



CARRERA DE ADMINISTRACION TURÍSTICA Y HOTELERA

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL HOSTAL LA
CAROLINA, UBICADO EN EL CANTÓN QUITO PROVINCIA DE
PICHINCHA, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO PARA
LOS VISITANTES

Proyecto de investigación previo a la obtención de título de Tecnólogo en
Administración Turística y Hotelera

Autor: José Xavier Maggi Arias

Tutor: Ing. Diego Jarrin

Quito, Mayo 2016

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

José Xavier Maggi Arias

CC 171758932-7

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, José Xavier Maggi Arias alumno de la Escuela de Administración Turística y Hotelera, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

José Xavier Maggi Arias

CC 171758932-7

CONTRATO DE CESION SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **José Xavier Maggi Arias**.

Por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se lo denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se le denominará el “CESIONARIO”, Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA, que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Turística Hotelera, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL HOSTAL LA CAROLINA, UBICADO EN EL CANTON QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO PARA LOS VISITANTES**”, el cual incluye el diseño de un plan de mejora

innovador, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del análisis de gestión, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESION Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.) El Cesionario podrá explotar el análisis de gestión de calidad, por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar, prohibir, entre otros: a) La reproducción a) La reproducción del análisis de gestión por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del análisis de gestión; c) la distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, del análisis de gestión; e) La protección y registro en el IEPI del análisis de gestión, a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del análisis de gestión; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos

patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACION DEL CEDENTE.- El Cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización, que es el objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que derivan al mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCION Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia deriva de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un mediador del centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del centro de Arbitraje y Mediación de la cámara de Comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción

ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito, f) El idioma de arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, en caso de haberla, seguirá los mismo procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SEPTIMA: ACEPTACION.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 20 días del mes de mayo del dos mil dieciséis.

f) _____

C.C. No. 1717589327

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico
Cordillera

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy cordial al Ing. Diego Jarrin, quien alentó mi interés por aprender nuevas técnicas y metodologías, y quien con su conocimiento hizo posible culminar el presente trabajo de investigación.

Igualmente agradezco al Hostal La Carolina y a su gerente el Arq. Mario Naranjo por brindarme el total apoyo y apertura de toda la información requerida para sacar adelante la propuesta de mejoramiento.

Finalmente, agradezco a todo el cuerpo docente del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, quienes aparte de su amistad, han sido guías y facilitadores para culminar mis estudios.

DEDICATORIA

A mis padres, Elías y Yolanda, quienes con su infinito amor me han apoyado en todo proyecto que he emprendido, y que han sido los pilares fundamentales en mi formación.

A mi hija Alisson, quien llena de luz mi vida y es mi fortaleza para seguir adelante.

INDICE GENERAL

CAPITULO I.....	pag.1
1.0 Antecedentes.....	pag.1
1.01 Contexto.....	pag.3
1.02 Justificación.....	pag.6
1.03 Definición del problema central.....	pag.7
 CAPITULO II.....	pag.9
2.0 Análisis de involucrados.....	pag.9
2.01 Mapeo de involucrados.....	pag.9
2.02 Análisis de involucrados.....	pag.10
2.03 Matriz de análisis de involucrados.....	pag.11
 CAPITULO III.....	pag.12
3.0 Problemas y objetivos.....	pag.12
3.01 Árbol de problemas.....	pag.12
3.02 Árbol de objetivos.....	pag.14
 CAPITULO IV.....	pag.15
4.0 Análisis de alternativas.....	pag.15
4.01 Matriz de análisis de alternativas.....	pag.15
4.02 Matriz de análisis de impactos de objetivos.....	pag.17
4.03 Diagrama de estrategias.....	pag.18
4.04 Matriz de marco lógico.....	pag.19

CAPITULO V.....	pag.21
5.0 Propuesta.....	pag.21
5.01 Antecedentes.....	pag.21
5.01.01 Análisis FODA.....	pag.22
5.01.02 Investigación de mercado.....	pag.23
5.01.03 Instrumentos de la investigación.....	pag.24
5.01.04 Población y muestra.....	pag.25
5.01.05 Análisis de la información.....	pag.27
5.02 Descripción.....	pag.47
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	pag.49
 CAPITULO VI.....	 pag.64
6.0 Aspectos administrativos.....	pag.64
6.01 Recursos.....	pag.64
6.02 Presupuesto.....	pag.65
6.03 Cronograma.....	pag.66
 CAPITULO VII.....	 pag.67
7.0 Conclusiones y recomendaciones.....	pag.67
7.01 Conclusiones.....	pag.67
7.02 Recomendaciones.....	pag.68

INDICE DE TABLAS

Tabla #1 Escalas.....	pag.7
Tabla#2 Análisis de fuerzas T.....	pag.8
Tabla#3 Análisis de involucrados.....	pag.10
Tabla#4 Matriz de análisis de involucrados.....	pag.11
Tabla#5 Categorías.....	pag.15
Tabla#6 Matriz de análisis de alternativas.....	pag.15
Tabla#7 Matriz de análisis de impactos y objetivos.....	pag.17
Tabla#8 Diagrama de estrategias.....	pag.18
Tabla#9 Matriz de marco lógico.....	pag.19
Tabla#10 Análisis de la matriz FODA.....	pag.22
Tabla#11 Nomina por áreas del staff Hostal La Carolina.....	pag.25
Tabla#12 Tabulación de resultados pregunta 1.....	pag.27
Tabla#13 Tabulación de resultados pregunta 2.....	pag.28
Tabla#14 Tabulación de resultados pregunta 3.....	pag.29
Tabla#15 Tabulación de resultados pregunta 4.....	pag.30
Tabla#16 Tabulación de resultados pregunta 5.....	pag.31
Tabla#17 Tabulación de resultados pregunta 6.....	pag.32
Tabla#18 Tabulación de resultados pregunta 7.....	pag.33
Tabla#19 Tabulación de resultados pregunta 8.....	pag.34
Tabla#20 Tabulación de resultados pregunta 9.....	pag.35
Tabla#21 Tabulación de resultados pregunta 10.....	pag.36
Tabla#22 Tabulación de resultados pregunta 1.....	pag.37
Tabla#23 Tabulación de resultados pregunta 2.....	pag.38

Tabla#24 Tabulación de resultados pregunta 3.....	pag.39
Tabla#25 Tabulación de resultados pregunta 4.....	pag.40
Tabla#26 Tabulación de resultados pregunta 5.....	pag.41
Tabla#27 Tabulación de resultados pregunta 6.....	pag.42
Tabla#28 Tabulación de resultados pregunta 7.....	pag.43
Tabla#29 Tabulación de resultados pregunta 8.....	pag.44
Tabla#30 Tabulación de resultados pregunta 9.....	pag.45
Tabla#31 Tabulación de resultados pregunta 10.....	pag.46
Tabla#32 Presupuesto de la elaboración de tesis.....	pag.64
Tabla#33 Presupuesto de la aplicación de la propuesta.....	pag.65
Tabla#34 Cronograma del desarrollo y presentación de tesis.....	pag.66

INDICE DE FIGURAS

Fig#1 Mapa de involucrados.....	pag.9
Fig#2 Árbol de problemas.....	pag.12
Fig#3 Árbol de objetivos.....	pag.14
Fig#4 Ilustración grafica de resultados pregunta 1.....	pag.27
Fig#5 Ilustración grafica de resultados pregunta 2.....	pag.28
Fig#6 Ilustración grafica de resultados pregunta 3.....	pag.29
Fig#7 Ilustración grafica de resultados pregunta 4.....	pag.30
Fig#8 Ilustración grafica de resultados pregunta 5.....	pag.31
Fig#9 Ilustración grafica de resultados pregunta 6.....	pag.32
Fig#10 Ilustración grafica de resultados pregunta 7.....	pag.33
Fig#11 Ilustración grafica de resultados pregunta 8.....	pag.34
Fig#12 Ilustración grafica de resultados pregunta 9.....	pag.35
Fig#13 Ilustración grafica de resultados pregunta 10.....	pag.36
Fig#14 Ilustración grafica de resultados pregunta 1.....	pag.37
Fig#15 Ilustración grafica de resultados pregunta 2.....	pag.38
Fig#16 Ilustración grafica de resultados pregunta 3.....	pag.39
Fig#17 Ilustración grafica de resultados pregunta 4.....	pag.40
Fig#18 Ilustración grafica de resultados pregunta 5.....	pag.41
Fig#19 Ilustración grafica de resultados pregunta 6.....	pag.42
Fig#20 Ilustración grafica de resultados pregunta 7.....	pag.43
Fig#21 Ilustración grafica de resultados pregunta 8.....	pag.44
Fig#22 Ilustración grafica de resultados pregunta 9.....	pag.45
Fig#23 Ilustración grafica de resultados pregunta 10.....	pag.46

RESUMEN EJECUTIVO

Con 25 años operando en el ámbito hotelero nacional, el Hostal La Carolina es una empresa de índole familiar, ubicada en las calles Italia 324 y Vancouver en el sector norte de Quito.

El Hostal La Carolina es un negocio de hospitalidad y restauración con fines de lucro, que según la categorización del Ministerio de Turismo, es un Hostal de primera categoría o tres estrellas.

La primera parte del presente estudio muestra el análisis de la situación actual del Hostal La Carolina, en todos los departamentos y puntos de venta, utilizando como estrategia de gestión los seis elementos básicos del Total Quality Management (TQM) que son: liderazgo, trabajo en equipo, proveedores, enfoque al cliente, planificar la calidad, prevenir y corregir errores.

Mediante el uso de técnicas de investigación como son: la observación directa, la entrevista y las encuestas, se logró determinar y enfocar los puntos críticos, de los cuales se partió para realizar el plan de mejora dirigido principalmente a los procesos de cada área del hostal, diseñando sistemas de medición de la satisfacción del cliente.

El diseño final del plan de capacitación para el personal del Hostal La Carolina, será un precedente y una guía para apoyar la decisión de cambio empresarial, con miras a convertirse en un establecimiento con sólido prestigio hotelero a nivel nacional.

Se plantean conclusiones referentes a la gestión de calidad total y recomendaciones dirigidas al Hostal La Carolina.

ABSTRACT

With 25 years operating in the domestic hotel industry, La Carolina Hostel is a family company, located in Italia 324 and Vancouver streets in the northern's of Quito.

La Carolina Hostel is a hospitality and catering business for profit, which the categorization of the Ministry of Tourism is a hostel notch or three stars.

The first part of this study shows the analysis of the current situation of La Carolina Hostel, in all departments and outlets, using management strategy with six basic elements of Total Quality Management (TQM) which are: leadership, teamwork equipment suppliers, customer focus, quality planning, prevent and correct errors.

Through the use of investigative techniques such as: direct observation, interviews and surveys, it was determined and focus on the critical points, of which he broke for the improvement plan aimed primarily at processes of each area of the hostel designing systems for measuring customer satisfaction.

The final design of the improvement plan for La Carolina Hostel, will be a precedent and guidance to support business change decision with a view to becoming a hotelier establishment with solid national reputation.

Findings concerning the total quality management and recommendations aimed at La Carolina Hostel.

INTRODUCCION

Durante la última década, el Ecuador ha sufrido cambios importantes en lo que al criterio empresarial se refiere, es decir, hasta la década de los 90 se creía que las empresas grandes se comen a las empresas pequeñas, pero gracias a las ayudas tecnológicas que cada vez permiten a las personal acceder a información de manera instantánea y segura, el concepto en la presente era es que las empresas rápidas se comen a las empresas lentas, todo esto de forma general.

El punto crítico en que un posible cliente elija entre uno u otro producto o servicio se basa en la calidad o la percepción de calidad que motive el posible cliente a confiar en el proveedor.

En este punto nace una palabra clave para el desarrollo del resto de la investigación, que es la calidad.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, por lo tanto los negocios de hoy deben basar su filosofía empresarial en la calidad de sus productos o servicios. Pero, ¿de qué depende que la buena calidad para un posible cliente sea percibida como regular para otro? Pues depende de la objetividad y subjetividad de lo que las personas entienden como calidad.

Para ser más precisos, la objetividad de la calidad de un producto o servicio, es de competencia directa de la empresa o fabricante, quienes enfocan sus recursos en mejorar los productos o servicios que oferten al mercado. En cambio la subjetividad de la calidad es de competencia directa del posible cliente o consumidor, quien mide de forma individual si el producto o servicio adquirido llenó por completo sus expectativas.

Pero, que pasaría si agregamos un plus al concepto que tenemos de calidad, el resultado sería hablar de Calidad Total, y es justo ahí en donde nos enfocaremos a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, fusionando las teorías y conceptos de la Calidad Total con un establecimiento Hotelero.

Para iniciar con conceptos claros y simples de calidad total, podemos señalar que un producto o servicio con calidad total es adecuado para el usuario, y si, ya que lejos de hablar de subjetividad este concepto se encaja perfectamente a cada individuo.

En los últimos años, la necesidad de los gerentes de los establecimientos de hospitalidad y restauración de lograr medir el nivel de satisfacción de sus cliente pero sobre todo estar respaldados por haber aprobado rigurosas pruebas de gestión en general, han empujado a que algunos Hoteles y Hostales obtengan certificaciones internacionales de calidad, como por ejemplo el Hotel Republica en la ciudad de Quito, quienes en el año 2008 lograron obtener la certificación de calidad ISO 9001 – 200, otorgado a empresas de servicios que cumplen con detallados procesos en cada área y actividad del quehacer hotelero. Como este hotel existen varios más que han obtenido o están por obtener reconocimientos similares.

El Hostal La Carolina al momento no cuenta con una certificación de calidad, pero con el diseño del plan de capacitación propuesto en el presente trabajo, se crearan objetivos a corto y mediano plazo que servirán para que a largo plazo se logre obtener una certificación que avale la gestión de calidad que se oferta, todo esto gracias a los seis elementos básicos de la calidad total que son: liderazgo, trabajo en equipo, proveedores, enfoque al cliente, planificar la calidad, prevenir y corregir errores.

CAPITULO I

1.0 Antecedentes

Comparación de 2 hoteles de 3 estrellas en el centro histórico de Quito, y diseño de un cuadro de mando integral para la optimización de la gestión hotelera para el año 2014.

Autor: Andrés Játiva Vidal

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Año: 2014

Conclusión: Del presente trabajo de disertación se tomara en cuenta el capítulo III donde se explica que es y cómo funciona un cuadro de mando integral, que será una de las herramientas para asegurarnos que los objetivos se vuelvan estrategias empresariales, así como su impacto en el mismo.

Estrategia de posicionamiento y diferenciación del hotel la floresta ubicado en la ciudad de baños de agua santa provincia de Tungurahua.

Autor: Ximena Aracely Burgos Freire

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Año: 2015

Conclusión: Del presente trabajo de disertación se tomara en cuenta el capítulo II donde se hace un diagnóstico estratégico para que, junto con la ayuda de la matriz FODA se logre establecer estrategias ofensivas y defensivas para alcanzar los objetivos y metas fijadas.

Mejoramiento de la calidad del servicio al cliente en la empresa turística Northotel.

Autor: Rocío Carrasco Soliz

Institución: Universidad Tecnológica Equinoccial

Año: 2002

Conclusión: Del presente trabajo de disertación se tomara en cuenta el capítulo II donde hace referencia al servicio propiamente dicho y sus características, cualidades vitales para todos los actores del quehacer hotelero.

Propuesta de un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio para restaurante cevichería "encebollados los del triángulo" de la ciudad de Quito.

Autor: Mayra Alexandra Sandoval Quishpe

Institución: Universidad Tecnológica Equinoccial

Año: 2006

Conclusión: Del presente trabajo de disertación se tomara en cuenta el capítulo III donde hace referencia a los fundamentos de la calidad en el mejoramiento continuo, el cual nos servirá para adoptar y delinear una buena política de calidad que sea real y acorde a la empresa.

Modelo de gestión estratégica basado en balanced scorecard para el hotel Monte Real.

Autor: Adriana Fernanda López Llerena

Institución: Escuela Politécnica del Ejército

Año: 2009

Conclusión: Del presente trabajo de disertación se tomara en cuenta el capítulo III donde se menciona las acciones que orientan al direccionamiento estratégico de la empresa a futuro.

1.01 Contexto

Mundialmente la industria de la hospitalidad se remonta a épocas antiguas, en donde la actividad de intercambiar productos entre las diferentes civilizaciones, hacía que los comerciantes viajaran de un lugar a otro para realizar el trueque, es por esto que los reyes de sus respectivos imperios ordenaban la construcción de refugios en los caminos con el fin de incentivar el intercambio comercial y proteger a los mercaderes de los ladrones. Más tarde, después de la caída del imperio Romano el servicio de hospedaje pasó a manos de los conventos monasterios, que prestaban este servicio por caridad. La hospitalidad se volvió un servicio social gratuito y voluntario protegido por la ley. Ya después en el siglo XIII, las cruzadas dieron un fuerte empujón a las actividades comerciales lo que conllevó a que se terminara la hospitalidad como servicio social y se crearan sitios específicos dedicados a esta actividad los cuales ya no eran gratuitos y ese fue el inicio del negocio hotelero con fines de lucro en el mundo.

La historia hotelera en el Ecuador se inicia desde épocas incaicas, donde los mensajeros más comúnmente conocidos como Chasquis, tenían que recorrer grandes distancias a pie llevando los mensajes, esta actividad muchas veces les tomaba días, es por eso que surge la necesidad de construir lugares que sirvan como albergue para el descanso y la alimentación de los mismos, a estos lugares se los llamo Tambos que significa posada. Para fechas posteriores se adaptaban sitios de alojamiento para el rey Inca denominados Pucara, este lugar era utilizado para mirar la luna, las estrellas, el cambio de equinoccio y la llegada del equinoccio. Más tarde durante la época de la colonia con la llegada de los españoles, los indígenas son esclavizados y obligados a realizar todo tipo de trabajos, entre estos los de brindar alojamiento y

alimentación a los españoles visitantes, es a partir de aquí donde comienzan a especializarse cierto grupo de indígenas en este tipo de servicios. Para los años 1939 con la segunda guerra mundial se da inicio a un éxodo migratorio de foráneos civiles y militares hacia nuestro país, estos venían con dinero para invertir en la actividad turística ya que se dieron cuenta que el país contaba con excelentes atractivos, muestra de ello podemos mencionar a la ciudad de Baños en la provincia de Tungurahua, al ser la puerta de entrada al oriente ecuatoriano goza de un clima privilegiado, es allí donde los mencionados foráneos construyeron lugares que otorgaban alojamiento a los turistas. Este hecho marco un hito importante en la hotelería Ecuatoriana en especial en la ciudad de Quito y fue un boom para la industria de la construcción de hoteles como por ejemplo el Hotel Auca Imperial, el Hotel Savoy Inn entre otros. Para el año 1965, se inicia en Quito la construcción del hotel Colón de la cadena Hilton, siendo inaugurado en el año 1967 con 100 habitaciones, la demanda era tan grande que el hotel no se abastecía y tuvieron que construir dos torres de 420 habitaciones, culminando en el año 1976. Las grandes cadenas hoteleras mundiales como Radisson, Marriot, Sheraton se fijaron en el Ecuador para construir o absorber hoteles en pie, tal es el caso de la cadena suiza Swiss Hotel que absorbió al entonces Hotel Oro Verde de Quito. Con el fenómeno hotelero en auge y mucha demanda insatisfecha, en el año 1991 abre sus puertas el Hostal La Carolina, bajo la dirección e iniciativa de la señora Blanca Del Pozo, la idea de proporcionar al sector de la carolina (de ahí su nombre) un establecimiento de servicio hotelero se fue plasmando realidad, es así que el hostal inicio sus operaciones con 9 habitaciones lo que se convirtió al poco tiempo en un éxito de demanda, tal es así que un año más tarde, para 1992 el hostal ya incremento su

infraestructura a 25 habitaciones en total, las mismas que tiene actualmente. Con habitaciones simples, dobles, triples y cuádruples el Hostal La Carolina se iba convirtiéndose de a poco en un reconocido centro de alojamiento y alimentación, pues, su restaurante abierto para desayunos, almuerzos y cenas, siempre ha propuesto una variada oferta gastronómica tanto nacional como internacional. El target de clientes del Hostal La Carolina siempre ha sido el sector corporativo, debido a que se encuentra estratégicamente ubicado el área comercial y empresarial de Quito. Las cuentas y convenios corporativos son variados, la mayoría de empresas envían a sus ejecutivos a hospedarse en el hostel por su excelente relación costo – beneficio, sin descuidar la atención a los clientes extranjeros especialmente europeos y anglosajones así como también a los clientes walk in.

Para el año 2012 la gerencia del Hostal La Carolina está en manos del señor Arq. Mario Naranjo, quien con una fabulosa gestión ha sabido mantener en alto la trayectoria y reputación del establecimiento.

Finalmente, era evidente que la industria hotelera nacional estaba creciendo a pasos agigantados, y es ahí cuando en el año 1995 un grupo de empresarios hoteleros fundaron una asociación nacional que agrupe y represente los intereses del sector hotelero y así fue como nació AHOTEC.

1.02 Justificación

La gestión de calidad en una empresa de servicios turísticos y hoteleros, se ha convertido más que en una estrategia para mejorar su abanico de productos o servicios ofertados, en una verdadera filosofía empresarial en donde cada colaborador de cualquier área directa o indirectamente involucrada a la empresa, se compromete a llevar esta filosofía de calidad en cada actividad laboral que realice. El presente trabajo se lo realiza con el fin de rediseñar procesos de cada área del Hostal La Carolina y capacitar a su personal administrativo y especialmente operativo en los nuevos procesos dados, para que los pongan en práctica y sobre todo para que comprendan que la calidad es un elemento diferenciador intangible pero muy significativo para los pasajeros. En este contexto, la calidad de los servicios está siendo de primordial importancia en los tiempos actuales, convirtiéndose en un factor clave, volviendo competitiva a cualquier empresa grande, mediana o pequeña dependiendo de la segmentación. Al finalizar, la presente disertación arrojará instrumentos y herramientas que garanticen llegar a la calidad deseada de forma estable y regular. Actualmente las empresas líderes hoteleras ecuatorianas basan sus ventajas competitivas en cuatro puntos, uno de ellos es la gestión de calidad, la cual marca el norte en la demanda turística, destacando a unas empresas más que otras.

1.03 Definición del problema central

El Hostal La Carolina es un establecimiento hotelero de carácter familiar ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito. Básicamente el problema central nace a partir de las necesidades del profesional ejecutivo de hoy, que no solo busca un sitio para hospedarse sino más bien busca un lugar que le ofrezca todo un abanico de productos y servicios innovadores que no solamente llenen sus expectativas sino que las superen. En los últimos años se ha notado claramente la deserción de clientes y la pérdida de cuentas corporativas, lo que hace que el problema de la falta de procesos claramente identificados y coherentes salga a la luz. Reconocer que contamos con problemas es el punto de partida para proponer cambios significativos en la gestión de servicio y atención al cliente.

Tabla No 1
Escalas

1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

Elaborado por Xavier Maggi

Análisis:

La tabla número 1 muestra escalas de forma cuantitativa ascendente del número 1 al número 5, y que a su vez tienen calificación cualitativa entre bajo y alto, con la cual vamos a calificar situaciones emprendedoras, actuales y mejoradas en el análisis de las fuerzas T.

Tabla No 2
Análisis de fuerzas T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Deserción de gran parte de su cartera de clientes.	Insatisfacción de clientes Individuales y corporativos				Obtención de certificación de calidad internacional
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Rediseño del abanico de productos y servicios ofertados.	4	5	1	2	Productos y servicios ofertados desactualizados al cambio tecnológico actual.
Reestructuración del organigrama funcional.	3	4	2	1	Orgánico funcional tradicional.
Reforma al reglamento interno de trabajo.	3	4	2	2	Reglamento interno de trabajo caducado.
Implantar procesos adecuados para cada área.	5	5	1	1	Inexistencia de procesos hoteleros definidos.
Aplicación de medidas Kaizen para la empresa.	4	4	2	1	Escasez de sistemas de prevención de pérdidas.

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla número 2 muestra el análisis de fuerzas T, en donde proponemos 5 fuerzas impulsadoras y 5 fuerzas bloqueadoras, cada una calificada de forma cuantitativa y aleatoria.

CAPITULO II

2.0 Análisis de involucrados

2.01 Mapeo de Involucrados

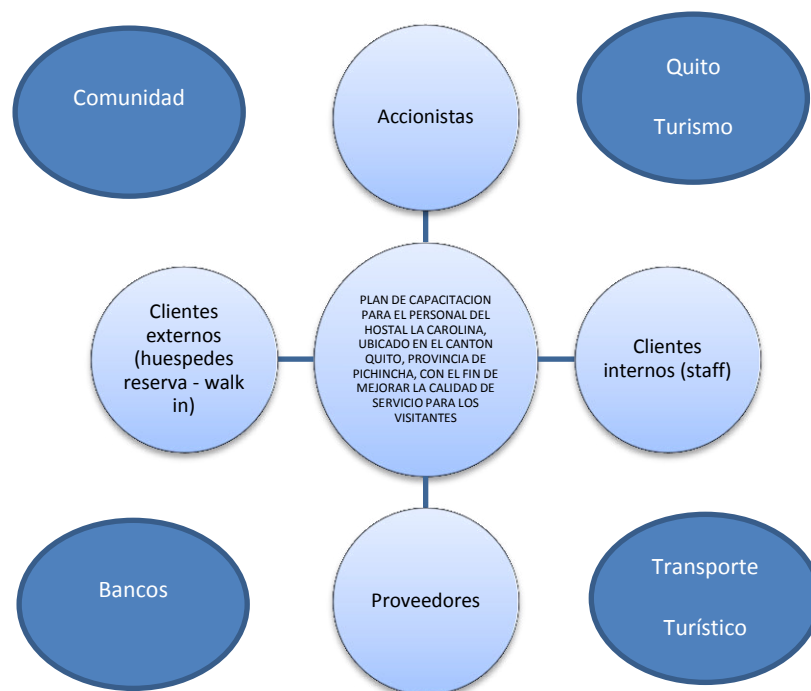


Figura No 1
Mapa de involucrados
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La figura No. 1, pone en manifiesto a todos los involucrados que son parte directa o indirectamente al proyecto que se está emprendiendo que es el plan de capacitación a los colaboradores del Hostal La Carolina.

2.02 Análisis de involucrados

Tabla No 3
Análisis de involucrados

Beneficiarios	Directos	Indirectos	Porcentaje %
Cliente externo	X		27%
Accionistas	X		19%
Cliente interno	X		16%
Proveedores	X		13%
Comunidad		X	7%
Quito Turismo		X	4%
Transporte Turístico		X	5%
Bancos		X	9%
			100%

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

En la tabla número 3 podemos observar la segmentación de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto, todos ellos calificados con un porcentaje cuantitativo equivalente al 100% de beneficio.

2.03 Matriz de análisis de involucrados

Tabla No 4
Matriz de análisis de involucrados

Actores Involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Cliente externo	Percibir el mejoramiento de la calidad en el servicio	Insatisfacción en el servicio	Recurso financiero insuficiente	Participar en el proceso de cambio de la empresa	Deserción de clientes insatisfechos
Accionistas	Recuperar cartera de clientes	Poco interés de los empleados	Recurso humano profesional insuficiente	Obtener balances de ventas en positivo	Perdidas, declarar año sin utilidad
Cliente interno	Capacitarse con conocimiento científico	Poca motivación por parte de las gerencias	Recursos financieros reducidos	Mantener sus puestos de trabajo	Ser sustituidos o remplazados
Proveedores	Dependen del incremento de ventas del Hostal	Disminución de pedidos	Recursos financieros insuficientes	Ampliar su abanico de productos para la venta	Perder la cuenta del cliente
Comunidad	El sector se vuelve más comercial y seguro	Olvido del sector por parte del municipio	Recursos materiales en malas condiciones	Aumento de plusvalía del sector	Probabilidad de asaltos en crecimiento
Quito turismo	Aumento en estadísticas sobre buenas prácticas en atención al cliente	Malas recomendaciones de los establecimientos hoteleros de la ciudad	Recursos tecnológicos escasos	Aumento en ingresos de la tasa de impuesto al turismo	Descender la categoría a los establecimientos con problemas
Transporte Turístico	Aumento de los pedidos de transporte turístico	Asociación de una mala atención del hostel hacia los transportistas	Recurso humano poco capacitado	Aumento de unidades de transporte	Perder el punto base en el hostel
Bancos	Decaída de servicios y transacciones bancarias	Reducción de canales de apoyo	Recursos tecnológicos insuficientes	Otorgar créditos más grandes	Cierre de la cuenta corporativa

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

En la tabla número 4 analizamos la Matriz de análisis de involucrados, que es una herramienta que permite identificar a los actores del proyecto y como estos se relacionan con su entorno, con la ayuda de identificar sus intereses, problemas, recursos etc.

CAPITULO III

3.0 Problemas y objetivos

3.01 Árbol de problemas



Figura No 2
Árbol de problemas
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La figura No. 2, demuestra el problema central al proyecto que se está realizando, de los cuales nacen las respectivas causas con sus efectos, es decir, de las acciones que se proponen como causas, tendrá su respectiva reacción como efecto, es un sistema de doble vía que facilita la comparación entre sí y ayuda a la propuesta de las posibles soluciones a la necesidad principal.

3.02 Árbol de objetivos



Figura No 3
Árbol de objetivos
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La figura No. 3, despliega información positiva con respecto a la figura anterior.

Básicamente propone alternativas de mejoramiento al problema central.

CAPITULO IV

4.0 Análisis de alternativas

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Tabla No 5
Categorías

1 - 5	BAJA
6 - 11	MEDIA BAJA
12 - 17	MEDIA ALTA
18 - ?	ALTA

Elaborado por: Xavier Maggi

Tabla No 6
Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Distribuir de forma organizada los recursos mediante un proceso de planeación	5	3	2	2	1	13	MEDIA ALTA
Adoptar nuevos hábitos con ciclos de mejoramiento	5	2	4	1	1	13	MEDIA ALTA
Identificar problemas con administración diaria de procesos	5	3	4	1	1	14	MEDIA ALTA
Lograr un compromiso laboral con la participación de los empleados	5	3	1	3	1	13	MEDIA ALTA
Determinar atributos de calidad de servicio con sistemas de medición	5	3	2	2	1	13	MEDIA ALTA

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 6 muestra la matriz de análisis de alternativas, la cual, de acuerdo a los objetivos planteados que en este caso son cinco, se otorga una calificación cuantitativa para según la sumatoria, asignar una puntuación cualitativa.

En la tabla se mide el impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política.

4.02 Matriz de análisis de impactos de objetivos

Tabla No 7
Matriz de análisis de impactos y objetivos

	Factibilidad de lograrse	Impacto en genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
	4 – 2 - 1	4 – 2 - 1	4 – 2 - 1	4 – 2 - 1	4 – 2 - 1	
Objetivos	Planteamientos realizables inmediatos	Alta participación del personal femenino	Aporta con nuevas tecnologías para la conservación ambiental	Ayuda a reducir la tasa de desempleo local	Satisface las necesidades del presente sin comprometer las tendencias a futuro	
	Objetivos alcanzables a corto plazo	Inclusión del personal femenino en todas las actividades del Hostal	Reduce sus emisiones de combustibles quemados	Los beneficiarios directos contribuyen al turismo nacional	Establece asociaciones fructíferas	
	No existe resistencia de los huéspedes al cambio	Incremento de autoestima de la mujer	Obtiene certificados medio ambientales permanentes	Participan más proveedores de productos	Desarrolla servicios de calidad con responsabilidad en toda área	
	Las gerencias garantizan soporte operativo	Incremento de los ingresos económicos de la mujer	Participa en charlas ambientales vinculadas a la comunidad	Responde a las tendencias actuales de la Hotelería	Hace aportaciones eficaces para mejorar la competitividad	
	Se puede realizar el proyecto con el equipo y personal disponible					MEDIA ALTA
Total	20	8	8	16	8	60

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 7, da a conocer la matriz de análisis de impactos y objetivos, tomando a los objetivos y calificando sus impactos de forma cuantitativa.

4.03 Diagrama de estrategias

Tabla No 8
Diagrama de estrategias

Se tiene un modelo de gestión exitosa, superando las expectativas de los clientes, con un personal altamente capacitado y certificado.		
Incrementando las cuentas corporativas gracias a la excelente capacitación profesional del staff del Hostal la Carolina		
RECOLECCION DE INFORMACION	ESTUDIO DE MERCADO	PROPUESTA
1. Levantamiento de información verbal: entrevistas, cuestionarios. 2. Levantamiento de información ocular: observación directa y comparación. 3. Levantamiento de información documental: comprobación de documentos y revisión analítica.	1. Análisis del comportamiento de los clientes. 2. Aplicación directa de encuestas. 3. Tabulación, cálculo y conciliación de resultados. 4. Estrategia de diferenciación.	1. Diseñar un programa de capacitación dirigido al staff del Hostal La Carolina. 2. Capacitación con una duración de tres meses y frecuencia de dos horas diarias de lunes a viernes, con seis módulos de contenido. 3. A través de tutorías, foros de discusión, video conferencias, correo electrónico, talleres presenciales.

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 8, contiene el diagrama de estrategias, en el cual, en base a una finalidad que se quiere lograr, se desprende un propósito, y este a su vez desprende tres componentes que serán claves para el desarrollo de la propuesta, cada componente tiene a su vez diferentes actividades que respaldan y apoyan a los componentes propuestos.

4.04 Matriz de marco lógico

Tabla No 9
Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN: Tener un modelo de gestión exitosa, superando las expectativas de los clientes, con un personal altamente capacitado y certificado.	Porcentaje de aumento en facturación y ventas en 30% Porcentaje de reducción de costos operativos en 10%	Reporte mensual de ventas. Reporte mensual de egresos. Libro menor	Capacidad de respuesta inmediata. Lograr un management comercial y adoptando políticas de calidad adecuadas.
PROPOSITO: Incrementando las cuentas corporativas gracias a la excelente capacitación profesional del staff del Hostal la Carolina	Porcentaje de incremento de apertura de cuentas corporativas y agencias de viajes en 25%	Reporte mensual de libro de Clientes con tarifas corporativas y comisionables	Mejoramiento de la imagen corporativa del Hostal. Reducción de mermas y mantenimiento correctivo de equipos.
COMPONENTES: Recolección de información. Estudio de mercado Propuesta	Porcentaje de levantamiento de información in situ, identificación de nichos de mercado y diseño de propuesta de mejoramiento al 100%	Fichas bibliográficas. Propuesta impresa	Aumento de efectividad organizacional, logrando incremento de productividad. Innovación de procesos hoteleros
ACTIVIDADES: 1. Levantamiento de información verbal: entrevistas. 2. Levantamiento de información ocular: observación directa y comparación. 3. Levantamiento de información documental: comprobación de documentos y revisión analítica 4. Análisis del comportamiento de los clientes. 5. Aplicación directa de encuestas.	Devengación: 1. Gastos de movilización \$ 65.00 2. Gastos de movilización \$ 43.00 3. Gastos de material impreso \$ 94.00 4. Gastos personales \$ 80.00 5. Gastos de material impreso y material de oficina \$ 77.00 Gastos de movilización	Facturas, Recibos Facturas, Recibos Facturas Facturas, recibos Facturas Recibos	El Hostal la Carolina otorgue las facilidades para la recopilación de información y datos mediante diferentes técnicas. Los equipos informáticos se mantienen operativos al 100%. La infraestructura y los materiales de apoyo se encuentran con disponibilidad de uso. Los organizadores,

6. Tabulación, cálculo y conciliación de resultados.	6. Gastos personales \$38.00	Recibos	instructores y asistentes disponen del tiempo necesario para las capacitaciones. Se logra alcanzar los cuatro criterios básicos de una capacitación: reacción, aprendizaje, comportamiento, resultado.
7. Estrategia de diferenciación.	7. Gastos personales \$40.00	Recibos	
8. Diseñar un programa de capacitación dirigido al staff del Hostal La Carolina.	8. Gastos personales \$65.00	Recibos	
9. Capacitación con una duración de tres meses y frecuencia de dos horas diarias de lunes a viernes, con seis módulos de contenido.	9. Costos logísticos: \$180.00	Facturas	
10. A través de tutorías, foros de discusión, video conferencias, correo electrónico, talleres presenciales.	10. Gastos de movilización \$430.00	Facturas, Recibos	
	Costos logísticos \$97.00		
	Costos logísticos \$260.00		

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 9, desarrolla la matriz de marco lógico, que de manera bastante sistemática y lógica, se la considera como un proceso, ya que tiene pasos detallados para lograr su coherencia y poder entenderla y aplicarla. Con cuatro ítems propuestos que son los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, lo que se quiere lograr es que los cuatro prefijos que son; fin, propósito, componentes y actividades tengan una conexión lógica entre sí, es decir que todos los ítems tengan relación con el que la precede y con el siguiente.

CAPITULO V

5.0 Propuesta

5.01 Antecedentes

El presente trabajo de disertación tiene como meta, el desarrollo y puesta en marcha de un plan de capacitación para el staff del Hostal La Carolina, pero antes de continuar con la descripción de las herramientas a usar, deberíamos definir dos palabras las cuales vamos a identificar a lo largo de todo el presente documento. Que es un plan? Según la Real Academia Española un plan es “idea del modo de llevar a cabo una acción”, de igual manera la RAE define el significado de la palabra capacitar como: “hacer que una persona o una cosa sea apta o capaz para determinada cosa”, es decir, que vamos a hacer que un grupo de personas sean aptas para realizar un trabajo hotelero cabal, teniendo una clara idea de cómo llevarlo a cabo. Bajo esta premisa, podemos decir que elaboraremos un plan de capacitación basado en una estrategia de gestión de calidad de procesos conocida como TQM por sus siglas en ingles que significa Total Quality Management, y todo este proceso arrojará como resultado la percepción positiva de calidad por parte de los huéspedes que visitan el Hostal La Carolina, calidad que podemos definir como: Berry (1996) “satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (pág. 2)

5.01.01 Análisis FODA

Tabla No 10
Análisis de la matriz foda

Factor Interno Factor Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Recurso humano responsable e involucrado con el Hostal La Carolina.	Procesos estratégicos, operativos y de soporte, poco definidos.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Ubicación del Hostal La Carolina en un sector estratégico de la ciudad de Quito, tanto en el ámbito turístico como empresarial.	Invitar a todo el staff del Hostal La Carolina a vincularse con la comunidad del sector y participar activamente en las actividades sociales desarrolladas en este estratégico sector de la capital.	Elaborar procesos hoteleros de acuerdo al privilegiado sector en el cual está ubicado el Hostal La Carolina.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Establecimientos hoteleros de similares características en el mismo sector del Hostal La Carolina.	Incentivar el sentido de pertenencia el los empleados evitando así, la fuga de información confidencial hacia otros establecimientos hoteleros.	Definir procesos inherentes al Hostal La Carolina a sabiendas que la competencia ya ha definido los suyos.

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 10, ilustra el desarrollo de la matriz foda, la cual es una herramienta propuesta para saber exactamente la situación actual de la empresa tanto desde la visión externa como la interna. En la creación de la matriz foda es de suma importancia que participen todos los empleados de la empresa tanto gerenciales, administrativos y operativos, ya que de todo el conjunto de los actores que forman parte de la organización, arrojará como resultados una matriz foda fiable, con datos reales y adaptados al presente de la empresa que es lo que se quiere conocer.

5.01.02 Investigación de mercado

Para entender que hacer y como segmentar nuestro mercado objetivo, primero debemos conocer el significado de esta herramienta que vamos a utilizar, es decir la investigación de mercado es: Zikmund William G. (1998) “proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información ayudar en la toma de decisiones de mercadeo” (pag.4) en tal virtud, el mercado objetivo del Hostal La Carolina está claramente definido, gracias a sus años de trayectoria, por lo que no debemos hacer un nuevo estudio de segmentación de mercado, ni identificar nichos insatisfechos o buscar un nuevo target, simplemente solo debemos entender a nuestro mercado real, que en este caso apuntamos nuestros esfuerzos a dos tipos de mercado, el corporativo y el turístico internacional.

Nuestro cliente corporativo, son empresas que envían a sus ejecutivos para asuntos netamente de trabajo, ya sea para cerrar negocios, capacitar personal etc.

Nuestro cliente turístico internacional llega a las instalaciones del Hostal La Carolina gracias a los convenios con agencias de viaje, otorgando tarifas confidenciales y comisionables. A este cliente le interesa únicamente hacer turismo.

Una vez investigado e identificado nuestro mercado objetivo, simplemente queda dirigir el 100% de esfuerzos a nuestros clientes.

5.01.03 Instrumentos de la investigación

Efectuar la presente investigación requirió de una selección adecuada del tema objeto del estudio, en este caso del Hostal La Carolina, el mismo que a criterio personal tiene un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizará para llevar a cabo dicha investigación. Los instrumentos requeridos para auxiliar el presente trabajo son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información tales como: el cuaderno de notas para el registro de observación y encuestas, la cámara fotográfica, etc. Son elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación.

El instrumento de investigación a usar será la encuesta, que es un procedimiento que permite explorar cuestiones y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir, que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación de las respuestas de los sujetos.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten codificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

5.01.04 Población y muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

La población de una investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son los actores principales de una investigación científica. Las investigaciones se realizan en beneficio de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a veces no pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume muchos recursos. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

Para nuestro caso, hemos preparado dos formatos de encuesta, una para el cliente interno y una para el cliente externo. En el caso de la toma de muestra del cliente interno, tomaremos como universo para la encuesta, el 100% de la nómina de trabajadores y funcionarios del Hostal La Carolina, que es la siguiente.

Tabla No 11
Nómina por áreas del staff Hostal La Carolina

AREA	CARGO	# PERSONAS
GERENCIAL	GERENTE GENERAL	1
ADMINISTRATIVA	JEFE DE RECEPCION	1
	JEFE DE COCINA	1
OPERATIVA	COCINEROS	2
	CAMAREROS	2
	RECEPCIONISTA	4
	SALONEROS	3

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 11, muestra la nómina completa de empleados que compone el staff del Hostal La Carolina, con los cuales se va a trabajar para el desarrollo de la capacitación que se quiere emprender.

El segundo formato de encuesta que es de percepción de calidad del cliente externo, fue diseñada para tener una mejor visión desde la perspectiva del huésped, con respecto a la calidad que este percibe. El formato consta de 10 preguntas.

Para obtener la muestra para el cliente externo, se tomó como universo el numérico de huéspedes que pernoctaron en el Hostal La Carolina durante el año fiscal 2015, que fue de 6478 pasajeros, ya con este dato, se determinara el tamaño de la muestra con la ayuda de la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (z)^2}{(N-1) (e)^2 + p \cdot q (z)^2} \quad n = \frac{6478 \times 0.50 \times 0.50 (1.96)^2}{(6478-1) \times (0.05)^2 + (0.50)(0.50) \times (1.96)^2} = 363$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = población o universo

z = base al nivel de confianza 95%

p = probabilidad de éxito 50%

q = probabilidad de fracaso 50%

e = margen de error 5%

Es decir, vamos a tomar como muestra un numero de huéspedes con un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito y fracaso del 50% respectivamente y un margen de error del 5%. Los valores ingresados dieron como resultado una población o universo de 363 personas encuestadas.

5.01.05 Análisis de la información

Encuesta de percepción del cliente interno.

Pregunta 1.

Que tan justa es su carga de trabajo?

Tabla No 12

Tabulación de resultados de pregunta 1

Muy justa	Justa	Poco justa	Injusta	TOTAL
1	10	3	0	14

Elaborado por: Xavier Maggi

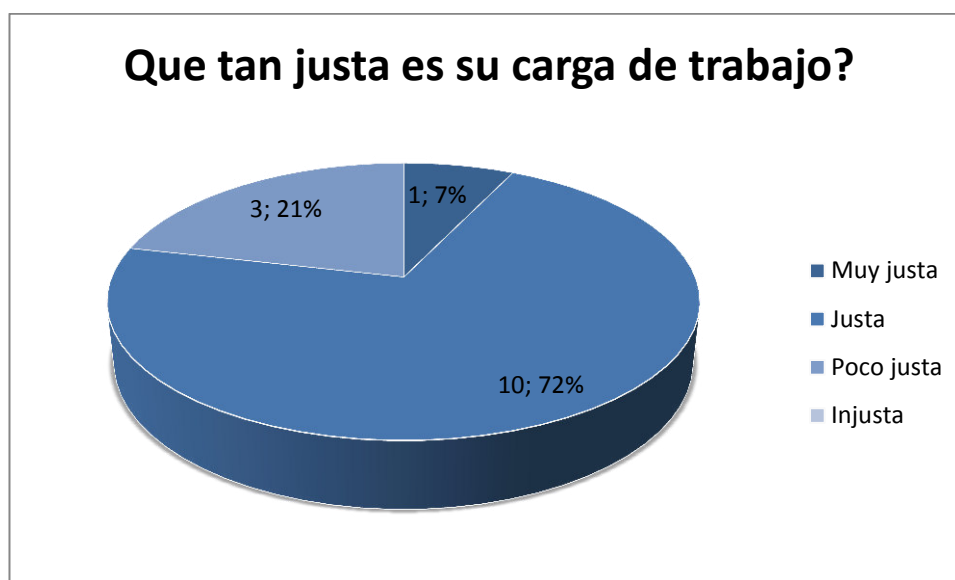


Figura No 4

Ilustración gráfica de resultados pregunta 1

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: A carga de trabajo nos referimos a toda cantidad extra de actividades laborales que ha sido asignada a un trabajador o grupo de trabajadores. El 72% de los encuestados (10 empleados) asegura que su carga de trabajo es justa, el 21 % de los encuestados (3 empleados) afirma que su carga de trabajo es poco justa, y finalmente solo el 7% de los encuestados (1 empleado) dice que su carga de trabajo es muy justa.

Pregunta 2.

Considera justa su remuneración?

Tabla No 13
Tabulación de resultados de pregunta 2

Muy justa	Justa	Poco justa	Injusta	TOTAL
0	3	8	3	14

Elaborado por: Xavier Maggi

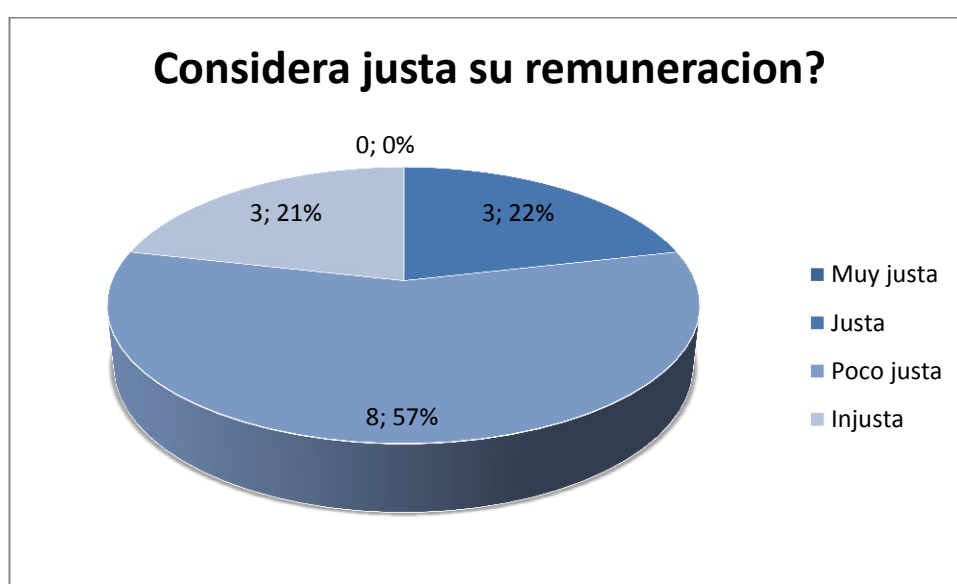


Figura No 5
Ilustración gráfica de resultados pregunta 2
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: La pregunta No. 2 hace referencia sobre el salario que el trabajador percibe por el desempeño de su labor, se considera justa si dicho salario es equitativo y proporcional a las responsabilidades e importancia de su puesto. El 57% de los encuestados (8 empleados) asegura que su remuneración es poco justa. El 22% de los encuestados (3 empleados) dice que su remuneración es justa. Finalmente el 21% de los encuestados (3 empleados) afirma que su remuneración mensual es injusta.

Pregunta 3.

Se siente a gusto desempeñando su función actual?

Tabla No 14

Tabulación de resultados de pregunta 3

SI	NO	TOTAL
14	0	14

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 6

Ilustración gráfica de resultados pregunta 3

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Afortunadamente el 100% de los encuestados (14 empleados) aseguran sentirse a gusto en su actual función dentro de la organización. Eso quiere decir que el trabajo les llena, les gusta, satisface sus expectativas y están comprometidos con los ideales y objetivos de la empresa. Cada profesional está contratado de acuerdo a los perfiles que se necesita en cada área, y eso es clave para que puedan demostrar sus habilidades para el objeto del contrato.

Pregunta 4.

Considera usted que su trabajo es estresante?

Tabla No 15
Tabulación de resultados de pregunta 4

SI	NO	TOTAL
9	5	14

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 7
Ilustración gráfica de resultados pregunta 4
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Un trabajo estresante significa que, la presión laboral puede provocar fatiga en el trabajador tanto mental como física, afectando su salud y estabilidad emocional, generando consecuencias que afectan su entorno. El 64% de los encuestados (9 empleados) manifiesta que su trabajo si es estresante, por lo que puede tener consecuencias a futuro. Mientras que el 36% de los encuestados (5 empleados) afirma que su trabajo no es estresante.

Pregunta 5.

Las instalaciones que le proporciona el hostel para su desempeño son?

Tabla No 16
Tabulación de resultados de pregunta 5

Muy adecuadas	Adecuadas	Poco adecuadas	Inadecuadas	TOTAL
3	11	0	0	14

Elaborado por: Xavier Maggi

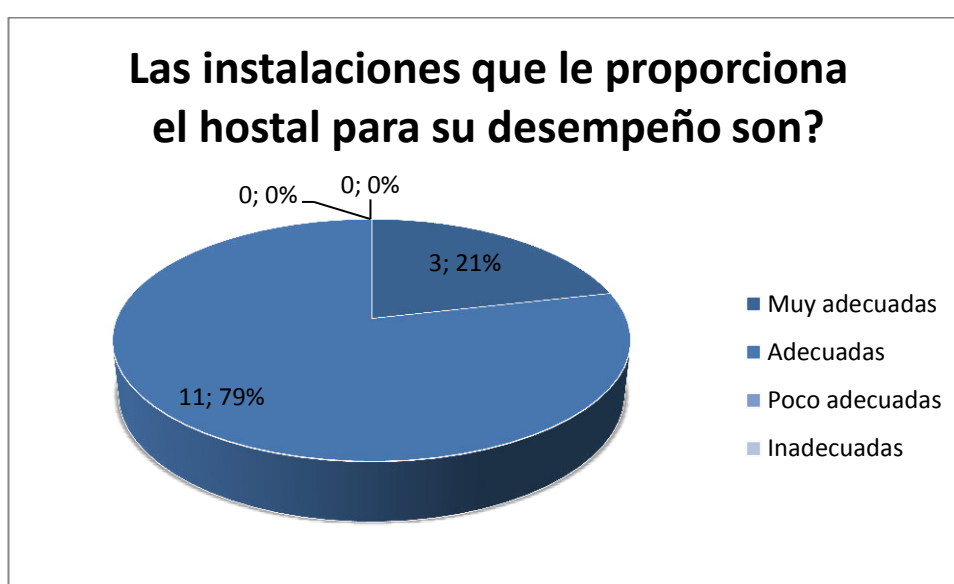


Figura No 8
Ilustración gráfica de resultados pregunta 5
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: La infraestructura y entorno físico de una organización es determinante para el buen desempeño y normal desarrollo de las actividades diarias, influyen en las relaciones interpersonales entre colegas de trabajo y reducen el riesgo de tipo ergonómico. El 79% de los encuestados (11 empleados) asegura que las instalaciones que le proporciona el hostel son adecuadas.

Pregunta 6.

Que tan accesibles son las oportunidades para ser creativo en su puesto?

Tabla No 17
Tabulación de resultados de pregunta 6

Muy accesibles	Poco accesibles	Nada Accesibles	TOTAL
10	4	0	14

Elaborado por: Xavier Maggi

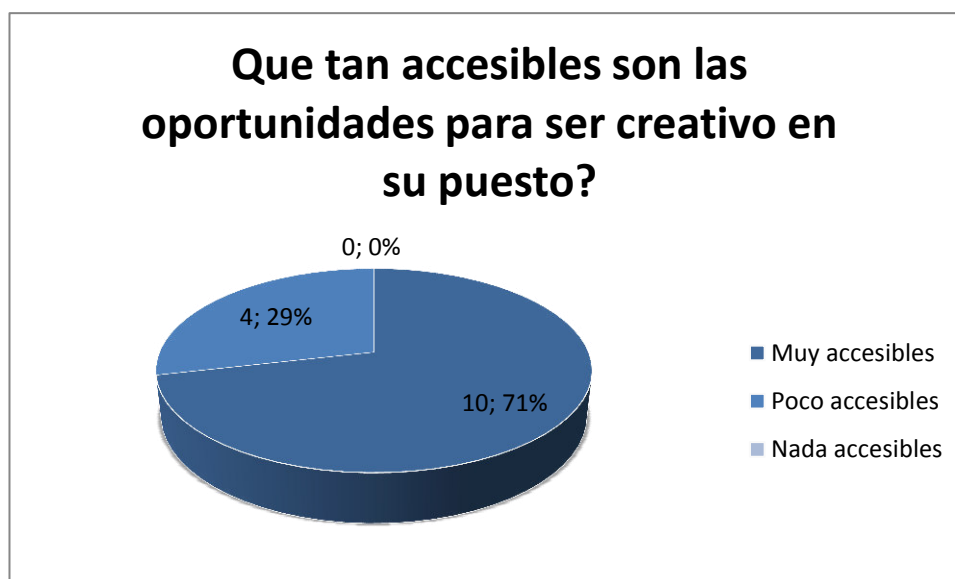


Figura No 9
Ilustración gráfica de resultados pregunta 6
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: La creatividad en el empleado es un factor de igual importancia como la responsabilidad o puntualidad, se trata de saber identificar detalles en su puesto de trabajo, y de iniciativa propia realizar la gestión, o proponer a su jefe inmediato ideas para mejorar algún alguna pequeña falencia para agilizar y mejorar el servicio. El 71% de los encuestados (10 empleados) aseguran que las oportunidades para ser creativo en su puesto de trabajo son muy accesibles, mientras que el 29% de los empleados dicen que dichas oportunidades son poco accesibles.

Pregunta 7.

Que tan motivador es su jefe, en cuanto a su desempeño laboral?

Tabla No 18
Tabulación de resultados de pregunta 7

Muy motivador	Motivador	Poco motivador	Nada motivador	TOTAL
8	5	1	0	14

Elaborado por: Xavier Maggi

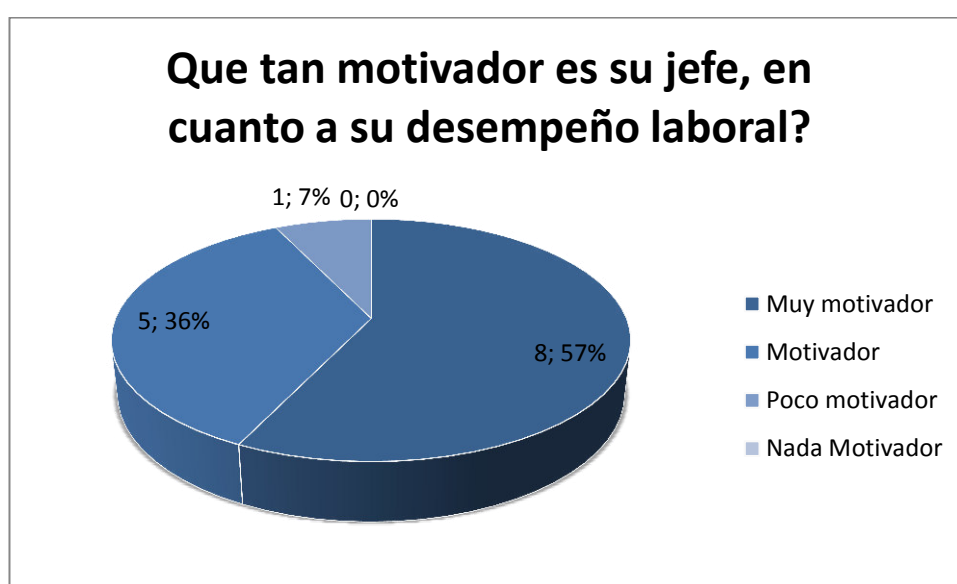


Figura No 10
Ilustración gráfica de resultados pregunta 7
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Un jefe motivador, estimula de manera posita a sus empleados y ayuda a explotar y desarrollar sus talentos y competencias, para que su desempeño mejore. Está en el jefe saber diferencial el tipo de personalidad de cada empleado para realizar una motivación personalizada ya que lo que a un trabajador lo motiva para otro no puede ser tan motivante. El 57 % de los encuestados (8 empleados) asegura que su jefe es muy motivador. El 36 % de los encuestados (5 empleados) afirma que su jefe es motivador, mientras que apenas el 7% de los encuestados (1 empleado) dice que su jefe es poco motivador.

Pregunta 8.

Considera usted que los procesos del hostel deben?

Tabla No 19
Tabulación de resultados de pregunta 8

Mejorarse	Mantenerse	Cambiarse	TOTAL
9	3	2	14

Elaborado por: Xavier Maggi

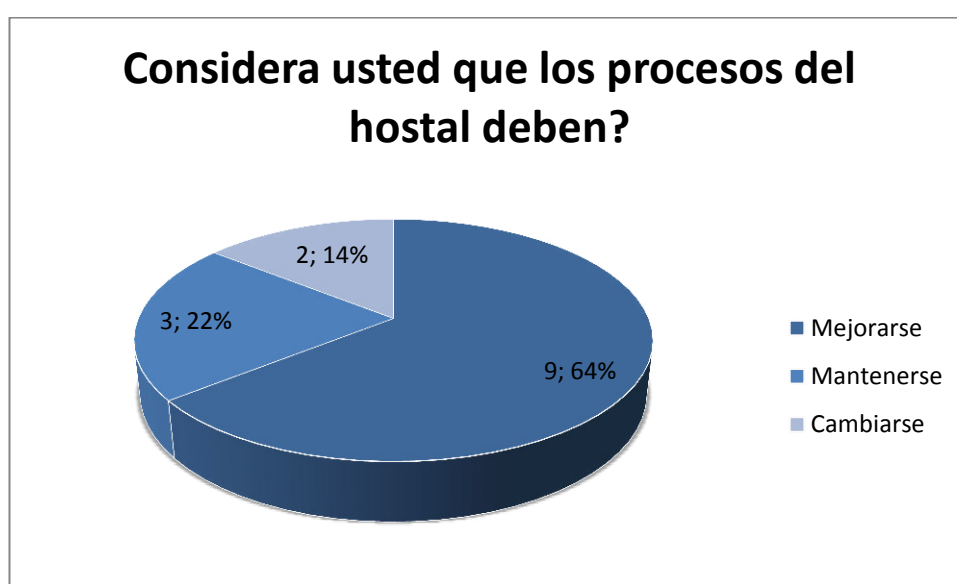


Figura No 11
Ilustración gráfica de resultados pregunta 8
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: El mejoramiento en los procesos significa ser la amalgama entre la eficiencia y eficacia, es decir ser efectivo al momento del servicio, a su vez con esto se mejoran los controles y mecanismos para dar respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes. El 64% de los encuestados (9 empleados) asegura que los procesos del hostel deben mejorarse, lo cual es lo que el presente trabajo de disertación pretende. El 22% de los encuestados (3 empleados) dice que los procesos del hostel deben mantenerse, mientras que el 14 % de los encuestados (2 empleados) afirma que los procesos deben cambiarse.

Pregunta 9.

Considera usted que tiene los insumos necesarios para su trabajo?

Tabla No 20
Tabulación de resultados de pregunta 9

Requiero más insumos	Requiero menos insumos	Tengo suficientes insumos	TOTAL
6	0	8	14

Elaborado por: Xavier Maggi

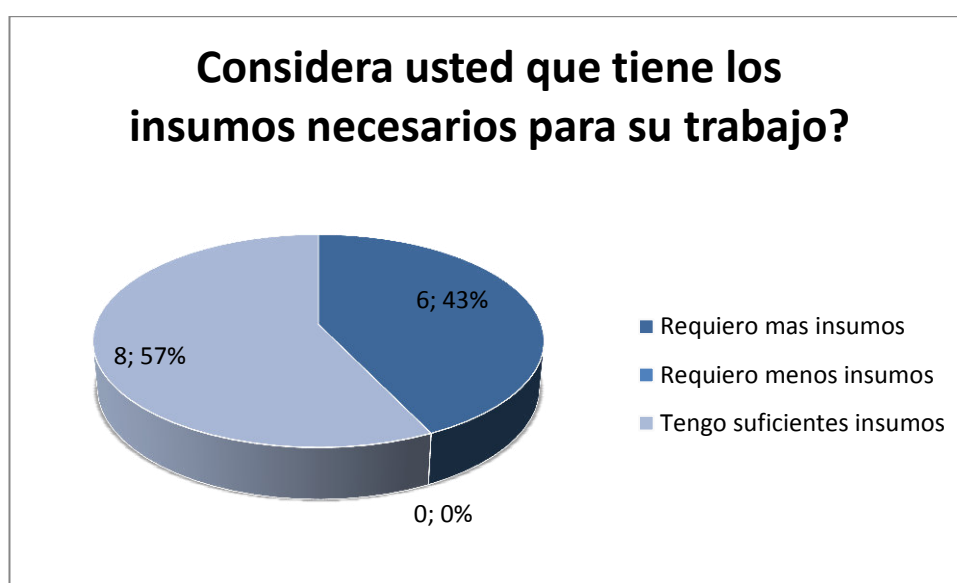


Figura No 12
Ilustración gráfica de resultados pregunta 9
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: A los insumos de trabajo se los considera como un elemento importante en la producción de un bien o servicio, por lo que es vital proporcionar de todas las herramientas necesarias a los trabajadores para que cumplan su actividad de forma cabal. El 57 % de los encuestados (8 empleados) asegura que la empresa le proporciona de los suficientes insumos para su labor, mientras que el 43% de los encuestados (6 trabajadores) dice requerir más insumos para realizar sus labores diarias.

Pregunta 10.

En que temas considera usted, que necesite capacitarse para mejorar las competencias requeridas en su actual trabajo?

Tabla No 21
Tabulación de resultados de pregunta 10

Nuevas tecnologías	Calidad en el servicio	Idiomas	Programación neurolingüística	TOTAL
1	11	1	1	14

Elaborado por: Xavier Maggi

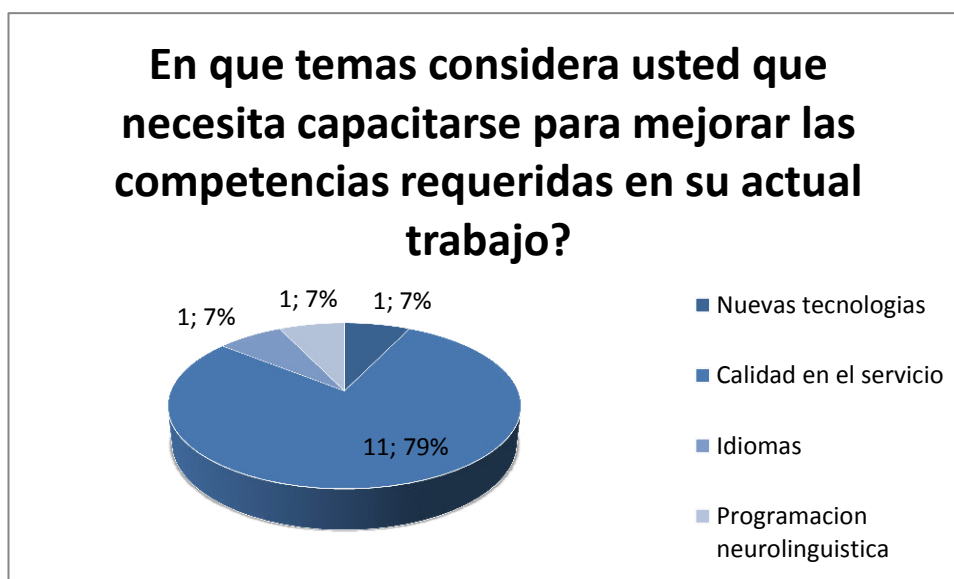


Figura No 13
Ilustración gráfica de resultados pregunta 10
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: El 7% de los encuestados (1 empleado) afirma que necesita capacitarse en nuevas tecnologías. También el 7% de los encuestados (1 empleado) asegura que necesita capacitarse en idiomas. El mismo 7% de los encuestados (1 empleado) dice que les gustaría tener una capacitación sobre programación neurolingüística. El 79% de los encuestados (11 empleados) respondió que necesitan una capacitación en cómo lograr la calidad en el servicio que prestan a los huéspedes, y es esa la razón por la cual se adoptara el método Total Quality Management.

Encuesta de percepción de calidad del cliente externo.

Pregunta 1.

El servicio al momento de su llegada check-in fue rápido y amable?

Tabla No 22

Tabulación de resultados de pregunta 1

SI	NO	TOTAL
293	70	363

Elaborado por: Xavier Maggi

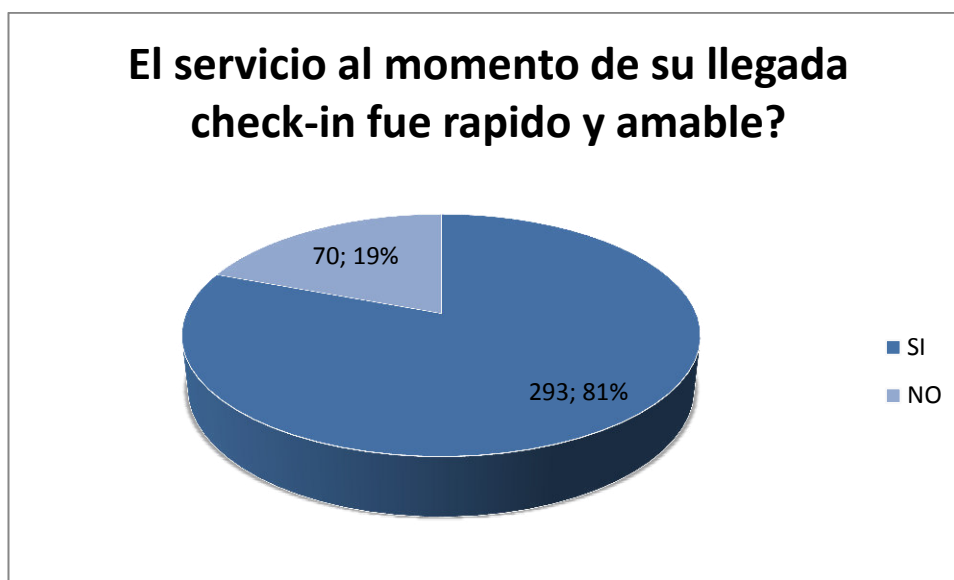


Figura No 14

Ilustración gráfica de resultados pregunta 1

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: El check-in, es un proceso vital dentro de un hotel, ya que es el punto de inicio en donde el huésped ve reflejado todo el trabajo de la organización, es el primer eslabón en la cadena del servicio. El 81% de los encuestados (293 huéspedes) afirma haber sentido una atención rápida y amable al momento de su ingreso.

El 19% de los encuestados (70 huéspedes) asegura que no sintió una atención rápida y amable al momento del check-in.

Pregunta 2.

El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

Tabla No 23

Tabulación de resultados de pregunta 2

SI	NO	TOTAL
318	45	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 15

Ilustración gráfica de resultados pregunta 2

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: La ayuda inmediata a los requerimientos de los huéspedes, es una de las características de la disciplina de atención al cliente, demostrando iniciativa y ofreciendo soluciones acertadas a las inquietudes o problemas de los clientes.

El 88% de los encuestados (318 huéspedes) manifestó sentir que el personal del hostel se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios. Mientras que el 12% restante (45 huéspedes) menciona no sentir esa respuesta de ayuda inmediata a sus requerimientos.

Pregunta 3.

El trato del personal hacia los huéspedes es considerado y amable?

Tabla No 24
Tabulación de resultados de pregunta 3

SI	NO	TOTAL
331	32	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 16
Ilustración gráfica de resultados pregunta 3
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Un huésped bien atendido con amabilidad y cortesía es la mejor referencia y propaganda positiva para el establecimiento creando un efecto multiplicador, siendo esto la clave de éxito para una empresa de servicios, ya que la mayoría de pérdida de clientes se debe a una mala atención.

El 91% de los encuestados (331 huéspedes) afirma que el trato del personal hacia ellos fue considerado y amable. El 9% restante de los encuestados (32 huéspedes) señala que no ha sentido un trato considerado y amable hacia ellos.

Pregunta 4.

El personal está totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar y muestra adaptabilidad a las nuevas tecnologías?

Tabla No 25
Tabulación de resultados de pregunta 4

SI	NO	TOTAL
306	57	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 17
Ilustración gráfica de resultados pregunta 4
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Las tecnologías van evolucionando y cada vez tienen más participación en las empresas, lo que ha dado como resultado un entorno profesional automatizado, incluyendo a la tecnología en los procesos de una empresa. El 84% de los encuestados (306 huéspedes) perciben que los empleados están calificados y adaptados a las nuevas tecnologías. El 16% de los encuestados (57 huéspedes) asegura no sentir que los empleados estén adaptados a las nuevas tecnologías.

Pregunta 5.

Su habitación estuvo limpia, arreglada y equipada apropiadamente?

Tabla No 26
Tabulación de resultados de pregunta 5

SI	NO	TOTAL
322	41	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 18
Ilustración gráfica de resultados pregunta 5
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Para los huéspedes, la limpieza general de un establecimiento de hospitalidad y más aun de sus habitaciones, es el aspecto más valorado, independientemente de la categoría del establecimiento, siendo la pulcritud de sus instalaciones la carta de presentación del hostel. El 89% de los encuestados (322 huéspedes) aseguran que sus habitaciones estaban limpias y equipadas apropiadamente, mientras el 11% de los encuestados (41 huéspedes) sienten que la limpieza y equipamiento de la habitación no estaba acorde a sus expectativas.

Pregunta 6.

La limpieza y mantenimiento general del hostel es aceptable?

Tabla No 27
Tabulación de resultados de pregunta 6

SI	NO	TOTAL
326	37	363

Elaborado por: Xavier Maggi

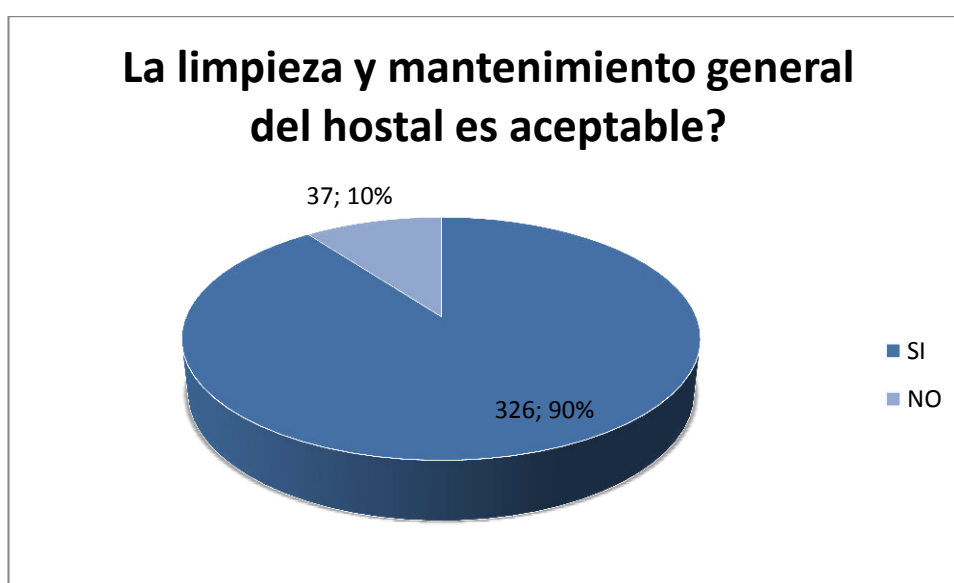


Figura No 19
Ilustración gráfica de resultados pregunta 6
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: De igual importancia que la limpieza, el mantenimiento general de un establecimiento de hospitalidad es vital para guardar una buena imagen de las condiciones de la infraestructura, con mantenimientos de rutina, mantenimientos preventivos y correctivos. El 90% de los encuestados (326 huéspedes) manifestó que es aceptable como luce el hostel en cuanto a la limpieza y mantenimiento general. El 10% de los encuestados (37 huéspedes) afirman que la limpieza y mantenimiento general del hostel no es aceptable.

Pregunta 7.

El restaurante dispone en stock toda la variedad de alimentos ofertados en el menú?

Tabla No 28

Tabulación de resultados de pregunta 7

SI	NO	TOTAL
349	14	363

Elaborado por: Xavier Maggi

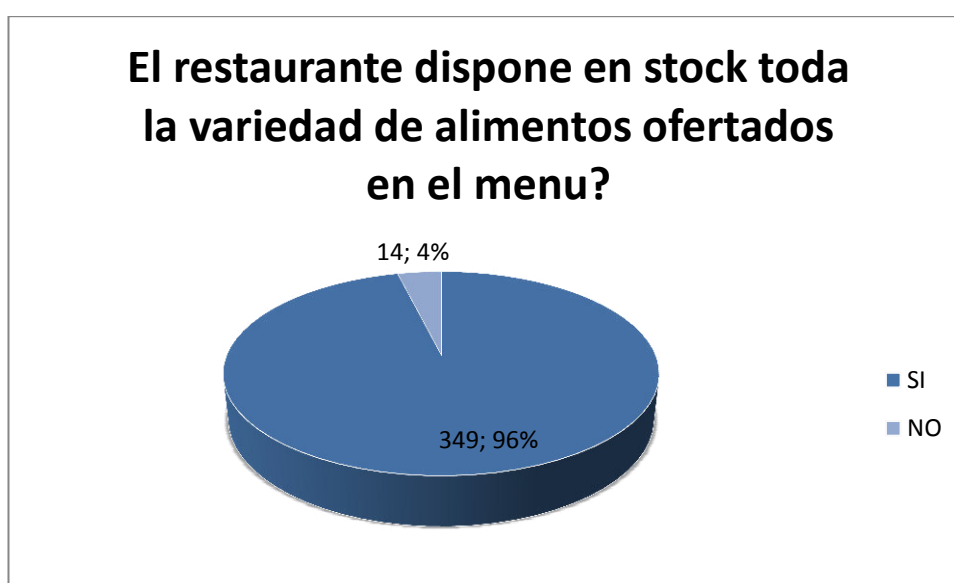


Figura No 20

Ilustración gráfica de resultados pregunta 7

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Disponer en stock el 100% de la variedad de alimentos ofertados en la carta o menú es sumamente importante ya que la carta es el instrumento por el cual el huésped selecciona lo que desea consumir de acuerdo a sus gustos, y rechazar un pedido por falta de stock sería provocar un disgusto al cliente al no satisfacer sus necesidades y expectativas. El 96% de los encuestados (349 huéspedes) dice que el restaurante tiene en stock los alimentos ofertados, mientras que el 4% restante (14 huéspedes) afirma haber experimentado la falta de stock en algún producto ofertado.

Pregunta 8.

Es aceptable el tiempo que tardaron en atenderle y servir sus alimentos?

Tabla No 29
Tabulación de resultados de pregunta 8

SI	NO	TOTAL
266	97	363

Elaborado por: Xavier Maggi

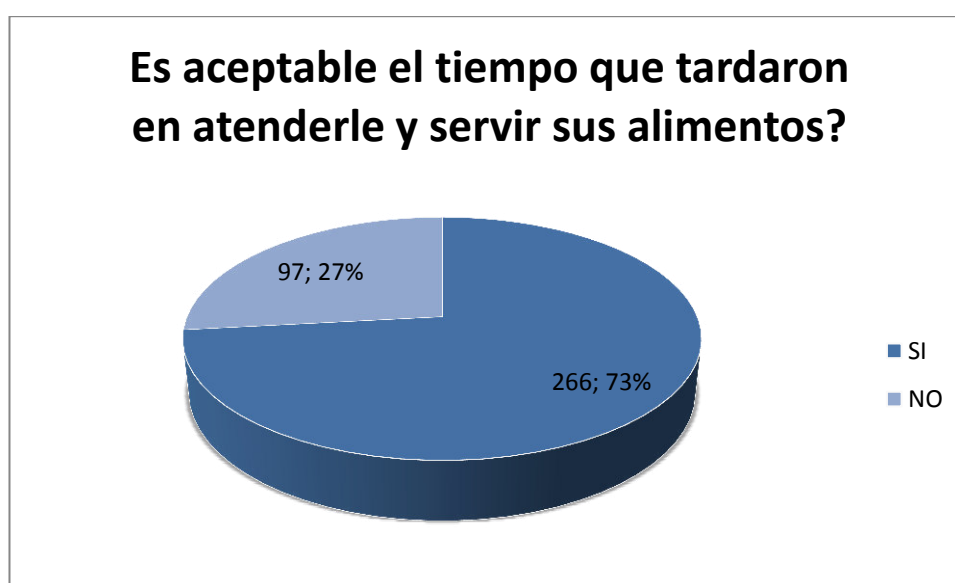


Figura No 21
Ilustración gráfica de resultados pregunta 8
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: El excesivo tiempo de espera percibido por el huésped es subjetivo a la realidad, si un cliente no dispone de mucho tiempo, el tiempo que se demoren en servir sus alimentos resultara ser eterno, al contrario del cliente que dispone de todo el tiempo necesario. El 73% de los encuestados (266 huéspedes) aseguran que el tiempo que tardaron en servir sus alimentos es aceptable. El 27% de los encuestados (97 huéspedes) dice que no es aceptable el tiempo que tardaron en servir los alimentos solicitados.

Pregunta 9.

La opinión general de la calidad, que usted tiene del hostel es buena?

Tabla No 30
Tabulación de resultados de pregunta 9

SI	NO	TOTAL
287	76	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 22
Ilustración gráfica de resultados pregunta 9
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: La calidad es un elemento que hace la diferencia en el tan competitivo negocio de la hospitalidad. Garantizar la calidad en los servicios ofertados no solamente depende de la gestión de las gerencias sino también del compromiso y sentido de pertenencia del personal administrativo y operativo.

El 79% de los encuestados (287 huéspedes) dice tener una buena opinión general de calidad en general de los productos y servicios que otorga el hostel. El 21% de los encuestados (76 huéspedes) afirma no tener una buena opinión de la calidad general.

Pregunta 10.

Estaría dispuesto a alojarse en nuestro hostel nuevamente?

Tabla No 31
Tabulación de resultados de pregunta 10

SI	NO	TOTAL
313	50	363

Elaborado por: Xavier Maggi



Figura No 23
Ilustración gráfica de resultados pregunta 10
Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis: Lograr la lealtad del cliente es la meta de todo negocio, y el único gesto para la fidelidad del cliente es el servicio de calidad. Cuando un cliente es mal atendido, multiplica la mala noticia no con detalles de quien lo atendió mal, sino de forma general refiriéndose a toda la empresa como responsable del mal servicio. El 86% de los encuestados (313 huéspedes) asegura que si estaría dispuesto a volver a contratar los servicios ofertados por el hostel. El 14 % de los encuestados (50 huéspedes) afirma que no volvería a hospedarse en el hostel nuevamente.

5.02 Descripción

Tal cual como lo indica el tema del presente trabajo de investigación, crearemos un plan de capacitación dirigido al staff del Hostal La Carolina para lograr la excelencia en los productos y servicios ofertados. Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad del departamento de talento humano, de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para el Hostal. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la empresa se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Pero qué es capacitación? El diccionario de la Real Academia Española lo define como: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Bajo esta premisa, el plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de

excelencia en el servicio; por otra parte, proveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo, en nuestro caso analizaremos el interno que se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades y una presentación en power point.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a la gerencia del hostel.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Misión: Poner en marcha un plan de capacitación planificada para preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo de la empresa.

Visión: Nuestro plan de capacitación se convertirá al final en la traducción de las expectativas y necesidades de la empresa a corto y mediano plazo, para llenar las expectativas que se quieren satisfacer en nuestros clientes.

Valores: Puntualidad, calidad, comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo, seguridad.

Estrategias:

- ☐ Abordar una necesidad específica.
 - Mejorar la calidad en el servicio prestado.
- ☐ Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
 - Alcanzar el máximo de aceptación de los huéspedes excediendo expectativas.
- ☐ Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
 - Se dictara la capacitación en 5 ciclos de 4 horas cada uno.
- ☐ Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
 - Instructor: Xavier Maggi, Sala de sesiones del hostel, uso de equipos audiovisuales, pizarrón, carpetas con el contenido de los temas del curso.
- ☐ Definir el personal que va a ser capacitado.
 - Todo el personal con relación de dependencia del Hostal La Carolina

Descripción de la propuesta:

El presente plan de capacitación está dirigido al personal del Hostal La Carolina, e intenta enseñarles nuevos conocimientos.

En este sentido, el presente plan de capacitación se enfocará, en varias cuestiones, a saber:

- a) Introducción
- b) Desarrollo de los temas a tratar
 - Que es calidad?
 - Que es la calidad en el servicio hotelero?
 - Que es la gestión de calidad total o TQM?
 - Los elementos del TQM
- c) Mejoramiento y propuesta de nuevos procesos
- d) Clausura del curso de capacitación

a) Introducción

Con un creciente y competitivo mercado en donde cada ofertante busca captar más clientes añadiendo valores agregados a sus productos o servicios para lograr su cometido, los clientes han desarrollado su capacidad crítica para decidir el mejor producto que llene sus expectativas. Es por cuanto vamos a diferenciar las empresas en dos formas; las que gestionan bien su nivel de calidad y las que no.

Pensar que una empresa debe ofertar servicios de calidad no debería ser solo una política empresarial sino más bien la calidad debería ser una filosofía de vida en cada uno de sus participantes para así poder transmitir esto al consumidor final.

Existen muchos conceptos de calidad de grandes pensadores, pero al final del día, la calidad no dejará de ser subjetiva ya que como sabemos, lo que es de buena calidad

para un cliente puede no ser para otro.

Que una empresa adopte a la calidad como filosofía empresarial no basta para lograrlo, se deben implantar métodos y técnicas científicas para tener resultados a corto y mediano plazo.

b) Desarrollo de los temas a tratar

Qué es la calidad?

La calidad es un concepto que preocupa a toda empresa que aspire con ser competitiva en el mercado. Medir la calidad es más complicado que medir otros factores porque como ya hemos mencionado, la calidad es cualitativa y aplicada a cada persona es decir subjetiva.

La calidad basa su concepto en los detalles del producto o servicio ofertado, las cualidades intrínsecas del producto o servicio ofertado. Actualmente existen premios y certificaciones a las empresas que demuestren que sus productos son de “calidad”, de ellas la más conocida es la certificación ISO 9000.

La calidad no llega sola, para ello se debe hacer una gestión, es decir, seguir los procedimientos adecuados para evitar errores y mejorar la calidad.

Hacer gestión no solo es un proceso de un día, para cumplir con nuestro objetivo se debe adoptar actividades de control de forma diaria y detallada; Griful & Canela (2002) “La empresa debe aportar los recursos necesarios para que una política de calidad sea viable y documentar el sistema para que no se pierda el esfuerzo realizado”, lo que se conoce como manual de calidad empresarial.

La filosofía de calidad se la construye con las sólidas bases de una empresa, es decir, primero debemos analizar en qué situación está la empresa y cuáles son nuestros objetivos, luego, adoptaremos indicadores para medir nuestra gestión, para después

dar paso al ciclo PDCA que en sus siglas en inglés significa; plan, do, check, act, más conocido como el ciclo de Deming, el cual consiste en:

Plan (planificar) como vamos a mejorar la empresa.

Do (hacer) plasmar el plan a la realidad

Check (controlar) los resultados que se obtengan

Act (actuar) es la reacción a la acción de controlar

Este ciclo es una constante rueda que gira permanentemente.

Una vez aplicada la gestión de calidad en la empresa, la gerencia debe asegurarse que la gestión funcione o haya funcionado en un período de tiempo, por tal razón el siguiente paso es realizar una auditoría externa con técnicos especializados en el ámbito a tratar, estos técnicos revisarán toda la documentación y el manual de calidad, con el fin de cruzar información y obtener semejanzas para así llegar a un veredicto profesional de saber si existen o no procesos de calidad en la empresa.

Que es la calidad en el servicio hotelero?

En el ámbito turístico y hotelero el concepto de calidad toma fuerza debido a la necesidad de diferenciarse de otros establecimientos, esto a causa del incremento de la actividad económica y turística en los últimos años. Un establecimiento de hospitalidad se considera de calidad cuando es:

Prestigiosa: Que tiene una buena reputación o nombre que la precede

Diferenciadora: Que ofrece un plus o valor agregado que las distingue del resto

Fiable: Porque ha pasado por rigurosas evaluaciones de su gestión de calidad

Promoción: Porque su difusión es bastante amplia

Dentro del orgánico funcional de cada establecimiento hotelero, es de responsabilidad de la gerencia o presidencia de la organización, cumplir y hacer

cumplir la gestión de calidad adoptada, en tal virtud, a continuación se detalla las actividades que deberá cumplir dicho departamento para llegar a la calidad deseada: La gerencia es el organismo que se encargara de hacer la gestión, el cual coordina y organiza el sistema de calidad. Adicional la gerencia propone un sistema de control de calidad el cual servirá como instrumento de medición de aceptabilidad de los clientes como por ejemplo un formulario o encuesta de satisfacción. De igual manera la gerencia deberá implantar un sistema para administrar los comentarios, sugerencias y sobretodo quejas de los clientes, mismas que son situaciones adversas a la calidad, José Luis Miguel (2008)"expresión de 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" (pag.11).

Estar preocupados por la salud en general de todos los empleados de la organización también es responsabilidad de la gerencia ya que el estado personal de un empleado incide directamente en su rendimiento laboral, por lo que los reglamentos de seguridad y salud ocupacional de la empresa deberá estar legalmente aprobado. También es de competencia directa de la gerencia preocuparse por la gestión que realiza Talento Humano ya que es de suma importancia escoger al empleado con el perfil idóneo para cada actividad del establecimiento hotelero.

Todos los empleados son responsables para que el proceso de calidad tenga éxito.

Que es la gestión de calidad total o TQM?

Total Quality Management, más conocida como Gestión de Calidad Total o simplemente con sus siglas TQM es un modelo de gestión de calidad dirigida a cada uno de los procesos de una empresa. Este modelo ha sido utilizado a lo largo de los

años no solamente por empresas privadas que ofertan productos o servicios, sino también por entidades gubernamentales para mejorar sus procesos de forma global orientados siempre a lograr la calidad de los mismos.

Una de las características del TQM es: Carro & Gonzales (2014) “Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente” es decir, mejorar la capacidad de respuesta antes durante y después de las solicitudes de los huéspedes en nuestro caso, superando las expectativas del mismo, esto se logra si solamente se cumple a cabalidad todos los elementos del TQM, logrando que cada empleado la adopte de forma significativa para su formación personal y profesional.

Elementos del TQM

Destaca en el sistema de calidad total 5 elementos o dimensiones que a continuación se detallan:

- Obsesión por el cliente:
- Proceso de planeación
- Ciclo de mejoramiento
- Administración diaria de procesos
- Participación de los empleados

Obsesión por el cliente:

En la empresa que quieres destacar del resto, el cliente ya no solamente es quien está destinado a adquirir nuestro producto o servicio, para lograr la calidad total, el cliente deberá ser lo más importante, deberá ser la razón de ser de la empresa y de cada uno de los puestos de trabajo de cada empleado, y para ello se debe conocer a plenitud quienes son nuestros clientes, sus deseos y necesidades para así estar un

paso adelante en sus requerimientos, logrando al final captar la total atención del cliente superando sus expectativas, generándoles un valor significativo en cada oportunidad de servicio.

Bradford (1998) "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" (pag.8).

Si se desea destacar de la competencia, debemos obsesionarnos con los clientes, otorgando una atención personalizada, dando seguimiento a cada una de sus movimientos de forma sutil y profesional, nuestro cliente ya no será más nuestro objetivo de ventas, nuestro cliente será el motivo por el cual desempeñamos cada una de nuestras actividades laborales independientemente del tamaño de la organización.

El Hostal La Carolina al ser una empresa familiar tiene la visión de darle continuidad a la empresa, encargando la misma a las distintas generaciones, por lo que tratan siempre que el negocio sea prospero, y aunque la manera de gestionar la personalización del cliente no esté sistematizada, siempre estarán pendientes de ofrecer los servicios de calidad.

Saunders & Graham (1992)"la cortesía, la comprensión y la amistad demostrada por el proveedor de servicios" (pag.4)

En las empresas grandes la obsesión por el cliente llega a tal manera, que existen varios formatos de recolección de información sobre cada uno de sus clientes, para así conocerlos de mejor manera, incluso ayudados con la tecnología de un software que puede reconocer al instante las preferencias de los clientes, de esto se encargará el departamento de Marketing y ventas quienes alimentarán de información al

software con comentarios y sugerencias para que toda la información se despliegue en la pantalla de los recepcionistas y así sepan cómo actuar ante el cliente como por ejemplo si un huésped prefiere algún piso en especial, cerca o lejos de diferentes sitios, o más aún si nos referimos a la salud de un cliente, un claro ejemplo son los clientes diabéticos los cuales no pueden ingerir los dulces que generalmente se colocan de cortesía, o clientes con cierto grado de discapacidad etc.

La medición del grado de satisfacción de los clientes es vital para conocer si estamos en el camino correcto, y para ello necesitamos aplicar la mayor cantidad de herramientas a nuestra disposición, una de ellas y la más comúnmente utilizada es la herramienta SERVQUAL, la cual tiene dimensiones a medir que son: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

Para lograr una obsesión por el cliente exitosa, se deberá reconocer verdaderamente a nuestro cliente, saber quién es, otorgar productos o servicios diferenciados y estar innovando constantemente, sin olvidarnos de medir de forma periódica su satisfacción.

Proceso de planeación:

Las empresas de hoy deben conocer cómo se van a enfrentar ante determinados escenarios, con un mundo globalizado y la tecnología que avanza día a día, la planeación es importante para conseguir ventajas competitivas, el proceso de planeación debe ser estratégico, identificado su naturaleza. La planeación consiste en proyectar la organización a futuro y las decisiones que se tomarán.

Ortiz (2009) "Planificación constituye la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de esta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos"

(pag.14), es decir que planificar nos ayudara a optimizar cada uno de los recursos que participan en el proceso de elaboración de un producto o servicio, ya sea recursos materiales, naturales, humanos, tecnológicos, etc.

La visión de las empresas debe basar su concepto en la planificación estratégica que esta adopte, la estrategia es por cuanto: Weinberger (2009) “acciones encaminadas directamente a alterar la fuerza de la empresa en relación con las de sus competidores” (pag.13), lo que hace referencia a las acciones inherentes que nos servirán como guía para lograr las metas deseadas.

Para desarrollar una planeación estratégica de la empresa, se deberá hacer un análisis de la situación actual de la misma, esto gracias al uso de la matriz FODA, en el cual gracias al análisis de los factores externo e internos podemos entender que las empresas no están solas, es decir, existen varios actores que conforman en que hacer comercial de una organización.

El proceso de diseñar un plan estratégico anual de actividades de la empresa se traduce como la apertura al cambio de forma organizada y con visión, para ello, deberán participar todo el personal del Hostal La Carolina, desde la Gerencia General hasta el personal operativo en especial. Si el plazo que se ha escogido para el plan estratégico es de un año, eso quiere decir que no será tan ambicioso, más bien será realista y coherente con la situación actual de la empresa, proponiéndose metas alcanzables, siempre tomando en cuenta la ya realizada matriz FODA.

Un plan anual es perfecto para realizar mediciones de toda índole y dando a conocer los resultados a toda la organización, siempre con la visión fija a los objetivos empresariales.

Para una mejor ejecución del plan estratégico anual de la empresa, se puede adoptar

el método de administración por resultados, que no es más que una herramienta de la administración que permite estar un paso adelante a las situaciones que se presenten a diario, es la anticipación a los resultados esperados en el momento justo. Las actividades de esta metodología son implícitos, es decir, que al momento que se desarrolle cualquier problema, este plan sugiere rápidamente las mejores opciones para solucionarlo, lo que evitara la presencia permanente de los supervisores o administradores.

El desarrollo y puesta en marcha de un proceso de planeación, asegura una mejor visión a futuro de lo que se quiere conseguir como organización, con estrategias firmes y listas para enfrentar al competitivo mercado de la industria del alojamiento en la ciudad de Quito.

Ciclo de mejoramiento:

Mejorar de forma constante es la meta de todas las empresas, el proceso de revisar posibles fallas y corregirlas, otorgar valores agregados a los productos o servicios ofertados es una forma de lograr la mejora continua, traduciendo esto en resultados efectivos, es decir la unión de eficiente y eficaz. Las de empresa de hoy han cambiado la doctrina que afirmaba que la empresa grande absorbe a la empresa pequeña, hoy la empresa rápida absorbe a la empresa lenta, y es esa lentitud en mejorar lo que impulsara la deserción de clientes hacia otros establecimientos.

El pensamiento de la mayoría de las empresas es resistirse a un proceso de mejora continua por temor que esto genere más costos tanto en investigación como en desarrollo, pero jamás tienen en cuenta cuales serían los costos de la mala calidad de los productos o servicios sin mejoramiento. Es aquí donde aplicaremos el ciclo de Deming o PDCA (plan, do, check, act) que es un proceso de constante movimiento,

sistemático y lógico el cual deberá ser aplicado a todos los departamentos.

La constante evolución de la empresa y sus productos está directamente relacionado con la mejora continua, desechando los antiguos hábitos de hacer las cosas, rompiendo paradigmas sin resistir al cambio, y todo esto solo se dará si los trabajadores están totalmente capacitados en los nuevos y mejorados procesos; Soin (1997) "A medida que logramos un mejoramiento continuo, el proceso cambia y se re documenta y es necesario reeducar a la fuerza trabajadora" (pag.111).

El éxito de esta metodología será la aplicación a gran escala siempre cerciorándose que funcionara, y como se estará seguro, analizando posibles soluciones a problemas presentados o a supuestos, todos ellos propuestos por los empleados de cada departamento, luego se realiza un estudio más riguroso y científico de las posibles soluciones proponiendo escenarios y analizando los impactos que tendrá cada uno de ellos. Se implanta un plan piloto con los modelos que más se adapten a la necesidad de la empresa y si los resultados son los deseados se adoptaran dichas soluciones como políticas empresariales y modelos de gestión exitosos para la organización.

Administración diaria de procesos:

Para entender este elemento de la Gestión de Calidad Total, primero debemos saber que un proceso es: Mariño (2001) "Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación" (pag.10).

Tomando en cuenta los puntos más críticos de la empresa, se tomarán los procesos implantados para el área escogida y se medirá su cumplimiento a cabalidad.

Si el ejecutor del proceso desarrolla su trabajo como se lo indica y aun así existen

demasiadas observaciones en la ejecución de dicho proceso, se tomaran medidas para modificarlo y de nuevo someterlo a un análisis de caso real.

Para poder medir un proceso de forma diaria se requiere que el mismo permanezca documentado y que el personal esté totalmente familiarizado con cada elemento del proceso de su área. Los líderes de cada área deberán ser los encargados de llevar este control de forma diaria, supervisando que cada eslabón de la cadena de procesos se cumpla, y observar posibles falencias en los sistemas implantados para poder proponer cambios en los procesos a la gerencia.

El fin de la administración diaria de procesos busca un trabajo sistemático y lineal, que traducido a los huéspedes, sentirán la misma forma de trabajo independientemente del colaborador que los esté atendiendo.

Participación de los empleados:

Que los empleados tengan participación activa en las actividades extra laborales en la empresa es realmente de alta importancia para el cumplimiento de los objetivos; Carro & González (2014) "Un programa completo de participación del empleado, incluye entre sus propósitos al modificar la cultura organizacional, fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación, instituir premios e incentivos y estimular el trabajo en equipo" (pag.8), cada empleado es un aporte significativo para la empresa, y aún más lo será cuando sembremos en ellos un sentido de pertenencia y compromiso a la organización; Crosby (1987) "La calidad empieza en las personas y no en las cosas" (pag.24). Para este caso el Hostal La Carolina ha prestado todos sus recursos para apoyar en el desarrollo del presente plan de capacitación dirigido a sus colaboradores. En el TQM todos los empleados deben hablar el mismo idioma de calidad, aprovechando al máximo las competencias de

cada empleado y ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Proponer reuniones de trabajo constantes con los trabajadores, ayudara a que el empleado sienta que es importante para la empresa, aceptar ideas, propuestas y ejecutarlas puede hacer la diferencia entre un empleado pasivo a un aspirante a cargos administrativos o gerenciales.

Otra manera de llegar a la participación activa de los empleados y sobretodo hacerlos tomar conciencia que un error en un proceso afectara al siguiente, es hacer grupos de trabajo con integrantes de distintos departamentos y proponer escenarios donde se demuestre dicha teoría, así, ellos sentirán que un error en un proceso afectara directamente el trabajo de su compañero teniendo en el peor de los casos graves repercusiones para la empresa.

Se propone también otorgar ciertos privilegios a los empleados más destacados tomándolos en cuenta para cumplir con actividades extras remuneradas como por ejemplo participar en las gerencias de turno, donde los empleados cumplen las labores de supervisión de un gerente con los mismos privilegios en hospedaje y alimentación que este tiene.

Se sugiere otorgar premios e incentivos a aquellos empleados que demuestren un trabajo eficiente y eficaz; Carro & González (2014) "La perspectiva de recibir pagos y bonificaciones por mérito suele dar a los empleados un incentivo para mejorar la calidad" (pag.9), lo que normalmente se conoce como un empleado motivado, es un empleado eficiente. Pero dentro de los reconocimientos no sólo cuenta el de tipo económico, probablemente para un empleado sea más significativo un reconocimiento en público que un bono económico. Ofrecer reconocimientos o felicitaciones públicas a las labores de un empleado destacado es una herramienta

muy utilizada por las grandes empresas, publicarlos en boletines, página web o el tan famoso empleado del mes, crea el efecto catapulta para que los demás colaboradores también lo deseen, cumpliendo una vez más el ciclo de mejoramiento.

Lograr el empoderamiento de los empleados es la tarea de los líderes de área y sobretodo de la gerencia, ya que el costo de los empleados descontentos será más alto que el costo por mantenerlos motivados.

c) Mejoramiento y propuesta de procesos

Los procesos que se estaban llevando en los distintos departamentos operativos del Hostal La Carolina eran de carácter empírico, funcionales pero bastante vulnerables. La gestión de Calidad Total manifiesta que para lograr la calidad en el servicio se deberán implantar procesos lógicos y sistemáticos para cada área de la empresa, evitando con esto el método de trabajo tradicional donde la verticalidad del mando estaba bastante delineado. Cuando una empresa basa su actividad con un mapa de procesos, está apoyando su trabajo en un sistema adecuado a su realidad, procesos que han sido diseñados específicamente para que la cadena del servicio fluya de forma armónica.

Existen tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos: Este proceso abarca a todos los procesos siguientes, ya que están en directa relación con la misión y visión empresarial, y toman en cuenta al personal gerencial. (anexo)

Procesos operativos: Es el proceso que genera el servicio para el cliente, intervienen la mayoría del personal de la empresa. (anexo)

Proceso de soporte: Son los procesos que dan apoyo a los procesos operativos. (anexo)

d) Clausura del curso de capacitación

Habiendo cumplido con todos los temas de la capacitación, y aclarando todas las dudas de los participantes, se procede a dar por terminada la capacitación al staff del Hostal La Carolina, otorgando un certificado por parte de la empresa donde consta el tema y el total de horas de la capacitación con las respectivas firmas y sellos que lo abala.

CAPITULO VI

6.0 Aspectos administrativos

6.01 Recursos

A continuación se detallan los recursos utilizados en la elaboración del presente trabajo de disertación.

Tabla No 32
Presupuesto de la elaboración de tesis

PRESUPUESTO DE ELAVORACION DE TESIS	
ITEM	TOTAL
Equipos, software y servicio técnico	\$96.00
Transporte y salidas de campo	\$82.50
Materiales y suministros	\$121.00
Materia bibliográfico y fotocopias	\$46.60
Gastos varios	\$100.00
TOTALES	\$446.10

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 32, ilustra el presupuesto de elaboración de tesis el cual consta de cinco ítems en los que se encuentran: Equipos, software y servicio técnico los cuales permitieron documentar y desarrollar el plan de capacitación. Transporte y salidas de campo es un rubro utilizado para movilización hacia el lugar de estudio. Materiales y suministro comprende todos los elementos de oficina que conlleva una investigación. Material bibliográfico y fotocopias abarca libros adquiridos y fotocopias a los libros que no se pudieron adquirir. Y finalmente gastos varios son todos los valores imprevistos o no contemplados en la clasificación de los gastos.

6.02 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto invertido en el desarrollo y puesta en marcha de la capacitación.

Tabla No 33
Presupuesto de la aplicación de la propuesta

PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	
ITEM	TOTAL
Instructor	\$0.00
Materiales	\$319.86
Instalaciones	\$448
Refrigerios	\$73.20
TOTALES	\$841.06
TOTAL GLOBAL	\$1,287.16

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 33, muestra el presupuesto que se asignó para el desarrollo de la propuesta en este caso del plan de capacitación. Cabe señalar que los valores señalados fueron cubiertos por el Hostal La Carolina, tomado de la partida presupuestaria de Entrenamiento y capacitación.

Se detallan cuatro ítems los cuales son: Instructor, que en este caso es el suscrito del presente trabajo, por lo que no se consideró el cobro de ningún valor en muestra de gratificación a todo el apoyo otorgado por la empresa. Materiales, son todos los equipos técnicos y materiales de oficina que se utilizó en las jornadas de capacitación. Las instalaciones utilizadas para la capacitación fueron prestadas por el Hostal La Carolina, tomando los fondos de la misma partida presupuestaria, y la alimentación de todos los participantes de igual manera fue otorgada por el hostal.

6.03 Cronograma

Tabla No 34
Cronograma del desarrollo y presentación de tesis.

Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del tema		X																										
Aprobación del tema			X																									
Capítulo I					X																							
Capítulo II						X																						
Capítulo III								X																				
Capítulo IV													X															
Capítulo V																						X						
Capítulo VI																						X						
Capítulo VII																						x						
Sustentación del proyecto																												

Elaborado por: Xavier Maggi

Análisis:

La tabla No. 34, ilustra el cronograma de trabajo en el cual se basó el presente proyecto de capacitación al personal del Hostal La Carolina. Como se puede observar, el avance de cada tema se ha venido desarrollando de forma paulatina y con el suficiente tiempo, para conseguir los resultados deseados.

CAPITULO VII

7.0 Conclusiones y recomendaciones

7.01 Conclusiones

La capacitación impartida al staff del Hostal La Carolina está basada en su totalidad en la Gestión de Calidad Total, que básicamente es un sistema de administración el cual su mayor preocupación es la calidad. La participación de todos los actores que participan en el quehacer de trabajo del Hostal, desde la alta gerencia, pasando por el personal administrativo y llegando a los colaboradores operativos. El cambio de una forma de administración tradicional a una de administración de calidad puede presentar resistencia por los empleados porque se está proponiendo una metodología diferente a como se han venido haciendo las cosas, pero, luego con el transcurrir del tiempo se verán los resultados positivos en la organización, garantizando así la obtención de certificaciones de calidad local, nacional y porque no internacional. Luego del estudio de la situación actual del Hostal La Carolina, se pudo identificar tres puntos claves que dieron origen al problema principal que fue la deserción de clientes y pérdida de cuentas corporativas, estos son:

- ☐ Escasa gestión dirigida hacia los procesos.
- ☐ Baja participación y desmotivación de los empleados.
- ☐ Poco seguimiento a las encuestas de satisfacción del cliente.

Para que estos tres puntos se puedan solucionar, la gerencia debe orientar la administración de la empresa tomando en cuenta todas las observaciones de la gestión de calidad total, y proponer capacitación permanente en temas específicos a cada departamento del hostal.

7.02 Recomendaciones

Del presente trabajo de disertación se logró obtener las siguientes recomendaciones, en especial para que la gerencia del Hostal La Carolina las tenga en cuenta.

- Proponer un sistema de sugerencias operativas y administrativas específicas y lógicas del área de trabajo del sugerente, con formatos amigables para el trabajador, y otorgando temas de opción múltiple.
- El seguimiento de los requerimientos de un huésped no solo debe limitarse a su atención in situ, se recomienda invitar a seguir al cliente por las redes sociales y así mantenerlo al tanto que sus sugerencias han sido atendidas.
- Los procesos implementados en cada actividad de cada área de trabajo deben ser constantemente evaluados, tomando en cuenta cada detalle para mantenerlos o modificarlos.
- La implementación de profesiogramas como sistema para la incorporación de nuevo personal debe ser muy tomada en cuenta ya que así se garantizará que la persona escogida tiene el mejor perfil para cumplir con el objeto del contrato.
- Llevar una bitácora y una estadística de las encuestas de satisfacción del cliente es una recomendación importante, ya que solo así sabremos si los cambios efectuados por la gerencia son fructíferos para la empresa.
- Tener en cuenta siempre que el mercado actual es muy dinámico y cambiante, y la búsqueda de nichos de mercado es primordial para ser competitivos y estar siempre un paso adelante con respecto a la competencia.

ANEXOS

Anexo 2. Fachada principal



Anexo 3. Recepción



Anexo 4. Sala de estar



Anexo 5. Restaurante



Anexo 6. Habitación matrimonial



Anexo 7. Habitación doble



Anexo 8. Habitación Triple



Anexo 9. Suite



Anexo 10. Procesos estratégicos Hostal La Carolina.

PROCESO PRINCIPAL	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACROACTIVIDAD
PLANEACION	PLANEACION ESTRATEGICA	Identificar planes y estrategias para fijar metas y objetivos	Elaborar plan estratégico a largo plazo. Misión Visión Valores corporativos Matriz FODA
	APROBACION DE LA GERENCIA	Asegurar que el proceso tenga el visto bueno de la gerencia.	Establecer técnicas de medición Dar seguimiento Verificar si existen fallas en los procesos Tomar acciones preventivas y correctivas
ADMINISTRACION DE CALIDAD	PROCESOS KAIZEN	Puesta en marcha de la mejora continua de los procesos implantados	Identificar problemas Establecer causas Proponer soluciones Seguimiento a los resultados Adoptar soluciones que dieron mejor resultado
	AUDITORIA EXTERNA	Conocer la situación real de la empresa	Contratar auditores Analizar ejercicio de auditoria Direccionar los resultados a los líderes de cada área

Anexo 11. Procesos operativos Hostal La Carolina.

PROCESO PRINCIPAL	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACROACTIVIDAD
AREA COMERCIAL	Pre venta	Definir los productos y servicios que se va a ofrecer a los clientes	Realizar charlas y capacitación sobre mercadotecnia
	Venta	Realizar la gestión de la transacción de compra y venta del producto o servicio	Visitas de negocios Apertura de cuentas Asignación de tarifas Apertura de crédito
	Post venta	Dar seguimiento a los clientes para verificar el nivel de satisfacción	Realizar estadísticas de clientes nuevos y clientes que desertan los servicios.
SERVICIOS	Alojamiento	Otorgar el servicio de alojamiento para la pernoctación de los clientes	Check in Check out Personalización del servicio
	Reservas	Verificar la disponibilidad en espacio y fechas y realizar ventas anticipadas	Contestar reservas vía, telefónica, mail, fax, personales. Realizar cambios de fechas y cancelaciones
	Restaurante	Entregar al cliente alimentación de calidad de acuerdo a lo ofertado	Recibir al cliente Sugerir menús Otorgar el servicio de alimentación requerido Facturar

Anexo 12. Procesos de apoyo Hostal La Carolina.

PROCESO PRINCIPAL	SUBPROCESO	PROPOSITO	MACROACTIVIDAD
Gestión Operativa	Mantenimiento	Garantizar el buen funcionamiento de equipos e instalaciones del hostel	Mantenimientos preventivos y correctivos
	Limpieza	Asegurar que todas las áreas comunes del hostel se mantengan limpias	Realizar limpieza de forma periódica por áreas y responsables
	Seguridad	Mantener las instalaciones y personas en el hostel a salvo de cualquier amenaza delictiva	Realizar rondas de seguridad y mantener puntos fijos de guardianía vigilada remotamente
Compras	Adquisiciones	Mantener en stock necesario de los insumos de todo el hostel	Realiza control de stock mínimo Requisición de productos Sistema first in first out
Talento humano	Reclutamiento	Proporciona al hostel profesionales para cada área requerida	Realizar un proceso de selección y reclutamiento de personal, de acuerdo a los perfiles requeridos en el área necesaria mediante profesigramas
	Capacitación	Realiza inducción al personal nuevo sobre el desarrollo de su trabajo	Enviar a los colaboradores a cursos de capacitación Hace seguimiento de su desempeño Evalúa la gestión
Gestión financiera	Contabilidad	Leva la contabilidad general de la empresa	Mantener al día los haberes tributarios y devengar los dineros frente al desarrollo normal del hostel.

Anexo 13. ENCUESTA DE PERCEPCION DE CALIDAD DEL CLIENTE EXTERNO

Por favor, dedique un momento de su tiempo para completar la presente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para el mejoramiento de los servicios.

GENERO:	Masculino	Femenino
EDAD:		

1. El servicio al momento de su llegada check-in fue rápido y amable?

SI NO
☐ ☐

2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

SI NO
☐ ☐

3. El trato del personal con los huéspedes es considerado y amable?

SI NO
☐ ☐

4. El personal está totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar y muestra adaptabilidad a las nuevas tecnologías?

SI NO
☐ ☐

5. Su habitación estuvo limpia, arreglada y equipada apropiadamente?

SI NO
☐ ☐

6. La limpieza y mantenimiento general del Hostal es aceptable?

SI NO
☐ ☐

7. El restaurante dispone en stock toda la variedad de alimentos ofertados en el menú?

SI NO
☐ ☐

8. Es aceptable el tiempo que tardaron en atenderle y servir sus alimentos?

SI NO
☐ ☐

9. La opinión general de la calidad, que usted tiene del Hostal es buena?

SI NO
☐ ☐

10. Estaría dispuesto a alojarse en nuestro Hostal nuevamente?

SI NO
☐ ☐

Anexo 14. ENCUESTA DE PERCEPCION DEL CLIENTE INTERNO

Al momento, El Hostal La Carolina se encuentra estructurando su plan de capacitación estratégica para el personal, por lo que la información que a continuación usted pueda proporcionar, es un valioso contribuyente.

GENERO:	Masculino	Femenino
EDAD:	TIEMPO DE SERVICIO:	

1. Que tan justa es su carga de trabajo:

Muy justa Justa Poco justa Injusta

☐ ☐ ☐ ☐

2. Considera justa su remuneración:

Muy justa Justa Poco justa Injusta

☐ ☐ ☐ ☐

3. Se siente a gusto desempeñando su función actual:

SI NO

☐ ☐

4. Considera usted que su trabajo es estresante:

SI NO

☐ ☐

5. Las instalaciones que le proporciona el Hostal para su desempeño son:

Muy adecuadas Adecuadas Poco adecuadas Inadecuadas

☐ ☐ ☐ ☐

6. Que tan accesibles son las oportunidades para ser creativo en su puesto:

Muy accesibles Poco accesibles Nada accesibles

☐ ☐ ☐

7. Que tan motivador es su jefe, en cuanto a su desempeño laboral:

Muy motivador Motivador Poco motivador Nada motivador

☐ ☐ ☐ ☐

8. Considera usted que los procesos del Hostal deben:

Mejorarse Mantenerse Cambiarse

☐ ☐ ☐

9. Considera usted que tiene los insumos necesarios para su trabajo:

Requiero mas insumos Requiero menos insumos Tengo suficientes insumos

☐ ☐ ☐

10. En que temas considera usted que necesita capacitarse, para mejorar las competencias requeridas en su actual trabajo:

Nuevas tecnologías Calidad en el servicio Idiomas Programación neurolinguística

☐ ☐ ☐ ☐

Anexo 15. Proforma para alquiler de salón de capacitación

 hotel república		HOTEL REPUBLICA				
		Ruc 1790488411001				
		Av. República E2-137 y Azuay				
		Teléfono: 2436-553 Fax: 2267-280				
		Quito-Ecuador				
PROFORMA						
CLIENTE	Xavier Maggi			TELEFONO	2903771	
CONTACTO	Xavier Maggi					
FORMA DE PAGO	50% para garantizar el evento y 48h antes del evento la totalidad del pago					
TIPO SERVICIO	Seminario			HORA:	Por confirmar	
FECHA DE SERV	Jueves 21 al viernes 22 de abril del 2016				FECHA EMISION	13/04/2016
FECHA	DETALLE	CANT	V. UNITARIO	VALOR TOTAL		
21/04/2016	Paquete Coffe Break + almuerzo	25	22,50	562,50		
22/04/2016	Paquete Coffe Break + almuerzo	25	22,50	562,50		
				0,00		
	Paquete coffee break am + almuerzo					
	Coffee break en la mañana con un bocadito+café, te, jugo o gaseosa					
	Almuerzo menú para seminarios					
	Estación de café y aromáticas permanente					
OBSERVACIONES:				SUMAN	\$ 1.125,00	
Salón arreglado con mesas y sillas (montaje de acuerdo a lo solicitado por el cliente y capacidad del salón)				IVA 12%	\$ 135,00	
Internet inalámbrico banda ancha				SERVICIO 10%	\$ 112,50	
Pantalla-Pizarra con 3 marcadores				TOTAL A PAGAR	\$ 1.372,50	
Estación de café y aromáticas permanentes				Tasa Imp Turismo	\$ -	
				ABONO	\$ -	
				SALDO	\$ 1.372,50	

[illegible]

[illegible]

Anexo 18. Presentación de la capacitación diapositivas

"LA CAROLINA INN" Servicio Hotelero

Elaborado por: Xavier Maza

1 ★

QUERER Y DISFRUTAR LA ACTIVIDAD HOTELERA CON UNA ACTITUD DE PRIMERA

- EL SERVICIO ANTES QUE UNA ACTIVIDAD ES UNA ACTITUD PARA CON EL HUESPED.
- ES EL MEJOR ARGUMENTO PARA COMPETIR CON LOS DEMAS HOTELES.
- ES LA OPTIMA MANERA DE MEJORAR NUESTRA IMAGEN, TANTO EN EL EXTERIOR COMO EN EL INTERIOR DEL PAIS.
- SE MULTIPLICA EL NUMERO DE USUARIOS POR EL BUEN SERVICIO QUE USTED PRESTE, ASEGURANDO QUE EL HUESPO BIEN ATENDIDO REGRESE Y TRAIGA MAS CLIENTE.
- ES LA MEJOR MANERA DE SENTIRNOS BIEN CON NOSOTROS MISMOS, PORQUE EXPERIMENTAMOS QUE LO QUE HACEMOS TIENE UN VERDADERO SIGNIFICADO.

2 ★

QUE IMPLICA SER LIDERES EN HOTELERIA?

- LIDERAR EN LAS DIFICULTADES
- CUIDAR CADA DETALLE DE NUESTRO SERVICIO.
- ASEGURAR LA SATISFACCIÓN TOTAL DE CADA CLIENTE.
- TENER PLENA CONFIANZA EN LO QUE HACEMOS Y LO QUE OFRECEMOS.
- HACER ALGO MAS QUE LOS OTROS HOTELES.

3 ★

EL LIDERAZGO DEL HOTEL DEPENDE DE CADA UNO DE NOSOTROS

- DANDO LO MEJOR DE SI.
- APORTANDO SENTIDO DE PERTENENCIA.
- DOMINANDO A CADA UNO SU AREA.
- MEJORANDO LA EMPATÍA.
- TENIENDO LA MEJOR ACTITUD.

4 ★

QUÉ ESPERA LA ADMINISTRACIÓN DEL HOTEL DE USTED EN ESTE PROCESO

- UN BALANCE JUSTO ENTRE EL SERVICIO Y LO QUE PAGA EL USUARIO.
- ANTICIPARNOS A LOS DESEOS Y NECESIDADES DEL HUÉSPED.
- SER AMABLES SIEMPRE Y ESPECIALMENTE EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES.
- ORIENTAR CON CONOCIMIENTO Y CERTEZA, HACIENDOLO SENTIR EN SU PROPIO HOGAR.

5 ★

EL PENSAMIENTO DE NUESTRA CULTURA

- AMIGUISIMO (ENCUBRIMIENTO Y COMPLICIDAD).
- EVASIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES (EXCUSAS).
- POSTERGACIÓN DE LA ACCIÓN
- VAGA IDEA DEL PROGRESO DEL HOTEL.
- FACILISMO O LEY DEL MENOR ESFUERZO.
- OCULTAMIENTO DE LA VERDAD.
- ESPERAR QUE LOS PROBLEMAS SE RESUELVAN SOLOS.

6 ★

COMO SON NUESTROS HUESPEDES Y TURISTAS DE HOY

- DESCONFIA DOS Y CAUTELOSOS POR LA IMAGEN DE INSEGURIDAD QUE EXISTE ACTUALMENTE EN NUESTRA CIUDAD.
- PERSONAS OCUPADAS Y CON MÚLTIPLES COMPROMISOS, QUE DEMANDAN SERVICIO RÁPIDO Y PRECISO.
- GENTE QUE GUSTAN DE UN TRATO PERSONALIZADO Y AMABLE E INCLUSIVE EN LOS MOMENTOS DE DIFICULTAD.
- LES AGRA DA QUE LES ESTEN ESPERANDO OPORTUNAMENTE
- PASAJEROS QUE LES GUSTA SER ORIENTADOS.
- HUESPEDES QUE LES GUSTA COMPARAR LA CALIDAD CON OTROS HOTELES.



7 ★

LOS DETALLES HACEN LA CALIDAD EN UN HOTEL

- TOMANDO CONCIENCIA PROACTIVA
- CAPTANDO HASTA LA MAS ELEMENTAL FALLA
- SONRISA SINCERA Y ESPONTÁNEA
- AMISTAD CON RESPETO
- EFICACIA Y EFECTIVIDAD
- MOTIVACIÓN PERMANENTE
- OPTIMIZANDO NUESTRAS RELACIONES
- PERSONALIZANDO EL SERVICIO
- BRINDANDO UNA ACTITUD DE AYUDA Y APOYO AL HUESPED.



8 ★

COMO APRENDER A PERCIBIR EL MAS MINIMO DETALLE EN EL HOTEL

DESARROLLANDO LOS MAS ALTOS NIVELES DE OBSERVACIÓN EN EL SIGUIENTE EJERCICIO



9 ★

LAS DOS CARAS DE CLIENTES DE LA HOTELERIA

CLIENTE INTERNO:	CLIENTE EXTERNO:
NUESTROS COLEGAS, PREVEEDORES, COMPAÑEROS, FACILITADORES DEL TRABAJO JEFES ETC.	USUARIOS HOTELEROS, HUESPDES Y CLIENTES EN GENERAL.



10 ★

QUÉ DESEA ENCONTRAR UN HUESPED EN UN HOTEL.

VALORES PERSONALES	NUESTROS PRODUCTOS
✓ AMABILIDAD	COMPETITIVOS
✓ SIMPATIA	VARIADOS
✓ MOTIVACIÓN	DE CALIDAD
✓ CONOCIMIENTO	A TIEMPO
✓ EMPATIA	BIEN PRESENTADOS
✓ PACIENCIA	LIMPIOS

BENEFICIOS PARA EL USUARIO

- ✓ CONFIANZA
- ✓ ACEPTACIÓN
- ✓ TRANQUILIDAD
- ✓ COMODIDAD
- ✓ GARANTIAS EN TODOS LOS SERVICIOS



11 ★

ELEMENTOS EN EL SERVICIO HOTELERO

ESTRATEGIA
COMO COMBINAR NUESTROS RECURSOS PARA ALCANZAR LA SATISFACCION DEL HUESPED

EFICACIA
LOGRAR EL OBJETO DEL SERVICIO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE

EFICIENCIA
LA CAPACIDAD DE REALIZAR UNA DETERMINADA ACTIVIDAD EN EL SERVICIO AL MENOR COSTO

LA INNOVACION
LA MANERA DE CONSEGUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UN MERCADO DE COMPETENCIA PERMANENTE

LA ANTICIPACIÓN
PROPORCIONARA INFORMACIÓN QUE PERMITE PREVER LO PREVISIBLE



12 ★

DESAJUSTES EN EL SERVICIO HOTELERO

- INTERPRETACION ERRADA ENTRE LO QUE EL CLIENTE Y LO QUE CREEMOS QUE QUIERE
- SER INFLEXIBLE CUANDO FALLAMOS
- NO ESTAR VERDADERAMENTE DISPUESTOS A SERVIR A LOS DEMAS
- NO DARSE CUENTA DE LOS DETALLES QUE HACEN LA DEFERENCIA



13 ★

CONSECUENCIAS DE UNA MALA ATENCION

SE MULTIPLICA LA IMAGEN DE LO NEGATIVO
ALTERA LA OPTIMA DEMANDA DEL SERVICIO HOTELERO
ALTERA LA ECONOMIA DE NUESTRO NEGOCIO
SE CREA INESTABILIDAD Y BAJA AUTOESTIMA EN EL TRABAJO HOTELEERO



14 ★

MECANISMO DE DEFENSA DE LOS CLIENTES FRENTE AL MAL SERVICIO  RESISTENCIA DESAFÍO Y NAGATIVISMO. RESENTIMIENTO Y HOSTILIDAD . NO UTILIZACION DE LOS SERVICIOS . ABTENERSE DE VISITARLO GUSTANDOLE EL HOTEL.	EL EQUIPO DE TRABAJO EN POS DEL MEJOR SERVICIO  • NUESTRO LEMA TODOS PARA UNO Y UNO PARA TODOS .} • PROCESOS CAJA, RECEPCION ALIMENTOS Y BEBIDAS VENTAS ETC: TODOS INTEGRADOS A FAVOR DEL CLIENTE • SOPORTE COLABORACION AYUDA MUTUA Y COOPERACION . • DISPONER DE UN AMBIENTE DE TRABAJO MOTIVADOR Y AMABLE • NUNCA CULPEA A UN COLEGA DE UNA FALLA EN EL SERVICIO .										
LA COMUNICACIÓN ES UN PROCESO DE TRANSMISION DE MENSAJES ENTRE UN EMISOR Y UN RECEPTOR . HAY MUCHAAS SEÑALES QUE SE PRODUCEN SIN PALABRAS. LOS GESTOS SON UN LENGUAJE INCONNSCIENTE. PRODUCTO DE LO QUE ESTAMOS PENSANDO Y SENTIMIENTO INTERNAMENTE . 	LA COMUNICACION  COMUNICACIÓN POSITIVA (+) CUANDO LOS MENSAJES GENERAN UNA IMPRESIÓN AGRADABLE Y UNA PERCEPCION POSITIVA DE LA PERSONA COMUNICACIÓN NEGATIVA (-) CUANDO SE PRODUCEN SEÑALES EN QUE LOS MENSAJES SON RECEPTADOS NEGATIVAMENTE Y LA PERCEPCION AISLA PRODUCE RECHAZO O PREVENCIÓN.										
LA COMUNICACIÓN ES FUNDAMENTAL EN LA HOTELERIA  SABER DECIR LA COSAS ELEGIR EL MOMENTO ADECUADO. ESCUCHAR NO QUIERE DECIR. ESTAR ADECUADO. NUNCA PREJUZGAR. NO ARROJAR LEÑA AL FUEGO. ADAPTARSE A CUALQUIER TEMPERAMENTO. UTILIZAR LAS TRES TES. NUNCA ABUSAR DE LA CONFIANZA BRINDADA POR EL CLIENTE.	PROBLEMAS MAS FRECUENTES EN LA COMUNICACIÓN HOTELERA  HABLAR DEMASIADO RAPIDO Y SIN VOCALIZAR. HABLAR SIN PENSAR. NO TOMAR NOTA POR ESCRITO. NO REPETIR LA INFORMACION. NO RETROALIMENTARNOS. NO ACLARAR CUANDO HAY DUDAS. NO CONTROLAR LOS ESTADOS DE ANIMOS DEMORAR LA RESPUESTAS. INFORMACION INCOMPLETA. NO MIRAR AL CLIENTA EN EL DIALOGO. NO DEJARLO HABLAR.										
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL HOTEL  NOS PERMITE GANAR TIEMPO. NOS EVITA ENFRENTAMIENTOS. NOS ENSEYA A SER PRUDENTES. NOS PERMITE COMUNICARNOS CON CALMA INTERIOR. NOS GENERA GESTOS Y AFIRMACIONES POSITIVAS. NOS EVITA ESTALLIDOS EMOCIONALES . NOS PERMITE EXPRESARNOS EN EL MOMENTO ADECUADO. NOS FACILITA LA COMPRESION DE LOS DEMAS.	LA PRECISION EN LA INFORMACION HOTELERA <table border="0"> <tr> <td>IMPRECISO</td> <td>PRECISO</td> </tr> <tr> <td>CONTESTAR RAPIDO</td> <td>SIN MANCHAS, SIN MAL OLOR</td> </tr> <tr> <td>AMIGABLE</td> <td>EN MENOS DE TRES TIMBRES</td> </tr> <tr> <td>RAPIDAMENTE</td> <td>SONRISA, BUEN GESTO Y AMABLE</td> </tr> <tr> <td>BAÑERA LIMPIA</td> <td>EN TREINTA SEGUNDOS SIN RESIDUOS DE JABON, SIN PELOS, LIBRES DE MOHO, GRIFO BRILLANTE, SIN MANCHAS.</td> </tr> </table> 	IMPRECISO	PRECISO	CONTESTAR RAPIDO	SIN MANCHAS, SIN MAL OLOR	AMIGABLE	EN MENOS DE TRES TIMBRES	RAPIDAMENTE	SONRISA, BUEN GESTO Y AMABLE	BAÑERA LIMPIA	EN TREINTA SEGUNDOS SIN RESIDUOS DE JABON, SIN PELOS, LIBRES DE MOHO, GRIFO BRILLANTE, SIN MANCHAS.
IMPRECISO	PRECISO										
CONTESTAR RAPIDO	SIN MANCHAS, SIN MAL OLOR										
AMIGABLE	EN MENOS DE TRES TIMBRES										
RAPIDAMENTE	SONRISA, BUEN GESTO Y AMABLE										
BAÑERA LIMPIA	EN TREINTA SEGUNDOS SIN RESIDUOS DE JABON, SIN PELOS, LIBRES DE MOHO, GRIFO BRILLANTE, SIN MANCHAS.										

EL BUEN ANFITRION HOTELERO  1.-PROGRAMA MENTALMENTE LO QUE VA A DECIR. 2.-PIENSA QUE SENTIRAN LOS USUARIOS CUANDO HABLA. 3.-SE ACOMPAÑA DE UNA ACCION EFECTIVA. NOS SENTIMOS BIEN CUANDO NOS COMUNICAMOS BIEN	LA COMUNICACIÓN NEGATIVA ES UNA BOMBA DE TIEMPO • NO DIGA NUNCA * NO SE * • MIRADA ESQUIVA Y CABIZBAJA • GESTOS NEGATIVOS • PROTECCIONES ,DEFENSAS, MANOS EN LA CARA ,ETC • NO MUESTRE PREPOTENCIA • NO USE COMUNICACIÓN HOSTIL. • COLONQUESE EN EL LUGAR DEL HUESPED. 
TECNICAS DE COMUNICACIÓN  DIVIDIR POR IDEAS. UTILIZAR LOS ENFASIS EN LO QUE SE QUIERE RESALTAR. VOCALIZACION REPETIR EL MENSAJE (DUPLICADO). RETROALIMENTACION. REGISTRO DEL MENSAJE . UTILIZACION OPTIMA DE LOS GESTOS SELECCIONAR LAS PALABRAS MAS ADECUADAS PARA LLEGAR A TODO NIVEL	PASOS PARA EL MANEJO DE CLIENTES DIFICILES Y EXIGENTES  1.ESCUCHAR 2.EMPATIA 3.INFORMARSE BIEN 4.INDENTIFICARSE EL PROBLEMA 5.DAR REFUERZO POSITIVO 6.BRINDAR ATERNATIVAS 7.RESPONSABILIZARSE 8.HACER SEGUIMIENTO 9.TOMAR ACCIONES PREVENTIVAS
COMUNICACIÓN QUE DAÑA EL AMBIENTE DE TRABAJO  * LOS CHISMES * LAS DEMORAS INJUSTIFICADAS * LOS RUMORES * LOS RENCORES * LAS CRITICAS	TODO ESTA EN LA FORMA DE DECIRLO  * TONO.TINTO Y TACTO. * ACOMPAÑEME SUS PALABRAS MEDIANTE UN GESTO FISICO POSITIVO. * NO ETIQUETE A LOS DEMAS * NO TRATE DE GANAR LA DISCUSION * INDUZCA HACIA LO POSITIVO.
FORMA DE UTILIZAR LA EMPATIA HOTELERA  SE COLOCA EN EL SITIO DE SUS CLIENTES. TIENE ALTA OPINION DE SI MISMO. CREE FIRMEMENTE EN LO QUE HACE . EVITA LA APATIA,INTROVERSION,FRIALDAD,INDEFERENCIA Y DESINTERESES. IMPRIME VELOCIDAD Y ENTUSIASMO A CADA PASO. ES MUY EXPRESIVO Y EXIGENTE. CUIDA HASTA LOS DETALLES MAS INSIGNIFICANTES .	LOS SENTIMIENTOS DEL HUESPED SON LA LLAVE DEL ÉXITO DE NUESTRA GESTION  LA GRAN MAYORIA DE DECISIONES DE LOS CLIENTES ESTAN BASADAS EN LAS EMOCIONES E INSTINTOS (SENTIMIENTOS). LOS SENTIMIENTOS DE CADA CLIENTE DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA POR QUIEN PRESTA EL SERVICIO. LOS HUESPEDES APRECIAN SU SINCERIDAD Y AMISTAD TODOS TENEMOS TEMOR DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS A CADA PERSONA LE GUSTA SENTIRSE ESPECIAL LOS BUENOS SENTIMIENTOS HACEN UNA RELACION DOBLEMENTE GANADORA.

ERRORES FRECUENTES CON EL USUARIO HOTELERO • SON VÍCTIMAS DE LOS DESCUIDOS DE LOS EMPLEADORES. • DEMORA EN LOS PROCESOS DE SERVICIO. • TRATO DESPOTAY DISTANTE. • FALTA DE CONSIDERACION Y CALOR HUMANO. • ERRORES EN FACTURACION. • DESCUIDO EN EL ASEO. • PRESTAR EL SERVICIO EN MALA GANA. • FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO. • FALTA DE ACCIONES PREVENTIVAS PARA EVITAR PROBLEMAS. 	LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA HOTELERA • ES LA IMAGEN DEL HOTEL POR TELÉFONO. • TIENE PODER EMOTIVO (CREA CONFIANZA, INFLUYE Y PERSUADE). • TIPOS DE VOZ • TRANQUILA: BUEN TIMBRE REPOSADA Y CONTROLADA (TONO NATURAL) • PERSUASIVA: ENTUSIASTA, AFIRMATIVA, ENERGICA, ENFÁTICA Y ESPONTÁNEA. • SUGESTIVA: APASIONADA (CON FUERZA Y SINCERA) CAPAZ DE INFLUIR EN LA VOLUNTAD AJENA. • EXPLICATIVA: CLARA, ABIERTA RICA EN ARGUMENTOS Y COMPRENSIVA. • AMABLE: AFABLE, AGRADEABLE Y EMOTIVA (SE ACOMPAÑA DE UNA SONRISA). 
RECOMENDACIONES DURANTE LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA • ES CONVENIENTE VARIAR EN EL TONO DE VOZ • SE DEBE HABLAR CON NITIDEZ Y MÁS DESPACIO DE COMO SE PIENSA • UTILICE LENGUAJE UNIVERSAL • NO UTILICE PALABRAS NEGATIVAS (NO, DE NINGUN MODO, NO CREA, NO ES ASÍ). • NO UTILICE PALABRAS OSCURAS (RIESGO DE ACCIDENTE, INCONVENIENTES RECLAMACION, ETC). • NO UTILICE PALABRAS AGRESIVAS (SE LO PUEDE PROBAR, USTED ESTA EQUIVOCADO, USTED NO ME HA ENTENDIDO). • NO DEMORRE LA RESPUESTA. 	EL EMPLEO DEL SILENCIO EN EL TELÉFONO • ES ÚTIL PARA • FACILITAR RESPUESTA DEL CLIENTE • AYUDAR A PENSAR Y A DECIDIR • LO NEGATIVO • NO DEBE SER MUY PROLONGADO. • DEBE EVITARSE EXPRESIONES DE DUDA DURANTE SU USO (¿QUE SERÁ LO QUE PASA?) • EVITAR EXPRESIONES QUE PONGA EN DUDA LA CONFIANZA (AQUÍ ENTRE NOS... NO COMENTE PERO...) • ES INFORMACION CONFIDENCIAL... GUARDEME LA RESERVA...
COMO SE PERSONALIZA LA ATENCIÓN  • DANDO MI NOMBRE Y LLAMANDO AL CLIENTE POR SU NOMBRE, PERO CON EL DEBIDO RESPETO. • INTERESANDOME, BRINDÁNDOLE LOS MEJORES GESTOS AMABLES. • HACIENDO SEGUIMIENTO DEL RESULTADO DE SU PEDIDO HASTA SATISFACERLE. • COMPROMETIENDO A ATENDER DE IGUAL MANERA A SUS FAMILIARES O AMIGOS QUE REQUIEREN EL SERVICIO.	LAS PERCEPCIONES DEL HUESPED LO QUE EL HUESPED PERCIBE • LIMPIEZA • ACTITUDES • AMABILIDAD • AGILIDAD • QUE LE OFRESCAN EL SERVICIO SIN HOSTIGAMIENTO • AGRADECIMIENTOS SINCEROS SIN PRESIONAR LA PROPINA. • EL HUESPED HABLA Y MIRA SUS GESTOS 
TIPOS DE HUESPEDES 	TIPOS DE PASAJEROS Y NORMAS DE TRATO • EL CONFLICTIVO • CARACTERÍSTICAS • MALHUMORADO, PROBLEMÁTICO, AGRESIVO, NO O ACEPTA SUGERENCIAS, INSULTA Y HUMILLA • NORMAS DE TRATO • MANTENER LA CALMA, ESCUCHARLO SIN CONTRADEDECIRLO, SI ES NECESARIO SI ES GROCCERO SOLICITAR RESPETO SIN ALTERARSE.

TIPOS DE PASAJEROS Y NORMAS DE TRATO • EL CHARLATAN- SIMPATICO • CARACTERISTICAS • ABIERTO AMISTOSO, ESPONTANEO, EXTROVERTIDO. • NORMAS DE TRATO • HALAGARLO, OIRLO, USAR BUEN HUMOR PERO CON RESPETO, ENTENDERLO Y HACERLE PREGUNTAS CERRADAS.	TIPOS DE PASAJEROS Y NORMAS DE TRATO • NERVIOSO O APURADO • CARACTERISTICAS • SEVE PREOCUPADO, ARREBATADO, TEMEROSO ,EXAGERADO, NEGATIVO Y DESCONFIADO. • NORMAS DE TRATO • DARLE TRANQUILIDAD Y SEGURIDAD, ESCUCHARLE CON ATENCION RESPONSABLE RAPIDO A SUS REQUERIMIENTOS, BRINDARLE REFUERZOS POSITIVOS.
39 ★	40 ★
TIPOS DE PASAJEROS Y NORMAS DE TRATO • DESPISTADOS O INSEGURO • CARACTERISTICAS • POR LO GENERAL MAL ORIENTADO, NO SABE DONDE UBICAR LOS SITIOS EL DESCONOCIMIENTO LO GENERA DESCONFIANZA SE ALTERA FACILMENTE CUESTIONA TODO LO QUE NO CONOCE. • NORMAS DE TRATO • ASESORARLE CON CONOCIMIENTO, SER CLAROS AL ORIENTARLE, INDICARLE CON DETALLES PACIENCIA Y CORDIALIDAD DE SER NECESARIO APOYARSE EN UNA GUIA INFORMATIVA DE LA CUIDAD.	ALGUNOS USUARIOS FRECUENTES DE OTRAS CULTURAS • PASAJERO ORIENTAL (JAPONES, CHINO, ETC) • NORMAS DE TRATO • SER AMABLE Y MUY FORMAL INSPIRARLE CONFIANZA, MOSTRAR CONOCIMIENTO, HACERLE SENTIR IMPORTANTE, SONREIRLE CON FRECUENCIA ESTAR PENDIENTE DE LOS DETALLES.
41 ★	42 ★
ALGUNOS USUARIOS FRECUENTES DE OTRAS CULTURAS • PASAJERO NORTEAMERICANO • NORMAS DE TRATO • SER ESPONTANEO, SINCEROS Y DIRECTOS • NUNCA CONTRADECIRLE • PONDERAR POSITIVAMENTE SU CULTURA • ACONSEJARLE CON CONOCIMIENTO • RECOMENDARLE LO ESPECTACULAR DE LA CUIDAD	ALGUNOS USUARIOS FRECUENTES DE OTRAS CULTURAS • PASAJERO ALEMAN • NORMAS DE TRATO • COMO ES PERFECCIONISTA LE ENCANTA ESTAR BIEN INFORMADO • SE DEBE SATISFACER SUS NECESIDAD DE INMEDIATO • ACTUAR FRENTE A EL, CON MUCHO ENTUSIASMO • PREVENIR SITUACIONES QUE LE PUEDAN MOLESTAR • EVITAR DISCUTIR Y SER EXACTOS EN TODO
43 ★	44 ★
ALGUNOS USUARIOS FRECUENTES DE OTRAS CULTURAS • PASAJERO INGLES • NORMAS DE TRATO • LE GUSTA LA FINEZA LA ELEGANCIA Y LA DIPLOMACIA • ES MUY EXACTO EN MATERIA DE DINERO • HAY QUE SER EXTREMADAMENTE PUNTUALES CON EL • CUIDAR LOS DETALLES Y EL LENGUAJE .	• LA FELICIDAD DEL CLIENTE ME ESTIMULA  • "SI EL HUESPED ES FELIZ, ME SIENTO QUE HE CUMPLIDO CON MI MISION"
45 ★	46 ★