

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo **MARCO ANTONIO ESTRELLA BASTIDAS** C.I. **172216316 -7** autor del trabajo de graduación titulado: "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL HOTEL SEBASTIAN Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA**", previa a la obtención del grado académico de **INGENIERO 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 la Universidad.

Quito, 08 de Enero del 2013

  
**Marco Antonio Estrella Bastidas**  
C.I. **1722163167**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Ing. Irina Verkovich, MSc, directora de esta disertación, certifico que el señor Marco Antonio Estrella Bastidas, ha realizado con mi dirección el trabajo titulado: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL HOTEL SEBASTIAN Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA, 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.



Ing. Irina Verkovich, MSc

Quito, Enero 08 2013

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

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

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL HOTEL SEBASTIAN Y**  
**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA**

**MARCO ESTRELLA**

**DIRECTORA: Ing. IRINA VERKOVITCH, MSc.**

**Quito, Enero del 2013**

## **DEDICATORIA**

Principalmente dedico esta disertación a mis padres, Marco y Libia, puesto que me han brindado apoyo y fortaleza en el transcurso de este proyecto, y quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, han velado por mi bienestar, siendo apoyo en todo momento y modelos a seguir. También dedico este trabajo a mis hermanos Francisco y Anabel, quienes me han inculcado entre muchas cosas, su conocimiento, y a la pequeña Florencia, que me enseñó a cultivar la paciencia y un amor incondicional.

**Marco Estrella.**

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento más sincero a Irina Verkovitch, Directora de la disertación, quien me ha estimulado un interés por una filosofía y quien con sus conocimientos hizo posible sacar adelante este proyecto.

De la misma manera, agradezco al Hotel Sebastian y a su Gerente Administrativa: Julieta Ordoñez De Muñoz, por abrirme las puertas y haber confiado en mí para realizar la disertación.

Finalmente, agradezco a Edison Cupueran, a Rubén Pozo y a Darío Chilovi, docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador quienes a parte de su amistad han sido guía y un apoyo en mis estudios.

**Marco Estrella.**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>II. ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>VI</b>
<b>III. ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>VII</b>
<b>IV. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>VIII</b>
<b>V. INTRODUCCIÓN</b>	<b>IX</b>
<b>VI. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>XI</b>
<b>VII. OBJETIVOS</b>	<b>XII</b>
<b>VIII. HIPÓTESIS</b>	<b>XII</b>
<b>1 CAPÍTULO I: GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)</b>	<b>1</b>
1.1 Obsesión por el cliente	1
1.2 El proceso de planeación	5
1.3 El ciclo de mejoramiento	8
1.4 Administración diaria del proceso	10
1.5 Participación de los empleados	11
<b>2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	<b>14</b>
2.1 Metodología	14
2.2 Empresa	14
2.2.1 Estructura	17
2.2.2 Filosofía organizacional	17
2.3 Clientes	18
2.3.1 Internos	18
2.3.2 Externos	21
2.4 Proveedores	23
2.5 Producto	25
2.5.1 Alojamiento	25
2.5.2 Restauración	26

2.5.3	Eventos	26
2.6	Gestión de calidad del servicio	27
2.6.1	Test de Control de Calidad	28
2.6.2	Encuesta a colaboradores	29
2.6.3	Observación directa	38
2.7	Análisis de fortalezas y debilidades	43
2.7.1	Fortalezas	44
2.7.2	Oportunidades	44
2.7.3	Debilidades	44
2.7.4	Amenazas	45
2.7.5	Conclusión	45
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>46</b>
3.1	Introducción a la Gestión de Calidad Total (TQM)	46
3.2	Mejoramiento de la Estructura del Sistema de Gestión por Procesos	47
3.3	Mapa de procesos Hotel Sebastian	48
3.3.1	Descriptor de procesos	49
3.4	Proyecto de mejora	53
3.5	Medidas Kaizen para el proceso y/o para la empresa	58
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
4.1	Conclusiones	69
4.2	Recomendaciones	70
4.3	Bibliografía	72
<b>5</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>

## I. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Hotel Sebastian .....	20
Ilustración 2: Recursos proporcionados por el Hotel .....	31
Ilustración 3: Espacio Físico .....	32
Ilustración 4: Realiza sugerencias .....	33
Ilustración 5: Aplicación de sugerencias.....	34
Ilustración 6: Satisfacción del cliente interno .....	35
Ilustración 7: Planificación operativa.....	36
Ilustración 8: Conclusión .....	37
Ilustración 9: Mapa de Procesos.....	48
Ilustración 10: Círculo P.H.V.A.....	56

## II. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proveedores .....	23
Tabla 2: Ejemplo 1 .....	30
Tabla 3: Ejemplo 1 .....	30
Tabla 4: Recursos proporcionados por el Hotel .....	31
Tabla 5: Espacio físico .....	32
Tabla 6: Realiza sugerencias .....	33
Tabla 7: Aplicación de sugerencias .....	34
Tabla 8: Satisfacción del cliente interno .....	35
Tabla 9: Planificación operativa.....	36
Tabla 10: Descriptor de procesos Estratégicos .....	49
Tabla 11: Descriptor de procesos de Cadena de Valor .....	50
Tabla 12: Descriptor de procesos de Apoyo .....	51

### III. ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Suite .....	78
Anexo 2: Restaurante .....	79
Anexo 3: Salones.....	80
Anexo 4: Test de Control de calidad .....	81
Anexo 5: Encuesta a Colaboradores.....	82
Anexo 6: Formato para Manual de procedimientos .....	84
Anexo 7: Plan anual .....	87
Anexo 8: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CHECK IN.....	90
Anexo 9: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCION DE COMENSAL.....	97
Anexo 10: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LIMPIEZA DE HABITACIONES ....	102
Anexo 11: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS.....	110
Anexo 12: PROGRAMA DE SUGERENCIAS.....	119
Anexo 13: Encuesta base Satisfacción del cliente.....	128
Anexo 14: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS.....	130

#### **IV. RESUMEN EJECUTIVO**

El Hotel Sebastian tiene 19 años operando en el mercado hotelero, está ubicado en las calles Diego de Almagro 822 y Cordero, en el centro norte de la ciudad de Quito, la empresa es de carácter familiar donde huéspedes realizan estadías repetidas.

El hotel es un establecimiento de cuatro estrellas correspondiente a un hotel de primera según la categorización realizada por el Ministerio de Turismo.

El análisis de la gestión de calidad del Hotel Sebastian se realizó en todos los departamentos del hotel, basándose en los cinco elementos del (TQM): obsesión por el cliente, el proceso de planeación, el ciclo de mejoramiento, la administración diaria del proceso y la participación de los empleados.

Habiendo realizado el análisis, mediante tres tipos de herramientas: check list, encuestas y observación directa, se determinaron los factores críticos para los cuales se diseñó un plan de mejora.

El plan de mejora se lo realiza principalmente tomando un enfoque hacia los procesos, desarrollando varios procedimientos que tienen lugar dentro de la organización. Además, se diseñan herramientas de evaluación de satisfacción del cliente como una encuesta y un sistema de administración de quejas. Por otro lado, el plan, propone medidas Kaizen a implementar en el hotel para determinados problemas detectados en la observación directa.

El plan de mejora pretende ser una guía con el cual el hotel pueda tomar una orientación hacia la Gestión de Calidad Total y los procesos.

Adicionalmente se plantean conclusiones concernientes a la Gestión de Calidad Total y recomendaciones para el Hotel Sebastian.

## V. INTRODUCCIÓN

El progreso tecnológico y la variedad de bienes y servicios existentes en los mercados, han hecho que el cliente pueda exigir y escoger alternativas que mejor satisfagan sus necesidades. Es por esto, que la única diferencia entre una empresa y otra, es la forma en cómo gestionen su calidad con el fin de brindar un mejor servicio.

La gestión de la calidad no es una estrategia, no es una metodología, es una filosofía empresarial que envuelve a cada uno de los empleados.

La calidad es un concepto subjetivo, así que no se puede tener una definición correcta o incorrecta, puede variar de persona a persona, pero hay que señalar que hay dos elementos esenciales en la definición de la misma: la satisfacción y las personas; se puede decir que calidad es: “satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (Berry, 1996, 2).

Una simple definición de calidad o concepción no basta para la gestión de la misma, hoy día calidad significa un esfuerzo para lograr una Gestión de Calidad Total (TQM), un esfuerzo de mejoramiento continuo de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante una participación universal, que da por resultado una satisfacción y una lealtad crecientes del cliente y resultados de negocios mejorados (Singh, 1997, 6). El TQM es un sistema de administración de la calidad, que plantea una filosofía que llevará a la consecución de objetivos.

La gestión de calidad en establecimientos hoteleros se ha venido realizando desde varios años atrás, especialmente en cadenas hoteleras que cuentan con un alto recurso económico para poder obtener certificaciones internacionales. Un claro ejemplo de un hotel que cuenta con una norma ISO 9001:2008 que garantiza la gestión de calidad, es el Hotel Oro Verde Guayaquil, que además cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental y un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral.

En la ciudad de Quito se puede encontrar una variedad de establecimientos independientes o familiares, quienes tratan de sobrevivir en el mercado realizando diferentes tipos de estrategias, pero muy pocos apuestan por la gestión de la calidad.

El Hotel Sebastian al ser un establecimiento independiente, familiar, que no posee actualmente un recurso económico para certificarse con una norma que garantice su calidad y el deseo de la dirección por brindar un servicio sobresaliente, han sido las motivaciones para realizar el plan de mejora, con la finalidad de formular un conjunto de recomendaciones para que la organización tenga una cultura hacia la calidad y un pensamiento sistemático en base a los elementos de la Gestión de Calidad Total.

Los elementos del (TQM) que se desarrollan en esta investigación son:

- Obsesión por el cliente: Cualquier empresa que tiene un enfoque hacia la calidad debe adoptar un enfoque sistemático con el fin de identificar quienes son sus clientes y determinar sus necesidades para producir bienes y servicios que los satisfagan.
- El proceso de planeación: “Es la mejor forma de demostrar y poner en práctica el compromiso de la gerencia con los clientes, los empleados, el mejoramiento de la calidad y la planeación para el futuro” (Singh, 1997, 9).
- El ciclo de mejoramiento: Garantiza a la organización el efectivo mejoramiento de los procesos y reducción de problemas que se generan en la operación diaria.
- Administración diaria del proceso: Asegura un buen desempeño de los procesos clave para la organización.
- Participación de los empleados: En esta nueva filosofía se revaloriza al recurso humano, se lo capacita en temas de calidad, se fomenta el liderazgo y el empoderamiento.

## VI. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel Sebastian es un establecimiento hotelero independiente, familiar, que se encuentra en la zona rosa de la ciudad “La Mariscal”, cerca de atractivos turísticos importantes de Quito. Los establecimientos hoteleros de esta zona, entre ellos el Hotel Sebastian, han reportado un crecimiento en la tasa de ocupación hotelera del año 2011 en un 2,9% con relación al 2010, año en el que la tasa fue de un 57.5% (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011).

La época privilegiada del Hotel Sebastian ha terminado, a diferencia de 20 años atrás, hoy en día, los establecimientos hoteleros cuentan con una infraestructura moderna, con servicios innovadores, nuevos procesos y nuevas tecnologías. Factores que han desencadenado una mejor oferta hotelera cuatro estrellas en la ciudad; dirigida a los clientes más exigentes, quienes no buscan simplemente una habitación para pernoctar, por el contrario, buscan un servicio integrador de calidad, donde todas las necesidades sean satisfechas y las expectativas cumplidas.

Además, de una insatisfacción de clientes, evidenciada por la pérdida de cuentas corporativas, desenvolverse en un mercado creciente competitivo e innovador, reconocer que tienen falencias en sus servicios y tener el deber de satisfacer a clientes cada día mas exigentes, han hecho que la gerencia del hotel busque mejorar la calidad ofertada.

Es por esto que nace y se plantea la pregunta **¿cómo mejorar la calidad de los servicios que oferta el Hotel Sebastian?**

## **VII. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Diseñar un plan de mejora de la gestión de calidad del Hotel Sebastian.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar el diagnóstico de la gestión de calidad de la empresa para reconocer su estado actual.
- Determinar factores críticos en la gestión de calidad del hotel para definir los procesos y actividades que necesitan mejora.
- Diseñar el plan de mejora de los procesos y actividades seleccionados, a través de la identificación de los factores críticos en la gestión de calidad del hotel.

## **VIII. HIPÓTESIS**

Mediante el análisis actual de la gestión de calidad del Hotel Sebastian y la detección de requerimientos, se podrá realizar el diseño de un plan de mejora.

# 1 CAPÍTULO I: GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)

## 1.1 Obsesión por el cliente

En la Gestión de Calidad Total el cliente es lo más importante, las organizaciones tienen que saber identificar quiénes son sus clientes, determinar sus necesidades y plasmarlo en el lenguaje de la empresa, para producir un producto que realmente genere valor al cliente y lo mantenga satisfecho. ¿Pero quién es un cliente? “Un cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio” (Albrecht, Bradford, 1998).

En la actualidad ya no basta con tener un enfoque al cliente, ahora se debe tener una obsesión por el mismo. En la oferta de bienes y servicios se puede encontrar empresas que diseñan productos y después de todo el proceso de manufactura piensan a quien vender, una mentalidad retrograda, pero sucede, motivo por el cual llegan a desaparecer. Estas organizaciones ven a los clientes como objetivos de ventas o unidades estadísticas, lo que demuestra un pensamiento centrado en la compañía. Las empresas obsesionadas por el cliente, ven a éste como punto de partida de sus operaciones, juez y árbitro de todo lo que se hace (Albrecht, 1992).

La calidad ofertada de un producto o servicio depende de la organización, la calidad que oferta una empresa familiar pequeña, es diferente a la calidad ofertada por una organización transnacional. Las empresas familiares son aquellas donde el capital y la gestión están a cargo de una o más familias, que tienen la capacidad para controlarla y cuya visión es la de darle continuidad con la siguiente generación familiar (Alba, 2010). Estas empresas por el hecho mismo de que los miembros de la familia son quienes están estrechamente ligados a que el negocio sea próspero, tratan de brindar siempre un buen servicio, de alta calidad, aunque no se la gestione de una manera sistemática, donde la atención es personalizada y se tiene como fin la satisfacción total del cliente.

Por otro lado, grandes organizaciones ofertan tanto productos como servicios con distintas características de calidad, que varían dependiendo como se gestione la misma, existen empresas con una obsesión por el cliente tal, que tienen enfoques sistemáticos hacia estos, donde se recopila información de todas las formas posibles con el fin de que ayuden a la empresa a conocer lo que el cliente quiere, espera y piensa. Por otro lado, organizaciones con un pensamiento de adentro hacia fuera, tienen que estar sujetas a perder participación en el mercado, consumidores y con el paso del tiempo a desaparecer.

El adoptar esta obsesión por el cliente es el deber del departamento de mercadeo en una organización, éste debe identificar las necesidades de los clientes y según esta información se establecerán los verdaderos requisitos del producto o servicio (Oakland, 2001). Conocer estas necesidades se puede realizar de dos maneras: (1) conocer a los clientes en función de sus patrones y motivaciones de compra; (2) conocerlos como individuos, en virtud de las interrelaciones próximas que tienen los empleados con ellos. En esta búsqueda por identificar lo que realmente quiere el cliente, las empresas estarán estrechamente relacionadas al tamaño de la misma, grandes organizaciones deben basarse en datos generales sobre los clientes, por otro lado, negocios medianos y pequeños llegan a conocer al cliente de una manera íntima confiando en la interacción de la fuerza de ventas con el cliente.

Pero esta obsesión por el cliente no se la realiza solamente al momento de ofertar productos que satisfagan a los clientes, ésta se la debe realizar constantemente, desde que se adquiere un producto hasta los servicios de entrega o instalación. Realizando este seguimiento se puede conocer el grado de satisfacción del cliente en cada una de las actividades que se generan en la prestación de servicios, siendo ésta una ayuda para conocer las fallas existentes en una empresa.

Una comunicación excelente entre clientes y proveedores es la clave de la calidad total.

Una organización puede no tener quejas, indicio de una relación decadente cliente empresa, nadie se siente completamente satisfecho por un tiempo prolongado, o nunca nadie se ha preocupado por escuchar la voz del cliente (Soin, 1997).

Para tener una organización obsesionada por el cliente, ésta, tiene que poner en práctica todas las herramientas que tenga a su disposición para conocer las necesidades de los mismos, el cómo satisfacerlas y cómo mejorar los productos y servicios que son ofertados.

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil (Weil, 2003, 11). Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos (Weil, 2003, 11). Para este fin se han desarrollado varios métodos que miden la satisfacción del cliente. En el ámbito de los servicios, existe la metodología Calidad de Servicio (SERVQUAL), la cual identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan un servicio:

- **Fiabilidad:** la capacidad de ofrecer un servicio esperado por el cliente.
- **Seguridad:** el grado en que el cliente puede estar seguro de que el servicio será proporcionado correctamente.
- **Elementos tangibles:** la calidad del medio, ambiente físico y los materiales utilizados en la prestación del servicio.
- **Respuesta:** la capacidad del proveedor de servicios para responder a las necesidades individuales de un cliente en particular.
- **Empatía:** la cortesía, la comprensión y la amistad demostrada por el proveedor de servicios (Saunders y Graham, 1992, pág. 4).

En el ambiente hotelero se han desarrollado varios modelos para medir la calidad del servicio, la mayoría de éstos se basan en el método SERVQUAL y se pueden citar:

- **Calidad de Servicio para la Industria Hotelera (Escala LODGSERV):** El cual busca medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. Este modelo parte de la premisa que la calidad de servicio en la industria hotelera es difícil de medir, por el mismo hecho de las características de los servicios. El modelo identifica a las cinco dimensiones básicas que caracterizan un servicio en orden de

importancia, en primer lugar se encuentra la fiabilidad, en segundo lugar la seguridad, en tercer lugar está la capacidad de respuesta, en cuarto lugar los elementos tangibles del establecimiento y por último la empatía (Santoma y Costa, 2007).

- **Calidad de Alojamiento (Escala LODGQUAL):** Este modelo confirma tres atributos que determinarán la calidad de servicio en la hotelería: elementos tangibles, fiabilidad y contacto (que incluye los atributos de capacidad de respuesta, seguridad y empatía) (Santoma y Costa, 2007).
- **Calidad de Servicio en la Hotelería (Escala HOLSERV):** Los resultados del modelo mostraron que hay tres factores que determinan la calidad de servicio en la industria hotelera, el primer factor se llamó empleados e incluía los aspectos relacionados con el comportamiento y apariencia de los mismos. El segundo factor fueron los elementos tangibles como imagen de las instalaciones, decoración, materiales de construcción y limpieza. El tercer factor fue la fiabilidad haciendo referencia al cumplimiento de las promesas y a la prestación de un servicio preciso y a tiempo. El aspecto que determinará la satisfacción general de los clientes son los relacionados con los empleados (Santoma y Costa, 2007).
- **Calidad de Hotel (Escala HOTELQUAL):** Este modelo, a diferencia de los citados anteriormente, plantea que las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL no son válidas para la industria hotelera, y propone tres atributos diferentes: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel (Santoma y Costa, 2007).

Por otro lado, otra herramienta que ayudará a tener una obsesión por el cliente, es adoptar un Sistema de Administración de Quejas, el cual tiene como finalidad identificar problemas sistemáticos para eliminarlos de la organización y asegurarse de que no vuelvan a suceder.

Una queja es la “expresión de la insatisfacción realizada a una organización, relativa a sus productos, o al proceso de gestión de la reclamación en sí mismo, y del que se espera una

respuesta o resolución de forma explícita o implícita” (José Luis Miguel, 2008). Para alcanzar el objetivo del sistema se debe llevar un registro de cada queja, su frecuencia, intensidad, ubicación, entre otros.

Para una gestión exitosa de la empresa se debe determinar quiénes son los clientes a los que se va a dirigir el negocio, determinar sus necesidades, ofertar productos y servicios que en realidad le generen valor y utilizar todas las herramientas disponibles para medir su satisfacción.

## **1.2 El proceso de planeación**

La planeación es prepararse para el futuro. En el mercado actual; altamente competitivo debido al desarrollo de la tecnología, la sociedad, la economía y los conocimientos; han llevado a que las empresas se planteen nuevas estrategias para alcanzar sus metas y poder conseguir una ventaja en el mercado.

Para entender el proceso de planeación es necesario abordarlo desde el concepto de planificación estratégica. Ya que el concepto consta de dos términos: planificación y estrategia, se definirán cada uno de ellos. “Planificación constituye la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos” (Aramayo, Candia, s/año, 14). En pocas palabras planificación es una “reflexión ordenada sobre un futuro deseado” (Aramayo y Candia, s/año; Ortiz, 2009; Soin, 1997).

La planificación ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes destinados a la obtención, distribución y recepción de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes (Rojas, Medina, 2011). Además se caracteriza por ser un proceso claro y simple que se refiere al futuro, señala acciones e involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra mejor.

La planificación radica en promover un desempeño eficaz de las personas, hacer uso racional de los recursos existentes, solucionar problemas, conseguir objetivos, afrontar cambios y reducir la incertidumbre de toma de decisiones (Rojas, Medina, 2011).

Mientras que estrategia se la define como las “acciones encaminadas directamente a alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores” (Weinberger, 2009, 13). Las estrategias son lineamientos que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para alcanzar un objetivo.

En conjunto, la planificación estratégica es un medio sistemático de análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Weinberger, 2009; Aramayo y Candia, s/año). La adecuada planificación estratégica proporciona beneficios como un pensamiento sistemático, mejor coordinación, objetivos definidos, estándares de desempeño mejorados y la participación de gerencia.

Para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica se realiza un análisis F.O.D.A de la organización. Las empresas no son estructuras aisladas, es decir, están en constante relación con el medio externo, ya sea con proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, clientes o competidores, quienes, de manera directa o indirecta afectan a la operación de una organización.

El análisis interno se lo realiza con el fin de determinar las capacidades distintivas de una organización, que son los medios que hacen posible sobresalir en el mercado. Las áreas en las cuales es necesario tomar en cuenta al momento de realizar el análisis interno son: marketing, producción, finanzas, recursos humanos y tecnologías.

El análisis externo determina la posición actual de la organización en el mercado, al igual que identifica las posibles amenazas y oportunidades, que de presentarse, afectarán positiva, como negativamente a la empresa. Al momento de realizar el análisis, se considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y competidores.

Habiendo realizado el análisis F.O.D.A se establecerá la misión y visión organizacional. La misión empresarial es el impulsor de la organización, la razón de ser en el presente y el futuro, a esta hay que ponerle principal atención ya que el no hacerlo puede ser la única y principal causa del fracaso empresarial (D'Alessio, 2008).

Mientras que la visión es hacia donde las organizaciones quieren llegar en un tiempo determinado, "es la imagen del futuro de la organización a largo plazo" (Aramayo y Candia, s/año, 48). Al momento de formular la misión y visión es necesario asegurar que sean viables y verificables, es decir, que puedan ser alcanzadas y que sean susceptibles a auditorías.

Una vez realizado el análisis y el establecimiento de misión y visión, se formulan los objetivos a largo plazo o planes de largo alcance. Un plan de largo alcance variará en términos de tiempo dependiendo de la organización, una microempresa probablemente establezca objetivos y estrategias por no más de cinco años. Sin embargo, el plan estratégico de una multinacional, se elabora por un periodo no menor a 20 años.

Un plan de largo alcance representa los resultados que la organización espera obtener luego de implementar los diferentes tipos de estrategias, las cuales conducen a la visión planteada. Se podría decir, que una visión se ha alcanzado cuando se han logrado todos los objetivos de los planes de largo alcance. (D'Alessio, 2008). Estos objetivos se alcanzarán por medio de planes anuales.

El diseño de un plan anual es una actividad que involucra a todos los miembros de una organización, desde la gerencia general, pasando por jefes departamentales, hasta los mandos operativos. El plan anual tiende a ser realista, razonable y claro, tiene que ser correctamente comunicado y asumido por toda la organización.

La importancia de los planes anuales es que constituyen una base para asignar los recursos a las organizaciones, motivan el desarrollo de estrategias, son utilizados como mecanismos de evaluación, son instrumentos para establecer prioridades y permiten a las organizaciones avanzar cada año una posición en el mercado (Soin, 1997).

Para poner en marcha los planes anuales de una empresa es común utilizar la administración por resultados, la cual es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar (Lopez, 2001). Este método parte estableciendo objetivos, responsables, metas, formas de medición y cronogramas de cumplimiento.

La metodología Hoshin Kanri ha profundizado y ha madurado el concepto de la administración por resultados. Esta metodología es un estilo de dirección, que coordina las actividades que realizan los miembros de una organización, con la finalidad de alcanzar objetivos y reaccionar rápidamente ante los mercados cambiantes (Tavera y Torres, 2010). La aplicación de esta metodología asegura alineación y unión de los objetivos en los distintos niveles gerenciales de la compañía, debido a que los objetivos de un nivel descienden en forma de cascada al siguiente nivel. Este proceso está destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de la planeación y el control, estableciendo una estructura sistemática con la participación y compromiso de los empleados.

El proceso de planificación estratégica es mirar al futuro, establecer objetivos y determinar estrategias que permitirán a las empresas desenvolverse en un mercado altamente cambiante, además, de alcanzar las ventajas competitivas que distinguirán a una empresa de otras.

### **1.3 El ciclo de mejoramiento**

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio haciéndolo más eficaz o eficiente (Villafranco, 2012). Éste es uno de los elementos esenciales de la Gestión de la Calidad Total. Hoy en día, si una organización no mejora las fallas de sus productos o servicios, habrá otra que si lo haga, y ésta arrebatará clientes a las empresas que no lo hicieron. Solucionar los problemas no basta, las empresas tienen que estar en constante mejora, comunicar esta práctica a todos los colaboradores y aplicarla en todas las operaciones de la organización.

Actualmente, las empresas prestan muy poca atención al mejoramiento continuo. Esto se debe a que existe la concepción de que mejorar puede llevar a generar costos elevados, pero estas empresas no se han planteado cuáles son los costos de la no calidad, es decir, el dinero de la organización desperdiciado al brindar productos o servicios defectuosos (Münch, 2005); quizá esta sea la única forma para que las gerencias se preocupen y pongan en marcha planes de mejora.

Pero no solamente hay que solucionar los problemas, hay que hacerlo de una manera sistemática. Existen varias metodologías asociadas a la mejora continua como: Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen, entre otras, pero la base del mejoramiento continuo, es el llamado Ciclo de Calidad. El creador de esta metodología fue Walter Shewhart, pero quien popularizó el concepto fue Edward Deming.

El Ciclo de Calidad, se basa en un ciclo de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (P.H.V.A). Cada uno de estos pasos cuenta con actividades que de manera sistemática, en un orden lógico, conseguirán la solución de problemas, mejorando a una organización competitivamente, reduciendo costos, incrementado la participación en el mercado y aumentando la rentabilidad (Soin, 1997, Scherkenbach, 1994).

Adoptar el ciclo P.H.V.A como la ruta para poner en marcha los planes de mejora dentro de una organización tiene beneficios como: ser un proceso sistemático, asegura objetivos, asegura un análisis detallado de las fallas, la verificación y la eliminación de las mismas; y si el ciclo está institucionalizado en la organización, gerentes y supervisores pueden ir y venir, pero los empleados serán siempre sistemáticos y analíticos al momento de resolver problemas (Soin, 1997).

El objeto de la mejora continua es no volver a los antiguos hábitos y perder lo que se ha ganado, para esto es necesaria una correcta documentación de lo realizado y capacitación al personal. La educación es esencial en una organización que gestiona su calidad, se tiene que capacitar a los colaboradores en los procesos mejorados, “a medida que logramos un mejoramiento continuo, el proceso cambia y se re documenta y es necesario reeducar a la fuerza trabajadora” (Soin, 1997, 111).

Establecer una metodología para resolver los problemas tiene que transformarse en un estándar adoptado en toda la organización. Los estándares representan las mejores prácticas comprobadas que se han institucionalizado en una organización, éstos permiten que se reduzca al mínimo la necesidad de nuevos recursos, reducen los errores humanos, ahorran tiempo y reducen la repetición de trabajo.

El International Service Marketing Institute (ISMI) define un estándar como “un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control” (ISMI, 2001). Si en una organización no existen estándares de calidad definidos se deja en manos del personal la percepción de calidad final que tendrá el cliente. La correcta institucionalización de estándares de calidad convierten a las expectativas de los clientes en atributos percibidos en el servicio, de cumplimiento obligatorio, con el fin de garantizar que estarán presentes en cada prestación (ISMI, 2001).

El ciclo de mejoramiento no es simplemente una metodología, hoy por hoy, es un valor empresarial, que dirige las acciones de las organizaciones con el fin de ofertar bienes y servicios de alta calidad.

#### **1.4 Administración diaria del proceso**

La administración diaria del proceso consiste en identificar los procesos claves para la organización y medir su desempeño. Ésta medición se realiza mediante indicadores de gestión de calidad establecidos para los procesos claves con el fin de verificar en qué medida se están cumpliendo las metas establecidas.

Un proceso es un “sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación” (Mariño, 2001, 10). Toda actividad pertenece a un proceso, para mejorar la calidad de un bien o servicio es necesario modificar el proceso, y si éstos se administran adecuadamente proporcionarán resultados exitosos y predecibles.

El desarrollo de los procesos se mide estableciendo productos, seleccionando medidas de desempeño y revisándolas con regularidad.

Los indicadores de gestión deben ser medibles, comparables, alcanzables, de interpretación específica y orientados a la acción. Por otro lado, administrar mediante indicadores permite determinar la calidad de los servicios, resaltar problemas potenciales y destacar las áreas que necesitan mayor atención.

Para realizar la administración diaria del proceso mediante indicadores de gestión, es necesario que los procesos y procedimientos estén documentados, haber establecido medidas de desempeño, objetivos, un método para administrar los procesos que se encuentren fuera de los límites y mejorar continuamente (Soin, 1997).

La administración diaria del proceso es controlar las actividades que son importantes para la organización, para que estas no se salgan de los límites y si lo hacen, conocer sus causas, identificarlas y eliminarlas para, así, asegurar la mejora continua de los mismos.

## **1.5 Participación de los empleados**

En un esfuerzo por gestionar la calidad se necesitará la participación de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización; jamás hay que subestimar el valor y el aporte que puede generar cada individuo ya que la “calidad empieza en las personas y no en las cosas” (Crosby, 1987, 24). Incentivar la participación de los empleados por mejorar a una empresa, es un factor de motivación, ya que ellos construyen los procesos y pueden comprender como hacer cierta actividad de mejor manera.

La participación de los empleados busca aprovechar toda la capacidad de los mismos y está destinada a fomentar el compromiso laboral y el sentido de pertenencia con el éxito de la organización. Además, es una forma de fomentar el empoderamiento, que es la capacidad para delegar poder o funciones a los subordinados.

Una forma de involucrar al personal para que participen en la mejora de la organización es mediante los círculos de calidad, estos son grupos de personas de diferentes departamentos que se reúnen con el fin de identificar, analizar y resolver problemas específicos de trabajo y a quienes los une, unos mismos principios filosóficos con el propósito fundamental de participar en las decisiones de la organización (Figueredo, s/año.).

El número de miembros de un círculo de calidad puede variar, pero se recomienda un número de ocho personas; la participación tiene que ser voluntaria ya que ésta permite autonomía, independencia, espontaneidad y autocontrol. Los círculos de calidad deben operar mediante la metodología P.H.V.A y se tiene que plantear continuamente proyectos que se desarrollen dentro de la Gestión de Calidad Total.

Otra manera de fomentar la participación de los empleados con el mejoramiento de la organización, es contar con un programa de sugerencias, donde los empleados puedan plantear la mejora o solución para un problema, la importancia de los programas de sugerencias y el éxito de los mismos, es permitir que cualquier empleado pueda presentar su opinión.

Los programas de sugerencias tienen que seguir ciertas pautas para que se desarrollen adecuadamente. Se tiene que establecer el propósito del programa, el cual apoye la filosofía de que la alta gerencia no tiene todas las respuestas, permitir que los empleados hagan sugerencias lógicas y prácticas que conciernen a su actividad.

Las áreas adecuadas para poner en acción un programa de sugerencias son: materiales, diseño y disposición del área de producción, sistemas, procesos, ambiente de trabajo, aspectos relacionados con la seguridad, calidad y procedimientos. Las áreas en las que no es adecuado el programa son tales como administración de sueldos y salarios, conflictos humanos y quejas personales.

Las sugerencias deben ser presentadas en un formato estándar, en éstas no se debe plantear solamente las preocupaciones, sino que siempre deben ser acompañadas de la sugerencia respectiva. Hay que premiar y reconocer a los empleados que han hecho

sugerencias que aportan al mejoramiento de la organización, esto se lo puede realizar monetariamente o con cortesías dependiendo de cuantas sugerencias ha hecho el empleado y de cuantas han sido puestas en práctica.

La participación del empleado es decisiva en la organización, si se cuenta con un recurso humano desmotivado, con falta de compromiso hacia la empresa, éste realizará su trabajo limitándose a cumplir con las especificaciones, no buscará mejorar su área ni las actividades que realiza. Para esto hay que empoderar al colaborador, capacitarlo para que sus contribuciones sean lógicas, prácticas y sean verdaderos aportes para la organización.

## **2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 Metodología**

Este trabajo se basó en una investigación tipo exploratoria, ya que se tuvo que determinar cómo se gestiona la calidad del hotel y los procesos que pueden ser sometidos a una mejora a través de observación directa.

También, se realizó una investigación descriptiva con la finalidad de caracterizar la calidad que oferta el hotel, en este caso, las particularidades del sistema de gestión antes del diseño del plan de mejora. Esto se lo llevó a cabo a través de técnicas como entrevistas a cargos administrativos y gerenciales del hotel, encuestas a empleados y listas de verificación.

Adicionalmente se utilizó revisión bibliográfica de diferentes fuentes como: libros, documentación por parte del hotel y recursos electrónicos.

### **2.2 Empresa**

El Hotel Sebastian es un establecimiento hotelero que lleva operando en el mercado 19 años, está ubicado en las calles Diego de Almagro 822 y Cordero, en el centro norte de la ciudad de Quito. El Hotel Sebastian es un establecimiento de cuatro estrellas correspondiente a un hotel de primera, según lo establecido en la categorización por el Ministerio de Turismo. El hotel para pertenecer a esta categoría, según el Reglamento General de Actividades Turísticas, debe de modo habitual, prestar al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y debe reunir las siguientes condiciones:

- a. Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que esta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo.
- b. Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos.

- c. Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.
- d. Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes.
- e. Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos.
- f. Existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa.
- g. Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.
- h. De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto.
- i. El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción.
- j. De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones.
- k. De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español.
- l. De comedor que estará atendido por un Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los jefes de Comedor, a más de conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés. Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. En todo caso,

el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos.

- m. Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además, del español, el idioma inglés.
- n. De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación (Reglamento General de Actividades Turísticas, 2002).

El hotel está ubicado en la zona de negocios y turística de la ciudad donde se puede encontrar una variedad de bancos, bares, restaurantes, aerolíneas, galerías de arte, oficinas, agencias de viajes y atractivos turísticos. Este hotel fue creado originalmente como una empresa familiar que con el tiempo ha llegado a ser una empresa conocida en el mercado con clientes fieles que realizan estadías repetidas en el mismo.

El Hotel Sebastian empezó su operación en el año 1993, sus socios que lo conforman son los señores Sebastián Cornejo, el Ingeniero Oswaldo Muñoz y el Señor Gonzalo Rueda, quienes antes de formar el hotel poseían una agencia de viajes. Con el tiempo adquirieron un barco en las islas Galápagos, donde vendieron las participaciones del mismo y con esta inversión construyeron lo que ahora se conoce como el Hotel Sebastian.

Los hoteles cuatro estrellas, en el tiempo que empezó la operación del hotel, eran escasos y a estos internacionalmente se los reconocía como de tres estrellas, así, que hasta la creación de hoteles como Radisson, Dann Carlton y Sheraton Quito, el Hotel Sebastian tuvo una época privilegiada, ya que supo buscar un nicho de mercado no satisfecho y adecuarse a las diferentes especificaciones para ser considerado internacionalmente un hotel de cuatro estrellas.

Por otro lado, la dolarización y el feriado bancario, medidas tomadas en la crisis económica de los años 1999 y 2000, afectaron la situación socio económica del país e impidió

los proyectos de ampliar el hotel, además, se tuvo que cambiar la administración, que con una falta de presupuesto se vieron obligados a despedir al cuarenta por ciento de los empleados, dejando secuelas de nerviosismo e inestabilidad en los colaboradores (Ulloa, 2006).

### 2.2.1 Estructura

El Hotel Seabastian cuenta con un edificio de ocho pisos con dos subsuelos, el mismo que está dividido en las siguientes áreas o departamentos.

- Lobby: Recepción, Restaurante Mistral, Café Bar de Antaño, Gerencia Administrativa y Ventas.
- Piso 1: Habitaciones, Gerencia General, Secretaria de Gerencia y Gimnasio.
- Piso 2, 3, 4, 5,6 y 7: Habitaciones.
- Piso 8: Salones para eventos.
- Subsuelo 1: Salones para eventos, Cocina, Business Center, Bodega y Seguridad.
- Subsuelo 2: Mantenimiento, Lavandería y Parqueaderos.

### 2.2.2 Filosofía organizacional

- **Misión:** Servir con amabilidad, profesionalismo, excelencia y calidez humana para superar las expectativas del cliente; poner atención a los detalles y mejorar constantemente.
- **Visión:** Ser el ejemplo óptimo y eficiente del manejo de un hotel en la ciudad de Quito.
- **Slogan:** “Ser simplemente encantadores”.

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Internos

La Gestión de Calidad Total tiene como uno de sus elementos la participación del empleado, para percibir el valor que éste aporta a la organización y en la metodología del (TQM) es necesario llamarlo cliente interno. El cliente interno es la persona perteneciente a una organización quien recibe el resultado de un proceso anterior llevado a cabo en la misma.

En una organización que gestiona su calidad, toda persona (cliente interno) interviene en un proceso generador de resultados, que son entregados a otra persona, que usará estos como entrada para desarrollar su propia actividad, y así sucesivamente hasta elaborar las salidas que satisficieren a un cliente externo. En esta perspectiva, es necesario que todos los clientes internos de una organización reciban entradas que satisfagan sus necesidades, si no es así, dará como resultado un mal desempeño del proceso, tiempo perdido y mala respuesta al mercado (Ladrón de Guevara, Uriel, 2009).

El Hotel Sebastian es una empresa organizada jerárquicamente, ésta cuenta con 61 clientes internos quienes están distribuidos en los siguientes departamentos:

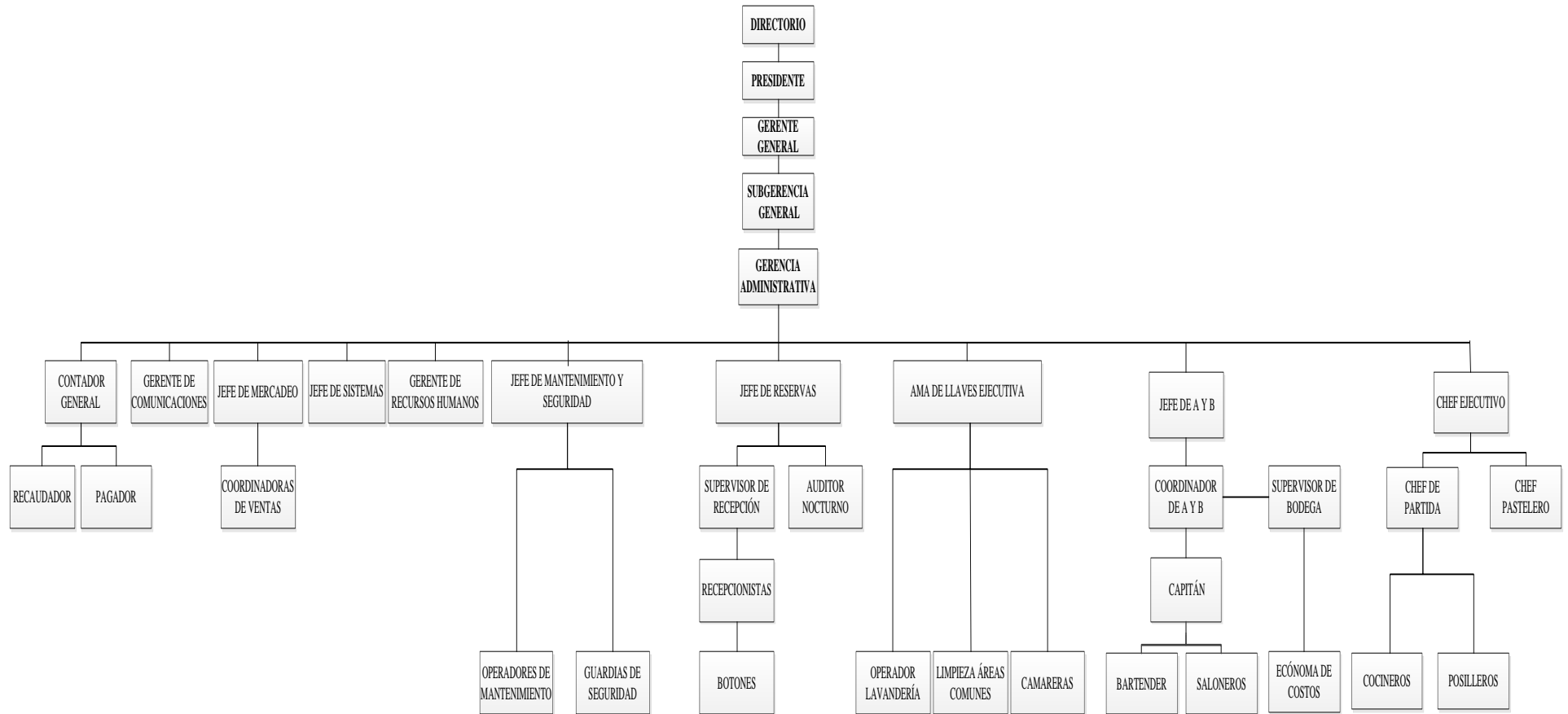
- Gerencia General: Está conformado por Subgerencia General y Gerencia Administrativa, los mandos gerenciales son tres en total.
- Recursos Humanos: Este departamento lo conforma la gerente del mismo.
- Mercadeo y Ventas: Este departamento cuenta con tres empleados, un Jefe de Mercadeo y dos Ejecutivas.
- Sistemas: Lo conforma el Jefe de Sistemas.
- Comunicación: Lo conforma el Gerente de Comunicaciones.
- Contabilidad: Cuenta con dos sub departamentos, Pagaduría y Crédito y Recaudación, con cinco colaboradores.

- Mantenimiento y Seguridad: Este departamento tiene seis colaboradores, quienes están divididos en personal de mantenimiento y seguridad.
- Recepción: Lo conforma el Jefe de Reservas, Jefe de Recepción, Auditores nocturnos, Recepcionistas y Botones, dando un total de nueve colaboradores.
- Pisos: Lo conforma el departamento de Ama de Llaves que cuenta con 10 empleados dividido entre personal de lavandería y limpieza.
- Alimentos y bebidas: Es el departamento con mayor número de colaboradores, en total 22, divididos en restaurante, bar, bodega y cocina.

Cada uno de los 61 colaboradores genera tanto entradas como salidas a diferentes clientes internos en diferentes departamentos, dando como resultado la prestación de un servicio de alojamiento o restauración.

Esta distribución se puede apreciar de mejor manera en el organigrama del hotel:

### Ilustración 1: Organigrama Hotel Sebastian



**Fuente:** Hotel Sebastian.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

### 2.3.2 Externos

Los clientes externos del Hotel están identificados en segmentos:

- Individual Corporativo
- Grupos corporativos
- Tour and Travel.

Individual Corporativo: Huéspedes que viajan por negocios, en su mayoría provenientes de las provincias de Cuenca y Guayaquil. Este segmento determina el hotel donde se alojará evaluando las experiencias previas con el mismo, la locación y la tarifa de habitación.

Los requerimientos de este segmento hacia el hotel son:

- Business center
- Escritorio en habitación
- Adecuada iluminación
- Teléfono
- Fax
- Fotocopiadora
- Gimnasio
- Impresora
- Internet inalámbrico
- Transporte
- Lavandería
- Servicio de room service
- Seguridad (Rocco, Andrew, 1991).

Grupos corporativos: Grupos de huéspedes pertenecientes a una determinada empresa, quienes viajan por asistir a conferencias que se llevan a cabo en el mismo hotel o en un centro de convenciones de la ciudad. Este segmento, al igual que el corporativo individual, proviene de las provincias de Cuenca y Guayaquil.

Los requerimientos de este segmento son:

- Habitaciones asignadas en bloques o por pisos
- Facilidades para servicio de alimentación privada
- Salones
- Transfer
- Equipos audiovisuales
- Servicio de banquetes
- Seguridad (Rocco, Andrew, 1991).

Tour and Travel: Son huéspedes provenientes de Colombia, Alemania y USA, este segmento lo caracterizan adultos mayores que utilizan el hotel como punto de salto para visitar las Islas Galápagos, bosques nublados y para realizar turismo de aves.

Este segmento require de:

- Transfer
- Wake up call
- Servicios de restauración
- Servicio de room service
- City tour
- Servicios de concierge
- Seguridad
- Agencia de viajes (Rocco, Andrew, 1991).

## 2.4 Proveedores

El hotel interactúa con determinados proveedores, con quienes se debe manejar una relación adecuada para no tener contra tiempos ni situaciones que puedan afectar a los servicios ofertados.

La mayoría de los proveedores provisiona al hotel productos de carácter alimenticio y de limpieza, a quienes el hotel exige:

- Cumplimiento de las especificaciones de calidad determinadas para cada producto.
- Adecuada producción, almacenamiento, transporte y despacho dependiendo del producto.
- Tiempo de despacho.
- Facilidades de pago.

En la misma línea, los requerimientos de los proveedores hacia el hotel son:

- Establecer relaciones a mediano y largo plazo.
- Puntualidad de pago.
- Cumplimiento de acuerdos establecidos.

A continuación se cita al proveedor y el producto que proporciona al hotel:

**Tabla 1: Proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>
1. Pronaca	Cárnicos, mariscos, enlatados y huevos.
2. Casa Guillo	Embutidos.
3. Federer	Embutidos.

4. Juris	Tocino.
5. Alpina	Lácteos.
6. Toni	Yogurt.
7. Falcon	Productos secos “Granos”.
8. Snob	Enlatados.
9. Floralp	Queso y crema de leche.
10. Pasteurizadora Quito	Leche.
11. Andrés Lemache	Frutas, legumbres y verduras.
12. Esmeralda Pazmiño.	Cárnicos.
13. ATyT	Químicos “productos para limpieza de pisos”.
14. Ecuachen	Productos de limpieza.
15. Distribuidora Jerusalén	Servilletas.
16. Jabonera Danubis	Amenities.
17. Barahona Morales	Papelería.
18. Tecnosuministros	Suministros de oficina.
19. CNT	Internet inalámbrico.

**Fuente:** Hotel Sebastian.

**Elaborado por:** Marco Estrella

Además, El Hotel Sebastian tiene alianzas estratégicas con las agencias de viaje Nuevo Milenio, Tropical Birding y Nuevo Mundo, las cuales consisten en publicitar a dichas agencias dentro del hotel, además de ser las primeras opciones de contacto cuando un turista solicita tours y a las cuales se les ofrece una tarifa especial menor a la tarifa rack, a cambio de que los turistas que llegan al país por medio de dichas agencias pernocten siempre en el hotel.

Por otro lado, el establecimiento hotelero cuenta con una alianza con una empresa de taxis ejecutivos.

Los proveedores son las primeras entradas que tiene el hotel para empezar el proceso de servicio, en especial el de restauración, si uno de estos falla en proveer el producto o éste no se ajusta a las especificaciones que el hotel demanda, es seguro que el servicio brindado no será de la calidad determinada.

## 2.5 Producto

El hotel Sebastian ofrece servicios de alojamiento, restauración y eventos.

### 2.5.1 Alojamiento

Es el principal servicio y la razón de ser del hotel, para esto cuenta con 55 habitaciones distribuidas en 7 suites, 28 habitaciones dobles, 7 habitaciones triples y 13 habitaciones sencillas decoradas elegantemente y equipadas con:

- Calefacción
- Televisión por cable
- Acceso a Internet inalámbrico
- Baño privado
- Secador de cabello
- Discado directo nacional e internacional

Además el hotel ofrece servicio de lavandería donde se realiza lavado en seco, lavado normal, secado y planchado de cualquier prenda de vestir. Servicio de room service hasta las 22:00 horas, pudiendo solicitar cualquier plato de la carta, caja de seguridad en recepción, business center equipado con dos computadoras, internet inalámbrico, impresora y fax. Igualmente el hotel ofrece un gimnasio equipado con máquinas para realizar actividades cardiovasculares. La presentación estándar de una suite se puede observar en el **Anexo 1**.

Las tarifas que maneja el Hotel Sebastian incluyen 22% de impuestos y servicios de ley, el valor de un dólar neto por noche de impuesto turístico, internet ilimitado, coctel de bienvenida, uso del gimnasio y atención médica sin costo.

El Desayuno Americano Buffet tiene un costo de \$6,50, ya que no incluye la tarifa de alojamiento, las cenas o almuerzos tienen un costo de \$16,00 y transfer de \$14,00.

El hotel acepta como forma de pago por servicios de alojamiento efectivo, tarjeta Diners Club, Visa, Discover, American Express y Master Card, depósitos bancarios y pagos por medio de tarjeta no presente (Signature on File).

### **2.5.2 Restauración**

El Hotel Sebastian brinda servicios de alimentación en el Restaurante Mistral, que está ubicado en las calles Diego de Almagro y Cordero, diagonal al Parque Gabriela Mistral. Éste tiene como concepto la comida nacional e internacional, donde hay la posibilidad de preparar platos que no estén en la carta con previa autorización del chef.

El restaurante cuenta con tres ambientes; el primero es el área de comensales, el segundo es un bar y el tercero es el Café bar de Antaño que se ubica diagonal a la recepción, los cuales se pueden apreciar de mejor manera en el **Anexo 2**.

El restaurante Mistral ofrece cuatro tipos de desayunos: Buffet, Continental, Americano y Quiteño, además de una variedad de ordenes extras para acompañar a cualquier desayuno. La carta del restaurante da a escoger entre cinco tipos de entradas, cinco ensaladas, ocho platos fuertes, donde predomina la comida nacional con mariscos y carne de res. Los postres son siete donde destaca la pastelería. Por otro lado, se ofertan vinos tintos, blancos y espumantes provenientes de casa Concha y Toro, además de una variedad de jugos naturales, cocteles, licores importados y cervezas nacionales.

El restaurante acepta como forma de pago efectivo, tarjeta Diners Club, Visa, Discover, American Express y Master Card, los precios incluyen 22% de impuestos y servicios de ley. El restaurante está abierto desde las 6:30 am hasta las 22:00 pm.

### **2.5.3 Eventos**

Los Andes I, Los Andes II, El Pórtico y El Prado son los salones con los que cuenta el hotel para llevar a cabo eventos corporativos o sociales, estos están distribuidos en diferentes

áreas del hotel teniendo una capacidad mínima de 10 personas y una máxima de 200 personas, salones que se muestran en el **Anexo 3**.

Para esta razón el hotel cuenta con:

- 15 parqueaderos
- Infocus
- Tv, VHS, retroproyector y proyector de slides
- Micrófono corbatero, sistema de amplificación, pantalla 2x2, pizarra de tiza líquida, y papelógrafo
- Laptop
- Internet banda ancha
- Grabación en cassette

Adicionalmente se puede solicitar el servicio de alimentos y bebidas escogido para el evento, si fuese requerido, con el respectivo costo.

## **2.6 Gestión de calidad del servicio**

El diagnóstico de la situación actual de la gestión en el Hotel Sebastian se la realizó a través de tres herramientas:

- Test de control de calidad.
- Encuesta dirigida hacia los colaboradores.
- Observación directa.

### 2.6.1 Test de Control de Calidad

El test de control de calidad consta de veinte y seis preguntas que indagan cómo el hotel está inmerso en la Gestión de Calidad Total y si cuenta con los elementos planteados en este estudio. Este test fue realizado por el investigador, donde se realizó preguntas a los mandos gerenciales y se utilizó la documentación pertinente al hotel. El formato y el contenido del test se encuentran en el **Anexo 4**.

Los resultados después de haber realizado el test son los siguientes:

- La organización cuenta con un organigrama estructural, donde están fijadas las funciones del personal y la delegación de las mismas es clara.
- Existen canales concretos de comunicación e información.
- El hotel determina proveedores a base de la calidad de los productos y más no a base de precios.
- La organización tiene establecido estándares e instrucciones claras de manipulación y servicio de alimentos.
- Existe el recurso tecnológico necesario para asegurar la calidad.
- En el Hotel Sebastian existe un buen clima laboral, y se analiza las relaciones interpersonales.
- La organización carece de un departamento responsable de calidad y la planificación estratégica no está enfocada hacia la misma.
- No existe manuales de procedimientos, un sistema de atención de reclamaciones y un sistema que garantice la mejora continua.
- No existe un desarrollo sistemático del recurso humano, ni un plan anual de formación.

- En el hotel no se realizan auditorías, no se analiza la calidad del servicio interno, los costos de la no calidad, ni se analiza la calidad del servicio al cliente.
- No existe un estudio de procesos y no se cuenta con el recurso humano necesario para brindar un servicio de calidad.

### 2.6.1.1 Conclusión

El hotel no cuenta con un plan de calidad concreto, no cuentan con procesos sistemáticos que aseguren la misma y el recurso humano es insuficiente para brindar un servicio de calidad esperado para un hotel de primera categoría.

### 2.6.2 Encuesta a colaboradores

La encuesta consta de siete preguntas y fue realizada con el propósito de interpretar, desde una visión de la gestión de calidad total, la participación y desenvolvimiento de los empleados dentro del hotel. En el **Anexo 5** se encuentra la encuesta a colaboradores.

El hotel cuenta con 61 empleados, entre mandos gerenciales, jefes departamentales y mandos operativos, conociendo este dato se determinará el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq} = \frac{(1,9)^2 \times 50 \times 50 \times 61}{(10)^2 (61 - 1) + (95)^2 \times 50 \times 50} = 37$$

#### Donde:

N: Población.

z: Intervalo de confianza.

p: Probabilidad a favor.

q: Probabilidad en contra.

e: Error de estimación (%).

Es decir, se realizará la encuesta a una muestra determinada por un universo de 61 empleados, donde se desea un intervalo de confianza de un 95%, un error de estimación del 10% y se considera una probabilidad a favor del 50% ( $p=q$ ).

La aplicación de la fórmula con los valores descritos dio como resultado que el tamaño de la muestra será de **37 encuestados**.

La encuesta se realizó en todos los departamentos incluyendo empleados, jefes departamentales y mandos gerenciales. Habiendo realizado la tabulación y análisis de los datos, se calculó, por cada pregunta, la media ponderada que refleja el puntaje obtenido sobre tres.

**Ejemplo:**

Después de la tabulación de la pregunta 1: ¿Los equipos, materiales y recursos electrónicos proporcionados por el hotel se adaptan a las necesidades de su trabajo diario?

**Tabla 2: Ejemplo 1**

<b>3 Siempre</b>	<b>2 A veces</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>Total</b>
29	7	1	37

El cálculo de la media ponderada se realiza de la siguiente manera:

$$x(\text{media ponderada}) = \frac{\sum f * x}{\sum f} = \frac{3 * 29 + 2 * 7 + 1 * 1}{37} = 2,75$$

Para realizar la conclusión, se han establecido los límites de desempeño para las medias ponderadas:

**Tabla 3: Ejemplo 1**

<b>Limite</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Criterio</b>	85 - 100%	50 - 85%	0 - 50%
<b>Puntaje</b>	2,7 - 3	2 - 2,7	0 - 2

A base del resultado  $x = 2,75$  sobre 3 puntos se puede concluir que la pregunta tiene alta valoración y se considera como una Fortaleza.

A continuación se presentan los resultados acorde a las preguntas de la encuesta:

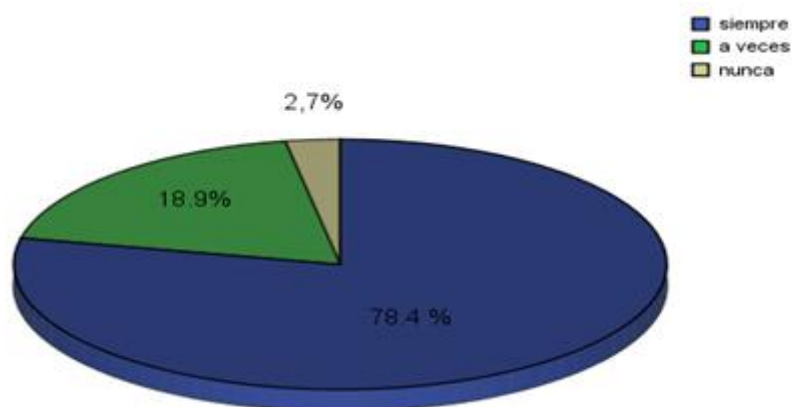
**a) Pregunta 1:**

¿Los equipos, materiales y recursos electrónicos proporcionados por el hotel se adaptan a las necesidades de su trabajo diario?

**Tabla 4: Recursos proporcionados por el Hotel**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
29	7	1	37
			$x = 2,75/3$

**Ilustración 2: Recursos proporcionados por el Hotel**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

El 78,4% de los encuestados (29 empleados), afirmó que “siempre” los recursos proporcionados para su trabajo se adaptan a sus necesidades, el 18,9% (7 empleados), manifestó que “a veces” y finalmente el 2,7% restante, afirmó que los recursos proporcionados “nunca” se adaptan a sus necesidades.

**Media ponderada: 2,75/3.** A base de este resultado se puede concluir que la pregunta tiene alta valoración y se considera como una Fortaleza.

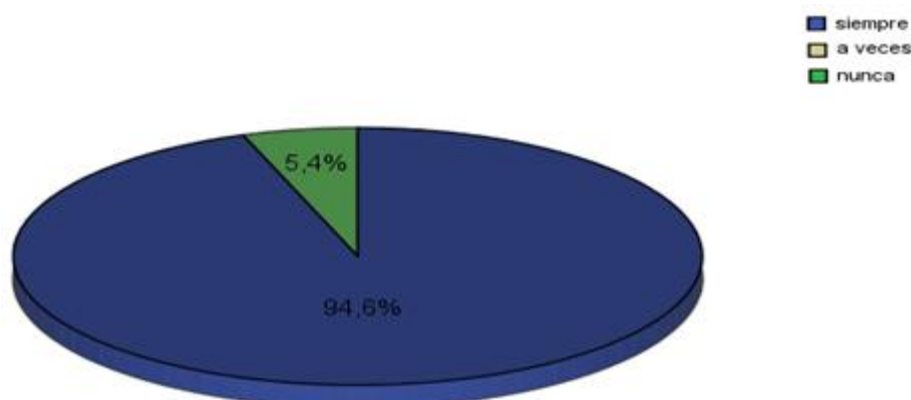
**b) Pregunta 2:**

¿El espacio físico donde usted trabaja es el adecuado para que desarrolle sus actividades correctamente?

**Tabla 5: Espacio físico**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
35	0	2	37
			<b>x = 2,89/3</b>

**Ilustración 3: Espacio Físico**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

Del total de los colaboradores encuestados, el 94,6% (35 de ellos), afirmó que el espacio físico donde trabajan “siempre” es el adecuado para que desarrollen sus actividades correctamente, mientras que el porcentaje restante (2 empleados), manifestaron que “nunca” lo es.

**Media ponderada: 2,89/3.** A base de este resultado se puede concluir que la pregunta tiene alta valoración y se considera como una Fortaleza.

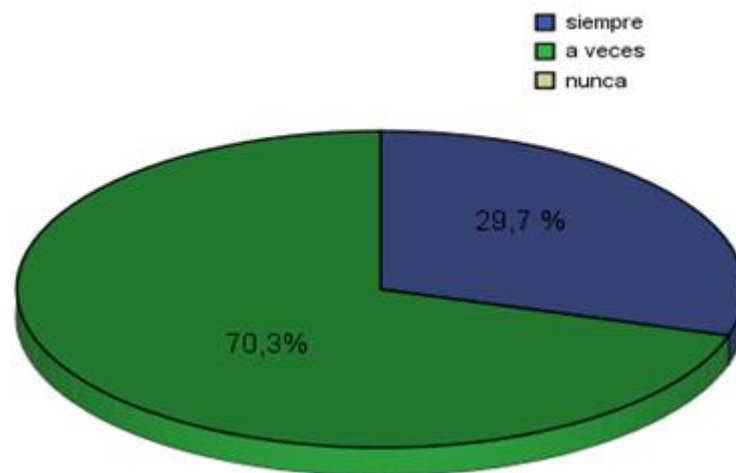
**c) Pregunta 3:**

¿Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios brindados por el hotel?

**Tabla 6: Realiza sugerencias**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
11	26	0	37
			<b>x = 2,29/3</b>

**Ilustración 4: Realiza sugerencias**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

El 70,3% de los encuestados (26 empleados), afirmó que “a veces” realiza sugerencias para mejorar los servicios brindados por el hotel y solamente el 29,7% restante manifestó que “siempre” lo hace.

**Media ponderada: 2,29/3.** A base de este resultado se puede concluir que la pregunta tiene una valoración media y se considera como un factor a mejorar.

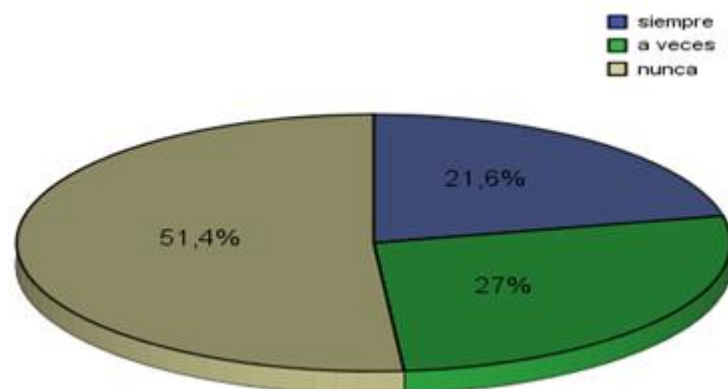
**d) Pregunta 4:**

¿Las sugerencias que usted realiza son aplicadas en la organización?

**Tabla 7: Aplicación de sugerencias**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
8	10	19	37
			<b>x = 1,70/3</b>

**Ilustración 5: Aplicación de sugerencias**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

Del total de los encuestados, el 21,6% (8 empleados), afirmó que “siempre” son aplicadas sus sugerencias en la organización, el 27% manifestó que “a veces”, y finalmente el 51,4% (19 colaboradores), afirmó que “nunca” son aplicadas las sugerencias.

**Media ponderada: 1,70/3.** A base de este resultado se puede concluir que la pregunta tiene una baja valoración y se considera como una debilidad.

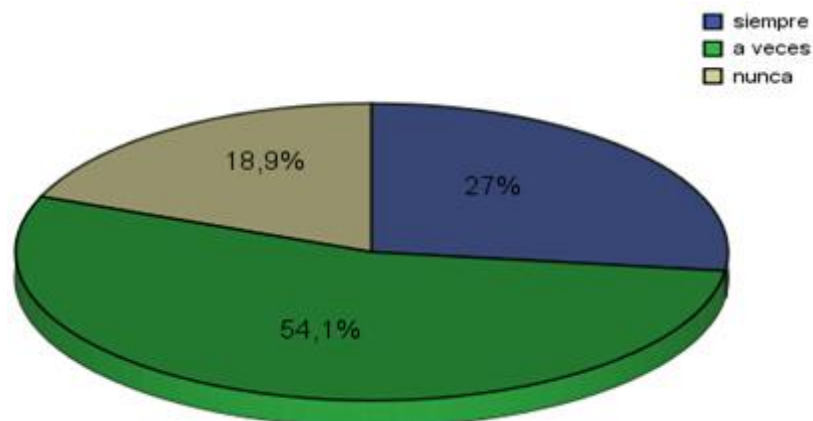
**e) Pregunta 5:**

¿Recibe usted la información necesaria de otros departamentos para llevar a cabo sus actividades?

**Tabla 8: Satisfacción del cliente interno**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
10	20	7	37
			$\bar{x} = 2,08/3$

**Ilustración 6: Satisfacción del cliente interno**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

Un total de 10 colaboradores encuestados (27%), aseguraron “siempre” recibir la información necesaria de otros departamentos para realizar sus actividades, el 54,1% (20

colaboradores) “a veces” reciben esta información, y 7 colaboradores, el porcentaje restante, “nunca” la recibe.

**Media ponderada: 2,08/3.** A base de este resultado se puede concluir que la pregunta tiene una valoración media y se considera como una debilidad.

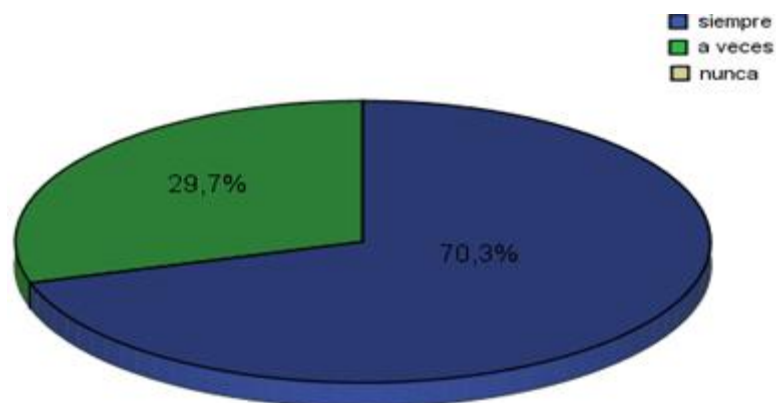
**f) Pregunta 6:**

¿En su departamento se realiza planificación operativa?

**Tabla 9: Planificación operativa**

3 Siempre	2 A veces	1 Nunca	Total
26	11	0	37
			$\bar{x} = 2,70 / 3$

**Ilustración 7: Planificación operativa**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

Del total de los encuestados, 26 manifestaron que “siempre” se realiza planificación operativa en su departamento, mientras que los 11 empleados restantes afirmaron que “a veces”.

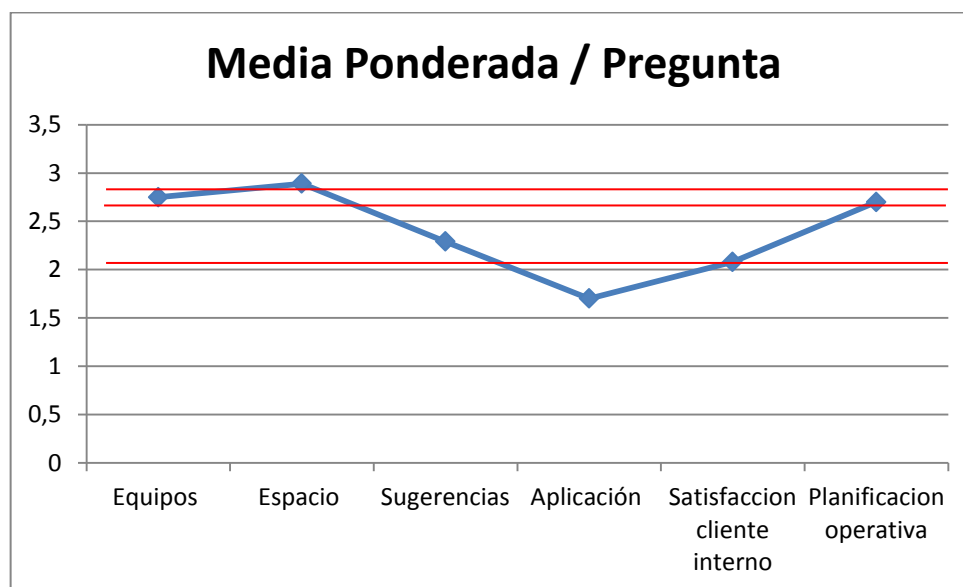
**Media ponderada: 2,70/3.** A base de la media ponderada se puede concluir que la pregunta tiene una valoración media y se considera como un factor a mejorar.

### 2.6.2.1 Conclusión:

Se ha calculado la media ponderada con la finalidad de asignar un valor (peso) a los datos que tienen mayor influencia que otros, y se concluyó, si el factor que se investigó a través de la encuesta puede considerarse como una fortaleza, debilidad o factor por mejorar.

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de la encuesta a través de la gráfica, donde se puede visualizar las preguntas según su calificación obtenida.

**Ilustración 8: Conclusión**



**Fuente:** Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

Los factores referentes a equipos proporcionados por el hotel y el espacio físico, se consideran Fortalezas, reconociendo que con los recursos proporcionados por el hotel y con el espacio físico, hay un desenvolvimiento deseado de los empleados.

Los factores referentes a realización de sugerencias y planificación operativa, se consideran factores por mejorar.

Finalmente, los factores relacionados a aplicación de sugerencias y satisfacción del cliente interno, se consideran Debilidades, evidenciando que la realización de sugerencias por mejorar el servicio es baja, al igual que la satisfacción del cliente interno al no recibir la información necesaria que sus actividades demandan.

### **2.6.3 Observación directa**

La observación directa se realizó para detectar los procesos, actividades o recursos que pueden ser sometidos a una mejora, en ésta se observó a diferentes colaboradores realizando sus actividades cotidianas, quienes, mediante la pregunta número ocho de la encuesta, sustentaron esta observación.

#### **2.6.3.1 Recepción:**

En este departamento se observó las actividades que llevan a cabo recepcionistas, y auditores nocturnos en los distintos horarios de trabajo.

- El departamento cuenta con una bitácora que tiene que ser llenada diariamente con eventos que sucedieron en el turno de trabajo, en ésta no se documenta de forma legible ni con toda la información necesaria para que el turno entrante conozca lo que sucedió en su ausencia, lo que genera que no se pueda dar seguimiento a requerimientos de huéspedes realizados anteriormente.
- Huéspedes llegan al hotel antes de la hora fijada para realizar el check in, generando un malestar por el desconocimiento de las políticas que maneja el hotel.

- No hay coordinación entre personal de recepción y ventas al momento de presentar tarifas de habitaciones.
- Se genera excesivo ruido en recepción por el uso de la radio.
- El personal de recepción no llena todos los campos en las tarjetas de registro de huéspedes.

### **2.6.3.2 Alimentos y bebidas:**

Este departamento, uno de los más grandes del hotel, cuenta con las áreas de bodega, restaurante, bar y cocina, donde se observó las actividades que realiza la ecónoma de costos, jefe de bodega, meseros, jefes de partida, cocineros, posilleros, meseros y capitanes.

- El Café bar de Antaño que se ubica en el lobby del hotel, no se encuentra montado para servicio de almuerzo en repetidas ocasiones.
- En el centro del restaurante se encuentra un perchero próximo a mesas de comensales.
- La mantelería del restaurante no se encuentra limpia para proporcionar el servicio de almuerzo.
- Cuando tres comensales son ubicados en una mesa para cuatro personas, no se retira la vajilla innecesaria (vajilla de la cuarta persona).
- Meseros tienen discusiones en caja, cerca de mesas donde fueron escuchados por comensales.
- Hay confusión de comensales acerca de en qué mesa tienen que ubicarse cuando se llevan a cabo distintos almuerzos de seminarios o eventos en el restaurante.
- El restaurante trabaja únicamente con vinos procedentes de casa Concha y Toro.
- Las comandas enviadas por meseros son de difícil lectura para personal de cocina.
- Coches en los que se traslada alimentos y bebidas carecen de estética.

- Personas ajenas al departamento de alimentos y bebidas ingresan al área de cocina sin los debidos cuidados, dando lugar a una posible contaminación de alimentos.
- La puerta de cocina permanece siempre abierta y tiene contacto directo con la entrada de personal.
- Las bodegas donde se almacena licores y químicos de limpieza se encuentran descuidadas y con polvo.

### **2.6.3.3 Ama de llaves:**

La observación realizada en este departamento tuvo lugar en dos áreas de trabajo: pisos y lavandería.

- El departamento no cuenta con el stock adecuado de sábanas, únicamente se maneja dos juegos por cama.
- Al final de la jornada de trabajo camareras almacenan el coche de limpieza en el lino, al día siguiente se asciende al lino, se desciende con el coche, se abastece con lencería en lavandería y se vuelve a ascender, actividad que genera tránsito innecesario en los elevadores, además de una pérdida de tiempo que oscila entre 65 min hasta que camareras empiecen la limpieza de habitaciones.
- Vajilla de room service se encuentra hasta altas horas de la mañana en los pasillos.

### **2.6.3.4 Lavandería:**

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

### **2.6.3.5 Seguridad:**

El hotel cuenta con tres guardias de seguridad que desempeñan sus labores en turnos de doce horas, la observación realizada se llevó a cabo en el turno de 7:00 a 19:00 y de 19:00 a 7:00.

- El número de parqueaderos no satisface la demanda de los clientes.
- Clientes esperan demasiado tiempo en el parqueadero ya que el personal de seguridad tiene que acudir a recepción para cambiar los billetes con los que fue cancelado el valor del parqueadero.
- Existen discrepancias en cobro de tarifas de parqueaderos con clientes.
- Personal de recepción no comunica que hay desayunos programados al personal de seguridad, quienes son los encargados de montar y proveer este servicio antes de las 6:00 am.

#### **2.6.3.6 Ventas:**

La observación para esta área se la realizó, en parte, en las oficinas de las ejecutivas, pero la mayoría de la información se la obtuvo del departamento de alimentos y bebidas y seguridad por la estrecha relación con el departamento de mercadeo y ventas.

- Se presentan quejas de clientes por el incumplimiento de servicio en eventos.
- En el transcurso de la jornada, el personal de ventas deja abandonadas las oficinas originando insatisfacción de clientes, al no poder recibir la información que solicitan.
- Los instructivos de eventos carecen de información necesaria para los distintos clientes internos.
- En eventos a domicilio se oferta equipos de audio y video que no se debería.

#### **2.6.3.7 Mantenimiento:**

La observación concerniente al área de mantenimiento se realizó en todo el hotel, buscando fallas en equipos y edificaciones.

- En el techo de la cocina hay espacios que no cuentan con la baldosa respectiva.
- La madera del ascensor se encuentra despintada y con rayones.

- La cafetera del restaurante no funciona óptimamente.
- Los calentadores de agua que se utilizan en eventos se encuentran opacos.
- La refrigeradora de restaurante no enfría.
- La puerta del baño de hombres del octavo piso está descuadrada.
- En salones hay cables de equipos audiovisuales sueltos.
- Los sillones del lobby se encuentran deteriorados.

#### **2.6.3.8 Sistemas:**

La observación para este departamento se llevó a cabo en las áreas del hotel donde se encuentran equipos de computación y en los pisos del hotel donde existe señal inalámbrica de internet.

- La señal de internet no es recibida en el piso 6,7 y 8.
- El espacio del business center es reducido.

#### **2.6.3.9 Reservas:**

La observación realizada se llevó a cabo en el área de recepción ya que el jefe de este departamento y la ama de llaves ejecutiva son los encargados de esta actividad.

- El personal encargado de las reservaciones no llena los campos necesarios en hojas de reservas.

#### **2.6.3.10 Conclusión:**

Todos los departamentos afrontan una insatisfacción del cliente interno al no recibir entradas que satisfagan los requerimientos que sus actividades demandan, especialmente los

departamentos relacionados con el proceso de venta, además de un alto deterioro de las instalaciones.

Por otro lado, se evidencia una falta de comunicación interdepartamental, generando una descoordinación en la prestación de servicios, dando como resultado el incumplimiento a los contratos que el hotel se ha comprometido a realizar.

Además, existe una elusión de tareas designadas a realizar para cada uno de los cargos, originando que otros turnos tengan que realizar el trabajo que no ha sido hecho.

## 2.7 Análisis de fortalezas y debilidades

El análisis que se llevó a cabo para determinar las fortalezas y debilidades del Hotel Sebastian, se ha realizado en base a una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.).

La matriz F.O.D.A es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa considerando factores internos y externos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos (Emprendedores, 2009).

El nombre de matriz F.O.D.A se forma por los cuatro conceptos que intervienen en esta herramienta:

- **Fortalezas:** Son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia.
- **Oportunidades:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de objetivos.
- **Debilidades:** Son las actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia.
- **Amenazas:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían el logro de objetivos (Emprendedores, 2009).

El análisis F.O.D.A del Hotel Sebastián es el siguiente:

### **2.7.1 Fortalezas**

- El recurso humano está comprometido con el progreso del Hotel Sebastian.
- Los equipos, espacio físico y recursos tecnológicos que posee el hotel se adaptan a las necesidades de los colaboradores.
- Los canales de comunicación son empleados.
- Vasta experiencia laboral en los colaboradores.
- El personal está encaminado en ofertar un servicio de calidad.

### **2.7.2 Oportunidades**

- Crecimiento de la actividad turística en la ciudad.
- Ubicación del establecimiento hotelero en una zona privilegiada para realizar negocios y cerca de atractivos turísticos “La Mariscal”.
- Promoción turística del país en ferias internacionales a nivel mundial.
- Apoyo de la municipalidad a establecimientos turísticos para certificar la gestión de calidad.

### **2.7.3 Debilidades**

- Plan de calidad indefinido.
- Ausencia de procesos y procedimientos.
- Insatisfacción del cliente interno.
- Baja participación de colaboradores por mejorar la organización.

- Bajo desempeño del subproceso de venta.
- La planificación estratégica carece de una metodología.
- Desmotivación del personal.

#### **2.7.4 Amenazas**

- Creciente oferta hotelera en la ciudad.
- Problemas de inseguridad en el sector.
- Alto costo de obtención de normas internacionales que certifiquen la calidad.

#### **2.7.5 Conclusión**

Los tres tipos de herramientas utilizados para el análisis de la gestión de calidad y la matriz F.O.D.A han coincidido y permitido determinar que los puntos críticos en la gestión de calidad del Hotel Sebastian son:

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

### **3 CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORAMIENTO**

#### **3.1 Introducción a la Gestión de Calidad Total (TQM)**

La gestión de la calidad no es una estrategia, no es una metodología, es una filosofía empresarial que envuelve a cada uno de los empleados.

La Gestión de Calidad Total (TQM) es un sistema de administración, que plantea una filosofía con ciertos principios que llevarán a la consecución de los objetivos planteados por la organización. Los beneficios de un esfuerzo de (TQM) son:

- Moral más alta de los empleados
- Procesos eficientes
- Mayor productividad
- Menos disputas, que da por resultado más tiempo para innovaciones y creatividad
- Calidad mejorada de servicios y productos
- Mayor participación en el mercado
- Costos más bajos
- Mayor satisfacción del cliente
- Utilidades elevadas.

La alta gerencia del Hotel Sebastian consciente de que la mejora continua es un pilar de la empresa manifestada en su misión y que la buena administración de los elementos de la Gestión de Calidad Total radica solamente en la misma empresa, han optado por desarrollar los principios del (TQM) que se pueden evidenciar en el plan de mejora propuesto.

### 3.2 Mejoramiento de la Estructura del Sistema de Gestión por Procesos

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

En una organización con enfoque en los procesos la satisfacción del cliente es lo primordial, el flujo de trabajo es horizontal, los problemas yacen en los procesos y no en las personas, donde se analiza que permitió que ocurrieran los errores y más no, quien dejó que sucedieran. “El objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de la consecución de los niveles superiores de la satisfacción de clientes” (Lara, 2008, 11).

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

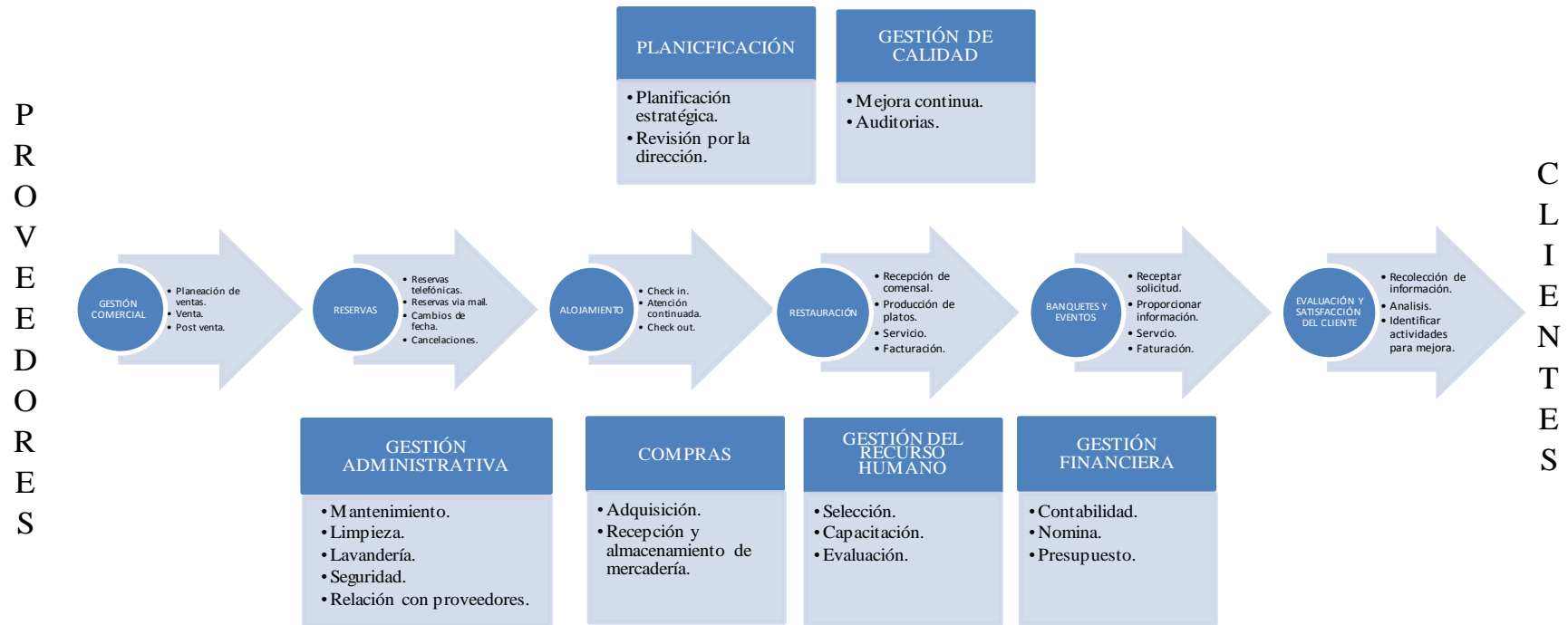
Existen tres tipos de procesos que se encontrarán en un mapa y estos son:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que dirigen y orientan a los demás procesos, estos incluyen procesos de planificación y gestión de calidad.
- **Procesos operativos “claves” o de cadena de valor:** Estos son los procesos por los que paga el cliente, los que generan rentabilidad a la empresa, son las actividades que realiza la organización para agregar valor y entregar un bien o servicio a sus clientes.
- **Procesos de soporte:** Procesos que dan apoyo a los procesos de cadena de valor, entre ellos están el desarrollo del recurso humano, desarrollo tecnológico, adquisiciones, entre otros.

### 3.3 Mapa de procesos Hotel Sebastian

El siguiente grafico ilustra el mapa de procesos propuesto como mejora para el Hotel Sebastian, en este se encontrará los procesos que conforman al mismo, el propósito, subprocessos y actividades.

**Ilustración 9: Mapa de Procesos**



Elaborado por: Marco Estrella.

### 3.3.1 Descriptor de procesos

El descriptor de procesos es el documento que contiene en forma detallada el propósito, subprocesos y las macro actividades de una organización.

**Tabla 10: Descriptor de procesos Estratégicos**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACRO ACTIVIDADES
Planificación.	Planificación estratégica.	Establecer estrategias para alcanzar objetivos.	Establecer: Misión, visión y valores. Realizar análisis FODA. Identificar objetivos. Formular plan de largo alcance. Formular plan anual.
	Revisión por la dirección.	Asegurar la eficacia de los procesos.	Analizar indicadores. Tomar decisiones. Planear acciones. Dar seguimiento. Emprender acciones correctivas o preventivas.
Gestión de calidad.	Mejora continua.	Asegurar la mejora continua de procesos, productos y servicios.	Definir el problema. Identificar y priorizar las causas raíces. Definir la solución del problema. Implantar solución. Verificar resultados.
	Auditorias.	Analizar la gestión de calidad de la empresa.	Planear auditoria. Ejecutar planes. Realizar informe de auditoría.

**Tabla 11: Descriptor de procesos de Cadena de Valor**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACRO ACTIVIDADES
Gestión Comercial.	Planeación de ventas.	Definir los productos y servicios que ofertará el hotel.	Capacitar sobre el proceso de venta. Plan de contacto al cliente Definir el programa de mercadotecnia.
	Venta.	Ofertar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.	Contactar prospectos. Brindar asesoramiento. Presentar servicios. Firmar contratos.
	Post venta.	Analizar ventas ganadas y perdidas.	Comprender factores de éxito y fracaso. Comprender ofertas competitivas. Mejorar el proceso de ventas.
Prestación del servicio.	Reservas.	Garantizar la disponibilidad de los servicios ofertados en un marco de tiempo determinado con los requerimientos específicos del cliente.	Realizar reservas telefónicas. Realizar reservas vía mail. Realizar cambios de fecha. Realizar cancelaciones.
	Alojamiento.	Satisfacer al cliente con el servicio de alojamiento.	Realizar check in. Proporcionar atención continuada. Realizar check out.
	Restauración.	Satisfacer al cliente con el servicio de restauración.	Recepción de comensal. Producción de platos. Realización de servicio. Facturación.
	Banquetes y Eventos	Satisfacer al cliente con el servicio de banquetes y eventos.	Receptar solicitud del cliente. Proporcionar información de servicios. Prestación de servicio. Facturación.

	Evaluación y satisfacción del cliente.	Medir la satisfacción del cliente.	Recolección de información. Análisis de información. Identificar actividades sujetas a posible Mejora.
--	----------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla 12: Descriptor de procesos de Apoyo**

PROCESO	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACRO ACTIVIDADES
Gestión administrativa.	Mantenimiento.	Asegurar el optimo funcionamiento de los equipos e instalaciones del hotel.	Mantenimiento preventivo. Mantenimiento correctivo.
	Limpieza.	Garantizar el acondicionamiento de todas las áreas del hotel.	Realizar limpieza áreas comunes. Realizar limpieza habitaciones.
	Seguridad.	Garantizar la protección de las personas, de los bienes y normal funcionamiento de los equipos.	Vigilar instalaciones del hotel. Proteger a huéspedes y personal. Efectuar controles de identidad. Protección y transporte de dinero.
	Lavandería	Garantizar la limpieza de prendas de vestir de huéspedes, personal y lencería del hotel a tiempo.	Lavado en seco. Lavado normal. Secado. Planchado.
	Relación con proveedores.	Analizar la capacidad de los proveedores para suministrar los productos que requiere el hotel.	Evaluación de logística del proveedor. Evaluación de producto.
Compras.	Adquisición.	Garantizar la compra de productos necesarios para la operación del hotel.	Recibir requisición de compra de producto. Revisar presupuesto. Determinar productos a comprar. Realizar compra.
	Recepción y almacenamiento de mercadería.	Asegurar la calidad del producto comprado y su correcto almacenamiento.	Recepción de producto. Verificación del pedido. Verificación de calidad. Almacenamiento de producto.

Gestión del recurso humano.	Selección.	Proporcionar a la organización colaboradores eficientes.	Informar vacantes. Recepción de documentos. Pre selección. Entrevistas. Selección.
	Capacitación.	Proporcionar cursos al personal sobre su área de trabajo.	Determinar temas de capacitación. Desarrollar cursos. Realizar evaluaciones.
	Evaluación.	Realizar evaluación de desempeño.	Evaluación del cliente. Evaluación interna. Análisis de resultados. Retroalimentación.
Gestión Financiera	Contabilidad.	Generar información sobre todas las transacciones de la empresa para la toma de decisiones.	Realizar registros contables. Controlar ejecución de obras. Realizar cuadros de tesorería. Realizar conciliaciones bancarias. Realizar ejecución presupuestaria.
	Nómina.	Realizar los pagos de honorarios al personal del hotel.	Realizar pagos y deducciones. Calcular y aplicar impuestos fiscales. Elaborar y emitir cálculos por indemnización y liquidación.
	Presupuesto.	Controlar la gestión financiera de la organización.	Planear los resultados de la organización. Controlar ingresos y egresos.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

### 3.4 Proyecto de mejora

El proyecto de mejora será realizado a base de los siguientes puntos críticos previamente identificados:

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

#### **INEXISTENCIA DE UNA GESTIÓN ENFOCADA HACIA LOS PROCESOS.**

Habiendo elaborado el mapa de procesos del hotel en el punto 3.2, se realiza la propuesta de mejoramiento de la gestión de calidad estableciendo un formato, en el cual se desarrollarán los procedimientos pertinentes a la investigación que se lo puede apreciar en el **Anexo 6**. Además, se establecen procedimientos que forman parte de los procesos de:

- **Planificación:** Plan anual: El plan planteado está desarrollado en base a la metodología Hoshin Kanri, en el cual se realizó un análisis de la misión, visión y contribuciones de clientes, para así, determinar la situación actual de la organización y posteriormente formular un plan acorde a la empresa visible en el **Anexo 7**.
- **Prestación de servicios:** Subproceso: Alojamiento: Check in: Este procedimiento se ha llevado acabo ya que en esta actividad existe insatisfacción del cliente, además, el personal no cumple todas las especificaciones técnicas establecidas por el hotel. El procedimiento para el Check in de huéspedes se lo aprecia en el **Anexo 8**.
- **Prestación de servicios:** Subproceso: Restauración: Recepción de comensal: El procedimiento se lo realiza por el hecho de ser clave en la prestación de servicios de alimentos y bebidas, visible en el **Anexo 9**.

- **Gestión administrativa:** Subproceso: Limpieza: Limpieza de habitaciones: El procedimiento toma lugar ya que no existe uno, dando lugar, a que camareras realicen la actividad indistintamente. El procedimiento se lo puede apreciar en el **Anexo 10**.
- **Gestión Comercial:** Subproceso: Venta: Este procedimiento se lleva a cabo por que no existen parámetros ni directrices para realizar esta actividad, produciendo una administración indistinta de clientes y cuentas. El procedimiento de ventas se lo puede visualizar en el **Anexo 11**.

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

## **BAJA PARTICIPACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.**

La baja participación de los empleados es un punto crítico en cualquier organización que gestione su calidad. Esto se lo puede evidenciar en el hotel, donde los empleados no realizan sugerencias para mejorar las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas de trabajo.

Esto ocurre ya que los jefes departamentales yacen indiferentes a las opiniones que se puedan generar, prestando poco interés a sugerencias, evidenciando la creencia de que las mejoras solamente provienen de las jefaturas o gerencias.

Todas las personas que tengan que ver con una empresa deben sentirse cómodas de manifestar sus capacidades, las personas no son máquinas, tienen voluntad propia, discernimiento y siempre están pensando (Ayala, Fajardo, 2006). “La gerencia que respeta la humanidad, estimula el florecimiento del potencial ilimitado del hombre” (Ayala, Fajardo, 2006, 3).

Como medidas de mejora para que los empleados exploten el potencial de cada uno de ellos, se propone que en la organización se instalen Círculos de Calidad y un Programa de Sugerencias para Empleados.

## **Círculos de Calidad**

Los círculos de calidad, son grupos multidisciplinarios voluntarios que buscan mediante proyectos de mejora, eliminar errores y alcanzar los objetivos de una organización.

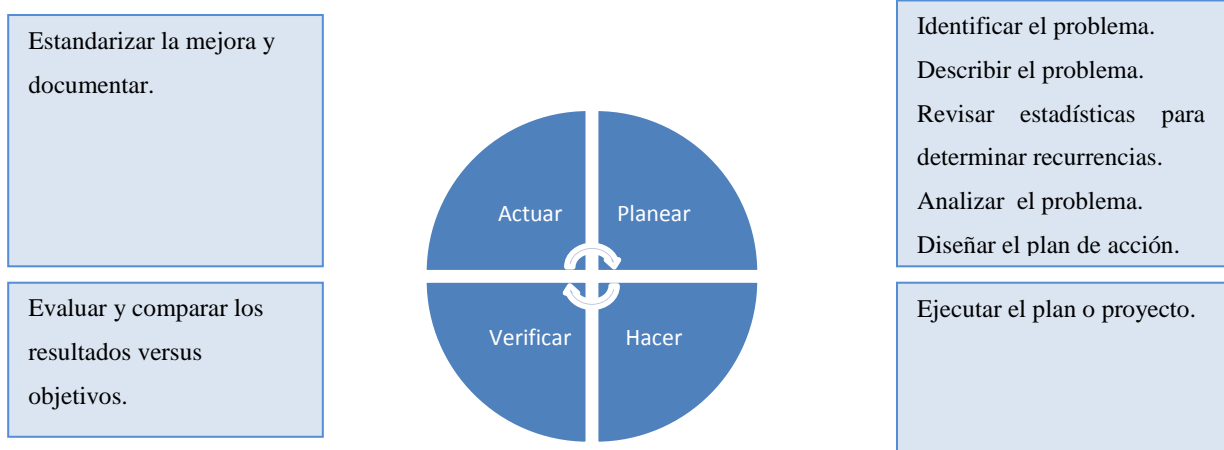
Para la conformación de los círculos de calidad en el hotel se recomienda:

1. Organizar un comité táctico de calidad: Este comité se compondrá de gerentes y jefes de área, quienes coordinarán las actividades necesarias para la creación de los círculos de calidad, mantenimiento y operación de los mismos. De igual manera, éstos se reunirán mensualmente con el fin de supervisar y orientar los esfuerzos de los círculos de calidad, además decidirán sobre la viabilidad de las propuestas de mejora y la puesta en práctica de las mismas.
2. Proporcionar educación: Se debe capacitar a todos los miembros de la organización en los siguientes temas:
  - Gestión de Calidad Total.
  - Concepto de círculos de calidad.
  - Ciclo de mejoramiento P.H.V.A.
  - Herramientas para mejora:
    - Lluvias de ideas.
    - Diagramas causa efecto.

3. Establecer expectativas: El comité se reunirá al principio de cada año, en la planificación, con el fin de establecer los objetivos anuales que busquen alcanzar los círculos de calidad.
4. Supervisar el progreso: Se debe llevar un control de lo que los círculos de calidad hacen en el transcurso del tiempo, esto se lo puede con:
  - Reportes mensuales de la situación del círculo de calidad.
  - Adoptando proyectos con cronogramas, cualquier demora o desviación debe ser analizado por el comité.
5. Recompensar: El reconocimiento y las recompensas son de carácter obligatorio para los equipos que se han conformado y para los equipos que han finalizado un proyecto.

Los círculos de calidad realizarán los proyectos de mejora mediante la metodología P.H.V.A:

### Ilustración 10: Círculo P.H.V.A



**Fuente:** Mejora Continua de la Calidad en Procesos.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

### **Programa de sugerencias de empleados.**

Un programa de sugerencias de empleados tiene la misma finalidad que los círculos de calidad, fomentar la participación del empleado generando sugerencias que mejoren las actividades que se realizan dentro de una organización. El programa de sugerencias de empleados se lo puede visualizar en el **Anexo 12**.

### **AUSENCIA DE EVALUACIONES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

La medición de la satisfacción del cliente en el Hotel Sebastian no ha sido una prioridad, la última medición realizada mediante encuestas se llevó a cabo en el año 2008, periodo desde el cual no ha habido un responsable de recolectar y analizar las mismas.

Las encuestas de satisfacción del cliente ayudan a determinar la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y se ha satisfecho sus necesidades.

Como propuesta de mejora se ha realizado una encuesta base de satisfacción del cliente que se puede apreciar en el **Anexo 13**.

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

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

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

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

### **Sistema de Administración de Quejas.**

En el hotel, las quejas presentadas por inconformidades en la prestación de servicios por parte de clientes tienen una alta recurrencia, como propuesta de mejora para solucionar sistemáticamente e eliminar las causas que originaron las quejas, se plantea un Sistema de Administración de Quejas de Clientes que se puede apreciar en el **Anexo 14**.

### **3.5 Medidas Kaizen para el proceso y/o para la empresa**

Kaizen es un término cuyo significado es seleccionar la mejor alternativa, o cambio de método. Este término es el aporte de diversos teóricos de la calidad, entre ellos Deming y Juran para el mejoramiento continuo. Kaizen se generó ante la necesidad de lograr la máxima productividad con reducidos insumos. Hay dos tipos de medidas Kaizen la formal e informal, la formal implica planeación y una programación de la actividad que se desea mejorar, por otro lado, la informal utiliza el sentido común para dar una solución inmediata a determinada oportunidad de mejora (BOM, 2008).

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

## Recepción:

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

Se establecerá la política:

Toda actividad a la que tenga que darse seguimiento tiene que ser documentada en la bitácora con letra manuscrita y de una manera legible.

- Huéspedes llegan al hotel antes de la hora fijada para realizar el check in, generando un malestar por el desconocimiento de las políticas que maneja el hotel.

Recordar a los huéspedes que el hotel ha establecido la hora del check in a partir de las 14:00 y el check out hasta las 12:00 horas. Esta información tiene que ser proporcionada siempre que se brinde información sobre el servicio de alojamiento o se realicen reservas, estas políticas serán transmitidas por los medios de comunicación que el hotel emplee ya sea correo electrónico, vía telefónica o verbalmente.

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

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

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

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

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

Se establecerá la política:

Todo el personal de recepción tiene que llenar todos los campos de las hojas de registro obligatoriamente.

### **Alimentos y bebidas.**

- El Café bar de Antaño que se ubica en el lobby del hotel no se encuentra debidamente montado en repetidas ocasiones para servicio de almuerzo.

El último turno de meseros tiene que dejar montado el Café bar con vajilla, cubertería y copas para servicio de almuerzo.

- En el centro del restaurante se encuentra un perchero próximo a mesas de comensales.

Se retirará el perchero del lugar donde está ubicado, se lo colocará en la entrada del restaurante o junto a caja.

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

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

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

Se establecerá la política:

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

- Meseros tienen discusiones en caja, cerca de mesas donde fueron escuchados por comensales.

Se establecerá la política:

Todas las conversaciones o discusiones concernientes a problemas del trabajo se las realizará en el área de despacho teniendo en cuenta de utilizar un tono de voz bajo.

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

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

- El restaurante trabaja únicamente con vinos procedentes de casa Concha y Toro.

Se adquirirá vinos provenientes de casas y regiones diferentes a Concha y Toro.

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

Se establecerán códigos que representen a cada uno de los platos que maneja el restaurante, y para apuntar requerimientos especiales de comensales se establecerá la política:

Todas las comandas deben ser llenas con letra manuscrita y de una manera legible.

- Coches en los que se traslada alimentos y bebidas a salones carecen de estética.

Se pintará los coches y se cambiará las alfombras de las bases.

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

Se designará a una persona, quien atenderá las solicitudes de empleados ajenos al área de cocina, en una superficie determinada para la actividad. Si es de carácter obligatorio que una persona entre al área de producción, lo tiene que hacer con su cofia respectiva, con una chaqueta y pantalón de cocina.

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

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

- Las bodegas donde se almacena licores y químicos de limpieza se encuentran descuidadas y con polvo.

1. Se clasificarán tanto químicos y licores por su clase.
2. Se organizarán los estantes dependiendo de la frecuencia de despacho, procurando que los productos de mayor uso sean de fácil alcance.
3. Se establecerá un día al mes para la limpieza de las bodegas.
4. Se realizará una inspección visual de las mismas periódicamente y;
5. Se continuará mejorando estas áreas.

### **Ama de llaves:**

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

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

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

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

Se establecerá la política:

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

- Vajilla de room service se encuentra hasta altas horas de la mañana en los pasillos.

Se establecerá la política:

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

### **Lavandería:**

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

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

### **Seguridad:**

- El número de parqueaderos no satisface la demanda de los clientes.

El hotel realizará una alianza estratégica con un parqueadero municipal o una edificación que pueda satisfacer el déficit de parqueaderos requeridos por clientes del hotel.

- Clientes esperan demasiado tiempo en el parqueadero ya que el personal de seguridad tiene que acudir a recepción para cambiar los billetes con los que fue cancelado el valor del parqueadero.

Siempre cuando haya eventos se dotará al personal de seguridad de \$ 20 dólares americanos en monedas de baja denominación para dar cambio a clientes.

- Existen discrepancias en cobro de tarifas de parqueaderos con clientes.

El personal de ventas tiene que llenar adecuadamente los instructivos de eventos con cada uno de los acuerdos que se ha llegado con el cliente, entre estos estará tarifas y

valor de parqueaderos. Todo cambio realizado por el cliente tiene que ser notificado inmediatamente por el personal de ventas a todos los departamentos involucrados con la prestación de servicios.

- Personal de recepción no comunica que hay desayunos programados al personal de seguridad, quienes son los encargados de montar y proveer este servicio antes de las 6:00 am.

El auditor nocturno revisará el sistema, la bitácora y notificará a la persona de seguridad de la jornada de 19:00 a 7:00 horas cuantos son y a qué hora están programados los desayunos en la mañana. Esto se lo realizará a las 24:00 horas con el fin de que la persona de seguridad realice el mise en place de lo necesario para el desayuno.

#### **Ventas:**

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

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

- En el transcurso de la jornada, el personal de ventas deja abandonadas las oficinas originando insatisfacción de clientes, al no poder recibir la información que solicitan.

Se establecerá la política:

Las oficinas de ventas no deben permanecer abandonadas en ningún momento de la jornada, por lo menos, una ejecutiva estará en el despacho hasta que sus compañeras vuelvan al puesto de trabajo.

- Los instructivos de eventos carecen de información necesaria para los distintos clientes internos.

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

- En eventos a domicilio se oferta equipos de audio y video que no se deberían.

El personal de ventas conjuntamente con el jefe de alimentos y bebidas y el jefe de mantenimiento, establecerán cuales son los equipos e instrumentos que pueden ser enviados a eventos a domicilio. Si es que existiera un requerimiento especial de un equipo que no entre dentro de la lista antes determinada, se preguntará a los mismos jefes de la posibilidad de ofrecer estos, si no es posible no se los ofertará.

### **Mantenimiento:**

- En el techo de la cocina hay espacios que no cuentan con la baldosa respectiva.

El personal de mantenimiento colocará las baldosas faltantes en los espacios necesarios.

- La madera del ascensor se encuentra despintada y con rayones.

El personal de mantenimiento pintará y lacará los dos ascensores con los que cuenta el hotel.

- La cafetera de restaurante no funciona óptimamente.

Personal de mantenimiento reparará la cafetera siguiendo las instrucciones del fabricante.

- Los calentadores de agua que se utilizan en eventos se encuentran opacos.

El personal de mantenimiento pulirá los calentadores de agua que son destinados para eventos.

- La refrigeradora de restaurante no enfría.

El personal de mantenimiento reparará la refrigeradora de restaurante.

- La puerta del baño de hombres del octavo piso está descuadrada.

Se procederá a cuadrar la puerta del baño.

- En salones hay cables de equipos audiovisuales sueltos.

Se colocará los cables sueltos en canaletas.

- Los sillones del lobby se encuentran deteriorados.

Se procederá a tapizar los muebles manteniendo el color original de los mismos.

### **Sistemas:**

- La señal de internet no es recibida en el piso 6, 7, y 8.

Se contratará al proveedor que amplíe la señal de internet en todos los pisos.

- El espacio del business center es reducido.

Se reorganizará la distribución de muebles y equipos de cómputo en el business center con la finalidad de que quepan mas maquinas en el área.

**Reservas:**

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

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

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- a) La Gestión de Calidad Total es un sistema de administración que tiene por filosofía la calidad. Este sistema necesita de la participación de todas las personas que conforman una organización, desde la gerencia general hasta los puestos operativos más bajos. La adopción de un sistema de administración de calidad puede presentar en un inicio resistencia por la mayoría de los empleados, por el hecho de que es un método diferente de realizar las actividades, pero con el tiempo se transforma en una inversión, que garantiza la consecución de objetivos y que permite alcanzar ventajas comparativas.
- b) Una vez realizado el análisis situacional del Hotel Sebastian, se han identificado cuatro factores críticos en la gestión de calidad:
- Inexistencia de una gestión enfocada hacia los procesos.
  - Baja participación y satisfacción del cliente interno.
  - Ausencia de evaluaciones de satisfacción del cliente.
  - Bajo desempeño del proceso de ventas.
- c) Para realizar el diseño del plan de mejora del Hotel Sebastian, es necesario que el establecimiento oriente su gestión hacia los procesos, además, se requiere diseñar herramientas que evalúen la satisfacción del cliente como encuestas y un sistema de administración de quejas. Por otro lado, para incrementar la participación y satisfacción de los clientes internos es pertinente desarrollar un programa de sugerencias de empleados y establecer círculos de calidad dentro de la empresa. Finalmente, para los problemas que se detectaron en la operación del hotel por medio de la observación directa, y los cuales no necesitan de una resolución a través de una metodología, es pertinente que sean resueltos mediante medidas Kaizen.

- d) Cada uno de los elementos de la Gestión de Calidad Total tienen que ser institucionalizados y gestionados en una organización, así, se demuestra que la gerencia general está comprometida con el desarrollo de la empresa, la satisfacción del cliente y la mejora continua, obteniendo como resultado: mejor consistencia en el servicio, mejores niveles de satisfacción del cliente, aumento de la productividad y eficiencia, reducción de costos de la no calidad, mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo, ventajas competitivas, reconocimiento y aceptación internacional.

## **4.2 Recomendaciones**

En la orientación hacia la gestión de calidad es necesario que el hotel Sebastian tenga en cuenta:

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

- Realizar investigaciones de mercado para determinar los gustos, preferencias y tendencias de los clientes.

### 4.3 Bibliografía

- Albrecht, Karl. Todo el poder al cliente. Nueva York, Editorial Paidós, 1992.
- Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence. La excelencia en el servicio. Santa Fe de Bogotá, Editorial 3R, 1998.
- Berry, Thomas. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- Crosby, Philip. La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. México, Editorial Continental, 1987.
- D’Alessio, Fernando. El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Naucalpan de Juárez, Editorial Pearson, 2008.
- Figueredo, Humberto. Círculos de calidad. Guayaquil, Editorial Grabalith, s/año.
- Gómez, Eduardo. El Control Total de la Calidad Como una Estrategia de Comercialización. Bogotá, Editorial Legis, 1991.
- Lara, Cristina. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2008 en el Hotel Ébano”. Trabajo de fin de Máster en Dirección y Planificación del Turismo en la Universidad de Sevilla en el periodo. Sevilla, 2008 – 2009.
- Ladrón de Guevara, Uriel. Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación. Trabajo para obtener el título de Maestría en Gestión de Calidad. Veracruz, 2009.
- Mariño, Hernando. Gerencia de procesos. Bogotá, Editorial Alfomega, 2001.

- McDonald, John, Tanner, Steve. Aprenda las claves del benchmarking. Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2006.
- Münch, Lourdes. Calidad y Mejora Continua: Principios para la competitividad y la productividad. México D.F, Editorial Trillas, 2005.
- Ministerio de Turismo. Reglamento General de Actividades Turísticas. Quito, 2002.
- Oakland, Jhon. Administración por Calidad Total. Mexico D.F, Editorial Continental, 1999.
- Rojas, Miguel y Medina Laura. PLANEACION ESTRATEGICA: Fundamentos y casos. Bogotá. Editorial Litotecnica ,2012.
- Rocco, Angelo y Andrew, Vladimir. HOSPITALITY TODAY An Introduction. Michigan, Editorial EDUCATIONAL INSTITUTE Amercian Hotel & Lodging Asociation, Cuarta edición, 2001
- Sánchez, Cristina, Enríquez Antonio y José Sánchez. Manual para la Integración de Sistemas de Gestión. Madrid, Editorial Fundación CONFEMETAL, 2006.
- Scherkenbach, William. La ruta Deming hacia la mejora continua. México D.F, Editorial Cecsca, 1994.
- Soin, Sarv. Control de Calidad Total. México, Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- Rivera, Mónica y Rodríguez Alexandra. Levantamiento y mejoramiento de los procesos y diseño de un cuadro de mando integral del “Amarita Spa del Swissotel Quito”. Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial. Quito, 2007.

- Ulloa, Andrea. Diagnóstico de la identidad corporativa del hotel Sebastian y propuesta de un plan de comunicación corporativa. Disertación de grado previa a la obtención del título de Licenciada en Comunicación. Quito, 2006.
- Weil, Adí. Medición de la Calidad de los Servicios. Maestría en dirección de empresas. Buenos Aires, 2003.
- Weinberger, Karen. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Lima, Media Corp., 2009.

Internet:

- Aramayo, Orión y Candia, Rodrigo. Manual de Planificación Estratégica. Internet. [http://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf): (abierto 18 de abril del 2012).
- Alba, Yanzerith. Desarrollo empresarial de la empresa familiar caso: Apan – El cafetal de la región Coatepec Veracruz. Tesina para obtener el título de licenciado en administración. Veracruz, 2010.
- BOM Consulting Group. Kaizen – Mejoramiento continuo. Internet. <http://www.slideshare.net/bomconsulting/kaizen-mejoramiento-continuo-lean-manufacturing>: (abierto el 18 de junio del 2012).
- Bosch, Verónica y Tamayo, Francisco. La administración de las quejas como capital de las empresas. Internet. [http://www.qfdlat.com/Casos\\_Articulos/La\\_Administracion\\_de\\_las\\_Quejas\\_como\\_Capital\\_de\\_las\\_Empresas.pdf](http://www.qfdlat.com/Casos_Articulos/La_Administracion_de_las_Quejas_como_Capital_de_las_Empresas.pdf): (abierto 15 de abril del 2012).
- Corporación de Conservación y Desarrollo. Programa de Certificación de Turismo Sostenible para Operaciones Turísticas de Tierra. Internet.

<http://www.smartvoyager.org/descargas/Norma SV Tierra VIgente.pdf>: (miércoles, 22 de febrero del 2012).

- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. Boletín ocupación hotelera n° 64. Internet. [http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=70&dir=DESC&order=name&Itemid=99999999&limit=5&limitstart=20](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=70&dir=DESC&order=name&Itemid=99999999&limit=5&limitstart=20)Internet: (lunes, 12 de marzo de 2012).
- García, Manuel, Quispe, Carlos y Ráez, Luis. Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. Internet. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf): (abierto viernes, 14 de septiembre del 2012).
- José Luis Miguel. ISO 10002: Guía para la gestión de reclamación de clientes. Internet. <http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002-guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20clientes.pdf>: (abierto 12 de abril del 2012).
- Carlos López. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Internet. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm>: (abierto 05 de agosto del 2012)
- International Service Marketing Institute (ISMI). Los estándares de calidad del servicio ¿En qué consisten y cuál es su función? Internet. [http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med\\_fichero621.pdf](http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero621.pdf): (Abierto 24 de abril del 2012).
- Narangajavana, Yeamdao. The Relationship Between the Hotel Rating System, Service Quality Improvement, and Hotel Performance Changes: A Canonical Analysis of Hotels in Thailand. Internet. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15280080802108259>: (sábado 25 de febrero de 2012).

- Ortiz, Sandro. Importancia de la Planificación Estratégica. Internet. <http://sandroivan.blogspot.es/>: (abierto 18 de abril del 2012).
- Secretaria de Economía. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Internet. [www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/](http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/):(abierto 12 de junio del 2012).
- Saunders, Ian y Graham, Mary Ann. Total Quality Management in the Hospitality Industry. Internet. [www.tourism.bilkent.edu.tr/.../Total%20Quality](http://www.tourism.bilkent.edu.tr/.../Total%20Quality): (martes, 31 de enero del 2012).
- Santomá, Ricard y Costa Gerard. CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA: Revisión de literatura. Internet: <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>: (abierto 12 de junio del 2012).
- Tavera, Juan y Torres Laura. Hoshin Kanri. Internet. [http://coachingcertificadolfbg.com/docs/cartillaspedagogicas/TEMASADMINISTRATIVOSLIDERAZGO/HOSHIN\\_KANRI.pdf](http://coachingcertificadolfbg.com/docs/cartillaspedagogicas/TEMASADMINISTRATIVOSLIDERAZGO/HOSHIN_KANRI.pdf): (Abierto 19 de abril del 2012).
- Villafranco, Eduardo. Herramientas para la solución de problemas. Internet: <http://es.scribd.com/doc/96964964/Solucion-de-Problemas-y-Mejora-Continua>: (Abierto 05 de agosto de 2012).

## 5 ANEXOS

Anexo 1: Suite



## Anexo 2: Restaurante



Área de comensales.



Bar.



Café bar de Antaño.

### Anexo 3: Salones



**El pórtico.**



**Los andes I.**



**El prado.**

**Anexo 4: Test de Control de calidad**

<b>TEST DE CONTROL DE CALIDAD:</b>				
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>
<b>1</b>	¿Existe un departamento responsable de la calidad?		X	
<b>2</b>	¿La planificación estratégica del hotel está relacionada con la calidad?		X	
<b>3</b>	¿Existe un organigrama?	X		
<b>4</b>	¿Están fijadas las funciones del personal?	X		
<b>5</b>	¿Hay delegación clara de funciones?	X		
<b>6</b>	¿Existen canales concretos de comunicación e información?	X		
<b>7</b>	¿Existen manuales de procedimientos en los departamentos?		X	
<b>8</b>	¿Se realizan auditorías internas de calidad?		X	
<b>9</b>	¿Se toman medidas concretas a partir de las auditorías?		X	
<b>10</b>	¿Se analiza la calidad del servicio interno?		X	
<b>11</b>	¿Se analiza la calidad de servicio al cliente?		X	
<b>12</b>	¿Se recogen las demandas de los clientes para la mejora del producto o servicio?	X		
<b>13</b>	¿Se determina proveedores en base de calidad de productos y no a base de precios?	X		
<b>14</b>	¿Hay un sistema de atención de reclamaciones?		X	
<b>15</b>	¿La organización cuenta con un sistema que garantice la mejora continua?		X	
<b>16</b>	¿Se analizan los costos de la no calidad?		X	
<b>17</b>	¿Se dispone de los recursos técnicos y humanos para asegurar la calidad?			X
<b>18</b>	¿Existe un estudio de procesos?		X	
<b>19</b>	¿Existen instrucciones claras de manipulación de productos?	X		
<b>20</b>	¿Existen instrucciones claras de cómo servir los productos?	X		
<b>21</b>	¿Existen estándares de calidad determinados para las diferentes actividades?	X		
<b>22</b>	¿Hay un tratamiento sistemático del R.R.H.H?		X	
<b>23</b>	¿Hay en marcha un plan anual de formación del R.R.H.H?		X	
<b>24</b>	¿Hay un buen clima laboral?	X		
<b>25</b>	¿Se realizan estudios periódicos del clima laboral?		X	
<b>26</b>	¿Se analizan y consideran las relaciones interpersonales?	X		

**Elaborado por:** Marco Estrella.

## Anexo 5: Encuesta a Colaboradores

#

### ENCUESTA COLABORADORES

#### Departamento:

1 ¿Los equipos, materiales y recursos electrónicos proporcionados por el hotel se adaptan a las necesidades de su trabajo diario?

- 1.- Siempre
- 2.- A veces
- 3.- Nunca

2 ¿El espacio físico donde usted trabaja es el adecuado para que desarrolle sus actividades correctamente?

- 1.- Siempre
- 2.- A veces
- 3.- Nunca

3 ¿Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios brindados por el hotel?

- 1.- Siempre
- 2.- A veces
- 3.- Nunca

4 ¿Las sugerencias que usted realiza son aplicadas en la organización?

- 1.- Siempre
- 2.- A veces
- 3.- Nunca

5 ¿Recibe usted la información necesaria de otros departamentos para llevar a cabo sus actividades?

1.- Siempre

2.- A veces

3.- Nunca

6 ¿En su departamento se realiza planificación operativa?

1.- Siempre

2.- A veces

3.- Nunca

7 ¿Cuáles son las actividades o equipos que necesitan una mejora según su criterio?

.....

.....

.....


.....

.....

.....







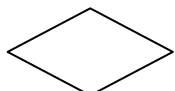
**Elaborado por:** Marco Estrella.

**Anexo 6: Formato para Manual de procedimientos**

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTENIDO</b></p>	<p><b>Revisión:</b></p>
		<p><b>Fecha de revisión:</b></p>
<p><b>Proceso:</b></p> <p><b>Subproceso:</b></p> <p><b>Actividad:</b></p>	<p><b>Código:</b></p>	<p><b>Elaborado por:</b></p>

- 1.- Propósito: El propósito del manual describe la razón de ser del procedimiento, los objetivos que se quieren alcanzar con estos.
- 2.- Alcance: Se describe al ámbito de aplicación del documento, es decir, a que áreas involucra, actividades, cargos y a que no aplica.
- 3.- Definiciones: Se describe los términos que no son familiares en el léxico común que intervienen en el manual.
- 4.- Responsabilidades: Indica quienes son los involucrados en el procedimiento.
- 5.- Políticas: Son una guía básica para la acción, determinan los límites generales donde se realizarán las actividades.
- 6.- Diagrama de flujo: Es la representación gráfica de la sucesión de actividades de un procedimiento.

## Simbología para diagramas de flujo

Simbología	Nombre	Descripción
	Inicio o termino	Indica donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas.
	Conector	Sirve para enlazar dos partes cuales quiera de un diagrama de flujo a través de un conector, uno en la salida y otro en la entrada.
	Documento	Señala si una actividad determinada genera un documento.
	Flujo	Indica el sentido de la ejecución de las actividades y las une.
	Control	Representa a actividades que tienen que ser controladas.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que se planteen caminos alternativos.

7.- Descripción del procedimiento: Presentación narrativa por escrito y secuencial del procedimiento.

8.- Indicadores: Medida que permite observar el cumplimiento de objetivos o metas.

9.- Entrada del proceso: Son los requisitos que dan lugar a que se lleve a cabo la primera actividad del procedimiento.

10.- Salida del proceso: Es el resultado de que se lleve a cabo el procedimiento, siendo esta la entrada para nuevos procesos.

11.- Anexos: Son todos los documentos que complementan al cuerpo del procedimiento .

REVISADO POR:

FECHA DE VIGENCIA:

## Anexo 7: Plan anual

### Análisis de la situación actual.

Mision y visión.	Contribuciones específicas de los clientes.	Análisis de la situación actual.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servir con amabilidad, profesionalismo, excelencia y calidez humana para <b>superar las expectativas del cliente</b>; poner atención a los detalles y <b>mejorar constantemente</b>.</li> <li>Ser el ejemplo óptimo y eficiente del manejo de un hotel en la ciudad de Quito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quejas de clientes por prestación de servicios de banquetes y eventos.</li> <li>Quejas provenientes de la insatisfacción por prestación de servicios de alojamiento.</li> <li>Incumplimiento de especificaciones de clientes en servicios de alimentos y bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta recurrencia de quejas en todos los servicios que brinda el hotel.</li> <li>Bajo seguimiento de la satisfacción del cliente.</li> <li>Limitada obsesión por el cliente.</li> </ul>

PLAN HOSHIN ANUAL			
Objetivo	Meta	Estrategia	Medidas de desempeño
1.- Obtener un nivel elevado de satisfacción del cliente.	Obtener un 95% de soluciones para las quejas de los clientes.	1.1- Establecer un Sistema de Administración de Quejas.	1.1.1- La implantación del sistema se llevará a cabo en 6 meses.
	Obtener una mejora del 10% en encuestas de satisfacción del cliente	1.2- Reducir la recurrencia de las quejas de todos los clientes.	1.2.1 Reducir en un 60% la recurrencia de quejas.
		1.3- Los departamentos de Ventas, A y B y Recepción seleccionarán un proceso para realizar un proyecto de mejora mediante ruta Deming.	1.3.1 El proyecto de mejora concluirá en 9 meses.


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

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

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

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

**Anexo 8: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CHECK IN.**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Realización de servicio. <b>Subproceso:</b> “Alojamiento”. <b>Actividad:</b> Check In.	<b>Código:</b> CHCKN.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Definir las pautas a seguir en el check in de huéspedes.

### 2. Alcance

El alcance de este procedimiento es para todo el departamento de recepción y sus colaboradores.

### 3. Definiciones

**Check In:** Llegada del cliente.

**Front desk:** Recepción.

**Walk in:** Huésped sin reserva.

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

### 4. Responsabilidades

**Repcionistas:** Son las personas encargadas de recibir al cliente, realizar el check in y entregar llaves a botones.

### 5. Políticas

Todos los huéspedes deben presentar un documento de identificación en la recepción.

Todos los huéspedes que no hayan hecho un depósito bancario previo a la cuenta del hotel, tienen que dejar un voucher de garantía o un abono en efectivo por el total de las noches solicitadas.

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



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
RECEPCIÓN**

**Revisión: 1**

**Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.**

**Proceso:** Realización de servicio.

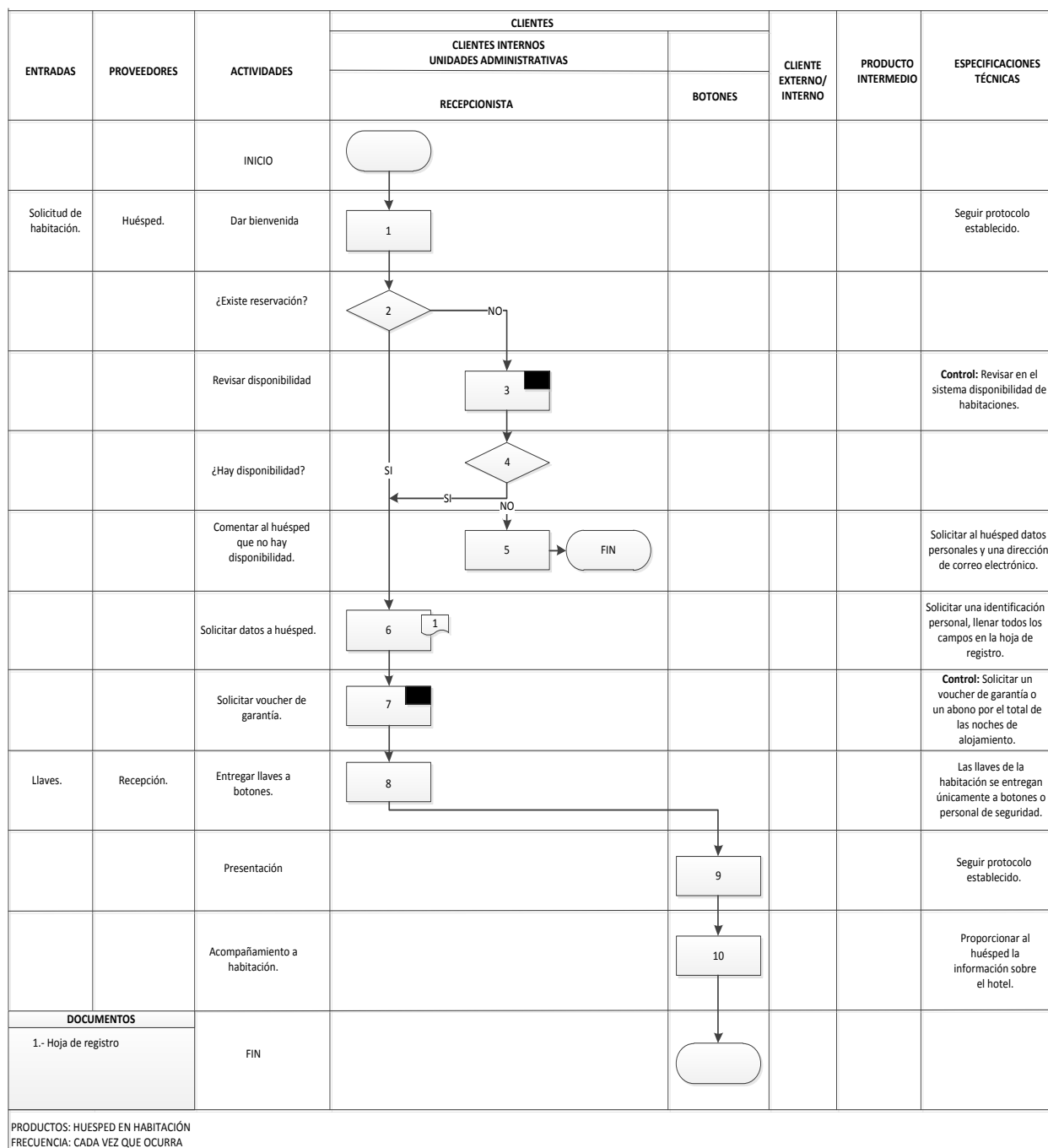
**Subproceso:** "Alojamiento".

**Actividad:** Check In.

**Código:** CHCKN.


**Elaborado por:** Marco Estrella.

**6. Diagrama de flujo**



REVISADO POR:


FECHA DE VIGENCIA:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Realización de servicio. <b>Subproceso:</b> “Alojamiento”. <b>Actividad:</b> Check In.	<b>Código:</b> CHCKN.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

## 7. Descripción del procedimiento


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

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Realización de servicio. <b>Subproceso:</b> “Alojamiento”. <b>Actividad:</b> Check In.	<b>Código: CHCKN.</b>	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

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


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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Realización de servicio. <b>Subproceso:</b> “Alojamiento”. <b>Actividad:</b> Check In.	<b>Código:</b> CHCKN.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

## 8. Indicadores

INDICADORES	F.CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN		ANALISIS
Tiempo que demora realizar un Check In.	Tiempo final (Tiempo en que entrega recepcionista llave a botones) - Tiempo inicial (Tiempo que recepcionista da bienvenida).	6:00 min.	Más de 7:01 min.	6:01 a 7:00 min.	6:00 min.	Recepcionistas.	Mensualmente.	Jefe de recepción.

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCIÓN</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Realización de servicio. <b>Subproceso:</b> “Alojamiento”. <b>Actividad:</b> Check In.	<b>Código:</b> CHCKN.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 9. Entrada del proceso

Solicitud de habitación.


### 10. Salida del proceso

Huésped en habitación.

### 11. Anexos

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

**Anexo 9: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECEPCION DE COMENSAL**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Prestación de servicio <b>Subproceso:</b> Restauración. <b>Actividad:</b> Recepción de comensal.	<b>Código:</b> RCPCN - CSL	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Garantizar en una comanda que los requerimientos del cliente entren a producción.

### 2. Alcance

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

### 3. Definiciones

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

**Comanda:** Vale triplicado donde el mesero anota los requerimientos del cliente.

### 4. Responsabilidades

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


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













### 5. Políticas

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


### 6. Diagrama de flujo

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Prestación de servicio <b>Subproceso:</b> Restauración. <b>Actividad:</b> Recepción de comensal.	<b>Código:</b> RCPCN - CSL	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		CLIENTE EXTRENO/ INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TECNICAS
			CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS				
			CAPTÁN	MESERO			
		INICIO					
Solicitud de mesa.	Cliente.	Abrir la puerta.					
		Ubicar en mesa.					Seguir protocolo.
		Presentación.					Seguir protocolo.
		Entregar carta.					Seguir protocolo para la actividad.
		Proporcionar asesoría de platos.					Se esperará 5 min. después de haber entregado las cartas para dar asesoría a comensales.
		Recepción de pedido.					Utilizar el formato establecido y seguir protocolo.
		Confirmación de pedido.					<b>Control:</b> Se leerá cada uno de los platos escogidos por cada uno de los comensales.
		Retirar cartas.					Seguir protocolo para actividad.
		Entregar comanda a facturación.					
		Archivar comanda.					Archivar copia de comanda.
<b>DOCUMENTOS</b>		FIN					
1.- Borrador de pedido. 2.- Comanda.							
PRODUCTOS: COMANDA FRECUENCIA: CADA VEZ QUE INGRESA EL COMENSAL AL RESTAURANTE							


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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Prestación de servicio <b>Subproceso:</b> Restauración. <b>Actividad:</b> Recepción de comensal.	<b>Código:</b> RCPCN - CSL	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

## 7. Descripción del procedimiento

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

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Prestación de servicio <b>Subproceso:</b> Restauración. <b>Actividad:</b> Recepción de comensal.	<b>Código:</b> RCPCN - CSL	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

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

### 8. Indicadores

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

### 9. Entrada del proceso

Solicitud de mesa.


### 10. Salida del proceso

Comanda.

### 11. Anexos

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

## **Anexo 10: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LIMPIEZA DE HABITACIONES**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código:</b> LMPZHB.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Garantizar la limpieza de las habitaciones y su correcta funcionalidad.

### 2. Alcance

Este procedimiento se aplica para todo el departamento de ama de llaves y las camareras de piso.

### 3. Definiciones

**O.R:** Orden de reparación.

### 4. Responsabilidades

**Camareras de piso:** Personal determinado para la limpieza de habitaciones quienes garantizarán el correcto funcionamiento de las mismas.

**Personal de mantenimiento:** Son los responsable de realizar las reparaciones solicitadas por las camareras con las correspondientes órdenes de reparación.

### 5. Políticas

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

Mientras se realice la limpieza de las habitaciones, ninguna persona, exceptuando la Ama de Llaves Ejecutiva, puede permanecer en una habitación sin la camarera designada para el piso.

No se utilizarán las toallas de huéspedes para realizar la limpieza de la habitación.

Todas las órdenes de reparaciones tienen que ser presentadas en el correspondiente formato.

### 6. Diagrama de flujo

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



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS AMA  
DE LLAVES**

**Revisión: 1**

**Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.**

**Proceso:** Limpieza.  
**Subproceso:** Limpieza de habitaciones.


**Código:** LMPZHB.

**Elaborado por:** Marco Estrella.

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		CLIENTE EXTERNO/ INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
			CLIENTES INTERNOS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
			CAMARERA				
		INICIO					
Distribución de habitaciones.	Ama de llaves ejecutiva.	Tocar la puerta.					Utilizar estándar al tocar puerta.
		¿Hay respuesta?					
		Tocar siguiente habitación.	NO				Presentarse al huésped y ofrecer servicio de lavandería.
		Ingresar a la habitación.					Ingresar con la aspiradora y colocar el coche de limpieza en la puerta de modo que bloquee la entrada.
		Realizar limpieza de habitación.					Seguir secuencia de operaciones.
		Revisar visualmente la habitación.					<b>Control:</b> Utilizar el formato establecido para revisión.
		¿Existe desperfecto en habitación?					
		Elaborar orden de reparación.	NO			Orden de reparación.	Utilizar formato.
		Enviar orden a mantenimiento.					Se enviará orden de mantenimiento al personal encargado y se dará aviso a la ama de llaves ejecutiva.
		Cerrar habitación.					Se tomará en cuenta de retirar todos los equipos de limpieza de la habitación.
<b>DOCUMENTOS</b>							
1.- Orden de reparación.		FIN					
PRODUCTOS: HABITACIÓN LIMPIA FRECUENCIA: CADA VEZ QUE OCURRA							

REVISADO POR:


FECHA DE VIGENCIA:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código: LMPZHB.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 7. Descripción del procedimiento


SECUENCIAS DE ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Tocar la puerta.	La camarera para ingresar a la habitación seguirá el estándar: Tocar tres veces la puerta pausadamente.	Camarera.
2. ¿Hay respuesta?	La camarera esperará 30 segundos después de tocar la puerta con el fin de esperar una respuesta si es que el huésped se encontrará en la habitación.	Camarera.
3. Tocar siguiente habitación.	De encontrarse el huésped en la habitación se saludará al huésped y se ofrecerá servicio de lavandería para posteriormente continuar a la siguiente habitación.	Camarera.
4. Ingresar a la habitación.	De no encontrarse el huésped en la habitación se ingresará a la misma.	Camarera.
5. Realizar limpieza de habitación.	Se empezará la limpieza de la habitación siguiendo la siguiente secuencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apagar luces.</li> <li>• Abrir cortinas.</li> <li>• Abrir ventanas.</li> <li>• Retirar basura.</li> <li>• Tender cama.</li> <li>• Colocar ozonificador si se ha fumado en la misma.</li> <li>• Ordenar objetos del huésped y equipos de la habitación.</li> <li>• Cambiar toallas.</li> <li>• Surtir amenities.</li> <li>• Aspirar habitación y baño.</li> </ul>	Camarera.
6. Revisar visualmente la	Habiendo terminado la secuencia, se revisará la	Camarera.

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código: LMPZHB.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

habitación.	habitación utilizando la lista de chequeo con el formato establecido. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	
7. ¿Existe desperfecto en la habitación?	Después de revisar la habitación se analizará si ésta presenta una inconformidad.	Camarera.
8. Elaborar orden de reparación.	De existir una inconformidad, se elaborará la orden de reparación en el formato establecido ( <b>Anexo 1</b> ).	Camarera.
9. Enviar orden a mantenimiento.	La orden de reparación será enviada a mantenimiento para que tomen las respectivas acciones correctivas y se dará aviso a la ama de llaves ejecutiva.	Camarera.
10. Cerrar habitación.	De no existir inconformidad o habiendo realizado el envío de la O.R, se cerrará la habitación teniendo en cuenta de retirar todos los equipos destinados para la limpieza.	Camarera.


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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código: LMPZHB.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 8. Indicadores

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

<b>REVISADO POR:</b>	<b>FECHA DE VIGENCIA:</b>
----------------------	---------------------------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código:</b> LMPZHB.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 9. Entrada del proceso


Distribución de habitaciones.

### 10. Salida del proceso

Habitación limpia.

### 11. Anexos

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

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AMA DE LLAVES</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Limpieza. <b>Subproceso:</b> Limpieza de habitaciones.	<b>Código:</b> LMPZHB.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### Anexo 1



### ORDEN DE REPARACIÓN

SOLICITANTE:

HABITACIÓN:

DESCRIPCIÓN DE INCONFORMIDAD:

REPARACIÓN SUGERIDA:

RESULTADO ESPERADO:


FECHA:

PRIORIDAD:

### Orden de reparación.

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

**Anexo 11: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS**

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión:</b> 1
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Gestión comercial. <b>Subproceso:</b> Ventas.	<b>Código:</b> VNTS.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Establecer las actividades y la secuencia del subproceso de ventas.

### 2. Alcance

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

### 3. Definiciones

**Status:** Estado del cliente con el hotel.

**Contrato:** Acuerdo mutuo entre personas naturales, instituciones publicas o privadas con el hotel, que obliga al Hotel Sebastian a prestar servicios y a las organizaciones a pagar por ellos.

**Requerimientos:** Necesidad o solicitud expresadas por el cliente.

### 4. Responsabilidades

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

### 5. Políticas

Cada una de las ejecutivas de ventas serán las encargadas de administrar y contactar sus cuentas y clientes, el jefe de mercadeo y ventas adicionará a la lista de las ejecutivas clientes potenciales.

Las ejecutivas de ventas tienen que rendir un informe semanal al jefe de departamento con el status de los clientes a quienes han debido contactar.

### 6. Diagrama de flujo

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



## VENTAS

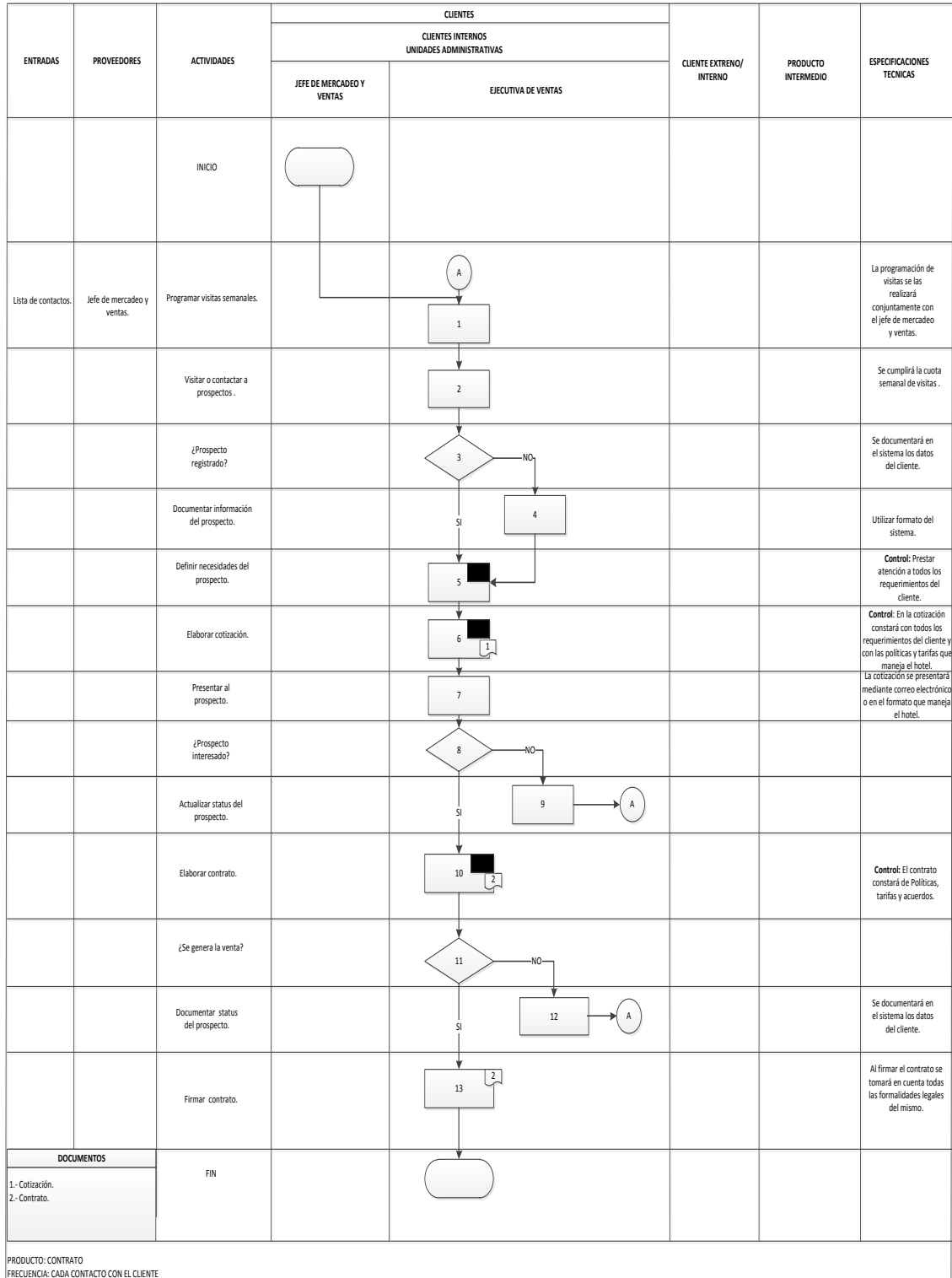
**Revisión: 1**

**Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.**

**Proceso: Gestión comercial.**  
**Subproceso: Ventas.**


**Código: VNTS.**

**Elaborado por: Marco Estrella.**



REVISADO POR:


FECHA DE VIGENCIA:

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión:</b> 1
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Gestión comercial. <b>Subproceso:</b> Ventas.	<b>Código:</b> VNTS.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

## 7. Descripción del procedimiento


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

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

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Gestión comercial. <b>Subproceso:</b> Ventas.	<b>Código:</b> VNTS.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.


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

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

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
<b>Proceso:</b> Gestión comercial. <b>Subproceso:</b> Ventas.	<b>Código:</b> VNTS.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

	prospecto ha planteado, las políticas del hotel y los acuerdos y condiciones que se han llegado conjuntamente. Esta actividad por ser clave tiene que ser controlada.	
11. ¿Se genera la venta?	Se determinará si el contrato generará una posible venta.	Ejecutiva de ventas.
12. Documentar el status del prospecto.	Si el prospecto no acepta los acuerdos del contrato, se documentará toda la información implícita o explícita que llevaron a esta decisión.	Ejecutiva de ventas.
13. Firma del contrato.	De aceptar el contrato, se firmará el mismo con el cliente.	Ejecutiva de ventas.


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

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso: Gestión comercial. Subproceso: Ventas.</b>	<b>Código: VNTS.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 8. Indicadores


INDICADORES	F.CÁLCULO	META	ROJO	CRITERIOS		RESPONSABLE		RESPONSABLE
				AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA	ANALISIS
Proporción de visitas a nuevos clientes.	$\frac{\text{\# de visitas a nuevos clientes}}{\text{Total de clientes visitados.}} * 100$	70%.	Menos de 59%.	60 a 69%.	70%.	Ejecutiva de ventas.	Trimestralmente.	Jefe de mercadeo y ventas.
Proporción de contratos generados.	$\frac{\text{\# contratos generados}}{\text{Total de contratos buscados.}} * 100$	50%	Menos de 39%	40 a 49%	50%	Ejecutiva de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.
Proporción de cobertura de cuentas.	$\frac{\text{\# de cuentas cubiertas}}{\text{Total de cuentas.}} * 100$	80%	Menos de 69%	70 a 79%	80%	Ejecutiva de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.

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

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso: Gestión comercial.</b> <b>Subproceso: Ventas.</b>	<b>Código: VNTS.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

Proporción de negocios ganados no programados.	$\frac{\text{\# de negocios ganados no programados}}{\text{Total de negocios.}} * 100$	15%	Mas de 35%	25 a 35%	15%	Ejecutiva de ventas.	Trimestralmente	Jefe de mercadeo y ventas.
------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----	------------	----------	-----	----------------------	-----------------	----------------------------

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

	<b>VENTAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Proceso:</b> Gestión comercial. <b>Subproceso:</b> Ventas.	<b>Código:</b> VNTS.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 9. Entrada del proceso

Lista de clientes por contactar.


### 10. Salida del proceso

Contrato.

### 11. Anexos

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

**Anexo 12: PROGRAMA DE SUGERENCIAS**

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código:</b> PSE.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Establecer un programa de sugerencias de empleados en el Hotel Sebastian para que los colaboradores se comprometan con la mejora continua de las operaciones de la organización.

### 2. Alcance

El programa de sugerencias se aplicará en las siguientes áreas operativas del hotel: cocina, restaurante, pisos, recepción, ventas, mantenimiento, lavandería y seguridad. Las sugerencias presentadas por el personal se referirán a temas como:

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

Las sugerencias no tendrán cabida en aspectos como:


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

### 3. Definiciones

**PSE:** Programa de sugerencia de empleados.

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

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

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código:</b> PSE.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

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

#### 4. Responsabilidades

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

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

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

#### 5. Políticas

Las sugerencias deben ser presentadas en el formato establecido llenando todos los campos.

Todos los problemas o preocupaciones deben ir acompañadas de una sugerencia, no se puede presentar solamente una inconformidad.

La decisión de poner en marcha la sugerencia recae únicamente en los jefes de área.

Recursos humanos se reserva el establecimiento de recompensas para el programa de sugerencias.

Las sugerencias deben ser depositadas únicamente en el buzón determinado para la actividad.

El área de recursos humanos será la única entidad que abrirá el buzón de quejas para la posterior entrega de la sugerencia al jefe de área pertinente.

#### 6. Diagrama de flujo

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



**PROGRAMA DE  
SUGERENCIAS DE  
EMPLEADOS**

**Revisión: 1**

**Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.**

Programa de sugerencia de empleados.

**Código: PSE.**


**Elaborado por: Marco Estrella.**

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES CLIENTES INTERNOS UNIDADES ADMINISTRATIVAS		CLIENTE EXTRENO/ INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TECNICAS
			RECURSOS HUMANOS	JEFE DE AREA			
Sugerencia	Colaborador	Registro de la sugerencia en sistema	1				
		Entregar a jefe de área	2			Sugerencia del empleado.	Las sugerencias serán entregadas exclusivamente al jefe de área pertinente.
		¿Se admite?		3			
		Notificar al colaborador que propuso la sugerencia		4			De no ser admitida la sugerencia será comunicada al empleado que generó la misma.
		Documentar en el sistema	5				
		Evaluación de la sugerencia		6			<b>Control:</b> La evaluación de la sugerencia será realizada en un círculo de calidad.
		¿Se aprueba?		7			
		Implementar sugerencia.		8			Se utilizará el formato establecido y se dará un seguimiento permanente a la misma.
		Evaluar mejora		9			<b>Control:</b> La mejora será evaluada tomando en cuenta el proceso sometido a mejora, el deseado y el real.
		Determinar la recompensa	10				La recompensará será determinada conjuntamente con gerencia administrativa.
		Notificar al colaborador que propuso la sugerencia.	11				Se dará aviso del estado de la sugerencia al colaborador.
		Documentar en el sistema.	12				
<b>DOCUMENTOS</b>							
1.-Petición de mejora de procesos o actividad.		FIN	FIN				

PRODUCTO: PETICIÓN DE MEJORA DE PROCESO  
FRECUENCIA: EN CADA SUGERENCIA DE UN COLABORADOR

REVISADO POR:


FECHA DE VIGENCIA:

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código: PSE.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 7. Descripción del procedimiento


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

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

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código:</b> PSE.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

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


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

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código: PSE.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 8. Indicadores

INDICADORES	F.CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE		RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA	ANALISIS
# de sugerencias Anuales de empleados.	$\frac{\text{\# de sugerencias del empleado}}{12\text{meses.}}$	14 sugerencias.	Menos de 8 sugerencias.	9 a 11 sugerencias.	12 a 14 sugerencias.	Jefes de área.	Anualmente.	Recursos Humanos.
Tiempo para poner en práctica sugerencias.	Tiempo final (puesta en práctica de 1ra actividad) - Tiempo inicial (aceptación de implantación de sugerencia).	168 horas.	Mas de 193 horas.	169 a 192 horas.	168 horas.	Jefes de área.	Semestralmente.	Jefes de área. Recursos Humanos.
Proporción de sugerencias puestas en práctica.	$\frac{\text{\# de sugerencias puestas en práctica}}{\text{Total de sugerencias.}} * 100$	80%.	Menos de 64%.	65 a 74 %.	75 a 80%.	Recursos Humanos.	Trimestralmente.	Recursos Humanos.

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

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código:</b> PSE.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 9. Entrada de proceso


Registro de sugerencia.

### 10. Salida del proceso

Petición de mejora de proceso.

### 11. Anexos

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

	<b>PROGRAMA DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Programa de sugerencia de empleados.	<b>Código: PSE.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

### Anexo 1



### REGISTRO DE SUGERENCIA

**NOMBRE DEL COLABORADOR:**  
**DEPARTAMENTO:**  
**FECHA:**  
**CONDICIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO, ACTIVIDAD O PROCESO:**  
**SUGERENCIA:**

**Formato para registro de sugerencia.**

### Anexo 2



### MEJORA DE PRODUCTO ACTIVIDAD O PROCESO

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** **FECHA:**  
**PROCESO O ACTIVIDAD DE MEJORA:**  
**CONDICIÓN ACTUAL:**  
**SUGERENCIA:**  
**RESULTADO ESPERADO:**

### DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA

**INVOLUCRADOS:**  
**ALCANCE:**  
**EQUIPOS A UTILIZAR:**  
**ACCIONES A TOMAR:**

**Formato para mejora de proceso, actividad o producto**

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

**Anexo 13: Encuesta base Satisfacción del cliente**

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

<b>RESERVAS</b>			
Realizó usted reservación:			
SI	NO		
Que medio utilizó para hacer su reservación.			
Vía e- mail	Vía telefónica		
El tiempo de confirmación de su reserva fue.			
Muy buena	Buena	Regular	Mala
(5 - 10min.)	(11 - 15min.)	(16min - 30min.)	(Más de 30min.)
La atención de quién realizó su reserva fue:			
Muy buena	Buena	Regular	Mala

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


El servicio brindado por el personal de recepción fue:			
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

<b>RESTAURACIÓN</b>			
El tiempo en el servicio de alimentos le pareció:			
Rápido	Lento	Regular	
El servicio brindado por el personal de restaurante fue:			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
La calidad de los alimentos fueron:			
Excelente	Buena	Regular	Mala

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

<b>CÓMO CALIFICARIA USTED:</b>	Excelente	Buena	Regular	Mala
Comodidad de la habitación.				
Decoración de la habitación.				
Funcionamiento de los equipos.				
Funcionamiento del baño.				
Suministros y amenidades.				
Comodidad del restaurante				
Facilidades del hotel.				
¿Se hospedaría nuevamente con nosotros?				
SI	NO			
Calificación general del hotel:				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	
Tiene alguna sugerencia:				

## **Anexo 14: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS**

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión:</b> 1
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código:</b> SAQ.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

### 1. Propósito

Solucionar quejas por inconformidad en los servicios prestados por el Hotel Sebastian, presentadas por parte de huéspedes y clientes.

### 2. Alcance

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

### 3. Definiciones

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

**SAQ:** Sistema de Administración de Quejas del Cliente.

### 4. Responsabilidades

**Gerencia Administrativa:** Aprobar el procedimiento y atender todas las quejas que lleguen a su instancia.

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


### 5. Políticas

Se recibirán todo tipo de quejas presentadas al hotel por insatisfacción del cliente generadas por la prestación de servicios inconformes.

Los jefes departamentales y la gerencia administrativa deben atender todas las quejas hasta conseguir la solución de las mismas.

Las quejas deben ser atendidas por el responsable de cada proceso.

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


	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código:</b> SAQ.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

Los colaboradores que realicen la recepción de quejas, tienen que llenar obligatoriamente todos los campos de los formatos establecidos.





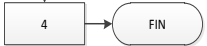


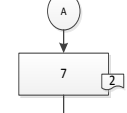


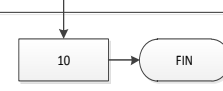

Los jefes de área serán los encargados de atender las quejas y serán quienes pongan en marcha las acciones correctivas o preventivas para disminuir la recurrencia de los problemas.

Si la resolución de la queja requiere medidas que salen de la competencia de los jefes de área, esta será transmitida a gerencia administrativa para que ponga en marcha las acciones necesarias para llegar a la solución de la queja.


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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
<b>Sistema de Administración de Quejas.</b>	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

### 6. Diagrama de flujo

ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		CLIENTE EXTRENO/INTERNO	PRODUCTO INTERMEDIO	ESPECIFICACIONES TECNICAS
			CLIENTES INTERNOS				
			JEFE DE AREA	GERENCIA ADMINISTRATIVA			
		INICIO					
Queja.	Cliente.	Recibir y registrar las quejas del cliente o de la retroalimentación.					Llenar todos los campos del formato establecido.
		¿Se trata de una felicitación?					
		Emitir nota de agradecimiento al cliente.					Las notas de felicitación serán enviadas mediante correo electrónico.
		Transmitir información al banco de datos central.					
		Hacer análisis.					El análisis se realizará tomando en cuenta todas las áreas involucradas en la queja.
		¿Se resuelve localmente?					
		Emitir petición de acción correctiva.				Petición de acción correctiva.	Llenar todos los campos del formato establecido.
		Emprender acción correctiva.					Controlar el desarrollo deseable de la acción .
		Informar al cliente de acciones tomadas.					Toda acción emprendida debe ser informada al cliente.
		Transmitir información al banco de datos central.					
		Enviar a gerencia administrativa.					
		Hacer análisis.					El análisis se realizará tomando en cuenta todas las áreas involucradas en la queja.
DOCUMENTOS							
1.- Formato registro de queja. 2.-Formato de petición correctiva o preventiva.							
PRODUCTO: PETICIÓN DE ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA FRECUENCIA: EN CADA QUEJA PRESENTADA POR EL CLIENTE							


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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 7. Descripción del procedimiento


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

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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión:</b> 29 de mayo del 2012.
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código:</b> SAQ.	<b>Elaborado por:</b> Marco Estrella.

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


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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## 8. Indicadores

INDICADORES	F.CÁLCULO	META	CRITERIOS			RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
			ROJO	AMARILLO	VERDE	RECOLECCIÓN		ANALISIS
Proporción de quejas resueltas.	$\frac{\text{\# de quejas resueltas}}{\text{Total de quejas receptadas}} * 100$	95%.	Menor 79%.	80 a 94%.	95%.	Jefes Departamentales.	Trimestralmente.	Jefes departamentales, Gerencia administrativa.
Tiempo promedio de respuesta.	$\frac{\text{Sumatoria del tiempo de respuesta de todas las quejas}}{\text{\# de quejas.}}$	8:30min.	Más de 10:01 min.	8:31min. a 10:00 min.	8:30min.	Jefes Departamentales.	Trimestralmente	Jefes departamentales, Gerencia administrativa.
Tiempo de respuesta al cliente desde que presenta la queja hasta su solución.	Tiempo final (solución de queja) - Tiempo inicial (presenta queja).	8min.	Más de 10 min.	8:00 min. a 10 min.	8min.	Colaborador que recepta la queja.	En cada queja presentada.	Jefes departamentales.

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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

### **9. Entrada de proceso**


Recepción de queja.

### **10. Salida del proceso**

Petición de acción correctiva o preventiva.

### **11. Anexos**

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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

## Anexo 1



### REGISTRO DE QUEJA

# 1

NOMBRE DEL CLIENTE:

CORREO ELECTRÓNICO:

DIRECCIÓN:

NUMERO DE TELÉFONO:

FECHA:

NOMBRE DE QUIEN RECIBE LA QUEJA:


UBICACIÓN DONDE SE PRODUJO LA INCONFORMIDAD CON EL SERVICIO:

COMENTARIOS EN LA VOZ DEL CLIENTE:

COMENTARIOS ADICIONALES:

### Formato registro de queja.

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

	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACION DE QUEJAS</b>	<b>Revisión: 1</b>
		<b>Fecha de revisión: 29 de mayo del 2012.</b>
Sistema de Administración de Quejas.	<b>Código: SAQ.</b>	<b>Elaborado por: Marco Estrella.</b>

**Anexo 2**



**PETICIÓN DE ACCIÓN CORRECTIVA - PREVENTIVA**

RESPONSABLE DEL PROCESO:

PRODUCTO :

SERVICIO AFECTADO:

FECHA

SOLICITADO POR:

:

¿CUÁL ES EL IMPACTO ACTUAL?

¿CUÁL ES EL IMPACTO FUTURO?

RESUMEN DE LA PETICIÓN:

ANÁLISIS

:

**PROPUESTA**

ACCIÓN CORRECTIVA \_\_\_\_

ACCIÓN PREVENTIVA \_\_\_\_

RESUMEN PROPUESTA:

**ACCIÓN**

SOLUCIÓN A LARGO PLAZO:

SOLUCIÓN A CORTO PLAZO:

**Formato para petición de acción correctiva – preventiva.**

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