoras, cocinas, refrigeradoras, ascensor, etc. Se puede poner en contacto con personal de mantenimiento de las empresas donde se adquirieron dichos equipos.
- ✓ Mantenimiento de cortinas o persianas, muebles, pisos, etc.

### Beneficios de un correcto mantenimiento para Hotel-Escuela Q:

- ✓ Se conserva el hotel y equipo en óptimas condiciones.
- ✓ El hotel proyectará una buena imagen, lo que repercutirá en un buen prestigio.
- ✓ Evitará quejas de los huéspedes descontentos y en consecuencia permitirá una mejor relación entre el departamento de mantenimiento y la gerencia.
- ✓ Reduce salarios por concepto de reparaciones urgentes.
- ✓ El costo del servicio resulta más económico y el uso de refacciones se reduce al mínimo.
- ✓ Brinda mayor seguridad al personal.
- ✓ Se evitan molestias a los huéspedes (De la Torre, 2009:63).

## **CAPÍTULO III**

### **3. HOTEL-ESCUELA**

Capítulo III expande los conceptos y enfoque de un Hotel-Escuela. En la actualidad el nuevo concepto de Hotel-Escuela ha ido creciendo y poco a poco también ha ido adquiriendo fuerza. A continuación se brinda una visión real de Hoteles- Escuela a nivel nacional e internacional.

Lamentablemente, existe poca información bibliográfica sobre el tema de este capítulo; puesto que es un enfoque nuevo tanto para la industria hotelera como para las universidades con carreras de Hotelería y Turismo. Pero, se ha encontrado información virtual veraz que permite el desarrollo del tema en cuestión.

#### **3.1. ¿Qué es un Hotel- Escuela?**

Es un centro de formación y especialización de recursos humanos en el área de servicios de la hospitalidad, que atenderá las necesidades de formación de los niveles básico, técnico medio y superior, orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en el individuo, a través del cumplimiento de dichas acciones formativas, directamente en la estructura hotelera, a fin de garantizar la práctica continua, en situaciones reales de trabajo y bajo el cumplimiento de un marco de disciplina laboral (INATUR, 2015).

Un Hotel-Escuela es un establecimiento hotelero de cualquier categoría; en el cual sus colaboradores de ciertos puestos son estudiantes pasantes de carreras de Hotelería y Gastronomía. Un hotel- escuela funciona como cualquier otro; con la diferencia existe en su personal operativo estudiantes. Mientras que, su personal administrativo lo maneja personas con titulación y experiencia en las diferentes áreas o departamentos del mismo. Según, el tiempo y desempeño de un pasante; éste podría alcanzar, igualmente, un puesto administrativo.

Este establecimiento da la oportunidad para que los estudiantes adquieran destrezas en las diferentes áreas de un hotel y pongan en práctica conocimientos teóricos aprendidos durante la carrera. El objetivo es forjar estudiantes que salgan de la universidad no solamente con

conocimientos teóricos; sino que hayan aprendido como desenvolverse en un plano real de la profesión y puedan aplicarlo en diferentes establecimientos hoteleros.

Los profesores y dueños de estos hoteles buscan forjar un estudiante que trabaje y brinde un servicio de calidad, así el establecimiento no fuese de 5 estrellas. Gracias a este nuevo concepto, profesionales en carreras de Hotelería, Turismo y Gastronomía podrían ser más competitivos en el plano profesional que otros estudiantes egresados sin experiencia laboral alguna.

El concepto de Hotel- Escuela ha ido evolucionando a medida que pasan los años. Es una perspectiva nueva; pero está adquiriendo popularidad y preocupación por parte de los Gobiernos o Universidades que tienen carreras de Hotelería, Turismo y Gastronomía. Se están dando cuenta de la importancia del desarrollo de un estudiante universitario; quien puede graduarse en conocimientos teóricos pero a la vez prácticos a través de estos hoteles- escuela.

Cabe mencionar que existen dos visiones de hoteles- escuela. La primera, es cuando los dueños de un hotel deciden hacer su establecimiento un hotel-escuela mediante un convenio con una universidad que tenga la carrera de Hotelería y turismo; en el cual brinde la oportunidad de formación de los estudiantes y al mismo tiempo funcione normalmente como hotel. La segunda, es que la propia universidad como dueña construya un hotel- escuela en el que, igualmente, sus estudiantes se formen profesionalmente en el funcionamiento del hotel; en esta modalidad se encuentran involucrados más los profesores e incluso los mismos pueden impartir clases de materias técnicas dentro del mismo.

Para concluir, Ecuador está trabajando para llegar a ser una potencia turística; por lo cual también existe preocupación en formar altos profesionales de estas carreras para la oferta de servicios de calidad atractivos al turista interno y externo. Y también, las universidades pretenden formar profesionales competitivos con conocimientos tanto teóricos como prácticos.

### **3.1. Hoteles- Escuela**

Después de la explicación anterior de lo que es un Hotel- Escuela. Ahora se procederá a

citar ejemplos de establecimientos tanto a nivel nacional como internacional para una mejor visión de este concepto, el cual será aplicado en Hotel Q.

### **3.1.1. Hoteles- Escuela a nivel internacional**

#### **a) HECANSA (España)**

HECANSA es una red de hoteles de las Islas Canarias de España con 26 años en el mercado; la cual posee algunos Hoteles- Escuela en las mismas. Son una iniciativa del gobierno de Canarias en promover el turismo a través de la formación y oportunidad laboral de profesionales que se dedican a este medio del Turismo. También, ofrece programas de intercambios de experiencias para que estudiantes de España u otros países puedan adquirir conocimientos y destrezas en el plano laboral (HECANSA, 2015).

Los alumnos que ingresan a HECANSA deben poseer un perfil determinado según el cual lo analizan para ubicarlo en algún puesto. También, se imparten programas diseñados según su nivel educativo. La idea de los alumnos que se forman en HECANSA es que crezcan profesionalmente y que puedan aplicar su experiencia en cualquier otra empresa hotelera o en un negocio propio.

HECANSA publica en su página web oportunidades laborales y programas educativos, los estudiantes pueden aplicar a dichos puestos o programas. Los estudiantes o universidades mandan sus perfiles para puestos o programas en los que les gustaría desarrollarse. Para lo cual, HECANSA analiza los perfiles y si existe la oportunidad de ubicarlo en cualquiera de sus Hoteles-Escuela se ponen en contacto.

Algunos de los objetivos de HECANSA son:

- ✓ Desarrollar un corpus metodológico que haga posible la formación basada en el trabajo (Work-Based-Learning).
- ✓ Incrementar el número de alumnos de formación profesional del Sistema Educativo, tanto de Grado Medio como Superior, que se formen de acuerdo al corpus metodológico propio de la

formación basada en el trabajo (Work Based Learning).

- ✓ Reforzar los vínculos entre las empresas (sector productivo turístico) y el sistema formativo. Adaptando los resultados de aprendizaje cada vez más a las necesidades del mercado laboral.
- ✓ Flexibilizar el sistema formativo para adaptarlo a la realidad del tejido empresarial en Canarias y haciendo propuestas de formativas que faciliten la inserción laboral de jóvenes egresados.
- ✓ Incrementar la tasa de inserción laboral de los jóvenes menores de 30 años.
- ✓ Incrementar el dominio de competencias lingüísticas y tecnológicas de la información y el aprendizaje.

En Hoteles Escuela de Canarias trabajamos para que la práctica del mejor servicio se convierta en la garantía de una estancia satisfactoria para el Cliente que nos visita. La premisa principal en todos nuestros establecimientos hoteleros es ofrecer una atención cuidada y esmerada, que se convierte a la vez, en la fórmula que nos permite complementar la formación práctica de los futuros profesionales del sector turístico que estudian en nuestras instalaciones (HECANSA,2015).

Algunos Hoteles- Escuela que conforman HECANSA son:

- ✓ Hotel- Escuela Santa Brígida: Es un hotel de 4 estrellas. Posee 40 habitaciones. Para mayor información: <http://www.hecansa.com/hotelescuelsantabrigida>.
- ✓ Hotel- Escuela Santa Cruz: Es un hotel de 4 estrellas. Dispone de 65 habitaciones. Para mayor información: <http://www.hecansa.com/hotelescuelsantacruz>.
- ✓ Hotel Rural Casa de los Camellos: Es un establecimiento hotelero de 2 estrellas. Posee 12 habitaciones. Para más información: <http://www.hecansa.com/hotelruralcasacamellos>.

## **b) UADE (Argentina)**

La Universidad Argentina de la Empresa posee un Hotel- Escuela desde el año 2013 en su campus; en el cual sus estudiantes pueden poner en práctica la teoría aprendida y adquirir experiencia en el plano laboral. El Hotel cuenta con 23 habitaciones, un restaurante-bar y salones de usos múltiples. “Cuenta con un staff rotativo de 12 alumnos de las materias de Teoría de la Recepción y Housekeeping, Técnicas de Restauración y Administración Hotelera, desarrollando diversas funciones, garantizando de esta forma la permanencia de

alumnos pasantes, que aseguren el servicio durante todo el año”. Sus docentes son sus jefes (UADE, 2015).

Se trata de una escuela universitaria dinámica y abierta, orientada a la cooperación y la interacción con el entorno económico y laboral, mediante convenios de prácticas con grupos empresariales y la colaboración de diversos niveles (cursos, jornadas, congresos) con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales. Los alumnos de UADE realizan una formación académica dentro del sector, algo que los convierte, al terminar sus respectivos ciclos, no sólo en titulados sino en ejecutivos y profesionales que cumplen los estándares más exigentes de los principales grupos de hotelería y restauración a nivel mundial (UADE, 2015).

Este Hotel- Escuela particularmente su enfoque esta en el desarrollo profesional de sus alumnos educados en carreras de Hotelería y Gastronomía, más no funciona como un Hotel para el público en general. Solamente aloja a estudiantes, gente externa o profesores temporales que realizan cursos por un tiempo determinado.

### **3.1.2. Hoteles- Escuela a nivel nacional**

Después de una previa investigación no se ha encontrado el funcionamiento actual de Hoteles- Escuela en el país. Pero, se encontró dos futuros proyectos de Hoteles- Escuela en Cuenca y Santa Elena que serán descritos a continuación. Además, de Hotel- Escuela Q en Quito que avizora su apertura este año.

Las carreras de Hotelería y Turismo se preocupan que sus estudiantes consigan completar las horas de pasantías obligatorias para su graduación y que mediante éstas adquieran experiencia en el plano laboral. Es por ésto, que las universidades buscan firmar convenios con diferentes establecimientos hoteleros quienes estén dispuestos a contribuir en la formación de los practicantes por un tiempo determinado.

#### **a) Hotel- Escuela (Cuenca)**

La Facultad de Ciencias de la Hospitalidad de la Universidad de Cuenca son quienes impulsarán un proyecto de un Hotel-Escuela. Mediante la adecuación del antiguo edificio del

Servicio de Rentas Internas (SRI) donado a la Universidad de Cuenca. El cual estará ubicado en la calle Simón Bolívar y Hermano Miguel, centro histórico de ciudad de Cuenca.

El proyecto está apoyado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) y el Ministerio Coordinador de Talento Humano, tiene un costo de \$2,4 millones. El proyecto contempla la creación de 35 habitaciones, una cafetería, un spa y aulas para los estudiantes de la carrera de hotelería. Será un establecimiento de cuatro estrellas.

La idea es crear un espacio de prácticas pre-profesionales a los estudiantes de la carrera de hotelería y turismo y gastronomía. Además, para que ellos adquirieran experiencia laboral mediante las horas de pasantías que exige la carrera. Los estudiantes de gastronomía se encargarán de la preparación y el manejo de los alimentos y bebidas, mientras que los alumnos de hotelería y turismo manejarán directamente los asuntos relacionados con el trato de los clientes ofreciéndoles recorridos guiados por la ciudad y otros servicios (Castillo, 2013).

#### **b) Hotel- Escuela (Santa Elena)**

Una ceremonia solemne concluyó el traspaso del Hotel Samarina por parte del Ministerio de Turismo a la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena (UPSE). Para esto se prevé la adecuación de aulas y residencias universitarias en las inmediaciones del hotel, ubicado en la zona centro norte de la ciudad peninsular de Libertad (MINTUR, 2012).

La UPSE busca formar profesionales competentes que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en las carreras de Hotelería, Turismo y Gastronomía. Mediante, la práctica en un plano laboral real.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO-OPERATIVO DE CALIDAD**

Capítulo IV comienza con una descripción detallada de Hotel-Escuela Q y posteriormente se presenta la propuesta de un sistema administrativo-operativo de calidad del cual se podrán beneficiar tanto Hotel Q como la Escuela de Hotelería y Turismo, principalmente para los estudiantes de Gestión Hotelera. Además, se brinda información extra que puede ser tomada en cuenta como ideas a implantar en el futuro.

#### **4.1. Hotel- Escuela Q**

##### **4.1.1. Micro entorno**

###### **a) Clientes**

Hotel- Escuela Q desea llegar al target de personas extranjeras y nacionales de edades que oscilen entre los 30 hasta 70 años, con una situación económica mediana a mediana alta. Igualmente, estarán dispuestos a recibir público externo que no sea específicamente de su target; pero que tenga la posibilidad de pagar su tarifa determinada e interés e sus servicios. Su propósito es recibir a las personas que más puedan, satisfacer sus necesidades y brindar servicios de calidad.

###### **b) Proveedores**

Hotel- Escuela Q aún no tiene definidos, totalmente, a los proveedores; puesto que el establecimiento no está en presente funcionamiento. Se sigue trabajando en su equipamiento hotelero. Algunos proveedores que se encuentran actualmente en sus adquisiciones son:

- ✓ Briggs para cuartos de baño.
- ✓ Savon para amenities.
- ✓ Resiflex para colchones

- ✓ Magno para ropa de cama y toallas

**Tabla #23:** Propuesta de proveedores para Hotel-Escuela Q

DANEC	Alimentos, aceites
NESTLÉ	Café, chocolates
SAFE GUARD, MASTERSAFETY	Cajas fuertes
PRONACA	Carnes y embutidos
TEXTIQUIM, CLOROSA	Desinfectantes, desodorantes
COCINDEC, ELCOM, EQUIPOTEL	Equipo hotelero
DAPAC	Equipos de limpieza
CODEHOTEL, EQUINDECA, GASTROTECNIA	Equipos para hoteles y restaurantes
LIQUOR'S, JUAN ELJURI, ANDINA LICORES	Licores varios
C & G TRADING, TEXTBORDADOS	Toallas y sábanas
FERRO TE	Vajilla hotelera

**Fuente:** (AHOTEC, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

### c) Competencia

La competencia son todas aquellas empresas que se dedican a la misma o parecida actividad que la nuestra, las cuales pueden satisfacer las mismas necesidades al cliente. Por ejemplo, éstas se pueden destacar por sus productos y servicios de calidad, bajos costos, tecnología de

punta, un sistema administrativo eficiente, alta rentabilidad, más años de experiencia y mayor participación de mercado, etc.

A continuación se hablará de 3 tipos de competencias; a los cuales se puede enfrentar Hotel-Escuela Q. Y estos son: bienes sustitutos, bienes públicos y nuevos entrantes. Se tomará en cuenta, únicamente, establecimientos hoteleros cercanos geográficamente a Hotel Q.

- **Bienes Sustitutos**

Son hoteles que se dedican al mismo target, son de la misma categoría o superior, ofrecen los mismos, parecidos o mejores servicios que los de Hotel Q. A continuación algunos ejemplos:

- ✓ Holiday Inn (primera) en la Avenida Orellana N6-54 y Reina Victoria.
- ✓ Apart- Hoteles:
  - Torres de Suites en la Avenida Amazonas y Francisco de Orellana.
  - Melrose Plaza Suites (primera) en la Avenida Paul Rivet 222 y Whymper.
  - Aparthotel Whalter (primera) en la Avenida Apallana 7 -149 y Diego de Almagro.
- ✓ Hotel Akros (4 estrellas) en la Avenida 6 de diciembre N34-120.

- **Bienes públicos**

Son todos aquellos establecimientos hoteleros que pueden acoger a personas nacionales o extranjeras por bajos costos. En Quito la mayoría son albergues y hostales económicas ubicadas en el sector de la Mariscal. A continuación algunos ejemplos:

- Hostal La pradera ubicada en la San Salvador N225 y Pasaje M. Carrión.
- Travellers Inn una hostel ubicada en la Pinta E4-435 y Amazonas.
- Kingdom Kichwa Guesthouse ubicada en la Mariscal Foch E4-132 y Luis Cordero.
- Posada del Maple una hostel ubicada en la Juan Rodríguez E8-49 y 6 de Diciembre.

- **Nuevos competidores**

Son todos aquellos establecimientos hoteleros de diferentes categorías que tengan similares o idénticas características a las del Hotel Q, pero aun no existen o están en proyectos de abrirlos. Pueden en el futuro ser sus grandes rivales.

#### **4.1.2. Descripción detallada de Hotel- Escuela Q**

##### **a) Historia**

La idea de la creación de Hotel Q nace a través del dueño Sr. Castillo, arquitecto, es él quien decide emprender un negocio en la industria hotelera, por el creciente turismo favorable que ha tenido el país.

Después de un tiempo de análisis de lugares, conceptos, costos, etc decide comprar en el 2012 una casa en el barrio de la Pradera; la cual derrocó para la construcción de Hotel Q. Que inició a finales del año 2012 y terminó en el 2014. Eligió este sector puesto que se ha desarrollado a través de los años y continúa con nuevos proyectos a futuro. Por ejemplo, con la construcción de las nuevas plataformas del gobierno.

##### **b) El nombre de Hotel Q**

El nombre de Hotel Q nace en una lista de varios nombres propuestos por toda la familia Castillo; hasta que Marcelo Castillo (2do hijo) quiso colocarle Hotel Qu, pero al aparecer existía otra empresa que llevaba la misma palabra. Finalmente, en un acuerdo familiar decidieron dejarle únicamente con la letra Q. La cual, representa la primera letra de la ciudad de Quito, donde está ubicado exactamente este nuevo Hotel.

##### **c) Logotipo**





El logotipo de Hotel Q fusiona una gama de tres colores: rojo, negro y blanco. Estos colores fueron escogidos por el gusto del Sr. Castillo (dueño). Son los mismos colores que destacan tanto interna como externamente del Hotel. Aunque también agregaron otra gama más colorida para la decoración de las habitaciones.

Nandy Castillo (1ra hija) apunta que Hotel Q desea dar el enfoque de una Q femenina. Por la razón que, cuando una persona va hacia otro lugar diferente del cual normalmente reside; busca un ambiente acogedor, de familia, de interés que en ocasiones el toque lo pone la mujer.

Revista Trama diseñó una Q roja femenina simple que se diferenciará de otras existentes Qs en la ciudad de Quito. Por ejemplo, la Q del Bar Restaurante Q, ubicado en la Plaza Foch, perteneciente al Hotel Nu House; posee una gama colorida, en mi perspectiva con los colores del arcoíris (morado, rosado, rojo, naranja, amarillo, verde, celeste) y la colita de la Q es un colibrí (ave simbólica del Ecuador).

También Hotel Q buscó diferenciarse de las Qs de los logotipos de la ciudad de Quito y de Quito Turismo. La Q de la ciudad de Quito es muy ancha y posee una curva roja como colita, en mi perspectiva proyecta una carretera; además sus colores rojo y azul son los mismos de la bandera y escudo de Quito. Finalmente, la Q de Quito Turismo es común y corriente lo que le da un toque original a su logotipo es el quinde picando una flor en una gama de azul y rosado.

**Tabla #24:** Diferencias entre los logotipos que llevan la letra Q

Logotipo de Hotel Q	Logotipo de Bar Restaurante Q	Logotipo de Quito	Logotipo de Quito Turismo
			

**Fuentes:** (<http://www.hotelq.ec/>; <http://www.quitoq.com/index.html>;  
<http://www.quito.com.ec/>, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **d) Instalaciones**

Es una edificación moderna de colores negro, blanco y rojo, de estilo minimalista y enfocado hacia las artes. Por su tamaño y número de habitaciones es considerado un hotel pequeño, el cual tendrá una administración familiar. Una ventaja de los hoteles pequeños es que pueden brindar un servicio más personalizado para la satisfacción de sus clientes.

Hotel Q es una edificación de 7 pisos más un subsuelo. En el subsuelo está el parqueadero para huéspedes con capacidad para 12 carros, ahí también se encontrará la lavandería, una pequeña bodega para alimentos perecibles y no perecibles y una cocina con comedor para el personal. En la planta baja estará el lobby, recepción, oficina de contabilidad y administración, cocina, cafetería temática de artes con 25 mesas y 50 sillas con capacidad máxima de 40 personas y con varias pinturas expuestas que podrán ser compradas por cualquier persona que lo desee, un almacén de artesanías, una barra de bar, galería de arte, una bodega para maletas-sillas-mesas, etc y 3 baños; 2 normales para mujeres y hombres y uno para discapacitados.

Subiendo unas gradas antes del primer piso existen 2 terrazas; las cuales serán destinadas como zonas verdes y un ambiente para socializar o tomar un café. En la parte interna de las terrazas estarán las oficinas administrativas, una sala de juntas con capacidad máxima de 8 personas, una sala de lectura y una sala de estar con una estantería de libros en su mayoría sobre el Ecuador. También un business center para uso de los huéspedes y por último 2 baños. Igualmente, en este piso se exhibirán pinturas que pueden ser adquiridas por el público, en la planta baja y en esta área estarán exhibidas pinturas constantemente cambiantes.

El primer, segundo y tercer piso comprenden 3 habitaciones simples y 2 dobles (todas con un baño completo). Mientras que, el cuarto y quinto piso poseen 2 habitaciones simples y 3 dobles; entre ellas una habitación conectada; es decir, una habitación simple que se conecta el baño con una habitación doble. Por último, el sexto piso tiene 2 habitaciones dobles y una

suite que comprende una habitación doble, una habitación simple, un ambiente de sala y un baño. En total existen 13 habitaciones simples, 14 habitaciones dobles y 1 suite; el Hotel tiene una capacidad máxima para 58 personas. Finalmente, el séptimo piso posee una terraza panorámica abierta y cerrada; en la cual existen mesas y sillas en la parte de afuera con plan a colocar parillas para realizar asados a disposición de los huéspedes y en la parte cerrada otra sala de estar, un spa con servicio de sauna con capacidad para 4 personas y 1 un cuarto con 1 camilla para masajes. La parte de la sala de estar ha sido equipada pero podrían realizarse cambios según los requerimientos del cliente. Como propuesta en aquel espacio podría ser implementado un restaurante; el cual posee la gran ventaja de su vista panorámica llamativa.

En el exterior se podrá apreciar a la entrada el logotipo de Hotel Q en grande, una pileta hecha a mano por Nandy Castillo y un espacio con 6 mesas de la cafetería. También, se puede apreciar grandes ventanales; los cuales brindan claridad al Hotel. Y, murales pintados por los artistas Shirma Guayasamín y Françoise Polo, escogidas sus creaciones a través de un concurso artístico en Quito Lienzo.

#### **e) Habitaciones**

Son 29 habitaciones entre ellas 13 habitaciones simples con una cama de 2 plazas (1.60x2.00), 14 habitaciones dobles con dos camas de 1 plaza  $\frac{1}{2}$  (1.05x1.90) y 1 suite. Las medidas aproximadas de las habitaciones son de 3.40 x 4 metros. Las habitaciones poseerán una plasma con cable, un pequeño escritorio y silla, un teléfono, una ventana grande, un armario, una foto panorámica del Ecuador, un baño completo y adornos artesanales ecuatorianos en la habitación y en el baño. También, existirá una habitación para discapacitados con puertas más anchas, barra de apoyo en el baño y ducha y espacio para sillas de ruedas o diferentes amuletos. Las habitaciones se abrirán mediante llaves y todos los pisos tendrán el servicio de Wi-fi.

#### **f) Tipo de servicio**

Según el plan de alojamiento de Hotel- Escuela Q podría ser considerado un hotel bed and breakfast. Es decir, un establecimiento que brinda hospedaje y solamente el servicio de desayuno. Un desayuno variado y consistente con alimentos fríos y calientes, tipo buffet. Es

uno de los planes más elegidos por los huéspedes. Aunque la percepción futura de Hotel Q es poder brindar el servicio de snack-bar y un bar.

#### **4.1.3. Marketing mix**

##### **a) Producto:**

- ✓ 13 habitaciones simples, 14 habitaciones dobles y 1 suite; totalmente equipadas.
- ✓ Desayuno buffet.
- ✓ Snack-bar.
- ✓ Bar.
- ✓ Eventos artísticos.
- ✓ Galería de arte.
- ✓ Almacén de artesanías.
- ✓ Spa.
- ✓ Servicio de parqueadero, lavandería.
- ✓ Áreas verdes, parrillas, sala de lectura y business center.
- ✓ Wi-fi.

##### **b) Precio:**

- ✓ \$60 en habitaciones simples con impuestos (22%) son \$73,20
- ✓ \$80 en habitaciones dobles con impuestos (22%) son \$97,60
- ✓ \$100 la suite con impuestos (22%) es \$122
  
- ✓ Los precios del bar, snack-bar, servicios de spa están por definirse.

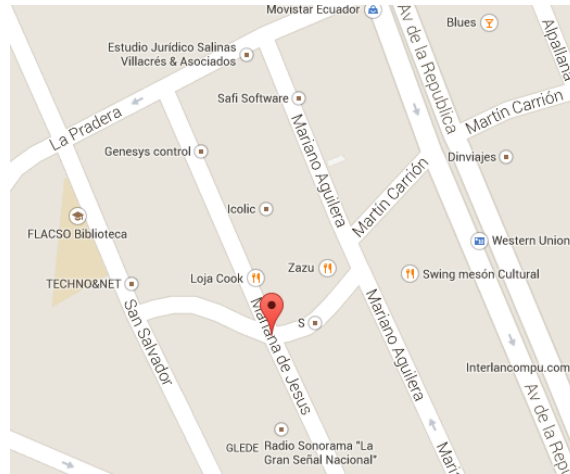
El precio de la habitación incluye el desayuno buffet y todos los demás servicios de Hotel Escuela- Q.

##### **c) Plaza:**

Hotel Q se encuentra ubicado en las calles Mariana de Jesús #E7-74 y la Pradera, norte de Quito. En una zona comercial, con facilidad de acceso al transporte y cercano al mal el Jardín,

parque la Carolina, restaurantes, centros de diversión nocturna, etc.

#### **Ilustración #4: Ubicación geográfica de Hotel Q**



**Fuente:** (Google maps, 2015)

**Elaborado por:** (Google maps, 2015)

#### **d) Promoción:**

Su publicidad se la realizará mediante amistades, el boca a boca, su página web: <http://www.hotelq.ec/>, Facebook, Instagram, convenios con agencias de viajes para atraer extranjeros, etc. Además que, habrá un Jefe de Ventas y Marketing que se dedique a la venta de los productos y servicios de Hotel Q.

#### **4.1.4. Recursos necesarios para el funcionamiento de Hotel Q**

##### **a) Humanos:**

Los Recursos humanos mínimos para arrancar las operaciones de Hotel-Escuela Q son:

**Tabla #25:** Recursos humanos mínimos para el funcionamiento de Hotel Q

Administrativos	Operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente general</li> <li>✓ Administrador</li> <li>✓ Jefe de Recursos Humanos y Atención al cliente</li> <li>✓ Contador</li> <li>✓ Jefe de Ventas y Marketing</li> <li>✓ Jefe de Actividades complementarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de Alimentos y bebidas</li> <li>✓ Cocineros</li> <li>✓ Bartender</li> <li>✓ Meseros</li> <li>✓ Jefe de Ama de llaves</li> <li>✓ Camareras</li> <li>✓ Lavanderas</li> <li>✓ Conserje</li> <li>✓ Recepcionistas</li> <li>✓ Botones</li> <li>✓ Guardia</li> <li>✓ Plomero, electricista, albañil, etc (contratos cuando es necesario)</li> <li>✓ Masajista (bajo reserva)</li> </ul>

**Fuente:** (María Luisa Silva, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

También véase en Ilustración #3 pg 27 la propuesta de organigrama funcional para Hotel-Escuela Q.

**b) Físicos:**

Todas las instalaciones ya descritas anteriormente, maquinaria de lavandería, equipos de cocina, equipos de limpieza, equipos de computación, herramientas de trabajo, escritorios administrativos, muebles, recepción, barra de bar, mesas, sillas, cajas fuertes, televisiones, teléfonos, cuartos de baño, extintores, ascensor, armarios, etc.

**c) Tecnológicos:**

Televisiones, teléfonos, computadoras, sistema de seguridad, ascensor, maquinas de todo tipo, routers wi-fi y cable, etc.

**d) Económicos:**

El aporte económico mayor ha sido financiado por el Sr. Catillo; quien ha puesto su capital propio y no tiene endeudamientos mayores en bancos; ya que el dinero que le ha hecho falta ha sido prestado por otros familiares. En general, es un negocio familiar en donde el Sr. Catillo es el accionista mayoritario y sus hijos Nandy Castillo, Marcelo Catillo y Gabriela Castillo son los socios directos.

**4.1.5. Disposiciones generales para establecimientos hoteleros según el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador**

A continuación se presentará algunos artículos obligatorios que debe cumplir Hotel- Escuela Q una vez que esté en funcionamiento; con el fin de cumplir la ley y evitar posibles problemas legales.

Art. 54.- No discriminación.- Todos los alojamientos serán de libre acceso al público en general, quedando prohibida cualquier discriminación en la admisión. No obstante, estos establecimientos se reservarán el derecho de no admitir a quienes incumplan las normas básicas de convivencia, moralidad y decencia.

Art. 57.- Servicio de comedor.- La prestación del servicio de comedor tendrá lugar dentro del horario señalado por la administración del alojamiento, que en todo caso comprenderá un período mínimo de dos horas para el desayuno, dos para el almuerzo y dos para la merienda. Se cuidará especialmente que, en la preparación de los platos, se utilicen alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación, así como el que su presentación sea adecuada, según la categoría del establecimiento. Los desayunos podrán ser servidos en el comedor, cafetería u otro lugar adecuado, o en las habitaciones.

Art. 59.- Servicio de custodia de dinero.- Los establecimientos de alojamiento, de acuerdo a su categoría, prestarán el servicio de custodia de dinero y objetos de valor que para tal efecto les sean entregados por los huéspedes, como constancia de lo cual se les conferirá el correspondiente recibo, siendo responsables los alojamientos de la pérdida o deterioro de esos bienes. En todas las

habitaciones, apartamentos o suites, en un lugar visible, deberá constar la indicación, al menos en dos idiomas español e inglés, de que el establecimiento no se responsabiliza del dinero u objetos de valor que no sean depositados en la forma establecida en el presente artículo.

Art. 60.- Servicio de lavandería y planchado.- El servicio de lavandería y planchado podrá ser concertado con una empresa especializada, siendo en todo caso el alojamiento el responsable de la correcta prestación del mismo y especialmente de que la ropa sea devuelta a los clientes en el plazo máximo de cuarenta y ocho horas o de veinticuatro en el caso de servicio urgente.

Art. 61.- Asistencia médica y botiquín.- En todos los establecimientos de alojamiento existirá un botiquín de primeros auxilios y se deberá disponer de asistencia médica, en caso de emergencia, para facilitarla a los clientes. El servicio de asistencia médica será con cargo a los clientes.

Art. 63.- Protección contra incendios.- Existirá un sistema de protección contra incendios adecuado a la estructura y capacidad del alojamiento, mediante la instalación de los correspondientes dispositivos o extinguidores, en todas las dependencias generales y plantas del establecimiento, debiendo en todo caso observarse las normas establecidas por el Cuerpo de Bomberos. El personal deberá estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro, debiendo realizarse periódicamente pruebas de eficiencia con dicho personal.

Art. 64.- Condiciones de higiene.- Todas las dependencias e instalaciones de los alojamientos deberán encontrarse en perfectas condiciones de higiene y cumplir rigurosamente las normas sobre sanidad dictadas por los organismos competentes. Los reservorios de agua estarán dotados de registros que faciliten su periódica limpieza, así como de filtros que garanticen su pureza, debiendo estar asegurada en todo caso la potabilidad del agua. La eliminación de las aguas residuales se hará a través de la red de alcantarillado y, de no existir ésta, mediante un sistema eficaz y rigurosamente ajustado a las normas sanitarias establecidas en la legislación vigente.

Art. 66.- Inspecciones.- El Ministerio de Turismo se encuentra facultado para realizar o disponer en cualquier tiempo inspecciones a los alojamientos, con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones constantes en la Ley Especial de Desarrollo Turístico y sus normas de aplicación y comprobar el buen funcionamiento de los mismos. Las inspecciones se realizarán, necesariamente, con la concurrencia del administrador o administrador del alojamiento, o la persona que haga sus veces.

Art. 69.- Precios.- Los precios de los diferentes servicios que presten los alojamientos deberán ser aprobados por el Ministerio de Turismo, para lo cual los establecimientos presentarán la

correspondiente solicitud por duplicado hasta el mes de septiembre de cada año. Los precios autorizados para cada año no podrán ser alterados durante el transcurso del mismo sino por razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente aceptadas por el Ministerio de Turismo. El Ministerio de Turismo fijará un precio máximo para los distintos tipos de habitaciones en función de su capacidad y de los servicios de que estén dotadas. Antes de la admisión de un cliente se le deberá notificar el precio de los diferentes servicios. La falta de esta notificación lleva aparejada la obligación del alojamiento de facturar por el precio mínimo para el tipo de habitación que ocupe el cliente. El precio de la pensión alimenticia no podrá exceder de la suma de los precios fijados para el desayuno, almuerzo y cena. El precio de la pensión completa se obtendrá de la suma de los precios correspondientes a la habitación y a la pensión alimenticia. A excepción de las pensiones, ningún alojamiento podrá exigir a sus clientes que se sujeten al régimen de pensión alimenticia completa. El cliente que solicite acogerse al régimen de pensión completa, queda obligado al pago de la tarifa convenida, aun cuando dejare de utilizar ocasionalmente alguno de los servicios que comprende dicho régimen, salvo convenio en contrario. Se entenderá que el precio del hospedaje comprende el uso de la habitación y servicios complementarios comunes, no pudiendo percibir el alojamiento ningún valor adicional por la utilización de dichos servicios comunes. Para efecto de lo dispuesto en el presente artículo se considerarán servicios comunes las piscinas, hamacas, toldos, sillas, columpios, mobiliario propio de piscinas, playas, jardines y parques particulares.

Art. 71.- Habitaciones para uso individual.- Los alojamientos deberán disponer de un diez por ciento del total de habitaciones para uso individual. En ningún caso, podrá cobrarse a un cliente que ocupa una habitación doble una cantidad superior a la de la habitación individual de no existir habitaciones sencillas disponibles. En el caso anterior y cuando posteriormente hubieren disponibles habitaciones sencillas, el hotelero podrá invitar al cliente a que cambie de habitación, poniendo a su disposición una individual, entendiéndose que, de no aceptar el cliente se le podrá facturar por la totalidad del precio de la habitación que viene ocupando; siempre que sea advertido de esta circunstancia.

Art. 72.- Camas adicionales.- El Ministerio de Turismo podrá autorizar la instalación de camas adicionales en las habitaciones de los establecimientos de alojamiento, según las superficies de las mismas. El precio de una cama adicional no podrá ser superior al cuarenta por ciento del máximo autorizado para la habitación sencilla o del veinte por ciento de la doble.

Art. 76.- Obligaciones de los administradores de alojamientos.- Quienes administren los alojamientos tendrán las siguientes obligaciones: a) Cuidar del buen funcionamiento de las habitaciones o conjuntos de alojamiento y en especial de que el trato a los clientes por parte del personal sea amable y cortés; b)

Comunicar a la autoridad competente o a sus agentes cualquier alteración del orden público, comisión de delitos o sospecha sobre la identidad de los clientes; y, c) Dar cuenta a la autoridad sanitaria más próxima de los casos de enfermedades infecto contagiosas de que tenga conocimiento en el alojamiento bajo su administración (MINTUR, 2014).

## **4.2. Sistema Administrativo**

### **4.2.1. Filosofía empresarial**

#### **a) Misión**

Hotel Q es un establecimiento innovador de estilo artístico y estratégicamente ubicado. Es una nueva alternativa que desea destacarse por su originalidad y enfoque a las artes. Además, ofrece productos y servicios de calidad tanto para clientes nacionales como extranjeros quienes busquen un lugar diferente, moderno, atractivo, confortable y seguro. Ante todo, nos interesa la satisfacción del cliente y lograr superar sus expectativas.

#### **b) Visión**

Hotel Q planea ser el mejor establecimiento hotelero artístico de Quito y ofrecer siempre productos y servicios de excelencia a largo plazo. Además, desea lograr una participación de mercado alta y que el Hotel mantenga un alto porcentaje de ocupación durante todo el año.

#### **c) Valores corporativos**

- ✓ *Responsabilidad:* Todos los miembros de Hotel Q deben ser responsables de realizar un buen trabajo para ofrecer servicios de calidad y satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ *Compromiso:* Comprometerse en cumplir los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ *Integridad:* Ser transparentes en todo lo que tenga que ver con Hotel Q tanto interna como externamente.

- ✓ *Respeto*: El respeto debe primar en el trato a clientes internos y externos. Es un valor esencial de trato personal, genera buenas relaciones y confianza.
- ✓ *Trabajo en equipo*: Promover la buena comunicación de todos los integrantes de Hotel Q con la finalidad de un buen trabajo en equipo; el cual se refleje en un trabajo de calidad.

#### **d) Políticas**

##### **❖ Políticas para el personal**

##### **• Imagen personal**

Los empleados de Hotel Q deberán proyectar una imagen favorable hacia al cliente puesto que son la imagen del hotel. Las impresiones positivas o negativas que un huésped se lleva del staff de un hotel nunca se olvidan. Para ello es importante que el personal tome en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Debe bañarse y estar correctamente peinado tanto para hombres como mujeres. Evitar cabellos en la cara.
  - ✓ Los hombres deben estar siempre afeitados. No se pueden presentar con barba o bigote.
  - ✓ Las mujeres no deben utilizar maquillaje exagerado.
  - ✓ Las uñas de las mujeres deben estar siempre limpias, no muy largas. Cuidar del pintado de uñas según el puesto que desempeñe.
  - ✓ Evitar el uso excesivo de accesorios como piercings, cadenas, collares, aretes, etc.
  - ✓ Las mujeres y hombres no pueden utilizar exceso de perfumes o colonias.
  - ✓ Deben presentarse con un uniforme limpio y planchado.
- Responsabilidades en el trabajo:**
    - ✓ Ser cordial, atento, respetuoso. Siempre brindarle una sonrisa al cliente.
    - ✓ Cuidar las expresiones faciales y físicas, mirar a los ojos del cliente.
    - ✓ Mantener posturas adecuadas al momento de atender a un cliente.

- ✓ Llamar al cliente por su apellido y de usted, para un trato más personalizado y respetuoso.
- ✓ Usar un tono de voz amigable; evitar sarcasmos, modismos, etc.
- ✓ Evitar reunirse a conversar con compañeros de trabajo; descuidando su puesto.
- ✓ Estar pendiente de los requerimientos del cliente, no evadirlo, no hacerle esperar mucho.
- ✓ Ser puntual. De preferencia llegar de 5 a 10 minutos antes; para arreglarse y preparar su lugar de trabajo.
- ✓ Cuidar las herramientas de trabajo como si fueran propias.
- ✓ No beber, fumar, comer o mascar chicle en el turno.
- ✓ A pesar que un trabajador haya terminado su turno, si un cliente lo necesita debe estar predispuesto atenderlo.
- ✓ Evitar excesos de permisos o faltas al trabajo.
- ✓ No ocupar equipo o productos del hotel para su propia satisfacción.
- ✓ En caso de visitas de amistades o familiares al trabajo; se concederá máximo 10 minutos de cortesía siempre y cuando no se descuide de su trabajo; siempre estará como primer plano el cliente o huésped. La amistad o familia puede quedarse más tiempo, solamente, si consume los servicios de Hotel Q.
- ✓ Es obligación del personal tener conocimientos generales o específicos de posibles preguntas de los clientes. Por ejemplo, tarifas del hotel, platos a la carta, tipos de habitaciones, promover la ciudad de Quito, etc.

- **Obligaciones morales dentro del trabajo**

- ✓ No quedarse con artículos olvidados por huéspedes o clientes. Si se los encuentra robando serán inmediatamente despedidos.
- ✓ No aceptar a huéspedes/clientes nada que ponga en duda su dignidad.
- ✓ No entrar en las habitaciones vacías u ocupadas de los huéspedes. Peor aún empleados quienes no pertenezcan al departamento de housekeeping.
- ✓ No aceptar invitaciones de los huéspedes.

- **Políticas en reservas**

- ✓ El check- in de Hotel Q será a las 2:00 pm.
- ✓ El check- out de Hotel Q será a las 12:00 pm.
- ✓ Si el huésped desea realizar sus pagos al final de su estadía, se debe realizar un voucher abierto de alguna tarjeta de crédito.
- ✓ Los clientes/huéspedes podrán hacer pagos en efectivo, tarjetas de crédito, tarjetas de débito y cheques.
- ✓ La administración debe fijar porcentajes autorizados para realizar descuentos según el tipo de reserva.
- ✓ El cobro por no- show será equivalente al 70% del total real.
- ✓ Los clientes pueden cancelar una reserva hasta la mañana de un día antes (24 horas).
- ✓ En caso de sobre venta (overbooking) Hotel Q debe ofrecer la opción de un hotel de la misma categoría o superior y encargarse de su traslado.
- ✓ En caso de cancelación de una reserva y ésta ha sido pagada el 50%, no se harán devoluciones. El cliente puede reprogramar una reserva con el mismo abono en un plazo máximo de 6 meses. Pasado este tiempo ya no tendrá validades.
- ✓ En caso de una reserva no garantizada, se le dará al cliente un máximo de 1 día antes (temporada baja) para su confirmación y depósito del 50% del hospedaje. Y 3 días antes (temporada alta).

#### **e) Objetivos**

- ✓ Ganar a través del tiempo popularidad y mayor participación en el mercado.
- ✓ Satisfacer las necesidades cliente y superar sus expectativas.
- ✓ Inducir al huésped/cliente el interés hacia las artes.
- ✓ Alcanzar rentabilidad para beneficio económico de todos quienes conforman Hotel Q.
- ✓ Brindar productos y servicios de calidad.
- ✓ Lograr una fuerza laboral motivada, capacitada y eficiente en su trabajo.
- ✓ Brindar al huésped experiencias inolvidables para su fidelización futura.
- ✓ Diferenciarse y destacarse de la competencia.
- ✓ Atraer a Hotel Q público extranjero de diferentes nacionalidades.
- ✓ Lograr liquidez.

- ✓ Tomar decisiones en base a hechos, estudios o análisis.
- ✓ Evitar endeudamientos que no sean posibles pagar o que no sean necesarios.
- ✓ Hotel Q genere considerables utilidades anuales.
- ✓ Dar la oportunidad a los estudiantes de Gestión Hotelera de la PUCE que puedan completar sus pasantías, adquieran destrezas y experiencia en el ámbito laboral.
- ✓ Dar la oportunidad que artistas ecuatorianos tengan un espacio en el cual puedan vender sus artesanías o arte.
- ✓ Causar la menor cantidad de impactos nocivos hacia el medio ambiente.

#### **f) Estrategias**

- ✓ Comprar productos de proveedores garantizados en estándares de calidad.
- ✓ Destacar productos ecuatorianos en alimentos, fotografías, artesanías, pinturas, etc.
- ✓ Destacar la buena ubicación de Hotel Q.
- ✓ Brindarle al huésped todo lo que necesita y más.
- ✓ Ser amigable con el medio ambiente.
- ✓ Utilizar redes sociales para la publicidad de Hotel Q.
- ✓ Innovar. Estar pendiente de las nuevas tendencias.
- ✓ Tener constante preocupación por el nivel de satisfacción del cliente, hacerlo mediante datos cualitativos y cuantitativos.
- ✓ Estar pendientes de los cambios de la competencia.
- ✓ Tener un staff capacitado, motivado y que ame su trabajo para mejor eficiencia.
- ✓ Ofrecer un servicio personalizado, hacerle sentir especial al cliente.
- ✓ Trabajar en la publicidad de Hotel Q mediante redes sociales, su página web, medios de comunicación, una cartera de clientes, alianzas, etc.

Según la investigación y análisis realizado en el capítulo II; es favorable aplicar en Hotel Q 2 estrategias genéricas de las 5 de Michael Porter, las cuales son:

- ✓ *La estrategia de diferenciación* es aplicable en Hotel Q; puesto que posee varias características que lo hacen llamativo y único frente a la competencia, como: ser un Hotel-Escuela, ser el primer Hotel Galería de Quito, el énfasis hacia las diferentes artes

y las artesanías ecuatorianas, el servicio personalizado, su ubicación estratégica, su estilo y decoración, etc. Por lo cual sus potenciales clientes se sentirán atraídos.

- ✓ *La estrategia de enfoque* puede ser utilizada en Hotel Q puesto que deben orientarse a un determinado segmento de mercado; al cual deberán dirigir todos sus esfuerzos. Hotel Q desea llegar al target extranjero de 30 años a 70 años y con una situación económica mediana a mediana alta. Pero, tampoco descarta la posibilidad de brindar sus servicios a otros segmentos de mercado; ya que por ser un hotel nuevo de esa manera irá adquiriendo mayor popularidad.

Un buen gerente debe analizar a la competencia de manera sana para poder tomar decisiones estratégicas y poder diferenciarse. Algunos de estos aspectos son:

- ✓ *El potencial*: Es la capacidad que tiene la competencia para enfrentarse a cualquier escenario de sus competidores. Por ejemplo, la competencia es más competitiva si posee varios recursos físicos y tecnológicos modernos. Otro factor, es si la competencia posee gran rentabilidad, alta capacidad de endeudamiento o buena liquidez. Por último, la competencia puede destacarse por una administración capaz y eficiente de sus altos ejecutivos.
- ✓ *Factores de competencia*: Es necesario analizar los elementos con los cuales la competencia logra ventajas competitivas. Algunas por ejemplo se destacan por la calidad, certificaciones ambientales. Otras maneras de competir son el precio, la cantidad, el servicio, la innovación, potencial de inversión, actitudes, habilidades, estrategias competitivas, etc.
- ✓ *Estrategia*: Las estrategias son las formas con las cuales la competencia se enfrenta con el entorno para que su empresa se diferencie y tenga éxito.
- ✓ *Debilidades*: Conocer las debilidades de la competencia es uno de los puntos más importantes porque valiéndose de esto se los puede atacar con estrategias y quitarles participación en el mercado. “Muchas veces el éxito competitivo de una empresa se debe al descubrimiento de la debilidad del competidor”.
- ✓ *Errores*: Cuando los competidores toman acciones equivocadas como lanzar un producto que no tenga acogida en el mercado o subir abruptamente los precios. La

empresa debe valerse de este error como una oportunidad tomando una acción que lo haga ver superior ante la empresa (Pérez, 1995).

#### **4.2.2. Selección del personal**

El Administrador o Jefe de Recursos Humanos y Atención al cliente es quien debe encargarse de hacer un análisis previo a las personas quienes postulen por un puesto; y así mismo conversar con los estudiantes antes que empiecen a trabajar. Para ésto se realizarán los siguientes pasos:

##### **a) Reclutamiento**

- ✓ Para personas en general: Se atrae personal para determinados puestos mediante anuncios en la prensa, el boca a boca, anuncios pegados en el Hotel, etc.
- ✓ Para estudiantes: El reclutamiento se lo realizará a través de la PUCE con estudiantes de la carrera de Gestión Hotelera. A través del convenio entre la Escuela de Hotelería y Turismo y Hotel Q.

##### **b) Solicitud:**

- ✓ Para personas en general: Deberán presentar su hoja de vida con información veraz.
- ✓ Para estudiantes: Si poseen anterior experiencia, es necesario que presenten su hoja de vida.

##### **c) Entrevista personal:**

(Si la administración desea puede realizarse tests de personalidad, psicológicos, de la empresa, etc)

- ✓ Para personas en general: Se les hará preguntas acerca de su hoja de vida, dudas, requerimientos, etc. Para poder adquirir mayor información sobre la persona y analizar si es idónea para el trabajo en cuestión.
- ✓ Para estudiantes: Además de la entrevista que se realizará en la Escuela de Hotelería y Turismo; Hotel Q desea realizar una entrevista en la cual se pueda hablar con el estudiante sobre sus capacidades, destrezas y poder analizar su personalidad.

**d) Selección:**

- ✓ Para personas en general: Después de haber analizado la hoja de vida, test y entrevista; se llegará a la conclusión de cuál de las opciones presentadas es la mejor.
- ✓ Para estudiantes: Según el análisis de la hoja de vida (si la tiene), test y entrevista se asignará el puesto idóneo para el estudiante.

**e) Contratación:**

- ✓ Para personas en general: Se realizará un contrato el cual demanda la ley y el futuro empleado esté de acuerdo con todo.
- ✓ Para estudiantes: Se firma un acuerdo de prácticas pre-profesionales con la Escuela de Hotelería y Turismo; en la cual conste el tiempo que el estudiante trabajará en Hotel Q y su trabajo a desempeñar.

A los empleados de planta se les pedirá, posteriormente, un examen médico y se procederá hacer el aseguramiento con el Seguro Social.

**4.2.3. Capacitaciones**

Las capacitaciones generales de Hotel Q pueden ser impartidas por un administrativo que posea amplia experiencia en todas las áreas y departamentos del mismo; o por algún docente de Gestión Hotelera de la PUCE. Éstas deberán ser impartidas cada 6 meses o una vez al año.

En cuanto a los estudiantes practicantes se realizará una capacitación previa por parte de la Escuela de Hotelería y Turismo. Una vez que cada uno de ellos desempeñe su trabajo en Hotel Q y adquieran experiencia, los mismos podrán capacitar a los nuevos estudiantes que ocuparán sus puestos.

Referente a los altos mandos de Hotel Q; en la medida de lo posible deberán capacitarse en temas de Hotelería, Turismo y Gastronomía lo más que puedan a través de libros, lecturas de revistas, periódicos, internet, seminarios, etc. Estas capacitaciones incrementan el nivel intelectual de sus administrativos y ésto pueden surgir nuevas ideas aplicables en Hotel-Escuela Q.

#### 4.2.4. Asignación de tarifas

El personal administrativo a través de estudios deberá determinar las tarifas convenientes para Hotel Q según el tipo de reserva. Tomando en cuenta sus costos y gastos operativos, la competencia, la calidad de los productos y servicios, etc.

La tarifa debe especificar qué es lo que incluye. Por ejemplo, alojamiento+desayuno buffet+parqueadero+gimnasio, etc.

- **Objetivos a través de la fijación de tarifas**

- ✓ *Supervivencia:* Cuando los índices de ocupación son bajos, la competencia es intensa, los clientes son escasos o en épocas de recesión económica, se establece como objetivo la “supervivencia”, que permite, a través de tarifas reducidas y cuidando cabalmente los costos, mantener en funcionamiento el hotel.
- ✓ *Maximización de los beneficios:* Mediante una certera planificación a corto plazo, ciertos hoteles logran maximizar sus ganancias, al tener en cuenta la demanda y sus costos para la fijación de tarifas más adecuadas.
- ✓ *Maximización de las ventas:* Algunas empresas fijan sus tarifas para maximizar sus ingresos, teniendo en cuenta que un mayor volumen de ventas producirá una reducción de costos variables, con aumento de las ganancias a largo plazo.
- ✓ *Maximización en la segmentación del mercado elegido:* Con productos muy especiales, casi sin competidores y costos normales, se han potenciado ciertos productos con altas tarifas, un sector exclusivo y con la imagen de un producto superior.
- ✓ *Liderazgo en la participación del mercado:* Muchos hoteles se posicionan en el mercado con tarifas iniciales reducidas en relación con la calidad ofrecida, de esta manera atraen su clientela; pocos meses después incrementan dichas tarifas para aumentar las ganancias; por lo general se mantiene la mayor parte de los clientes que fueron conseguidos por medio de esta técnica, debido a la calidad de los servicios y el “valor” que los diferencia de la competencia.
- ✓ *Liderazgo en la calidad de los productos y/o servicios:* Se pretende ser líder en el mercado a través de la calidad ofrecida, presente en las instalaciones, capacitación del personal y los servicios que se brindan al huésped (Di Muro, 2012:49-50).

- **Tipos de tarifas para descuentos**

Al principio será necesario que Hotel Q se maneje con la tarifa rack (será explicada a continuación) hasta que vaya adquiriendo participación en el mercado y estabilidad económica. Posteriormente, a través de la planeación se puede considerar y plantear los diferentes descuentos a personas o grupos determinados por sus características especiales.

Es una tarea de la administración plantear y que los descuentos estén presentes dentro de las políticas empresariales. A continuación se explicará las tarifas de descuentos más conocidas y utilizadas en hoteles, éstas pueden ser modificadas según crean conveniente los altos directivos o por factores externos.

- ✓ *Tarifa rack:* Es la tarifa de venta al público, sin descuentos, aplicada de acuerdo al tipo de habitación. Es la tarifa tomada como base para la política de descuentos y cuenta con opciones como:
  - Según la temporada: temporada alta, media y baja.
  - Según la demanda durante la semana: tarifa de semana (weekday rate), aplicada de lunes a jueves y la aplicada de viernes a domingo.
- ✓ *Tarifa corporativa o comercial:* Se aplica a empresas privadas, organismos estatales e internacionales, premian con un descuento de 10% a 20% generalmente para viajeros frecuentes.
  - Corporativa normal (15% de descuento): aplicada a estadías inferiores o iguales a siete noches.
  - Corporativa especial (20% de descuento): aplicada para estadías superiores a ocho noches.
- ✓ *Tarifa para habitué:* Es muy común que los hoteles distingan a sus huéspedes frecuentes con una tarifa diferencial, otorgada por lo general después de la tercera o quinta estadía.
- ✓ *Tarifa grupal:* Aplicada para participantes de reuniones, conferencias, convenciones u otras actividades que se desarrollan en el propio hotel. Su vigencia está establecida por un número mínimo de huéspedes.
- ✓ *Tarifa de día de uso (day use rate):* Es una tarifa especial, utilizada por muchos ejecutivos que se hospedan sólo un día, cuyo principal motivo de viaje son los negocios. La misma establece el check in y check out el mismo día.
- ✓ *Tarifa de paquete promocional:* Son tarifas especiales las que comercializan el alojamiento que incluyen la participación en eventos y otras actividades (sobre todo recreativas), que

comercializa el hotel de manera independiente o a través de intermediarios (agencias de viajes, etc) (Di Muro, 2012).

#### **4.2.5. Situaciones especiales:**

Los administradores deben tener en claro que cualquier tipo de situación tanto buena como mala puede ocurrirle a Hotel Q. Por lo tanto, es necesario tener planes de acción para los posibles escenarios incontrolables. Esta información debe constar en el manual hotelero de Hotel Q y debe ser compartida a todos los trabajadores; para que sepan cómo reaccionar en estos casos especiales.

- **Quejas por los huéspedes**

Las quejas son situaciones que se pueden presentar por diferentes circunstancias. Por ello es importante saberlas recibir, saber cómo actuar ante ellas, brindar una posible solución y finalmente pedir disculpas a nombre de Hotel Q. La ventaja de las quejas es que permiten darse cuenta en qué se está fallando y de esa manera se puede trabajar en mejoras. A continuación se da algunos consejos de cómo sobrellevar las quejas en el trabajo.

- ✓ *“El manejo correcto de una queja es cuestión de actitud”*. Sin importar el cargo de la persona que recibe una queja; ésta debe adoptar una actitud calmada. Lo que menos debe hacer es ponerse a la defensiva, mucho menos hacerle sentir al cliente que su opinión no tiene importancia alguna.
- ✓ *“El cliente no siempre tiene la razón”*. Esta frase es verdadera. Pero se tiene que tomar en cuenta que el cliente sea lo que sea es un cliente. Por tal motivo, se debe solucionar el problema y no enfocarse en quien tuvo la culpa o la razón.
- ✓ *“Queremos que los clientes se quejen”*. Es un deseo de la administración puesto que hay muchas ocasiones en las que el cliente no se queja; pero no regresa más al hotel. Mientras que, el cliente que decide reclamar es más posible que regrese.
- ✓ *“¿Por qué no se quejan nuestros clientes?”*. La respuesta a esta pregunta es porque piensan que quejarse no servirá de nada. También porque quejarse y buscar la manera de hacerlo es difícil para algunas personas; la gente puede sentirse incómoda o con miedo

de las respuestas que van a recibir. Para mucha gente es más fácil decidir buscar otras opciones de alojamiento para una próxima ocasión; que quejarse (Di Muro, 2012:130).

- **Accidentes**

Si se trata de un accidente leve se puede ayudar al trabajador o cliente con el botiquín de primeros auxilios, que debe tener por obligación de la ley Hotel Q. Si es un accidente grave se debe llamar inmediatamente al 911. Posteriormente, comunicar el particular a sus familiares.

Si se trata de accidentes laborales; se realiza el mismo procedimiento. Es importante prevenir este tipo de accidentes. La información detallada sobre accidentes laborales se la puede encontrar en el Código Laboral ecuatoriano.

- **Amenaza de bomba**

Si el Hotel recibe una llamada de amenaza de bomba se debe tomar en serio, en muchas ocasiones son alertas falsas pero también podrían ser reales. Por lo tanto, lo primero que se debe hacer es reportar a los mandos altos. Segundo, en una manera ordenada y tratando de evitar el pánico proceder a la evacuación de los clientes/ huéspedes y empleados. Tercero, una persona debe encargarse de llamar inmediatamente a la policía y reportar el siniestro. Cuarto, se envía a los huéspedes a un lugar seguro, mientras se resuelve el problema. Finalmente, se debe esperar a los reportes e investigaciones de una brigada especial de bombas para que pueda o no volver el Hotel a su normal funcionamiento.

- **Suicidios o fallecimientos**

Una vez que es reportado por un familiar o empleado del Hotel un suicidio o fallecimiento de un huésped; se debe llamar de inmediato a la policía. Pedirles que lleguen al Hotel con la sirena apagada para no provocar pánico en los demás huéspedes/clientes. Los familiares o empleados no deben manipular nada, tienen que estar afuera de la habitación y evitar el aglomerado de gente por curiosidad. Posteriormente, si el huésped se encontraba solo Hotel Q debe comunicarse con los familiares. Si el huésped es extranjero se debe comunicar al consulado para que ellos se encarguen de las formalidades.

Al momento de retirar el cuerpo del fallecido; a la medida de lo posible coincidir con una hora de poco movimiento del Hotel. Es decir, en altas horas de la noche, la madrugada o muy temprano por la mañana; para evitar la perturbación de los demás huéspedes o clientes.

- **Huéspedes encerrados en el ascensor**

Apenas una persona toque la alarma de emergencia del ascensor; se lo debe localizar y tranquilizar. Si existe un empleado de mantenimiento o seguridad que pueda arreglar el daño; él se encargará del particular. De lo contrario, se debe comunicar de inmediato a la empresa instaladora del ascensor para que vaya un personal autorizado de emergencia al Hotel.

Algunas posibles precauciones para evitar estas situaciones; son tener carteles visibles que digan no topar ciertos botones o la capacidad máxima de personas. También, es necesario dar el respectivo mantenimiento cada tiempo determinado.

- **Robos:**

Cuando un huésped reporta un robo de algún artículo de su habitación. Primero, se debe tomar el reclamo con calma y enviar a alguien del personal que le ayude a buscar dicho objeto. Segundo, si no asoma el objeto se debe realizar una investigación interna del Hotel para detectar un posible culpable y solucionar el problema. De lo contrario, como última opción se debe reportar a la policía si son objetos valiosos o cuantiosas sumas de dinero. Incluso, puede ser el caso de un robo por parte de una persona externa; para eso el guardia de seguridad es quien debe encargarse de la seguridad del Hotel.

Si se encuentra que es culpable un empleado del staff se debería proceder a su despido inmediato.

Para prevenir estos posibles escenarios se da a continuación algunas recomendaciones:

- ✓ Recordar a los huéspedes dejar cerrada su habitación con llave cuando vayan a salir. Solamente el personal de housekeeping puede hacer la limpieza e ingresar a las habitaciones mientras el huésped no esté presente.

- ✓ La administración debe analizar las referencias de los nuevos empleados.
- ✓ Hotel Q debe tener duplicados de las llaves de las habitaciones, aparte de las llaves que maneja el personal de housekeeping.
- ✓ Estar pendientes que los huéspedes no intenten ingresar a otras habitaciones que no sean la suyas.
- ✓ No permitir que las personas externas; que no sean huéspedes o clientes caminen alrededor del Hotel.
- ✓ Promover que el personal apenas sienta u observe anormalidades; reporte de inmediato a sus superiores (Di Muro, 2012).

### **4.3. Manual de procesos para el Sistema Operativo**

A continuación se dará un manual de procedimientos detallado de los puestos operativos señalados en la propuesta de organigrama para Hotel- Escuela Q. No se dará un manual de procedimientos de los puestos administrativos o jefes de departamentos; porque son puestos que realizan varias funciones y obligaciones distintas a diario, además que estas últimas están puntualizadas en el capítulo II, por tal razón no será necesario repetirlas. Por otro lado, los puestos operativos son puestos mecánicos que tienen que ser realizados de igual manera todos los días para evitar posibles inconvenientes.

#### **4.3.1. Departamento de Alimentos y bebidas**

##### **4.3.1.1. Tabla #26: Manual de procesos para Cocineros**



## MANUAL DE PROCESOS

<b>CARGO:</b>	Cocineros
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Alimentos y bebidas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Son las personas que se encargan de todo el proceso productivo de cocina; para transformar un alimento o bebida que será consumido por el cliente.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Brindar alimentos y bebidas de calidad.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de recepción, departamento de contabilidad y finanzas
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Alimentos y bebidas
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Bartender, meseros
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Los cocineros deben llegar puntuales por la mañana bien uniformados o arreglarse con minutos de anticipación al inicio de su turno.</li><li>✓ Ordenar y preparar los alimentos que se servirán en el desayuno buffet del presente día.</li></ul>	

- ✓ Deben tener todos los alimentos y bebidas listas y colocadas en la mesa de buffet antes que empiece la hora del desayuno y lleguen los clientes.
- ✓ Deben tener preparado en la cocina los alimentos y bebidas de repuesto; en caso que se vacíen las bandejas, pedestales, dispensadores, etc del buffet.
- ✓ Deben trabajar de inmediato y con precisión.
- ✓ Deben evitar o disminuir desperdicios.
- ✓ Cuando haya acabado el horario del buffet deben encargarse del lavado, secado y desinfección de platos, vajilla del buffet, etc. Deben colocar todos los utensillos, cristalería, platos, etc en su lugar. Luego, encargarse de la limpieza de la cocina en general y de equipos. Finalmente barrer, lavar y desinfectar el piso de la cocina.
- ✓ Dejar la cocina limpia y lista para ser utilizada al día siguiente.
- ✓ Para el servicio de snack-bar la o las personas que realicen estos platos deberán preparar el producto y finalmente limpiar y dejar en orden la cocina.

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Observación directa Hotel Palmazul, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 4.3.1.2. Tabla #27: Manual de procesos para Bartenders


<b>MANUAL DE PROCESOS</b>

<b>CARGO:</b>	Barman o bartender
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Alimentos y bebidas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Es la persona que mezcla y sirve bebidas alcohólicas como no alcohólicas a los clientes.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Brindar al cliente/huésped una bebida y experiencia de calidad.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de recepción, departamento de contabilidad y costos
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de cocina
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Meseros


- ✓ El bartender inicia su turno arreglando y verificando que todos lo que necesite esté listo para su uso.
- ✓ Debe recibir cordialmente a los clientes de la barra y ofrecerles de inmediato la carta de bebidas. Si el cliente pide sugerencias de preferencia se debe sugerir las bebidas más caras o bebidas para terminar stock.
- ✓ Realizar los pedidos en el orden que vayan llegando las comandas y así mismo despachar las bebidas en orden.
- ✓ Al momento de mezclar las bebidas; debe medir o tener muy en claro las porciones exactas de cada preparación.
- ✓ Colocar las bebidas en las copas o vasos correspondientes a cada tipo de coctel, trago o jugo.
- ✓ Despachar las bebidas con servilletas en la barra.

- ✓ Servir por sí mismo a los clientes que están sentados en la barra, si los clientes están en mesas llamar de inmediato a los meseros para su transporte.
- ✓ Mantener siempre limpia la barra donde están los clientes.
- ✓ Limpiar siempre que sea posible y ordenar todo su lugar de trabajo.
- ✓ Estar pendiente de las siguientes órdenes.
- ✓ Despedir a los clientes de una manera muy cordial e invitándolos a visitar Hotel Q una próxima ocasión.

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Observación directa Hotel Palmazul y Hotel Quito, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 4.3.1.3. Tabla #28: Manual de procesos para Meseros

	
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Mesero
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Alimentos y bebidas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	El mesero es quien se encarga de tomar pedidos y transportar hacia la mesa del cliente los diferentes alimentos y bebidas que hayan sido solicitados. Además, deben estar atentos de satisfacer cualquier otro requerimiento que sea demandado por el cliente.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Brindar al cliente/huésped una atención personalizada
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Bares
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Alimentos y bebidas
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

### Servicio en el buffet

- ✓ Presentarse al trabajo puntual y correctamente uniformado.
- ✓ Una vez que el cliente llega a la cafetería, los meseros deben darle un cordial saludo. Mejor aun si lo tratan por su apellido para un servicio más personalizado. Es decir, “Buenos días Sr. Martínez le invitamos a disfrutar nuestro desayuno buffet”.
- ✓ El mesero debe direccionar una fila a los clientes/huéspedes para que cojan los alimentos y bebidas de una manera más ordenada.
- ✓ Los meseros deben estar distribuidos; unos en las mesas del buffet para ayudar a los clientes/huéspedes a ponerse los alimentos o bebidas o para explicarles sus posibles inquietudes; y otros meseros deben estar esparcidos por la cafetería; pendientes a cualquier solicitud de los clientes hacia la mesa.
- ✓ Los meseros de la mesa del buffet deben reponer, inmediatamente, los alimentos y bebidas una vez que los bowls, bandejas calientes, pedestales, dispensadores, etc estén cerca a terminarse.
- ✓ Deberán servir los platos, vasos o tazas por la derecha y los mismos deben ser retirados por la izquierda.
- ✓ Los meseros que están encargados de las mesas, deben estar atentos de la limpieza tanto de las mesas como del comedor.
- ✓ Antes de retirar un plato es preciso preguntar al comensal si éste puede ser retirado. “¿Puedo retirar el plato Sr./Sra./Sñrta?”. Ya que es una falta de respeto retirar un plato que el comensal aun no ha terminado de servirse y menos aún sin preguntárselo primero.

- ✓ Una vez que los comensales terminan de servirse el desayuno, los meseros deben limpiar las mesas y dejarlas listas para que otras personas puedan hacer uso de ellas. Las mesas debe estar limpias, con cubiertos, servilleta de tela, si es el caso individuales, salero y pimienta al centro de la mesa.
- ✓ Finalmente, los meseros se despiden de los comensales con: “Esperamos que hayan disfrutado de nuestro buffet, un excelente día Sr. Martínez”.

### **Servicio en el bar**

- ✓ El mesero que recibe al cliente en una mesa particular se encarga de la orden de las bebidas alcohólicas o no alcohólicas. Mientras, que los clientes que se sienten en la barra deberán ser atendidos por el bartender.
- ✓ El mesero debe recibir con un cordial saludo al cliente y lo ubica en una mesa. “Buenas noches bienvenido, mi nombre es Marcelo; será un placer atenderlo”. Posteriormente, traer la carta de bebidas.
- ✓ Dar tiempo a los clientes que decidan qué bebida se van a servir, pero deben estar atentos en caso que los clientes tengan preguntas (los meseros deben dominar las preparaciones, ingredientes, sabores, etc de las bebidas).
- ✓ Se toma el pedido de la mesa y se entrega al bartender.
- ✓ Una vez que el bartender de la señal que están listas las bebidas, el mesero debe entregar las bebidas a la mesa solicitada. Poner atención en no equivocarse de mesa.
- ✓ Debe servir las bebidas por la derecha y una vez terminadas las retirará por la izquierda.
- ✓ Debe preguntar antes de retirar las copas si desean otra bebida adicional. Tratar de vender el producto aconsejando al cliente, indicando promociones, etc.
- ✓ Pasarle la cuenta. Si es huésped preguntar si desea que la cuenta sea recargada a la habitación o si desea cancelar su pago en ese momento. Si es una persona externa, recibir efectivo, tarjetas de crédito, débito o cheques.

- ✓ Finalmente, darle una despedida cordial: “Esperamos que las bebidas hayan sido de su gusto Sr. Martínez lo esperamos en una próxima ocasión, gracias”

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Observación directa Hotel Palmazul y Hotel Quito, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **4.3.2. Departamento de Ama de llaves**

Propuesta: Sería importante colocar un papel en el baño o avisar al huésped en su check-in si desea que su ropa de cama y toallas sean cambiadas todos los días. Con el motivo, de ser ecológicos al disminuir el uso indiscriminado de agua y detergentes. Además, ayuda a que estos artículos se desgasten menos y puedan tener más tiempo de vida útil. También, sería un gasto menos para Hotel Q ya que piensan hacer un convenio externo con Martinizing para el servicio de lavandería de ropa de cama. Los artículos pequeños serán lavados en Hotel Q.

##### **4.3.2.1. Tabla #29: Manual de procesos para Camareras**



<b>CARGO:</b>	Camarrera o mucama
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Ama de llaves
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Es la persona que se encarga de la limpieza de las habitaciones y áreas públicas del Hotel.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Sorprender al huésped con habitaciones y áreas públicas flamantes
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de recepción, departamento de mantenimiento
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Ama de llaves
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Lavanderas, conserjes
<b>Limpieza de una habitación de salida</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La camarera debe dejar el carro de trabajo pegado a la pared y a la puerta de la habitación que va a realizar la limpieza. No debe obstaculizar el paso de otras personas en el pasillo.</li> <li>✓ Antes de ingresar a la habitación debe tocar 3 veces la puerta diciendo: “ama de llaves buenos días puedo pasar”.</li> <li>✓ Debe dejar abierta la puerta de la habitación durante todo el proceso de limpieza.</li> <li>✓ La camarera al entrar a una habitación lo primero que debe hacer es abrir las cortinas y ventanas; para permitir la ventilación de todo el cuarto y para que exista mejor iluminación.</li> </ul>	

- ✓ Debe comprobar que no haya ninguna avería, problemas de electricidad, en el baño, equipos, etc.
- ✓ Recoger, limpiar y botar la basura que se encuentre en el escritorio, silla, cama, basureros.
- ✓ Buscar en la habitación si el huésped dejó algún artículo olvidado, el cual deberá ser entregado a administración.
- ✓ Se retirará toda la ropa de cama que ha sido usada y lo mismo las toallas hacia la bolsa del carro de limpieza.
- ✓ Se viste a la cama con ropa de cama nueva y limpia.
- ✓ Limpiar el polvo o suciedad de las puertas, armarios, escritorio, ventanas, muebles, etc.
- ✓ Se limpia el cuarto de baño.
- ✓ Aspirar todo lo que sea necesario.
- ✓ Comprobar que toda la limpieza se haya realizado correctamente.
- ✓ Cerrar las ventanas y cortinas.
- ✓ Rociar ambientador en la habitación.
- ✓ Finalmente, cerrar con seguro la puerta de la habitación.

#### **Limpieza de una habitación ocupada**

- ✓ Tocar 3 veces la puerta de la habitación diciendo: “housekeeping buenos días puedo pasar”; para evitar encontrar al huésped adentro (protocolo hotelero).
- ✓ La camarera debe dejar el carro de trabajo pegado a la pared y abierta la puerta de la habitación que va a realizar la limpieza.
- ✓ La camarera al entrar a una habitación lo primero que debe hacer es abrir las cortinas y ventanas.
- ✓ Se debe comprobar que no haya ninguna avería o problemas de electricidad, en el baño, equipos, etc.
- ✓ Recoger, limpiar y botar la basura que se encuentre en el escritorio, silla, cama, basureros.

- ✓ Cambiar la ropa de cama que ha sido usada y lo mismo con las toallas, depositarlas en la bolsa del carro de limpieza. Depende de las políticas del Hotel o si el huésped desea que haya un cambio o no.
- ✓ Vestir a la cama.
- ✓ Se coloca la ropa de dormir del huésped debajo de las almohadas.
- ✓ Colocar los objetos y ropa del huésped que estén esparcidos; en orden.
- ✓ Limpiar el polvo o suciedad de las puertas, armarios, escritorio, ventanas, etc.
- ✓ Limpiar el cuarto de baño. Dejando todos los objetos del huésped en el mismo lugar donde estaban.
- ✓ Aspirar todo lo que sea necesario.
- ✓ Comprobar que toda la limpieza se haya realizado correctamente.
- ✓ Cerrar las ventanas y cortinas.
- ✓ Rociar ambientador en la habitación.
- ✓ Finalmente, cerrar con seguro la puerta de la habitación.

#### **Limpieza de los baños de las habitaciones**


- ✓ Al ingresar al baño comprobar el correcto funcionamiento de luces, enchufes y aparatos eléctricos.
- ✓ Comprobar el correcto funcionamiento de grifos y desagües.
- ✓ Retirar la ropa sucia del baño y dejarla en la bolsa del carro de limpieza.
- ✓ Limpiar ducha, las paredes, vasos, sanitarios, espejos, muebles, etc.
- ✓ Desinfectar el inodoro.
- ✓ Reponer ropa limpia para el baño.

- ✓ Reponer amenities cada uno en su lugar.
- ✓ Limpiar el piso.
- ✓ Comprobar que todo esté en perfecto estado antes de abandonar el baño.
- ✓ Rociar ambientador.
- ✓ Cerrar la puerta del baño.

**Fuente:** (De la Torre, 2009; Observación directa Hotel Palmazul, 2015; Observación video Hotel Quito, 2014)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

**4.3.2.2. Tabla #30: Manual de procesos para Lavanderas**

	
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Lavandera
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Ama de llaves
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE</b>	Es la persona que se encarga de lavar, secar y planchar ropa de cama de las habitaciones,

<b>CARGO:</b>	toallas, mantelería de cocina, ropa de huéspedes, etc.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Realizar el menor daño posible a todo lo que se lava, seca y plancha.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de recepción, departamento de mantenimiento
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Ama de llaves
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

**Lavado de ropa de cama, mesa y demás del Hotel**

- ✓ La mucama o lavandera una vez que tenga todos los objetos sucios por lavar, debe clasificarlos en orden para que no se manchen o se dañen.
- ✓ Debe utilizar los productos para lavar moderadamente, que sean adecuados para cada artículo y ponerlos a lavar.
- ✓ Una vez limpios, proceder a secarlos.
- ✓ Una vez secos proceder a plancharlos (si es el caso) y acomodar cada uno de ellos según cada una de sus características en orden.
- ✓ Colocar toda la ropa limpia en las bodegas correspondientes.
- ✓ Reportar en caso de daño de materiales o equipos.
- ✓ Igualmente, reportar en caso de desabastecimiento de algún producto esencial para llevar a cabo su trabajo.
- ✓ Avisar a sus superiores si no se realizó el trabajo completo, que será trabajo por hacer al siguiente día.
- ✓ La ropa de cama especialmente por su tamaño será enviada a Matinizing de inmediato para que así mismo su entrega sea pronta.

### Lavado de ropa de huésped

- ✓ El huésped solicita a una camarera o a recepción el lavado de una o varias prendas.
- ✓ En la habitación debe existir un desglose de precios del servicio de lavado el cual puede variar según la prenda, cantidad o tiempo.
- ✓ La camarera debe hacerle llenar al huésped en una ficha de formato para lavado de prendas de huésped; el cual conste de fecha de entrega y hora, fecha de retorno, número de habitación, nombre del huésped, número de prendas, descripción detallada de las mismas, requerimientos especiales, nombre de la camarera en turno y firma del huésped.
- ✓ Una vez que llegan las prendas a lavandería deben ser registradas. Hay que tomar en cuenta el tiempo de solicitud de entrega de prendas al huésped y colocar en un lugar determinado dichas prendas para evitar confusiones o pérdidas.
- ✓ Se procede al lavado, secado y planchado.
- ✓ Una vez que estén listas las prendas, el personal de turno debe hacer la entrega personal de las prendas al huésped en su habitación (verificando que éste se encuentre en ella).

**Fuente:** (De la Torre, 2009; Observación directa Hotel Palmazul, 2015; Observación video Hotel Quito, 2014)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### 4.3.2.3. Tabla #31: Manual de procesos del Conserje




<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
<b>CARGO:</b>	Conserje
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Ama de llaves
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	El conserje es una persona de multifunciones que puede ayudar a la limpieza, a reparar cosas, a ordenar bodegas, a transportar objetos, etc.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Ser lo más productivo posible para el Hotel.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de recepción
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Ama de llaves
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudar al transporte de cosas pesadas.</li> <li>✓ Se encarga de la limpieza de áreas públicas y no públicas como bodegas, parqueadero, etc.</li> <li>✓ Mantener el orden de bodegas.</li> <li>✓ Debe ser una persona multifunciones que ayude a reparar, transportar objetos, buscar, limpiar, etc.</li> </ul>	

**Fuente:** (De la Torre, 2009; Observación directa Hotel Palmazul, 2015)

Elaborado por: (María Luisa Silva, 2015)

### 4.3.3. Departamento de Recepción

#### 4.3.3.1. Tabla #32: Manual de procedimientos del/la Recepcionista

	
MANUAL DE PROCESOS	
<b>CARGO:</b>	Recepcionista y Jefe de recepción
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Recepción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Se encarga de la llegada, estancia y salida de un huésped o cliente. Es quien proporciona más información al huésped.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Brindar un servicio de calidad y hacerle sentir al huésped como en casa.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Se encuentra relacionado con todos los departamentos del Hotel.
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de recepción, administrador
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Botones, guardia de seguridad
<b>Al iniciar el turno</b>	
✓ Debe ponerse al día con los pendientes que dejó el anterior turno.	

- ✓ Debe verificar las reservas que llegan y salen ese día.
- ✓ Debe avisarle al botones las personas que llegarán para que esté atento a su recibimiento y equipaje.
- ✓ Para los huéspedes en salida; se debe tener organizado todos sus consumos. Aunque de todos modos la suma total se la realiza al momento de su check- out. Muchos de los huéspedes llaman a recepción o se acercan a pedir que tenga lista la cuenta para que cuando regrese solo deba cancelar y no tenga que esperar mucho.

**Reservas o consultas en llamadas telefónicas**

**Reservas**

**Consultas**

El o la recepcionista debe contestar el teléfono de manera inmediata, no se debe dejar al cliente que espere más de 3 timbrazos. Y se debe contestar de la siguiente manera:

- ✓ El recepcionista debe decir el nombre del hotel, saludar según la hora del día (buenos días, buenas tardes, buenas noches), su presentación personal y preguntar en qué se lo puede atender. Ejemplo: “Hotel Q buenos días le saluda Luisa Silva en qué lo puedo atender”.
- ✓ Si el cliente desea realizar una reserva; el recepcionista verifica en su software hotelero o bitácora si existe disponibilidad de los días solicitados por el cliente.
- ✓ Si no existe disponibilidad se le puede sugerir otros días que si la exista. Si el cliente no puede en dichos días, se le debe recomendar otras opciones.

- ✓ El recepcionista debe decir el nombre del hotel, saludar según la hora del día, su presentación personal y preguntar en qué se lo puede atender.
- ✓ Atender cualquier tipo de pregunta, solicitud o duda que tenga el cliente. El recepcionista debe estar capacitado y con suficiente conocimiento para poder responder cualquier inquietud. Siempre recalcando aspectos positivos de Hotel Q para atraer y convencer al cliente.
- ✓ Una vez que se brinde la información requerida por el cliente, se pregunta si tal vez tiene alguna otra inquietud.
- ✓ Si la tiene se responde a su solicitud. Si no la tiene se

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si existe disponibilidad se pregunta el número de personas para según eso asignarle una habitación acorde a sus necesidades. Indicándole la tarifa correspondiente y aplicando descuentos si es el caso.</li> <li>✓ Si existe disponibilidad se procede a pedir sus datos personales: Nombres y apellidos de la reserva, nacionalidad, cédula, dirección de domicilio, teléfonos y se pregunta si tal vez tiene algún requerimiento especial. Por ejemplo, si desea la habitación en pisos altos, bajos, problemas de discapacidades, alergias, etc. Por último fijan la fecha de entrada y salida. Y confirma toda la información.</li> <li>✓ Posteriormente, dependiendo las políticas del Hotel se asegura la reserva mediante el depósito del 50% y el otro 50% en su check- out.</li> <li>✓ El recepcionista debe indicar al cliente el número de cuenta, el nombre del destinatario o empresa, si la cuenta es de ahorros o corriente y la cantidad exacta en dólares que debe depositar en máximo 3 días hábiles; de lo contrario la reserva no tendrá efecto.</li> <li>✓ A continuación, se pide que escanee o tome una foto del</li> </ul>	<p>despide cordialmente.</p>
--	------------------------------

<p>comprobante de depósito y lo mande por mail para garantizar la reserva y que también traiga el comprobante de pago cuando llegue al Hotel como respaldo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe informarle al cliente las políticas en caso de cancelación de reserva y horarios de check-in y check-out.</li> <li>✓ Despedirse cordialmente con: “Fue un gusto atenderlo, le estaremos esperando en Hotel Q un próxima ocasión sr. Martínez hasta luego, buen día”.</li> <li>✓ Finalmente, el recepcionista debe estar pendiente de los correos de los clientes que manden los comprobantes de pago para garantizar la reserva completamente.</li> </ul>	
<b>Reservas o consultas Walk-in</b>	
<b>Walk in:</b> Es cuando una persona llega al hotel sin previo aviso o reserva; para preguntar o realizar una reserva en ese momento.	
<b>Reservas</b>	<b>Consultas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando un cliente entra al hotel; el recepcionista le da una bienvenida cordial. Ejemplo: “Buenos tardes Sr. bienvenido a Hotel Q en qué se lo puedo ayudar”.</li> <li>✓ Si el cliente desea realizar una reserva; el recepcionista debe verificar la disponibilidad del tipo de habitación que demanda el cliente y las fechas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El recepcionista le da una cordial bienvenida al cliente y le pregunta en qué se lo puede ayudar.</li> <li>✓ El recepcionista debe tener conocimientos de las posibles inquietudes del cliente y saberlas responder.</li> <li>✓ Debe tratar de vender los productos y servicios de Hotel Q para que el cliente se quede o regrese pronto.</li> </ul>

- ✓ Si existe disponibilidad se procede a pedir los datos al cliente (nombres, apellidos, nacionalidad, cédula, domicilio y teléfonos, etc).
- ✓ Posteriormente, se pregunta al cliente si desea realizar un abono y se procederá a realizar un voucher abierto. La diferencia será cobrada al momento de su check- out.
- ✓ El voucher abierto será anulado en presencia del cliente cuando éste cancele la suma total de los consumos de su hospedaje.
- ✓ Posteriormente, se procede a llamar al botones quien recibe la llave de la habitación y ayuda con el transporte de equipaje del huésped hasta su habitación.
- ✓ Finalmente, el recepcionista debe brindar toda la información pertinente y necesaria de los productos y servicios de Hotel Q (ej: los horarios del desayuno, horarios de atención de spa, productos y servicios adicionales, etc).
- ✓ La despedida. Ejemplo: “Esperamos que disfrute su estadía en Hotel Q Sr. Burbano, cualquier requerimiento o pregunta puede acercarse a recepción o llamar desde su habitación a recepción”.

- ✓ Una vez que el cliente obtenga la información requerida y se despida. El recepcionista responde: “Estamos para servirle sr./sra. que tenga un buen día”.

<b>Reservas o consultas por correos electrónicos o redes sociales</b>	
<b>Reservas</b>	<b>Consultas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El recepcionista debe revisar el correo electrónico de reservas a diario y no dejar pasar varios días.</li> <li>✓ Si el cliente desea realizar una reserva, el recepcionista verifica la disponibilidad de los días solicitados y habitaciones para el cliente.</li> <li>✓ Si no existe disponibilidad se manda un correo sugiriendo otros días que si la exista. Si el cliente no puede en otros días, se le ofrece una disculpa, brinda opciones y que espera en el futuro poder atenderlo.</li> <li>✓ Si existe disponibilidad en un solo correo se solicita los siguientes datos: Nombres y apellidos, cédula, dirección de domicilio, teléfonos, número de personas y se pregunta si tal vez tiene algún requerimiento especial. Se informa que para garantizar la reserva se debe realizar el depósito del 50% de la suma total de la reserva y el otro 50% lo puede realizar en su llegada o check- out.</li> <li>✓ El recepcionista debe mandar al cliente el número de cuenta, el nombre del destinatario o empresa, si la cuenta es de ahorros o corriente y la cantidad exacta en dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El recepcionista debe estar pendiente a diario tanto del mail como de las redes sociales. No se puede dejar esperando tanto tiempo al cliente o acumular preguntas.</li> <li>✓ Por ejemplo si la red social es facebook se debe primero saludar cordialmente, responder la pregunta y despedirse. Al final el nombre del recepcionista.</li> </ul> <p style="margin-left: 40px;">Un ejemplo de respuesta es la siguiente:</p> <p style="margin-left: 40px;">Buenas tardes Sr. Altamirano,</p> <p style="margin-left: 40px;">Le confirmo que Hotel Q no posee una piscina en sus instalaciones. Pero puede disfrutar de los servicios de spa como sauna y masajes.</p> <p style="margin-left: 40px;">Fue un gusto atenderlo.</p> <p style="margin-left: 40px;">Marcelo Aguinaga.</p> <p style="margin-left: 40px;">Recepcionista.</p>

<p>que debe depositar en máximo 3 días hábiles; de lo contrario la reserva no tendrá efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finalmente, solicita que escanee o tome una foto del comprobante de depósito; lo mande por mail para garantizar la reserva y que también traiga el mismo cuando llegue al Hotel como respaldo.</li> <li>✓ Al momento de la despedida se le debe agradecer por preferir Hotel Q y que se lo estará esperando.</li> </ul>	
<b>En caso de No-show</b>	
<p><b>No-show:</b> Es cuando una persona ha realizado una reserva garantizada pero nunca llega al hotel; ni hace su cancelación por una llamada telefónica o por internet.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primero esperar al cliente que haga cancelación de su reserva como máximo con 24 horas de anticipación de su check-in.</li> <li>✓ Si no llama o aparece hasta el check- out de 1 día de reserva; el Hotel puede cobrar el 80% de una noche de alojamiento por No- show.</li> </ul>	
<b>En caso de Late check-out</b>	
<p><b>Late check- out:</b> Es cuando una persona solicita quedarse por un par de horas extras de su check-out en la habitación, sin que sea cobrado por ello.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen 2 alternativas. Si la habitación tiene otra reserva confirmada por llegar; no se le puede conceder al huésped un late check- out porque se debe realizar la limpieza y tenerla lista para los siguientes huéspedes. Pero se le puede ofrecer un</li> </ul>	

armario para su equipaje y que pueda disfrutar de las instalaciones hasta la hora de su partida.

- ✓ El otro caso es que si no existe una reserva garantizada para la misma habitación; se le puede conceder hasta 2 horas de cortesía; de lo contrario se puede proceder a cobrar por un día más de alojamiento.

#### **En caso de Early check-in**

**Early check-in:** Es cuando un huésped llega antes de la hora del check-in (2:00pm) y desea hospedarse.

- ✓ Al igual que en la anterior situación mencionada (late check-out). Es posible ayudar al huésped si la anterior reserva desalojó la habitación más temprano.
- ✓ Pero si los huéspedes continúan en la habitación; se le puede ofrecer guardar su equipaje y que pueda hacer uso de las instalaciones mientras la habitación esta lista.
- ✓ Pueden hacer un early check-in de máximo 2 horas de anterioridad.

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Observación directa Hotel Palmazul y Hotel Quito, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **4.3.3.2. Tabla #33: Manual de procesos del Botones**



<b>CARGO:</b>	Botones
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Recepción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Es la persona que recibe al huésped a la entrada del Hotel y lleva sus equipajes hasta las habitaciones.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Ser una persona multifacética y estar presto a cualquier requerimiento del huésped.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Departamento de Ama de llaves
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Recepción
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Guardia

- ✓ El botones tiene que estar parado en la puerta principal del Hotel para esperar a los huéspedes de reservas garantizadas que llegarán ese día o igual para recibir a clientes Walk-in.
- ✓ El botones recibe a los huéspedes a la entrada de Hotel Q y les ofrece el servicio de vallet parking. Si el huésped desea el servicio de vallet parking el botones ubicará el carro en el parqueadero y procederá a bajar todo el equipaje. Luego, entregará las llaves de carro al huésped.
- ✓ Subirá a Recepción con el equipaje mientras los huéspedes realizan el check-in.
- ✓ Espera que el recepcionista haya terminado el check-in y le haga la entrega de llaves de la habitación correspondiente.

- ✓ Dirigirá a los huéspedes hacia el ascensor e ingresa primero el botones con el equipaje para mayor comodidad y mantendrá abierta la puerta del ascensor hasta que entren los huéspedes.
- ✓ Una vez que lleguen al piso correspondiente mantendrá la puerta abierta presionada para que primero bajen los huéspedes y después el botones con los equipajes.
- ✓ El botones dirigirá al huésped hacia su habitación, abrirá la puerta, esperará que los huéspedes entren primero, entrará el botones para ayudar a ubicar el equipaje.
- ✓ Si los huéspedes no alcanzan en el ascensor con el equipaje, el botones deberá señalar el piso y la habitación que les corresponde y comunicará que apenas baje el ascensor de nuevo él subirá con sus equipajes de inmediato.
- ✓ Una vez terminada la tarea; el botones indicará todos los servicios de la habitación como cable, números telefónicos, etc y se pondrá a las órdenes de cualquier requerimiento.
- ✓ Entregará la llave al huésped; si no fue entregada anteriormente.
- ✓ Se despedirá cordialmente.
- ✓ Y cerrará la puerta.

**Fuente:** (Di Muro, 2012; Observación directa Hotel Quito, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **4.3.3.3. Tabla #34: Manual de procesos del Guardia**



## MANUAL DE PROCESOS

<b>CARGO:</b>	Guardia
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>PERTENENCIA:</b>	Departamento de Recepción
<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:</b>	Es la persona que vela por la seguridad de todos quienes trabajan o llegan a Hotel Q.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Debe velar por todas las personas que se encuentren en Hotel Q y reportar de inmediato cualquier movimiento sospechoso.
<b>ÁREAS RELACIONADAS:</b>	Todas
<b>CARGO JEFE/S INMEDIATO:</b>	Jefe de Recepción
<b>CARGOS SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

- ✓ Debe estar parado a la entrada de Hotel Q las horas de su turno.
- ✓ Recibir a los huéspedes cordialmente en la entrada.

- ✓ Despedir a los huéspedes/clientes a su partida.
- ✓ Ayudar en cualquier requerimiento que el huésped se lo pida.
- ✓ Velar por la seguridad de los clientes, trabajadores y objetos de Hotel Q.
- ✓ Hacer rondas por todo el Hotel para descartar cualquier persona o movimiento sospechoso.
- ✓ Reportar a sus superiores si encuentra situaciones sospechosas.
- ✓ Realizar pequeños mandados.

**Fuente:** (Observación directa Hotel Quito y Hotel Palmazul, 2015)

**Elaborado por:** (María Luisa Silva, 2015)

#### **4.4. Propuesta de fichas para Recepción**

##### **4.4.1. Ficha de registro individual o grupal de los huéspedes**



hotelQ			
Check- in:	Check- out:		
Nombres y Apellidos/Nombre de la empresa	Tipo de habitación	# de habitación	Tarifa asignada
Número de documento de identidad/Razón social	Número de personas		
Domicilio/Dirección	Efectivo		
Teléfono	Tarjeta de crédito		
Ocupación	Tarjeta de débito		
Nacionalidad	Correo electrónico		
Requerimientos especiales	<b>FIRMA DEL HÚSPED</b>		

#### 4.4.2. Ficha de recados para huéspedes

hotelQ		
Fecha	Hora	
Nombre del huésped	Habitación	
El Sr./Sra.	Llamada telefónica	Visitó el hotel
Mensaje		
Recibido por	Firma	

#### 4.4.3. Hoja de limpieza diaria de habitaciones

hotelQ		
<b>Fecha:</b>		
Salidas	Ocupadas	Entradas


## 4.5. Propuestas para Alimentos y bebidas

### 4.5.1. Buffet

- **Reglas del buffet**

- ✓ *Cantidad:* Todos los productos deben estar presentes. Cuando están próximos a terminarse se los debe rellenar de inmediato. No se puede permitir que una canasta, pozuelo o jarra se quede vacía por largo tiempo.
- ✓ *Variedad:* Es lo que llama la atención del cliente; por lo cual, se debe brindar una cantidad diversa de formas, colores, sabores, texturas, etc. Eliminar los productos que no agradan mucho al cliente y sustituirlos por otros.
- ✓ *Presentación:* Es radical en la opción de elegir o no un producto por el cliente. Incluye desde la decoración y limpieza general del restaurante hasta los pequeños detalles en los que se muestran los productos. Debe ser una presentación sencilla, original, natural y artesanal.
- ✓ *Utensillos y cubiertos:* Los utensillos de la mesa de buffet deben estar correctamente colocados, para no causar molestias al cliente. Además, se debe informar al cliente que los cubiertos están colocados respectivamente en cada mesa del comedor.
- ✓ *Identificación:* Es necesario ofrecer una pequeña descripción de los manjares. De preferencia en inglés y español. Si es un producto nacional no reconocido por los extranjeros se debe colocar una breve descripción de los ingredientes con los que fue hecho.
- ✓ *Soporte móvil:* Las mesas móviles y los carros de servicio agilizan todos los

procedimientos, debe cuidarse su apariencia e higiene.

- ✓ *Luz y color (contraste y frescura)*: El conjunto de productos colocados a lo largo del buffet; debe tener contraste con los colores de los alimentos y los colores de los utensilios o mantelería.
- ✓ Evitar las aglomeraciones de los huéspedes: Una solución es extender el horario de atención para que cada huésped tenga la oportunidad de desayunar a la hora deseada.
- ✓ *Atención personalizada*: Es recomendable que el staff de cocina participe en el proceso de servicio, preparación o para cualquier tipo de pregunta, comentario o sugerencia del cliente.
- ✓ *No caer en la monotonía*: La monotonía cansa al cliente y lo obliga a buscar nuevas opciones. Por lo cual, se debe planificar y ser creativo en la oferta.
- ✓ *Temperatura y aroma de los alimentos*: En la actualidad existen los chafers que son equipos para buffets; los cuales son encargados de mantener la temperatura de los alimentos y su aroma.
- ✓ *Equilibrio nutritivo*: Incluir alimentos bajos en calorías, grasas o azúcares. Puesto que, la tendencia es irse por alimentos sanos que aporten con un buen valor nutricional al cuerpo (Di Muro, 2012).

- **Opciones diarias para empezar un buffet en Hotel Q**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
<b>Bebidas calientes</b>	- Siempre café en agua o leche, -agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate	- Siempre café en agua o leche, - agua aromática, - chocolate
<b>Bebidas frías lácteos</b>	- Leche - Yogurt mora, frutilla, natural	- Leche - Yogurt durazno, mora, natural	- Leche - Yogurt mango, frutilla, natural	- Leche - Yogurt mora, durazno, natural	- Leche - Yogurt frutilla, mango, natural	- Leche - Yogurt mora, durazno, natural	- Leche - Yogurt frutilla, mango, natural
<b>Bebidas frías (jugos)</b>	- jugo de naranja - jugo de papaya	- jugo de naranjilla - jugo de melón	- jugo de mora - jugo de guanábana	- jugo de tomate de árbol - jugo de sandia	- jugo de naranja - jugo de guayaba	- jugo de maracuyá - jugo de melón	- jugo de piña - jugo de papaya
<b>Bandeja de frutas</b>	- papaya - melón - piña - kiwi - banano	- papaya - melón - uvas - manzana - banano	- papaya - melón - mandarina - sandia - banano	- papaya - melón - frutillas - pera - banano	- papaya - melón - piña - kiwi - banano	- papaya - melón - mandarina - manzana - banano	- papaya - melón - uvas - sandia - banano

<b>Bandeja de quesos</b>	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo	- blanco - amarillo
<b>Bandeja de embutidos</b>	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami	- jamón de cerdo  - jamón de pavo  - salami
<b>Cereales</b>	- Chocapic  - Granola	- Froot loops  - Granola	- Milo  - Granola	- Zucaritas  - Granola	- Froot loops  - Granola	- Milo  - Granola	- Zucaritas  - Granola
<b>Bandeja de panes</b>	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral	- pan blanco  - pan integral
<b>Huevos</b>	Huevos revueltos con jamón	Huevos con salchichas	Huevos con tocino	Torta de huevo	Huevos revueltos con jamón	Huevos con salchichas	Huevos con tocino
<b>Especialidades</b>	Humitas	Empanadas de morocho	Empandas de verde	Tamales lojanos	Bolones de verde	Tostadas francesas	Pancakes
<b>Platos fuertes</b>	Arroz con pollo	Arroz con carne	Mote pillo	Arroz relleno	Arroz con pescado	Arroz con carne	Arroz con pollo

#### 4.5.2. Snack- bar

<b>CARTA SNACK- BAR</b>
- Alitas bbQ
- Sánduche Q
- Hamburguesa Q
- Fajitas de Pollo Q
- Hot dog Q

#### 4.5.3. Bar

<b>COCTELES</b>	<b>WISKY</b>	<b>VINOS</b>	<b>CERVEZAS</b>
Tequila Sunrise (tequila blanco, granadina, jugo de naranja, hielo)	Jack Daniels	Vino tinto	Pilsener
Margarita (tequila, jugo de limón, sal, hielo)	Chivas	Vino blanco	Club
Padrino (whisky, amaretto, cereza, hielo)	Johnny Walker	Sangría	Corona
Martini seco (vermouth seco, ginebra seca, jugo de limón, hielos, aceituna)			Budweiser
Pisco sour (pisco, azúcar blanca, claras de huevo, jugo de limón, hielos, canela)			Michelada
Mojito (ron blanco, hojas de hierba buena, jugo de limón, soda, azúcar, hielo)			Artesanales
Sex on the beach (vodka, jugo de naranja, licor de durazno, granadina, hielos)			

#### 4.6. Proyección de ventas de las habitaciones de Hotel Q

**13 habitaciones simples:** 26 pax

**14 habitaciones dobles:** 28 pax

**1 suite:** 4 pax

**Capacidad máxima:** 58 pax

<b>Tarifas de las habitaciones (no incluyen el 22%)</b>	
<b>Simple</b>	\$60
<b>Dobles</b>	\$80
<b>Suite</b>	Precios no incluyen el 22% \$160

<b>Tarifa Promedio</b>	<b>% de ocupación</b>	<b>Días Laborables</b>	<b>Capacidad Máxima</b>	<b># de Clientes</b>	<b>Ventas Totales</b>
\$80	0.40%	335	58 pax	7772	\$621.760,00

En conclusión Hotel-Escuela Q puede generar \$621.760,00 anuales con un porcentaje de ocupación del 40% en 335 días laborales y con una tarifa promedio de \$80. Este valor es un estimado puesto que la cifra puede variar si hay cambios de las tarifas y si su porcentaje de ocupación es más alta. Se tomó el 40% de ocupación ya que por ser un Hotel nuevo no estará completamente lleno hasta que adquiera mayor participación en el mercado.

#### 4.7. Propuesta de una encuesta sobre satisfacción del cliente

Como se mencionó anteriormente es importante conocer el nivel de satisfacción del cliente para obtener información en lo que se está haciendo bien y lo que se requiere correctivos. Para ello se podría realizar una encuesta a los huéspedes. A continuación se presenta un ejemplo de encuesta sobre satisfacción al cliente para Hotel Q.



Hotel Q desea conocer sus opiniones acerca de nuestros productos y servicios para poder siempre ser mejores. Agradecemos su tiempo.

Hotel Q would like to know your opinions about our products and services for always trying to be the bests. We appreciate your time.

**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

**CUSTOMER SATISFACTION SURVEY**

**Sexo**..... **Edad**..... **Nacionalidad**.....  
 (Gender) (Age) (Nationality)

**¿Cómo se enteró de la existencia de Hotel Q?/ How did you learn about Hotel Q?**

<b>Internet</b> .....	<input type="checkbox"/>
<b>Amigos/Friends</b> .....	<input type="checkbox"/>
<b>Familiares/Family</b> .....	<input type="checkbox"/>
<b>Agencias de viajes/Tour operators</b> .....	<input type="checkbox"/>
<b>Otros/Others</b> .....	<input type="checkbox"/>

**Califique nuestros servicios**                      **Excelente** **Bueno** **Regular** **Malo** **Pésimo**  
 Rate our services                                      Excellent    Good        Regular    Bad    Terrible

Primera impresión/First impression.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepción/Front desk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Check- in.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Check- out.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habitación/Room.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centro de negocios/Business center.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante/Restaurant.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavandería/Laundry.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienda artesanal/Artisan shop.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuestro personal/Our staff.....

**¿Qué es lo que más le gustó o le llamó la atención de Hotel Q?**

What were the things that you liked the most or caught your attention from Hotel Q?

.....  
.....

**¿Qué es lo que menos le gustó de su estadía en Hotel Q?**

What were the things that you liked the less from your stay in Hotel Q?

.....  
.....

**En general califique su estadía en Hotel Q/ Overall rate your stay in Hotel Q**

**Excelente/Excellent**.....   
**Bueno/Good**.....   
**Regular/Regular**.....   
**Mala/Bad**.....   
**Pésimo/Terrible**.....

**¿Usted volvería a Hotel Q?/ Would you return to Hotel Q?**

**Si /yes**.....   
**No**.....

**Propósito de su estadía/ Purpose of your stay**

**Negocios/Business**.....   
**Placer/Pleasure**.....   
**Turismo/tourism**.....

**Sugerencias o comentarios**

Suggestions or comments

.....

.....  
.....  
.....

**Gracias por su cooperación**  
**Thanks for your cooperation**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- ✓ La calidad hoy en día es una herramienta competitiva mediante la cual un Hotel puede destacarse ante la competencia y ser preferido por sus clientes internos y externos gracias a productos y servicios de excelencia.
- ✓ La gestión de calidad es un proceso que debe ser expuesto, comprometido y ejecutado por todos quienes conformarán Hotel Q con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos organizacionales.
- ✓ El concepto de Hotel- Escuela es nuevo y está dándose a conocer poco a poco en el Ecuador. Hotel Q será el primer Hotel- Escuela de Quito y además temático en Artes.
- ✓ Hotel- Escuela Q dará la oportunidad que pasantes de Gestión Hotelera puedan realizar sus prácticas pre-profesionales en las diferentes áreas del mismo; y de esta manera puedan adquirir experiencia en el plano laboral real.
- ✓ La propuesta del sistema administrativo-operativo de calidad de esta disertación son lineamientos mediante los cuales los Administradores de Hotel Q puedan guiarse en cuanto a procesos e información relevante para el funcionamiento del mismo.
- ✓ El tema de disertación es viable ya que Hotel Q por ser un establecimiento hotelero nuevo no posee un sistema administrativo-operativo definido. Por lo tanto, el estudio puede servir de base y ser aplicado en Hotel Q.

### **5.3. Recomendaciones**

- ✓ Una vez que se han implementado servicios y productos de calidad que son valorados por los clientes, éstos no deben ser cambiados, descuidados o desmejorados por el paso del tiempo o por ahorro de dinero.
- ✓ La gestión de calidad es un sistema que debe ser tomado en serio por todos quienes conforman Hotel Q.
- ✓ Hotel Q debe trabajar fuerte para conseguir participación en el mercado y que crezca su marca.

- ✓ Hotel Q debe ser paciente con los estudiantes pasantes puesto que no están exentos de cometer errores.
- ✓ Los altos mandos deben estar constantemente informados tanto de factores internos como externos que puedan mejorar o perjudicar al funcionamiento de Hotel Q.
- ✓ Una correcta administración conlleva a resultados positivos tangibles e intangibles

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### • Libros

Banks, J. (2000). *Control de calidad*. México: Limusa.

Bernillon, A. & Cerutti, O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. (2ª ed.) España: Ediciones Gestión 2000.

De la Horra, J. (2003). *Estadística aplicada*. España: Díaz de Santos.

De la Torre, F. (2009). *Administración hotelera 1: División de cuartos*. (3ª ed.) México: Trillas.

Di Muro, L. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera*. (2ª ed.) México: Trillas.

Gallego, J. (2005). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. España: Thomson.

Gilbert, D. (2007). Las aplicaciones del marketing mix. Pearson Education Limited (ed.), *El Turismo teoría y práctica*. España: Síntesis.

Hernández, C. (2009). *Calidad en el servicio*. México: Trillas.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1996). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: IRWIN.

Mendoza, J. (2011). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*. Colombia: Universidad del Norte.

Pérez, J. (1995). La satisfacción del cliente como estrategia. Asociación española para la calidad (ed.), *Calidad por y para el hombre*. España: GESTIÓN 2000.

Valero, J. (1995). La calidad y las PYMES. Asociación española para la calidad (ed.), *Calidad por y para el hombre*. España: GESTIÓN 2000.

Walton, M. & Bernal, A. (ed.) (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Colombia: Norma.

Walton, M. & Bernal, A. (ed.) (1992). *Deming en la práctica: 6 compañías de éxito que usan los principios de control total de calidad el mundialmente famoso W. E. Deming*. Colombia: Norma.

Torres, M. & Seminario para la Formación y Promoción de la Hostelería Gallega y Turismo. (2004). *Establecimiento hotelero*. España: Ideaspropias.

- **Virtual**

AHOTEC. (2015). *Proveedores*. Recuperado: 10/01/15 de <http://www.hotelesecuador.com.ec/proveedores.php?menu=4&submenu1=12&idiom=1>.

Archive, A. (2014). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado: 08/01/15 de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>.

Castillo, J. (2013). *En cuenca se construirá el primer hotel escuela*. Recuperado: 21/01/15 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/en-cuenca-se-construira-el-primer-hotel-escuela-579792.html>.

CONCATUR. (2015). *Manual del mesero perfecto*. Recuperado: 27/01/2015 de <http://www.concatur.com/home/pdf/manualdelmesero.pdf>.

Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. España: Díaz de Santos. Recuperado: 07/11/2014 de <http://books.google.com.ec/books?id=y3yWnHrzWC&pg=PA&dq=los+clientes+exigen+calidad&hl=es419&sa=X&ei=IQtdVML0G5fIsAS334CYBQ&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=los%20clientes%20exigen%20calidad&f=false>.

HECANSA. (2015). *Metodología formativa*. Recuperado: 21/01/15 de <http://www.hecansa.com/metodologia>.

Instituto Nacional de Turismo (2015). *Hoteles Escuela*. Recuperado: 18/08/15 de <http://www.mintur.gob.ve/mintur/inatur/hoteles-escuela/>.

ISO 9000. (2008). *Las Normas ISO 9000*. Recuperado: 10/11/14 de [http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/2006/ele\\_calsof/MaterialComplISO9000%pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/2006/ele_calsof/MaterialComplISO9000%pdf).

Ministerio de Turismo. (2012). *Provincia de Santa Elena contará con su primer hotel-escuela*. Recuperado: 21/01/15 de <https://www.turismo.gob.ec/santa-elena-contara-con-su-primer-hotel-escuela/>.

Ministerio de Turismo. (2014). *Reglamento general de actividades turísticas*. Recuperado: 02/03/15 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turi%CC%81sticas.pdf>.

Ministerio de Turismo. (2015). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional: Manual de implementación*. Recuperado: 18/08/15 de

file:///C:/Users/USUARIO/Documents/TESIS%20COMPLETA%20FINAL/Manual\_Implementaci%C3%B3n\_de%20calidad%20mintur.pdf.

Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. & García, F. (ed.) (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. España: Delta. Recuperado: 07/08/14 de <http://books.google.com.ec/books?id=KYSMAbYC&pg=PA1&dq=historia+de+la+calidad-oLLHnsATIjo&ved=0CEwAA#v=onepage&q=historia%20de%20la%20calidad&f=false>.

Universidad Argentina de la Empresa. (2015). *La experiencia de Hotel Escuela*. Recuperado: 21/01/15 de <http://www.uade.edu.ar/pinamar/el-campus/hotel-escuela>.

- **Entrevista**

Castillo, N. (2015, 15 de Febrero). *Hotel Q*. Comunicación personal.

- **Videos**

Hotel Quito. (2014). *Procesos operativos en Hotel Quito*. Disponible en: grabaciones obtenidas en usb.

- **Observación directa**

Hotel Palmazul, 2015.

Hotel Quito, 2015.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Índice de Anexos

**Anexo 1:** Fotografías del antes y después de la cocina de Hotel Q..... 134



**Tomada por:** Silva, L

**Fecha:** 19/09/14

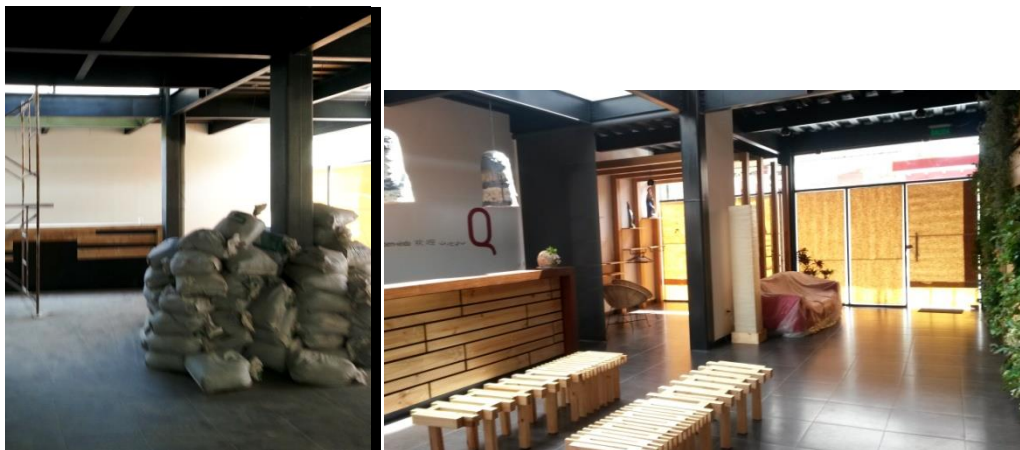
**Hora:** 10:47am

**Tomada por:** Silva, L

**Fecha:** 02/09/15

**Hora:** 10:18am

**Anexo 2:** Fotografías del antes y después de la Recepción y lobby de Hotel Q..... 134



**Elaborado por:** Silva, L

**Fecha:** 19/09/14

**Hora:** 10:48am

**Elaborado por:** Silva, L

**Fecha:** 02/09/15

**Hora:** 10:18 am

**Anexo 3:** Fotografías del antes y después del business center y sala de estar..... 135



**Elaborado por:** Silva, M

**Fecha:** 19/09/14

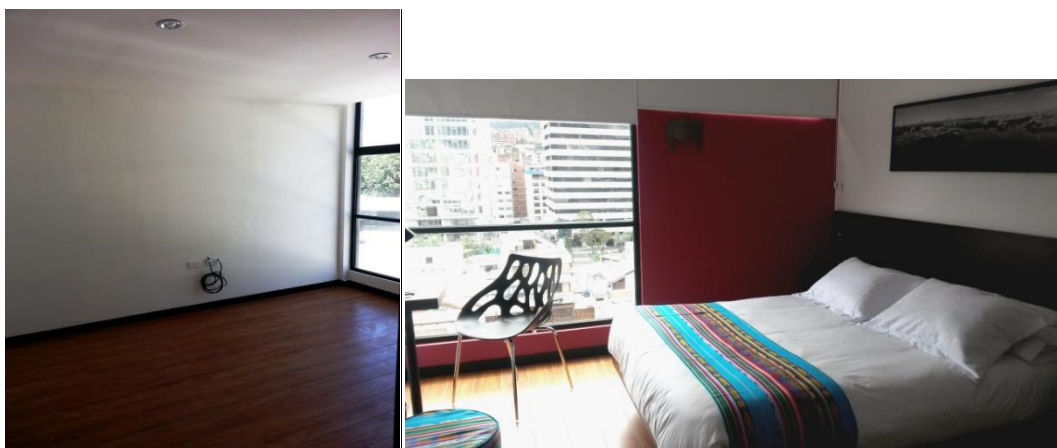
**Hora:** 10:53am

**Elaborado por:** Silva, M

**Fecha:** 02/09/15

**Hora:** 9:56 am

**Anexo 4:** Fotografías del antes y después de una habitación simple..... 135



**Elaborado por:** Silva, M

**Fecha:** 19/09/14

**Hora:** 11:00 am

**Elaborado por:** Silva, M

**Fecha:** 02/09/15

**Hora:** 10:15 am

**Anexo 5:** Fotografías del antes y después de la fachada de Hotel Q..... 135



<b>Elaborado por:</b> Silva, M	<b>Elaborado por:</b> Silva, M
<b>Fecha:</b> 19/09/14	<b>Fecha:</b> 04/04/15
<b>Hora:</b> 12:00 am	<b>Hora:</b> 09:32 am

## 7.2 Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1:</b> Representación gráfica de las 7 herramientas estadísticas para el control de calidad .....	19
<b>Ilustración 2:</b> Ciclo PHVA.....	26
<b>Ilustración 3:</b> Propuesta de un organigrama funcional para Hotel- Escuela Q.....	27
<b>Ilustración 4:</b> Ubicación geográfica de Hotel Q.....	72

## 7.3. Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Definiciones de calidad.....	137
--	-----

13

**TABLA 1-2**  
Definiciones de calidad

Las definiciones de calidad son personales y de carácter idiosincrático. Las siguientes definiciones, concisas, claras y significativas, están ordenadas por categorías de enfoque.

- 1. Basadas en la fabricación**
  - «Calidad (significa) conformidad con los requisitos.»  
*Philip B. Crosby*
  - «Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación.»  
*Harold L. Gilmore*
- 2. Basadas en el cliente**
  - «Calidad es aptitud para el uso.»  
*J. M. Juran*
  - «Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer.»  
*Westinghouse*
  - «Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida.»  
*AT&T*
  - «Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve.»  
*Stanley Marcus*
- 3. Basadas en el producto**
  - «Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.»  
*Lawrence Abbott*
  - «La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado.»  
*Keith B. Leffler*
- 4. Basadas en el valor**
  - «Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.»  
*Robert A. Broh*
  - «Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto.»  
*Armand V. Feigenbaum*
- 5. Trascendente**
  - «Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos... aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien que es.»  
*Robert Pirsig*
  - «Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento.»  
*Barbara W. Tuchman*

**Fuente:** (Ivancevich et., 1996)

**Elaborado por:** (Ivancevich et., 1996)

**Tabla 2:** Parrilla de madurez de la gestión de la calidad según Crosby..... 137

**TABLA 1-4**  
Parrilla de madurez de la gestión de la calidad según Crosby

Categorías de medidas	Etapa I: Incertidumbre	Etapa II: Despertar	Etapa III: Aclaración	Etapa IV: Sabiduría	Etapa V: Certeza
Entendimiento y actitud de la gestión	No considera la calidad como instrumento de gestión.	Apoya, en teoría, la gestión de la calidad, pero no hay disposición para asignar oportunamente el dinero necesario.	La gestión aprende sobre calidad y empieza a prestar apoyo.	Participa personalmente en actividades de calidad.	Considera esencial la calidad de la gestión para el éxito de la compañía.
Estado de la calidad en la organización	Las actividades relativas a la calidad están limitadas al departamento de fabricación o de ingeniería y se reducen en gran parte a valoración y clasificación.	Se designa a un hombre fuerte para promover la calidad, pero las actividades relativas a la calidad siguen centradas en la valoración y clasificación y se limitan todavía a producción e ingeniería.	El departamento de calidad informa a la alta dirección. Su líder es activo en la gestión de la compañía.	El gestor de la calidad es un alto funcionario de la compañía. Las actividades de prevención cobran importancia.	El gestor a cargo de la calidad está en el consejo de administración. La prevención es la principal actividad en calidad.
Manejo de problemas	Se hace frente a los problemas a medida que se presentan y rara vez se resuelven del todo; prevalece la idea de «apagar incendios».	Se forman equipos para atacar los problemas principales, pero el enfoque sigue siendo de corto plazo.	Se resuelven los problemas en forma ordenada y la acción correctiva se convierte en un acontecimiento periódico.	Se identifican los problemas en fases tempranas de su desarrollo.	Excepto en los casos más excepcionales, se evitan los problemas.
Coste de la calidad como porcentaje de las ventas	Informado: se desconoce. Real: 20%.	Informado: 5%. Real: 18%.	Informado: 8%. Real: 12%.	Informado: 6,5%. Real: 8%.	Informado: 2,5%. Real: 2,5%.
Acciones para la mejora de la calidad	No hay actividades organizadas.	Las actividades son motivacionales y de corto plazo.	Aplica el programa de 14 pasos con una plena comprensión del mismo.	Prosigue el programa de 14 pasos y se inicia Asegúrese.	La mejora de la calidad es una actividad periódica y continuada.
Resumen de la postura de la compañía sobre la calidad	«No sabemos por qué tenemos problemas de calidad.»	«¿Vamos a tener siempre problemas de calidad?»	«Estamos identificando y resolviendo nuestros problemas de calidad con el compromiso de la gestión y los programas de mejora de la calidad.»	«Evitamos rutinariamente que se produzcan defectos.»	«Sabemos por qué no tenemos problemas de calidad.»

**Fuente:** (Ivancevich et., 1996)

**Elaborado por:** (Crosby,1979)

<b>Tabla 3:</b> Descripción del puesto de Gerente general y Administrador.....	28
<b>Tabla 4:</b> Descripción del puesto de Jefe Recursos Humanos y Atención al cliente.....	30
<b>Tabla 5:</b> Descripción del puesto de Jefe de Ventas y Marketing.....	31
<b>Tabla 6:</b> Descripción del puesto de Contador.....	33
<b>Tabla 7:</b> Descripción del puesto de Jefe de Actividades complementarias.....	34
<b>Tabla 8:</b> Descripción del puesto de Jefe de Alimentos y bebidas.....	36
<b>Tabla 9:</b> Descripción del puesto de Cocinero.....	38
<b>Tabla 10:</b> Descripción del puesto de Bartender.....	39
<b>Tabla 11:</b> Descripción del puesto de Mesero.....	40
<b>Tabla 12:</b> Descripción del puesto de Jefe de Ama de llaves.....	42
<b>Tabla 13:</b> Descripción del puesto de Camarera.....	43

<b>Tabla 14:</b> Descripción del puesto de Lavandera.....	44
<b>Tabla 15:</b> Descripción del puesto de Conserje.....	45
<b>Tabla 16:</b> Descripción del puesto de Recepcionista.....	46
<b>Tabla 17:</b> Descripción del puesto de Botones.....	50
<b>Tabla 18:</b> Descripción del puesto de Guardia.....	51
<b>Tabla 19:</b> Descripción del puesto de Masajista.....	53
<b>Tabla 20:</b> Descripción del puesto de Electricista.....	54
<b>Tabla 21:</b> Descripción del puesto de Plomero.....	55
<b>Tabla 22:</b> Descripción del puesto de Albañil.....	55
<b>Tabla 23:</b> Propuesta de proveedores para Hotel- Escuela Q.....	65
<b>Tabla 24:</b> Diferencias entre logotipos que llevan la letra Q.....	64
<b>Tabla 25:</b> Recursos humanos mínimos para el funcionamiento de Hotel Q.....	72
<b>Tabla 26:</b> Manual de procesos para Cocineros.....	90
<b>Tabla 27:</b> Manual de procesos para Bartenders.....	92
<b>Tabla 28:</b> Manual de procesos para Meseros.....	94
<b>Tabla 29:</b> Manual de procesos para Camareras.....	97
<b>Tabla 30:</b> Manual de procesos para Lavanderas.....	101
<b>Tabla 31:</b> Manual de procesos del Conserje.....	103
<b>Tabla 32:</b> Manual de procesos del/la Recepcionista.....	105
<b>Tabla 33:</b> Manual de procesos para Botones.....	112
<b>Tabla 34:</b> Manual de procesos para el Guardia.....	114

