

**TECNOLÓGICO INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y  
TURISMO**

**“ITHI”**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS**

**“DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LOS  
ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE  
GUARANDA”**

**Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del Título de Tecnóloga  
en Administración de Empresas Hoteleras**

**INVESTIGADORA: Ladino Pazos María Alexandra**

**TUTOR: Lic. Gustavo Montúfar**

**Quito – Ecuador  
Noviembre 2006**

Señor: Ing. Gustavo Montúfar  
TUTOR DE TESIS

### CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico de Turismo y Hotelería ITHI, de Quito; por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

-----  
Quito, Noviembre de 2005

## **AUTORÍA**

Yo, María Alexandra Ladino Pazos, autora del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

-----  
Ma. Alexandra Ladino Pazos

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en Tesis de Grado, de conformidad con las siguientes cláusulas:

### PRIMERA.-

El Señor Ing. Gustavo Montúfar, por sus propios derechos, en calidad de Tutor de Tesis; y la Srta. Alexandra Ladino Pazos, por sus propios derechos, en calidad de autora de la Tesis.

### SEGUNDA.-

UNO.- La Srta. Alexandra Ladino Pazos realizó la tesis Titulada “Diagnóstico de la calidad de los servicios en los establecimientos de Alojamiento de la ciudad de Guaranda”, para optar por el título de Tecnóloga en Administración de Empresas Hoteleras, en el Instituto Tecnológico Internacional ITHI, bajo la tutoría del Señor Ing. Gustavo Montúfar.

DOS.- Es política del Instituto Tecnológico Internacional ITHI, que las tesis de grado se apliquen, se materialicen y difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA.- Los comparecientes, Ing. Gustavo Montúfar, en calidad de Tutor de Tesis, y la Srta. Alexandra Ladino como autora de la misma, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en la Tesis de Grado titulada: “Diagnóstico de la calidad de los servicios en los establecimientos de Alojamiento de la ciudad de Guaranda” y conceden autorización para que el ITHI pueda utilizar esta tesis en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA.- Aceptación: Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

-----

-----

Quito, Noviembre del 2006

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación quiero dedicar, con todo mi afecto, a mis padres Vinicio e Isabel, que en todo momento han sido mi orientación y valioso soporte a través de sus sabios consejos; de igual manera, dedico este esfuerzo intelectual a mi hermano Geovanny y a mi hermana Paulina, quienes con sus frases de aliento y ayuda oportuna en los momentos más difíciles, contribuyeron para la feliz culminación de la tesis que hoy pongo a consideración.

**M.A.L.P**

## **AGRADECIMIENTO**

Con la más profunda admiración y respeto, quiero agradecer al Instituto Tecnológico Internacional de Hotelería y Turismo, "ITHI" en la persona de su Rectora, Lic. Judith Guerra, por la valiosa oportunidad que se me ha brindado de ser parte de los centenares de estudiantes que día a día se van forjando en sus aulas.

A todos los distinguidos maestros, que con sus vastos conocimientos teórico prácticos y alto sentido de responsabilidad y servicio, supieron guiarme a cada momento y estar pendientes de mis logros y limitaciones.

De una manera muy especial vaya mi imperecedero reconocimiento para el Ingeniero Gustavo Motúfar, Director de Tesis, quien con su entrega y dedicación, conocimiento profundo de la materia y don de gentes, supo orientar toda la fase del presente trabajo.

A todos ustedes mi sentido agradecimiento.

**Ma. Alexandra Ladino Pazos**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>PRIMER CAPÍTULO</b>	
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.1. Formulación de preguntas</b> .....	3
<b>1.2. Delimitación del problema</b> .....	4
<b>1.3. Matriz FODA del Sector Hotelero de Guaranda</b> .....	4
<b>1.3.1. Fortalezas</b> .....	5
<b>1.3.2. Oportunidades</b> .....	5
<b>1.3.3. Debilidades</b> .....	6
<b>1.3.4. Amenazas</b> .....	6
<b>1.3.5. Estrategias en base al análisis de la matriz FODA</b> .....	8
<b>2. Objetivos</b>	
<b>2.1. General</b> .....	9
<b>2.2. Específicos</b> .....	9
<b>3. Metodología</b>	
<b>3.1. Tipo de investigación</b> .....	9
<b>3.2. Método</b> .....	9
<b>3.3. Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	10
<b>SEGUNDO CAPÍTULO</b>	
<b>1. Marco teórico</b> .....	11
<b>1.1. Servicio de calidad</b> .....	11
<b>1.2. Calidad y desarrollo humano en las organizaciones</b> .....	11

<b>1.3.</b>	La calidad como ventaja.....	12
<b>1.4.</b>	Las normas de calidad.....	12
<b>1.5.</b>	Certificación en las normas ISO	
<b>1.5.1.</b>	¿Qué es la normalización?.....	12
<b>1.5.2.</b>	¿Qué es la certificación?.....	12
<b>1.5.3.</b>	¿Qué son las normas de la serie ISO 9000?.....	13
<b>1.5.4.</b>	¿Por qué las empresas implantan un sistema de la calidad ISO 9000?.....	13
<b>1.5.5.</b>	¿Cuáles son los beneficios de la implementación de la norma ISO 9000?.....	13
<b>1.5.6.</b>	Principios básicos del sistema de gestión de la calidad.....	15
<b>1.5.7.</b>	ISO con relación al servicio.....	16
<b>1.5.8.</b>	ISO 9001:2000 – composición.....	16
<b>1.5.9.</b>	Requisitos de la norma ISO 9000:2000.....	17
<b>1.6.</b>	Aseguramiento de la calidad.....	17
<b>1.7.</b>	Técnicas para el control de los procesos de calidad.....	18
<b>1.8.</b>	Sistema de gestión de calidad.....	18
<b>1.9.</b>	Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad.....	19
<b>1.10.</b>	Enfoque del sistema de gestión de calidad.....	19
<b>1.11.</b>	Concepto de servicio.....	19
<b>1.12.</b>	Calidad en el servicio.....	20
<b>1.13.</b>	El servicio como estrategia de posicionamiento.....	20
<b>1.14.</b>	El cliente.....	20
<b>1.15.</b>	Satisfacción del cliente.....	20
<b>1.16.</b>	Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.....	21



1.17. Comprensión del cliente.....	21
1.18. Desarrollo del perfil de su cliente.....	21
1.19. Prestar servicios de calidad al huésped.....	21
1.20. Las 2 dimensiones de los servicios de calidad al cliente.....	22
1.20.1. La dimensión de los procedimientos.....	22
1.20.2. La dimensión personal.....	24
1.20.3. Organigrama de las dimensiones de los servicios de calidad al cliente.....	25
1.21. “20 Reglas de oro – Hotel Ritz Carlton”.....	26
1.22. El manejo de quejas en el servicio de calidad.....	28
1.23. Actitudes que debe tener el empleado.....	29
1.24. Programas de calidad y de excelencia.....	29
1.25. Estandarización – basado en las normas ISO.....	30
1.26. Ventajas de la estandarización.....	30
1.27. Normas técnicas por actividades turísticas.....	32
1.28. Normas generales en establecimientos de alojamiento.....	32

### **TERCER CAPÍTULO**

1. Descripción, análisis e interpretación de datos.....	34
1.1. Objetivo general.....	34
1.2. Objetivos específicos.....	34
2. Cálculo del tamaño de la muestra.....	34
3. Tabulación de las encuestas para el diagnóstico de la calidad de los servicios en los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda.....	37
3.1. Tabulación de las encuestas dirigida a administradores y propietarios de establecimientos e instalaciones hoteleras de Guaranda.....	37

3.2. Análisis e interpretación de datos de las encuestas realizadas a administradores de establecimientos de alojamiento de Guaranda.....	80
3.3. Tabulación de las encuestas dirigidas a empleados de establecimientos hoteleros sobre la capacitación y calidad de los servicios.....	95
3.4. Análisis e interpretación de datos de las encuestas dirigidas a empleados y trabajadores hoteleros sobre la capacitación y calidad de los servicios.....	104
<b>4. Caracterización del lugar</b>	
4.1. Datos históricos.....	108
4.2. Datos geográficos.....	109
4.3. Datos demográficos.....	109
4.4. Componente turístico.....	109
4.5. Componente cultural.....	117
4.6. Datos económicos.....	118
4.7. Servicios e infraestructura.....	118

## **CUARTO CAPÍTULO**

### **“PLAN DE CONTROL DE CALIDAD”..... 124**

#### **1. Introducción**

1.1. Propósito y alcance del plan..... 126

1.2. Términos y definiciones..... 126

#### **2. Sistema de gestión de calidad..... 128**

2.1. Requisitos generales.....128

2.2. Requisitos de la documentación..... 130

2.3. Generalidades.....131

2.4. Manual de Calidad..... 131

2.5. Control de documentos..... 131

<b>2.6.</b>	Control de registros.....	132
<b>3.</b>	Responsabilidad de la dirección	
<b>3.1.</b>	Compromiso de la dirección.....	132
<b>3.2.</b>	Enfoque al cliente.....	133
<b>3.3.</b>	Política de la calidad.....	134
<b>3.4.</b>	Planificación.....	134
<b>3.5.</b>	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	135
<b>3.6.</b>	Revisión de la dirección.....	137
<b>4.</b>	Gestión de los recursos	
<b>4.1.</b>	Provisión de recursos.....	138
<b>4.2.</b>	Recursos humanos.....	138
<b>4.2.1.</b>	Sistema de competencia laboral en el sector turismo.....	139
<b>4.3.</b>	Infraestructura.....	141
<b>4.4.</b>	Ambiente de trabajo.....	141
<b>5.</b>	Realización del producto	
<b>5.1.</b>	Planificación de la realización del producto.....	142
<b>5.2.</b>	Procesos relacionados con el cliente.....	143
<b>5.3.</b>	Diseño y desarrollo.....	144
<b>5.4.</b>	Compras.....	147
<b>5.5.</b>	Producción y prestación del servicio.....	148
<b>5.6.</b>	Control de dispositivos de seguimiento y medición.....	149
<b>6.</b>	Medición, análisis y mejora	
<b>6.1.</b>	Generalidades.....	150
<b>6.2.</b>	Seguimiento y medición.....	150
<b>6.3.</b>	Control del producto no conforme.....	152

<b>6.4. Análisis de datos.....</b>	<b>152</b>
<b>6.5. Mejora.....</b>	<b>153</b>

## **QUINTO CAPÍTULO**

<b>1. Resultados.....</b>	<b>155</b>
<b>2. Conclusiones.....</b>	<b>156</b>
<b>3. Recomendaciones.....</b>	<b>157</b>
<b>4. Bibliografía.....</b>	<b>159</b>
<b>5. Cronograma de actividades.....</b>	<b>161</b>
<b>6. Recursos.....</b>	<b>163</b>
<b>6.1. Recursos humanos</b>	
<b>6.2. Recursos materiales</b>	
<b>6.3. Recursos técnicos</b>	
<b>6.4. Recursos económicos</b>	
<b>7. Anexos.....</b>	<b>164</b>

## INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy requiere que las organizaciones sean más competitivas e incluso agresivas; pero esto no abarca sólo el marketing o la publicidad, sino, además un cambio en la prestación de los servicios, los cuales deben ser ejecutados bajo niveles de calidad.

Una empresa que se dedica a la elaboración de bienes controla la calidad durante la producción de dicho bien; pero una vez que este producto llega al mercado, este control se vuelve complicado; mientras que una empresa de servicios, desempeña una labor más delicada, pues lo que ofrece lo hace de forma directa con el individuo, habla con él y se relaciona. De esta comunicación depende el desempeño y los beneficios que puede obtener la empresa, por esto el servicio debe realizarse guiados por parámetros de calidad.

El cliente siempre ha sido considerado como la parte esencial dentro de una empresa, pues toda actividad que se realiza está encaminada a conocer sus necesidades y satisfacerlas mediante la ejecución de productos o servicios que cubran dichas demandas.

En la actualidad, las personas son cada vez más exigentes y debe reconocerse que muchas muestran desconfianza al momento de adquirir un servicio.

La calidad dentro de los servicios hoteleros se ha convertido en una parte importante al momento de prestar diferentes atenciones al cliente, ya que no solo es el hecho de satisfacer al consumidor con el producto o servicio requerido, sino brindarle un valor agregado que lo haga sentir parte de nuestra empresa, en este caso parte del hotel.

No es solo el hecho de cumplir con el propósito de la empresa, que es en la mayoría de los casos tener una buena ganancia y nada más; sino además garantizar el retorno del cliente y su buen comentario a los demás generando rentabilidad a futuro.

Para ello se debe ofertar como parte del servicio, valores como la rapidez y la efectividad en el mismo, buena atención, hacerle sentir importante al huésped, tener un control en cada proceso o tarea, competir en el mercado ya que esto nos ayuda a cada vez ir mejorando como empresa.

La presente investigación pretende a través de la observación, visitas a los distintos hoteles, entrevistas, levantamiento de datos y los resultados de encuestas tanto a las empresas hoteleras como a empleados, identificar los diferentes problemas que tienen los hoteles en la ciudad de Guaranda, analizar sus resultados, sacar conclusiones y exponer recomendaciones que vayan en beneficio de los mismos y el mejoramiento permanente de la calidad y la excelencia del servicio para ser competitivos.

## **PRIMER CAPÍTULO**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una de las riquezas más importantes y primarias de nuestro país es el turismo, fuente de ingresos y trabajo para miles de familias ecuatorianas y atractivo permanente de propios y extraños que, con diferente grado de esfuerzo, acuden a disfrutar de los encantos que se muestran en las diversas regiones y ciudades.

Esta riqueza innata propia de la naturaleza y del país, va cobrando conciencia en cada habitante del Ecuador y sus formas de Gobierno durante los últimos años, mediante el esfuerzo desplegado por los organismos encargados de fomentarlo y la responsabilidad que demuestran muchas personas encargadas de ofrecer servicios de calidad a favor de quienes las demandan.

En la provincia de Bolívar, en especial en la ciudad de Guaranda, donde se centra el presente trabajo, se advierte con preocupación, una suerte de pasividad frente a lo que debe ser concebido como el resurgir de la transformación y desarrollo local.

En verdad, aquí en la ciudad más que vivir, se sobrevive, se siente muchas carencias; lo que deriva en que muchos servicios sean ofrecidos solo por el hecho de ponerlos a disposición de los demás a cambio de un ingreso económico que permita su mantenimiento. En lo que hace referencia a los servicios de alojamiento, si bien en los últimos años se han incrementado establecimientos de alojamiento, la mayoría de ellos no se aproximan a los parámetros mínimos de calidad en los servicios que ofrecen.

Unos tienen deficiencias de infraestructura, otros de equipamiento, de servicios básicos, de ofertas complementarias de servicios, entre las principales; y es que, la poca demanda contribuye a que no puedan realizarse inversiones de mejoramiento. Así también existen falencias en cuanto a relaciones humanas se refiere, si bien parte del personal y administradores tratan de dar la mejor atención posible no todos piensan y hacen lo mismo, tal vez porque no están capacitados para hacerlo.

La Dirección Ejecutiva de la CETUR, Corporación Ecuatoriana de Turismo ha realizado una categorización a los diferentes servicios de alojamiento de la ciudad, sin embargo, de los problemas descritos anteriormente, no están exentos todos ellos; se diría que tan solo resulta más evidente en aquellos que están ubicados dentro de categorías inferiores.

Por otra parte, se debe precisar que no todos los problemas involucran a todos los establecimientos, cada uno tiene ciertas debilidades. Lo que si se debe resaltar es que no alcanzan los índices requeridos de calidad, entendida ésta como la plena satisfacción de los clientes, frente al tiempo de entrega, calidad del producto o servicio, etc.

Frente a este escenario, he creído oportuno realizar un diagnóstico de los principales establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda con miras a definir sus estándares de calidad de servicios y proponer a su vez, alternativas de mejoramiento y mantenimiento.

### **1.1. Formulación de Preguntas**

¿La infraestructura disponible es adecuada, brinda comodidades y cubre las demandas de los usuarios?

¿Cuentan con los servicios básicos necesarios y suficientes?

¿Están equipadas las habitaciones con TV, música, teléfono, mini bar?

¿Se cuenta con una sala de estar?

¿Las camas son confortables y se complementa con una adecuada iluminación?

¿Se cuenta con servicio de restaurante?

¿Se dispone de servicio a la habitación, room service?

¿Disponen de ambientes para eventos masivos especiales?

¿Se cuenta con servicios complementarios como piscina, sauna, gimnasio y lavandería?

¿Los ambientes físicos son agradables, ordenados y ornamentados?

¿Existe personal capacitado en cada una de las áreas?

¿El personal del hotel es especializado y profesional?

¿La presentación personal es impecable?

¿El personal tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

¿El personal recibe motivación por parte de la administración de la empresa?

¿Se brinda capacitación continua al personal del hotel?

¿Se conoce acerca de las Normas de Calidad?

¿Dentro de la empresa hotelera se controla la calidad de los servicios o productos?

¿El hotel trabaja bajo normas de Estandarización?



## **1.2. Delimitación del Problema**

El problema de investigación se centrará en los principales establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda en la Provincia de Bolívar. Por tratarse de una ciudad pequeña, en donde la actividad hotelera no está completamente desarrollada, se tomará en cuenta para ello ocho establecimientos de alojamiento, de los cuales el 62.5% están calificados en segunda categoría y el 37.5% en primera categoría.

## **1.3. Matriz FODA del Sector Hotelero de Guaranda**

Como parte de la realización del proyecto de investigación se requiere el análisis del entorno o situaciones que de una u otra manera tienen que ver con el problema planteado, que es EL DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE GUARANDA; para ellos se ha realizado la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que es una herramienta que nos permite representar la situación del sector analizado.

En esta matriz se puede mencionar algunas características que encontramos presentes tanto en la parte externa como interna del sector en general, las mismas que nos facilitan conocer cuáles son los factores que brindan beneficio al sector hotelero y cuáles son aquellos que están perjudicando; así, una vez detallados los factores detectados se puede desarrollar estrategias que en base a las cualidades que se tienen se trate de disminuir las amenazas presentes que puedan perjudicar al sector.

### **1.3.1. FORTALEZAS**

Entre las fortalezas que podemos encontrar dentro de los establecimientos hoteleros investigados tenemos:

- Equipamiento básico necesario para comodidad de los clientes.
- El alquiler de salones para eventos constituye un ingreso económico importante.
- Existe un ambiente laboral de compañerismo.
- La prestación de servicios es adecuada en cada área del hotel.
- Se preocupan por brindar un servicio de calidad.

### **1.3.2. OPORTUNIDADES**

Entre las oportunidades que podemos encontrar dentro del sector hotelero investigado tenemos:

- La ciudad de Guaranda cuenta con atractivos turísticos y fiestas importantes como los carnavales que atraen a turistas tanto nacionales como extranjeros.
- En la ciudad se realiza con frecuencia eventos sociales, los mismos que benefician al sector hotelero pues requieren sus servicios en el alquiler de salones para los mismos.
- La población se caracteriza por su cultura, respeto y amabilidad para el turista.
- Existe facilidad de acceso a la ciudad tanto del sector de la costa del país, como de la sierra con vías en buen estado.

### **1.3.3. DEBILIDADES**

Entre las debilidades que podemos encontrar dentro de los establecimientos hoteleros investigados tenemos:

- El personal carece de uniforme en el trabajo.
- Los administradores carecen de conocimientos en hotelería.
- No cuentan con un manual o registro que garanticen un trabajo de calidad.
- No conocen normas de calidad como por ejemplo Normas ISO.
- No todos los hoteles tienen servicios complementarios.
- El Recurso humano no está capacitado.

### **1.3.4. AMENAZAS**

Entre las amenazas que podemos encontrar dentro del sector hotelero investigado tenemos:

- Poca afluencia de turistas a la ciudad, ya que no hay una buena corriente de viajeros durante todo el año.
- Competencia en el mercado.
- Poca promoción y publicidad de la ciudad.
- Olvido y falta de atención de autoridades para enriquecer lugares turísticos.

A continuación se expone la Matriz FODA con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en el lugar:

<h1 style="font-size: 4em; margin: 0;">FODA</h1>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipamiento básico necesario para comodidad de los clientes.</li> <li>2. El alquiler de salones constituye un ingreso económico importante.</li> <li>3. Existe un ambiente laboral de compañerismo.</li> <li>4. La prestación de servicios es adecuada en cada área del hotel.</li> <li>5. Se preocupan por brindar un servicio de calidad.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal carece de uniforme en el trabajo.</li> <li>2. Los administradores carecen de conocimientos en hotelería.</li> <li>3. No cuentan con un manual o registro que garanticen un trabajo de calidad.</li> <li>4. No conocen normas de calidad como las Normas ISO.</li> <li>5. No todos los hoteles tienen servicios complementarios.</li> <li>6. El RRHH no está capacitado.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ciudad de Guaranda cuenta con lugares turísticos y fiestas importantes como los carnavales que atraen turistas.</li> <li>2. En la ciudad se realizan con frecuencia eventos sociales.</li> <li>3. La población del lugar se caracteriza por su cultura, respeto y amabilidad para el turista.</li> <li>4. Facilidades de acceso con vías buen estado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar mantenimiento y mejorar los servicios del hotel para captar a los turistas y garantizar su regreso.</li> <li>2. Realizar promociones para eventos sociales de manera que capten mayor clientela.</li> <li>3. Capacitar y motivar al personal sobre la importancia del servicio.</li> <li>4. Equipar los lugares turísticos del sector con implementos que satisfagan los requerimientos del huésped durante su visita.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar el uniforme adecuado de manera que contribuya a la imagen del hotel.</li> <li>2. Implementar un manual en el que conste los pasos adecuados para realizar un trabajo de calidad.</li> <li>3. Proporcionar servicios complementarios o realizar convenios con lugares que ofrezcan estos por el sector.</li> <li>4. Organizar tours a lugares turísticos cercanos a la ciudad.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca afluencia de turistas.</li> <li>2. Competencia en el mercado.</li> <li>3. Poca promoción y publicidad de la ciudad.</li> <li>4. Olvido y falta de atención de autoridades para enriquecer lugares turísticos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el turismo a través de publicidad por medio de trípticos en agencias ubicadas en ciudades principales.</li> <li>2. Mejorar el servicio para disminuir la competencia del mercado.</li> <li>3. Adecuar los atractivos turísticos para distracción y comodidad de los turistas, sin alterar su entorno.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar servicios a más del alojamiento ofertado, como paseos, promociones para acrecentar la afluencia de turistas.</li> <li>2. Trabajar conjuntamente con las autoridades para recibir programas de capacitación y motivación para administradores y personal de servicio.</li> </ol>

### **1.3.5. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS EN BASE AL ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

Entre las estrategias que podemos desarrollar tenemos:

- Dar mantenimiento y mejorar los servicios del hotel para captar a los turistas y garantizar su regreso.
- Realizar promociones para eventos sociales de manera que capten mayor clientela.
- Capacitar y motivar al personal sobre la importancia del servicio.
- Equipar los lugares turísticos del sector con implementos que satisfagan los requerimientos del huésped durante su visita.
- Proporcionar el uniforme adecuado, de manera que contribuya también a la imagen del hotel.
- Implementar un manual en el que conste los pasos adecuados para realizar un trabajo de calidad.
- Proporcionar servicios complementarios o realizar convenios con lugares que ofrezcan estos por el sector.
- Organizar tours a lugares turísticos cercanos a la ciudad.
- Fomentar el turismo a través de publicidad por medio de trípticos en agencias ubicadas en ciudades principales.
- Mejorar el servicio para disminuir la competencia en el mercado.
- Adecuar los atractivos turísticos para distracción y comodidad de los turistas, sin alterar su entorno.
- Trabajar conjuntamente con las autoridades para recibir programas de capacitación y motivación para administradores y personal de servicio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. General**

Determinar la calidad de los servicios de los principales sitios de alojamiento de la ciudad de Guaranda con miras a definir un programa de control de calidad.

## **2.2. Específicos**

- Conocer la infraestructura, equipamiento y los servicios que ofertan cada uno de los principales hoteles
- Confrontar elementos teóricos con la práctica de servicios, referentes a índices de calidad que dicen ofertar los diferentes establecimientos
- Conocer la aplicación de Normas de Calidad dentro de la empresa hotelera
- Determinar si el ambiente o clima laboral es adecuado para un buen desempeño profesional por parte del personal.
- Saber si el personal está al tanto sobre Normas de control de calidad y aplica en sus funciones dentro de la empresa
- Proponer alternativas de mejoramiento en la calidad de servicios que se ofertan a los clientes

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de Investigación**

Por el alcance, la presente investigación es de tipo descriptivo ya que se centrará directo en las empresas hoteleras, pues se han considerado determinar aspectos puntuales de los servicios de alojamiento, personal y calidad que se ofertan. La investigación es también de tipo explicativo, ya que busca encontrar las razones por la que se provocan ciertas situaciones.

La investigación se orientará al conocimiento del medio hotelero para analizarla y confrontarla con el sustento teórico para presentar alternativas de mejoramiento.

### **3.2. Método**

El método investigativo utilizado de manera general, es el método inductivo, pues partiendo de casos particulares, como son los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda, se llegará a establecer generalizaciones.

Se aplica también el método sintético, ya que se va reunir características de diferentes partes para analizar en un todo, de manera general.

La descripción de la realidad observada se verá apoyada en procesos de análisis, síntesis y comparación.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Se utilizaron técnicas primarias y técnicas secundarias; dentro de las primarias: la observación, encuestas dirigidas a administradores y propietarios de establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda y encuestas dirigidas a empleados y trabajadores de establecimientos hoteleros de Guaranda; y, dentro de las técnicas secundarias, tenemos las investigaciones mediante la bibliografía e internet.

## SEGUNDO CAPÍTULO

### 1. MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se encuentran desarrollados temas relacionados a calidad; como es su concepto, su relación con el servicio, el posicionamiento, así como también hablaremos de las Normas ISO (9000 – 2000) y la importancia de su utilización.

Por otra parte está el perfil del cliente, para así tener una idea más clara de la forma en que debe ser atendido. Actitudes, perfil y deberes de los empleados para el desarrollo de una imagen hotelera y su servicio sea de excelencia.

Finalmente se habla de las Normas técnicas de hoteles y hostales para de esta manera dar a conocer todos aquellos requisitos de Ministerio de Turismo, con sus respectivas calificaciones que necesitan los establecimientos de alojamiento para su correcto funcionamiento y categorización.

#### 1.1. Servicio de Calidad

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”<sup>1</sup>

“Según la Federación Latinoamericana de Marketing FELAM, se entiende por Servicio al Cliente a todos los beneficios sumados en el conjunto de acciones y procesos que se ofrecen o que se proporcionan como valores agregados junto a la venta de productos. Es decir, servicio es el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir y también aquellas que no espera, además del producto o del servicio y/o centro de atracción; como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”<sup>2</sup>

#### 1.2. Calidad y Desarrollo Humano en las organizaciones

Uno de los principales expertos en Management, el profesor alemán Claus Möller dice: “El éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes sino también para todos los empleados”.

---

<sup>1</sup> Serna, Humberto, Auditoría del Servicio, Bogotá, RAM Editores, 1996, p.17

<sup>2</sup> Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio, México, Mc Graw Hill, 1987, p.2

En efecto, cuando hablamos de calidad en las organizaciones observamos que el ser humano aún dista de ser el centro de las preocupaciones, sin embargo, resulta muy difícil imaginar que una empresa, por ejemplo, pueda cumplir eficazmente con los requisitos de la calidad que le impone el mundo externo si las personas que trabajan en la organización no comparten un alto nivel de “calidad personal”.

### **1.3. La calidad como ventaja**

- Consolidación de la filosofía de la calidad total
- Mejora de los sistemas gerenciales
- Eliminación del desperdicio
- Motivación del personal
- Disminución de los costos de la calidad
- Mejora de la competitividad
- Aumento de la rentabilidad

### **1.4. Las Normas de Calidad**

#### **Normas ISO**

La ISO (Internacional Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.

Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) en Ecuador, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas.

Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.



## **1.5. CERTIFICACIÓN EN LAS NORMAS ISO**

### **1.5.1. ¿Qué es la normalización?**

Es toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto.

### **1.5.2. ¿Qué es la certificación?**

Es la actividad que permite establecer la conformidad de una empresa, sistema de gestión, proceso, producto o persona, con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

### **1.5.3. ¿Qué son las Normas de la serie ISO 9000?**

Son Normas Internacionales para la evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad de todas las organizaciones a nivel mundial. Establecen lineamientos para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

### **1.5.4. ¿Por qué las empresas implantan un Sistema de la Calidad basado en ISO 9000?**

- Mejoramiento de la empresa
- Posicionamiento en el mercado
- Desarrollo de proveedores
- Requerimientos del cliente
- Conservar clientes importantes

### **1.5.5. ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de la Norma ISO 9000?**

- Es una certificación reconocida internacionalmente, genera y fortalece la confianza entre clientes y proveedores
- Sirve para impulsar a todos los trabajadores de la empresa a conseguir el mejoramiento continuo
- Permite captar y desarrollarse en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales
- Al crear un sistema normalizado se optimizan las operaciones y procesos que la empresa realiza, permitiendo aumentar su eficiencia

- Se elimina el desperdicio e ineficiencia del sistema, teniendo como consecuencia una reducción significativa de los costos. Contribuye a alcanzar los niveles de calidad exigidos por los clientes
- Proporciona credibilidad y fortalece a la imagen de la empresa

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que desde su publicación, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

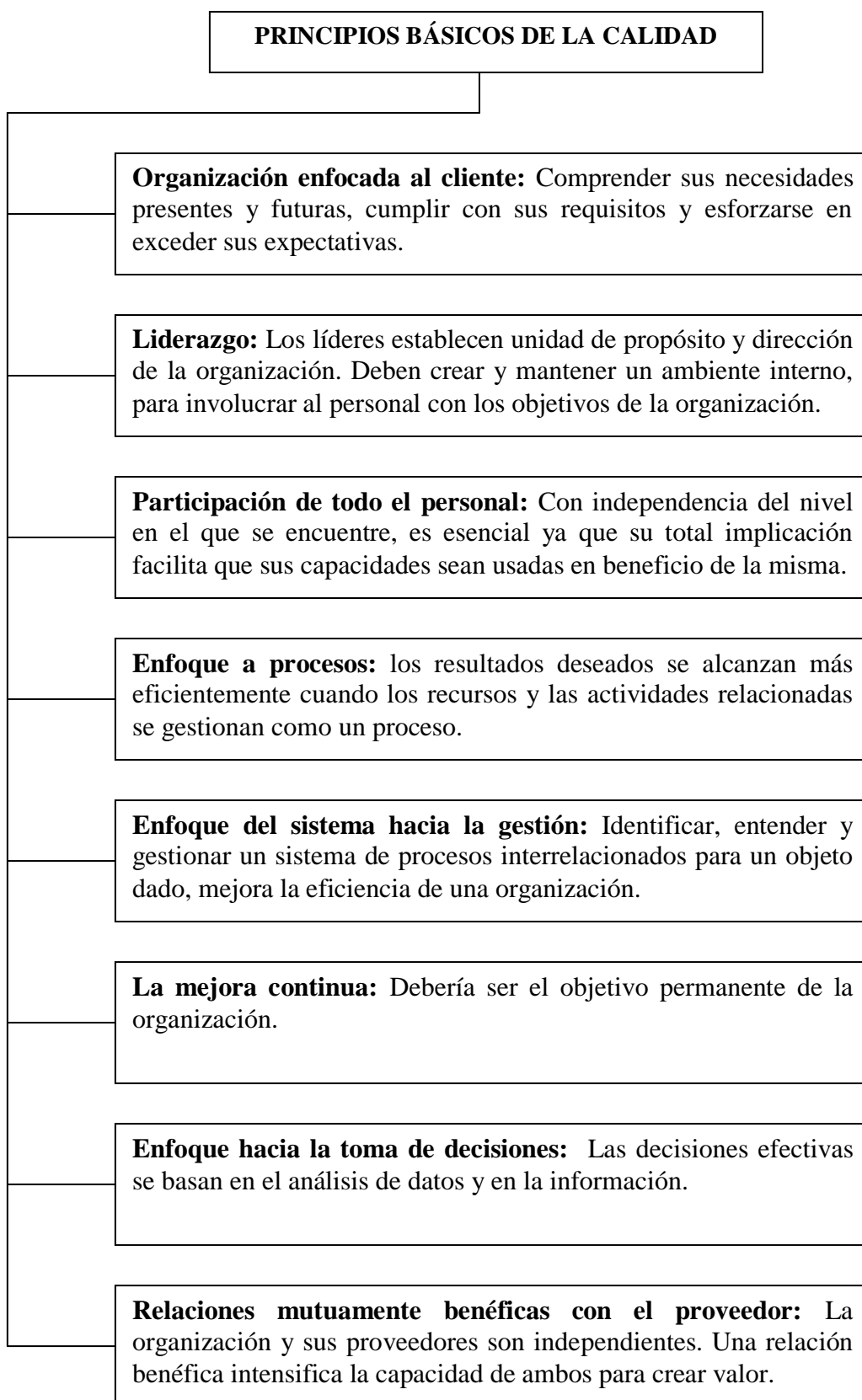
Durante mucho tiempo, se ha reconocido que las inversiones en sistema de gestión de calidad, además de dar respuesta a las expectativas del cliente, han sido beneficiosas para la eficacia de la organización, sus operaciones y resultados económicos; así como para la calidad de sus productos y servicios. En concreto, las Normas ISO 9000 revisadas serán de gran ayuda para aquellas organizaciones que deseen ir más allá del simple cumplimiento con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad con objeto de tener la certificación. Serán fácilmente aplicables a pequeñas, medianas y grandes organizaciones tanto en el sector público como en el privado y serán igualmente aplicables para usuarios de los sectores industriales, de servicios y otros.

La Norma ISO 9001 será utilizada para la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. La Norma ISO 9004 será la norma guía del sistemas.

La revisión de las normas ISO 9001 y 9004 se han basado en 8 principios de gestión de la calidad definidos por el comité técnico;

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque a proceso
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador

### 1.5.6. Principios básicos del Sistema de Gestión de Calidad



### **1.5.7. ISO con relación al servicio**

La familia de las Normas ISO 9000 es un conjunto de Normas de calidad que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...) Su implantación en estas organizaciones, supone una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio
- Aumento de la productividad
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente
- Mejora continua

La principal norma de la familia es ISO 9001 – 2000 Sistema de Gestión de Calidad

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

La Norma ISO 9001:2000 especifica los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios. Su fin es la satisfacción del cliente.

### **1.5.8. ISO 9001:2000 – Composición**

La ISO 9001:2000 tiene una nueva estructura basada en procesos, y consta de los siguientes puntos principales:

1. Objeto y Campo de aplicación
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad
5. Responsabilidad de la Dirección
6. Gestión de Recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

### **1.5.9. Requisitos de la Norma ISO 9000:2000**

- Registros
- Eficacia
- Planificación
- Procesos
- Requisitos del cliente
- Mejora continua
- Procedimientos documentados
- Requisitos reglamentarios
- Satisfacción del cliente
- Documentar

### **1.6. Aseguramiento de la Calidad**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

#### **Pasos para el aseguramiento de la calidad**

1. Desarrollo de actividades para asegurar la calidad: ¿Quién, qué, cuándo, dónde y cómo medir un estándar de calidad?
2. Capacidad de la organización para dirigir actividades de aseguramiento de la calidad: Análisis de faltas, diagramas de flujo, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
3. Dirección de procesos de mejora: Implantación de actividades para la mejora de los procesos de medida del funcionamiento de la organización.
4. Actualización del plan de gestión de calidad: Añadir actividades de aseguramiento de la calidad dentro del plan de gestión de la calidad del proyecto. Definición de responsabilidades.

5. Dirección de auditorías de calidad: ¿Cómo, quién y cuándo medir, monitorizar las tareas?

### **1.7. Técnicas para el control de los procesos de calidad**

Como se puede comprobar esta nueva revisión ISO:

- a) Se basa en el famoso “Círculo de Deming”, PDCA, acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)
- b) Presenta el concepto de mejora continua. Se insiste en que el sistema de gestión de calidad tiene que ser algo dinámico que se va enriqueciendo continuamente alimentado por la satisfacción/insatisfacción de los clientes y por sus diferentes demandas a lo largo del tiempo.

En la versión 2000, la gestión del sistema de calidad tiene que demostrar que la organización es capaz de:

- Suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, y
- Lograr una satisfacción del cliente mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no conformidades y el proceso de mejora continua.

### **1.8. Sistema de Gestión de Calidad**

Un sistema se basa en un conjunto de elementos relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Gestión de Calidad.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar a un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones en lo relativo a la Calidad.

**Calidad.-** El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Es el grado en el que las características de un producto cumplen con los requisitos establecidos. Los requisitos están relacionados con la eficacia y la eficiencia.

**Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Es el cumplimiento de los objetivos.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Se considera el aprovechamiento de los recursos en relación con su capacidad instalada; equipos, máquinas, instalaciones, etc.

### **1.9. Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

### **1.10. Enfoque del sistema de gestión de la calidad**

- Determinar las necesidades, expectativas y deseos de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer las políticas y objetivos de la calidad total de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar normas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

### **1.11. Concepto de Servicio**

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es “un valor agregado para el cliente”, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.”<sup>3</sup>

El servicio al cliente, quiere decir muchas cosas pero en especial: amabilidad, calidad, honestidad, respeto, buen trato, puntualidad, cumplimiento, seriedad, limpieza, orden, cortesía, rapidez, presentación y otros factores afines.

### **1.12. Calidad en el servicio**

“La calidad es el nivel de exigencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.”<sup>4</sup>

“Schiffman y Kanuk citan que “la calidad de servicio que un cliente percibe, está en función de la magnitud y dirección de la distancia entre las expectativas del cliente y su evaluación (percepción) del servicio que recibe.”<sup>5</sup>

### **1.13. El servicio como estrategia de posicionamiento**

“Los consumidores tienen ciertas percepciones duraderas, o imágenes, respecto de categorías de productos, de marcas, de tiendas o canales de distribución, etc. La imagen de un producto o servicio que un consumidor tiene en su mente (es decir, cómo está posicionado) es probablemente más importante para su éxito en última instancia, que sus características reales.

En el ambiente altamente competitivo de hoy, con productos más complejos y con una mayor oferta, los consumidores se apoyan más en la imagen del producto que en sus atributos reales cuando toman decisiones de compra.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> [www.abcpymes.com](http://www.abcpymes.com); El Servicio

<sup>4</sup> Schiffman, Comportamiento del consumidor, México, 1997

<sup>5</sup> Horovitz, Jacques, Ob. Cit, p. 1

<sup>6</sup> Schiffman y Kanuk, ob. Cit, p. 192 Citan a Zeithaml Valarie, Parasuraman a y Berry Leonard, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Nueva Cork, The Free Press, 1990



### **1.14. El cliente**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Él es el protagonista principal y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

### **1.15. Satisfacción del cliente**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. “La satisfacción del cliente es un elemento innovador y responde al paso de una economía basada en la oferta a un modelo donde la economía se centra en la demanda.”<sup>7</sup>

### **1.16. Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente**

- Encuestas a los clientes y a los usuarios.
- Retroalimentación sobre todos los aspectos del producto.
- Los requisitos del cliente e información contractual.
- Las necesidades del mercado
- Los datos de prestación del servicio, y
- La información relativa a la competencia

### **1.17. Comprensión del cliente**

No puede dirigirse una operación de servicios de calidad al cliente a menos que comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente que es lo que su cliente quiere de usted y cómo ellos lo ven a usted desde un principio.

### **1.18. Desarrollo del Perfil de su Cliente**

**Valores y creencias.-** Los valores y creencias constituyen el núcleo principal de lo que es importante para sus clientes. ¿En qué creen? ¿Qué es bueno para ellos? ¿Qué es lo sagrado?

**Actitudes.-** Las actitudes constituyen la manera de ver las cosas. Las actitudes comunes reflejan el modo de ver la vida, el trabajo, compromisos, etc.

---

<sup>7</sup> . [www.empresas.sence.cl](http://www.empresas.sence.cl); **Concepto de la Calidad**

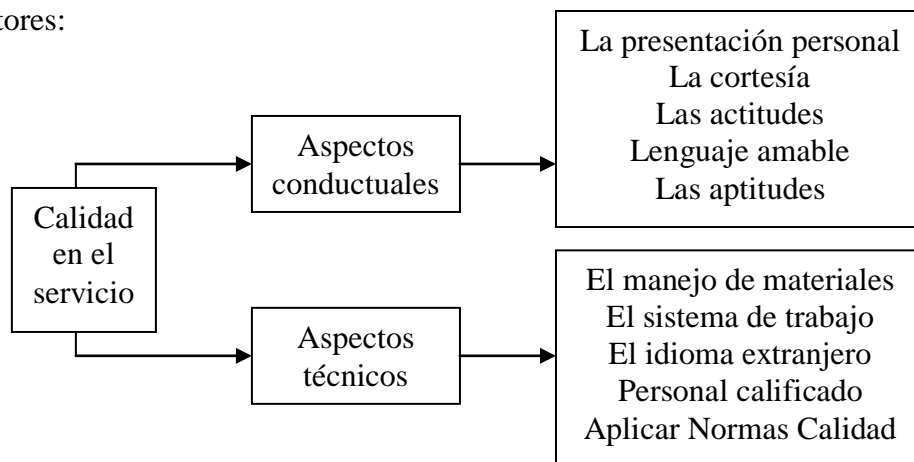
**Hábitos y Normas sociales.-** Constituyen conductas comúnmente aceptables. ¿Cómo se comportan? ¿Qué hacen?

**Preferencias.-** Cosas que les gustan a los clientes.

**Expectativas.-** ¿Qué esperan de usted? ¿Qué es lo mínimo que quieren?

### 1.19. Prestar servicios de calidad al huésped

La cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen. En términos generales, la calidad del servicio al cliente depende de los siguientes factores:



Tanto en los aspectos conductuales como en los técnicos se deben establecer estándares de calidad según el tipo de operación y se debe contar con un sistema continuo de evaluación de dichos estándares. Una forma de realizar esto es por medio de cuestionarios para ser llenados por el huésped a su salida del hotel; estos pueden recopilar información sobre servicios ofrecidos en cada una de las áreas por parte del personal encargado, comentarios generales del hotel, facilidades, reconocimiento a algún empleado, etc.

### 1.20. Las 2 dimensiones de los servicios de calidad al cliente

Los servicios de calidad al cliente constan de dos dimensiones integrales:

#### 1.20.1. La dimensión de los procedimientos

Esta dimensión de los servicios es sistemática por naturaleza. Trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas.

También provee los mecanismos para hacerle frente a las necesidades de los clientes. Este aspecto de los servicios es “la dimensión de los procedimientos de los servicios al cliente.”

## **7 áreas claves en la dimensión de los procedimientos de los servicios de calidad al cliente.**

- 1. Tiempo.-** ¿Cuáles son los criterios de tiempo para la prestación de los servicios al cliente? ¿Cuánto deben demorarse? ¿Existen varios pasos que requieren diferentes criterios de tiempo? ¿Es igual la exactitud en el tiempo a la disponibilidad? ¿Puede suceder a veces que los servicios son demasiado rápidos, haciendo que el cliente sienta que los están apurando?
- 2. Flujo.-** ¿Cómo se coordinan, cooperan o entrelazan los diversos componentes del sistema de prestación de los servicios unos con otros? ¿Cómo controla usted el flujo de los servicios al cliente? ¿Cómo pueden evitar los retrasos y acumulaciones? ¿Cuáles son sus indicadores para que puedan observarse o medirse los servicios?
- 3. Adaptación.-** ¿Son flexibles sus sistemas? ¿Puede dicha flexibilidad adaptarse a las diversas necesidades y/o peticiones de sus clientes? ¿Son convenientes para sus clientes? ¿Cómo facilitan las experiencias de servicios con sus clientes? ¿Cuáles son los indicadores visibles de sus sistemas de adaptación?
- 4. Anticipación.-** ¿Puede usted anticipar bien las necesidades de sus clientes? ¿Cómo puede estar un paso delante de sus clientes de forma que puedan prestarse los servicios sin que ellos tengan que recordarle que se necesitan?
- 5. Comunicación.-** Los sistemas de prestación de servicios no pueden trabajar óptimamente sin una comunicación efectiva y eficiente dentro del sistema, y entre usted y sus clientes.  
  
¿Cómo sabe usted cuándo los mensajes se comunican en forma perfecta, precisa y a tiempo? ¿Cuáles son las señales de una comunicación efectiva? ¿Qué criterios reflejan la efectividad de las comunicaciones en sus operaciones?
- 6. Retroalimentación de los clientes.-** ¿Cómo puede saber qué piensan sus clientes? ¿Cómo sabe si sus clientes están contentos, descontentos, satisfechos, complacidos o no? ¿Cuáles son los indicadores visibles de los sistemas de retroalimentación de los clientes efectivos? ¿Cómo sabe cuándo están funcionando correctamente?

- 7. Organización y supervisión.-** Un servicio de procedimiento efectivo requiere una organización, la cual, a su vez, requiere supervisión. ¿Quién hace qué cosa en las operaciones de servicios? ¿Cómo está organizado usted? ¿Cómo debía supervisarse? ¿Qué papel desempeña el supervisor en el proceso de prestación de servicios? ¿Cómo están coordinadas entre sí todas las partes del sistema de prestación de servicios? ¿Cuáles son las señales que pueden medirse de que todo marcha bien?

### **1.20.2. La dimensión personal**

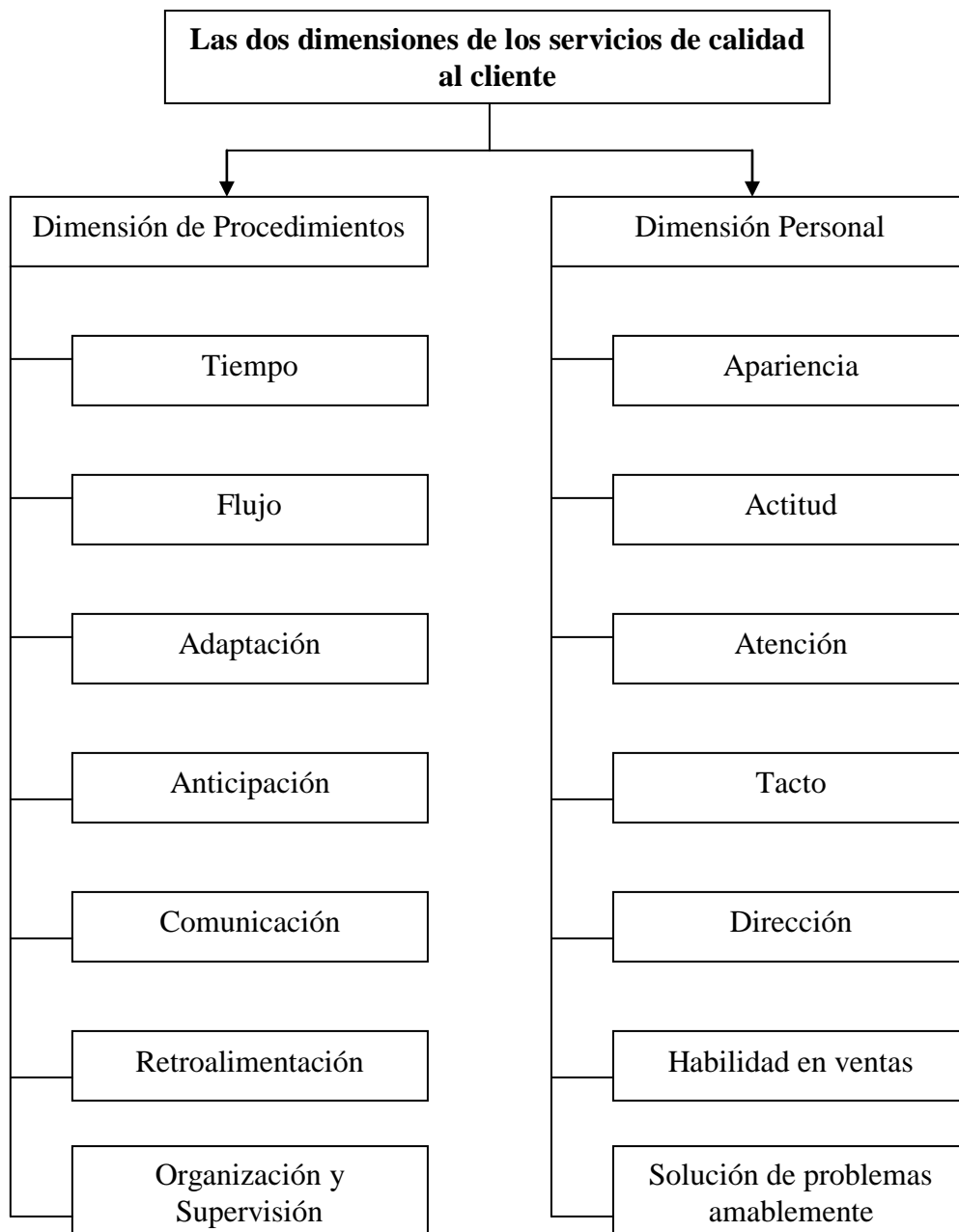
Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría, racional y sistemática, ésta es cálida, imposible de predecir. Éste es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales.

### **7 áreas claves en la dimensión personal de los servicios de calidad al cliente**

- 1. Apariencia.-** Una reacción positiva o negativa por parte del cliente, ante su interacción con el servicio está fuertemente influida por lo que ellos ven. La lista es un sentido dominante que da color a las percepciones de nuestras experiencias. ¿Qué desea usted que vean sus clientes cuando se acercan al personal de servicio o cuando éstos se le acercan? ¿Cómo quiere usted que aparezca el personal de servicio? ¿Qué clase de ambiente, atmósfera o imagen debe reflejar el personal de servicio?
- 2. Actitud.-** el lenguaje corporal y el tono de voz. Como no podemos observar directamente la actitud del personal de servicios, podemos observarla en su lenguaje corporal y el tono de la voz que conllevan el mensaje “real” que se comunica.
- 3. Atención.-** La atención comprende ponerse a la disposición de las necesidades y deseos únicos de los clientes. Es tratar a todos y cada uno de ellos en una forma especial y única que reconoce sus propias individualidades.
- 4. Tacto.-** El tacto incluye no sólo cómo se envían los mensajes sino también cómo se escogen las palabras. Hay formas de hablar que alejan a los clientes y, por tanto, deben evitarse.
- 5. Dirección.-** ¿Cómo puede ayudar a los clientes el personal de servicio? ¿Cómo pueden guiarlos en sus decisiones, dar sugerencias?

- 6. Habilidad en las ventas.-** La venta forma parte integral de los servicios, bien sea vendiendo productos o servicios. La función del servicio es cultivar, facilitar y acumular ventas; por tanto, ¿Hasta qué punto se valoriza la habilidad efectiva en las ventas para los servicios que se presta? ¿Qué constituye una habilidad efectiva en las ventas para los servicios que se presta?
- 7. Solución de problemas amablemente.-** ¿Cómo debe manejarse las quejas por parte de los clientes? ¿Qué puede hacerse para satisfacer a un cliente descontento? ¿Cómo debe tratarse a un cliente difícil? ¿Tiene siempre la razón el cliente?, que tan lejos iría usted para mantener este criterio.

**1.20.3. Organigrama de las dimensiones de los servicios de calidad al cliente**





7. Para crear orgullo y alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen derecho a estar implicados en el planeamiento del trabajo que los afecta.
8. Cada empleado identificará continuamente los defectos en el hotel.
9. Es responsabilidad de cada empleado crear un ambiente de trabajo en equipo y un servicio lateral, de modo que se satisfagan las necesidades de nuestros huéspedes.
10. Cada empleado tiene autoridad. Si un huésped tiene un problema o necesita algo, él puede salir de su trabajo regular y resolver la situación.
11. Los niveles inflexibles de limpieza son responsabilidad de cada empleado.
12. Para proporcionar un servicio personal para nuestros huéspedes, cada empleado es responsable de identificar y recordar las preferencias individuales de los huéspedes.
13. Nunca pierda un huésped. El arreglo inmediato es responsabilidad de cada empleado. Quienquiera que reciba una queja, resuélvala a satisfacción del huésped.
14. Sonría, mantenga siempre el contacto visual y utilice el vocabulario apropiado con nuestros huéspedes.
15. Sea un embajador de su hotel dentro y fuera del lugar de trabajo. Siempre hable positivamente y comunique cualquier preocupación a la persona adecuada.
16. Acompañe al huésped a direcciones precisas en otras áreas del hotel.
17. Use la etiqueta de saludo del Ritz Carlton, conteste con una sonrisa, utilice el nombre del huésped si es posible.
18. Tome orgullo y cuidado en su aspecto personal. Cada uno es responsable de transportar una imagen
19. Piense primero en la seguridad. Cada empleado es responsable de crear seguridad, asegurar que el ambiente esté libre de accidentes para todos los huéspedes. Estar enterado de todos los procedimientos de emergencia y seguridad. Reportar riesgos de seguridad inmediatamente.
20. La protección de los activos de un hotel de Ritz Carlton es responsabilidad de cada empleado. Conserve la energía, mantenga correctamente nuestros hoteles y proteja el ambiente.

## **1.22. El manejo de quejas en el servicio de calidad**

En un servicio de calidad, la queja es “el momento crítico del servicio” o “el momento de la verdad”, pues implica el hecho de que el huésped realiza una evaluación del servicio que recibe.

Un pequeño error por parte nuestra puede ser la causa de que el huésped lo interprete como un mal servicio de la empresa; por ejemplo, cuando la televisión no funciona, si el huésped se queja y el problema no se resuelve, esto puede ser la causa de que el huésped no regrese y haga comentarios negativos acerca del servicio entre sus amigos.

Los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios recibidos que aquellos que les parecieron satisfactorios.

En términos generales, para manejar una queja deben seguirse cuatro pasos:

- 1. Recepción de la queja.-** Es preciso poner atención, dejar que el cliente hable sin interrumpirlo, mirarlo a los ojos y de frente, tomar en serio la queja, disculparse, tomar nota, darle algunas posibles soluciones e indicarle el tiempo aproximado que se requiere para la solución.
- 2. Reportar la queja.-** Anotar la hora, departamento y persona que recibió el reporte.
- 3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que queda solucionada.-** Es preciso hacer nuestro el problema.
- 4. Verificar con el huésped.-** Nuestro trabajo termina cuando nos aseguramos de que el huésped queda satisfecho.

### **Notas importantes:**

- Cuando la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema con el cliente de una manera confidencial; para ello se recomienda llevarlo a una oficina y tratar el asunto en privado
- Es aconsejable apoyarnos en algún jefe de departamento o ejecutivo de guardia
- Resulta útil ponernos en el lugar del huésped (pensamiento empático)
- Hay que evitar culpar a algún departamento del hotel, compañero de trabajo o al hotel mismo.
- Evitar prometer al cliente cosas imposibles



### **1.23. Actitudes que debe tener el empleado**

- Valorar al cliente
- Ser responsable
- Ser puntual
- Ser honrado
- Tener compañerismo
- Experimentar respeto hacia los compañeros
- Trabajar en equipo
- Tener espíritu de cooperación
- Evitar el desperdicio
- Tener gusto por el aseo del área de trabajo
- Promover los servicios del hotel
- Cuidar la seguridad el hotel y de los huéspedes
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Valorar el trabajo propio
- Tener deseos de mejorar
- Experimentar el gusto por servir a los demás
- Tener una actitud positiva

### **1.24. Programas de calidad y de excelencia**

Cada día adquiere mayor importancia la implementación de los programas de calidad y de excelencia enfocados a la satisfacción integral de las expectativas y necesidades del huésped.

Se recomienda lo siguiente:

- a) Tener un coordinador para la administración de este tipo de programas: el cual es aconsejable que dependa directamente de la dirección general del hotel.
- b) Establecer estándares de calidad en todos los departamentos
- c) Establecer estándares de tiempo en la prestación de los servicios
- d) Establecer periódicamente, en cada departamento, programas de mejora continua.
- e) Implementar círculos de calidad en el hotel

- f) Ofrecer capacitación continua en todos los departamentos, mediante la participación de instructores internos y externos.
- g) Implementar programas de inducción destinados al personal de nuevo ingreso
- h) Realizar la medición interna y externa, (mediante huéspedes incógnitos) de los estándares de calidad
- i) Establecer programas de reconocimiento y de premiación a empleados y departamentos en el hotel de acuerdo con el cumplimiento de los estándares establecidos
- j) Establecer los grados de satisfacción de los clientes a través de cuestionarios que éstos deberán llenar
- k) Tener manual de procedimientos y manual de control de calidad.
- l) Integrar los programas de calidad a las comisiones mixtas de higiene y seguridad, y la de capacitación y adiestramiento
- m) Conseguir la certificación de la Norma Internacional ISO 9002 que otorga la Societé Générale de Surveillance
- n) Obtener la certificación del programa H para higiene en la preparación de alimentos que otorga la Secretaría de Turismo

**Nota:** Algunos de estos puntos se encuentran desarrollados en el plan control de calidad en el capítulo cuatro.

### **1.25. Estandarización – Basado en las Normas ISO**

La estandarización o normalización es la redacción y aprobación de normas. Es la adaptación de varias cosas semejantes a un tipo, a un modelo o a una norma comunes. Es una regularización que se encarga de la puesta en orden o establecimiento de la normalidad.

### **1.26. Ventajas de la estandarización**

La estandarización y la individualidad son difíciles de unir. Sin embargo, la estandarización ahorra tiempo.

El estandarizar no solo regula la producción de bienes y servicios sino que tiende a estabilizar a la economía, ahorra gastos y garantiza el funcionamiento rentable de las empresas.

Este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas de la compañía o empresa y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización.

Algunos de los Organismos encargados de la Normalización se indican a continuación.

- ISO: Organización Internacional para la Estandarización
- INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización
- IEC: International Electrotechnical Commission
- ASME: American Society of Mechanical Engineers
- CENELEC: Comité Europeo de Normalización Electrotécnica

### **1.27. Normas técnicas por actividades turísticas**

**El Art. 19, de la Ley de Turismo** dispone que “El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán sujetarse a las normas de uso internacional. Para este efecto expedirá las normas técnicas y de calidad generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas de cada categoría. Las normas técnicas por actividades turísticas tienen por objeto:

**Establecer los requisitos y condiciones mínimas** para proceder al correspondiente registro de la actividad turística que corresponda. El registro y por lo tanto el cumplimiento de la norma técnica que corresponda, constituyen en el único mecanismo que acredita la idoneidad del servicio que el prestador del servicio turístico ofrece.

**Establecer las categorías oficiales** para cada actividad vinculada al turismo para efectos de clasificación y reclasificación y categorización y recategorización de establecimientos de las actividades turísticas. Las Normas técnicas de actividades turísticas están dadas en forma general para los diversos establecimientos de alojamiento, con una serie de características que deben poseer los mismos las cuales tienen diferentes puntuaciones que las van ubicando en sus respectivas categorías.

## **1.28. Normas Generales de aplicación en Establecimientos de Alojamiento**

### **HOTEL – Normas técnicas**

Establecimiento que presta el servicio de hospedaje de forma profesional y mediante precio, en unidades habitacionales destinadas para este uso exclusivo, ocupando la totalidad de un edificio o parte del mismo con acceso propio y que facilita servicios complementarios, especialmente de restaurante y bar.

#### **Condiciones mínimas para el funcionamiento de hoteles**

1. Establecimiento en buenas condiciones de construcción, instalaciones
2. Higiene total del establecimiento
3. Frecuencia de aseo por lo menos dos veces al día
4. Mantenimiento integral del establecimiento 3 veces al año
5. Decoración del establecimiento
6. Habitaciones completas equipadas con camas, veladores y closets
7. Reserva de agua
8. Agua purificada para el consumo de clientes
9. Contar con por lo menos dos de todos los servicios básicos (energía eléctrica, líneas telefónicas, alcantarillado, agua potable)
10. Iluminación suficiente natural o artificial en todos los ambientes
11. Ventilación suficiente natural o artificial en todos los ambientes
12. Cumplir con las normas sanitarias para preparación de alimentos
13. Buena disposición de desechos
14. Instalaciones contra incendios

#### **Categorías**

Condiciones para establecer categorías:

- a) Existencia de prestaciones de servicios: **30 puntos** indistintos elegidos del total propuestos. La existencia de uno compensa la carencia de otros.

- b) Existencia de ambientes, instalaciones y equipamientos: **30 puntos** indistintos elegidos del total propuestos. La existencia de uno compensa la carencia de otros.
- c) Calidad de los servicios **40 puntos**, empresa calificadora evalúa de acuerdo a estándares propuestos.

**Puntaje Categoría**

100	Cinco estrellas o Lujo superior
80 a 90	Cuatro estrellas o de lujo
60 a 80	Tres estrellas o confort
40 a 60	Dos estrellas o turista
menos a 40	Una estrella o económica

**NOTA:** El desarrollo de los requisitos de cada condición para establecer categorías se encuentra en Anexo 2

## TERCER CAPÍTULO

### 1. DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El tercer capítulo se refiere a la descripción de los resultados de los datos obtenidos en las diferentes encuestas concernientes a normas técnicas de hoteles, capacitación de personal y normas de calidad; realizadas en las empresas hoteleras de la ciudad de Guaranda, así como también al personal que labora en las diversas áreas.

A través del análisis se puede llegar a conclusiones que nos permitirán saber el grado de calidad en el servicio y a su vez proponer un plan de mejora del mismo.

Así también en este capítulo se detallará los diversos componentes turísticos y hoteleros de la ciudad en la que estamos aplicando la investigación, lo que permite proporcionar mayor información de la misma para complementar el trabajo investigativo.

#### 1.1. Objetivo General:

Realizar un estudio de mercado dentro de la población o universo, que en este caso serían las empresas hoteleras de la ciudad de Guaranda, para diagnosticar la calidad del servicio ofrecido por las mismas.

#### 1.2. Objetivos Específicos:

- Conocer a través de encuestas la calidad del servicio ofertado.
- Analizar el resultado obtenido en las encuestas aplicadas
- Proponer alternativas de mejoras para el desarrollo del sector a través de conclusiones y recomendaciones

### 2. Cálculo del tamaño de la muestra

**Población o Universo.-** Es el conjunto o agregado del número de elementos, con caracteres comunes, en un espacio y tiempo determinados sobre los cuales se puede realizar observaciones.

**Tamaño de la Población.-** Es la cuantía de los elementos que integran la población.

**Muestra.-** Subconjunto representativo de elementos de una población o universo.

**Tamaño de la muestra.-** Es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo para calcular el tamaño de la muestra.

Constituye el número de sujetos que deben seleccionarse de una población o universo, éste número se puede calcular de la siguiente forma:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**m** = Población o universo

**e** = Error admisible 5%

#### **Cálculo del tamaño de la muestra**

**m** = 8 establecimientos hoteleros

**e** = 0.05

$$n = \frac{8}{(0.05)^2(8-1) + 1}$$

$$n = \frac{8}{1.0175}$$

**n = 7.86**

Al aplicar la fórmula expresada anteriormente y considerando los ocho establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, como población o universo, para nuestra investigación tenemos una muestra igual de 8 hoteles. Estos establecimientos hoteleros son:

- Hotel Bolívar
- Hotel Cochabamba
- Hotel La Colina
- Hotel Los Espejos
- Hostal de las Flores
- Hotel Ejecutivo
- Hotel Marqués
- Hotel Tambo Libertador

Además, se realizaron investigaciones a los empleados de los hoteles, dependiendo de las facilidades que se obtuvo por parte de las empresas hoteleras, se encuestó a 11 empleados indistintamente, del 62.5% de los establecimientos, es decir, en un total de cinco hoteles la encuesta se aplicó de la siguiente manera:

Hotel Bolívar	18.18%
Hotel Cochabamba	9.09%
Hotel La Colina	54.54%
Hotel Ejecutivo	9.09%
Hotel Tambo Libertador	9.09%



### 3. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

#### 3.1. Tabulación de las encuestas para el diagnóstico de la calidad de los servicios hoteleros dirigida a administradores y propietarios de establecimientos e instalaciones hoteleras de Guaranda.

**Pregunta 1:** ¿Está usted de acuerdo en que las habitaciones del hotel cuentan con el equipamiento básico de TV, teléfono y minibar que requiere el usuario?

**Descripción:**

**CUADRO 1**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,5
De acuerdo	1	12,5
Poco de acuerdo	2	25
En desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 1**



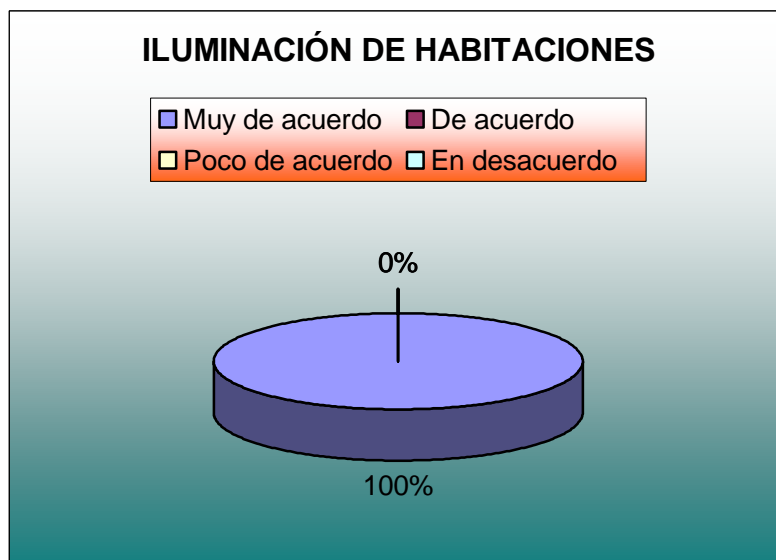
**Pregunta 2:** ¿Está usted de acuerdo en que la iluminación de las habitaciones y otros ambientes del hotel es la adecuada?

**Descripción:**

**CUADRO 2**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	8	100,00
De acuerdo	0	0,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 2**



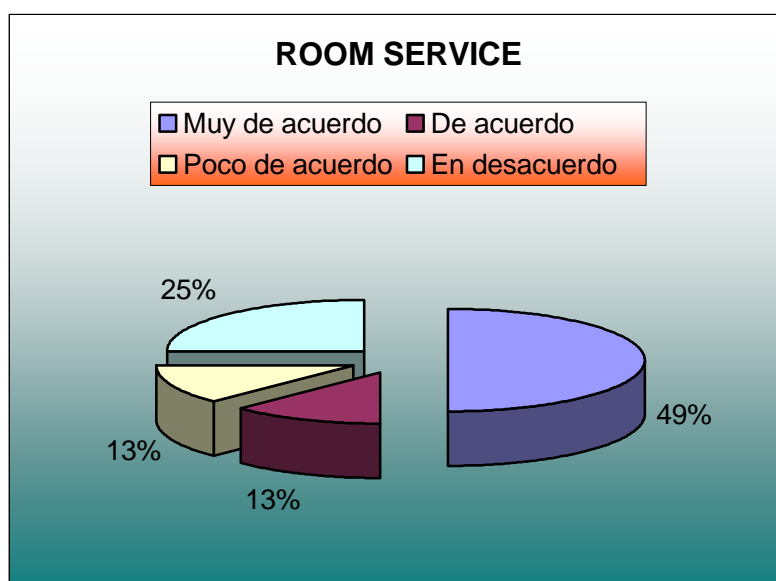
**Pregunta 3:** ¿Está usted de acuerdo en que el room service (servicio a las habitaciones) es necesario?

**Descripción:**

**CUADRO 3**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 3**



**Pregunta 4:** ¿Está de acuerdo en que contar con salas de estar le da categoría al hotel?

**Descripción:**

**CUADRO 4**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	3	37,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 4**



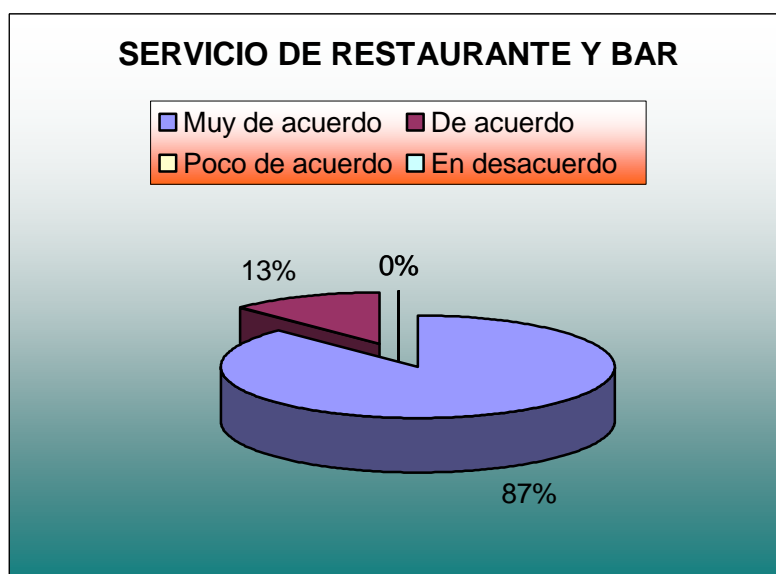
**Pregunta 5:** ¿Está de acuerdo en que el establecimiento al disponer de los servicios de restaurante y bar mejora la comodidad de los clientes?

**Descripción:**

**CUADRO 5**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	87,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 5**



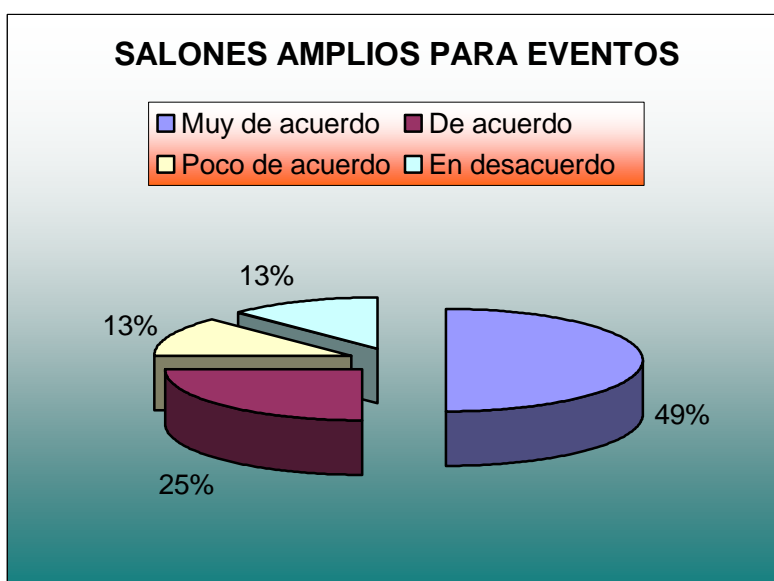
**Pregunta 6:** ¿Está usted de acuerdo en que los salones para eventos especiales deben ser amplios porque mejoran la calidad de los servicios del hotel?

**Descripción:**

**CUADRO 6**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 6**



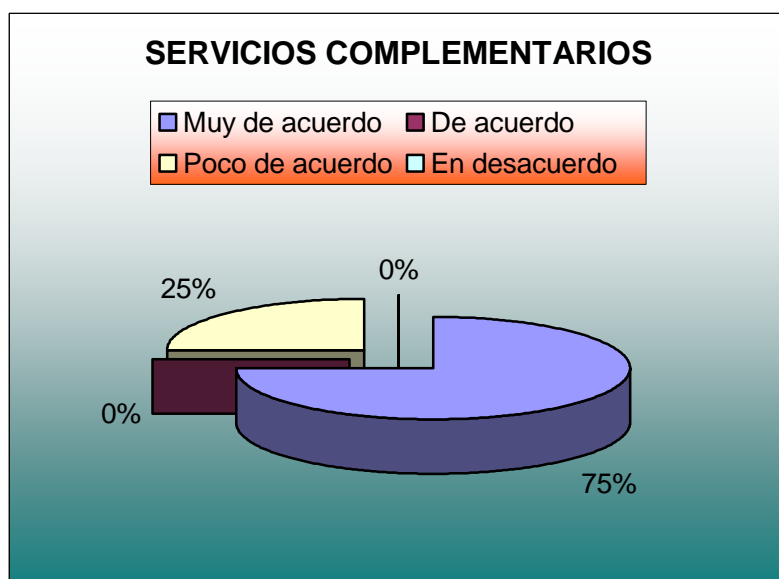
**Pregunta 7:** ¿Está usted de acuerdo en que contar con servicios complementarios como piscina, sauna, turco, hidromasaje y parqueaderos es parte del equipamiento eficiente del establecimiento hotelero?

**Descripción:**

**CUADRO 7**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	0	0,00
Poco de acuerdo	2	25,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 7**



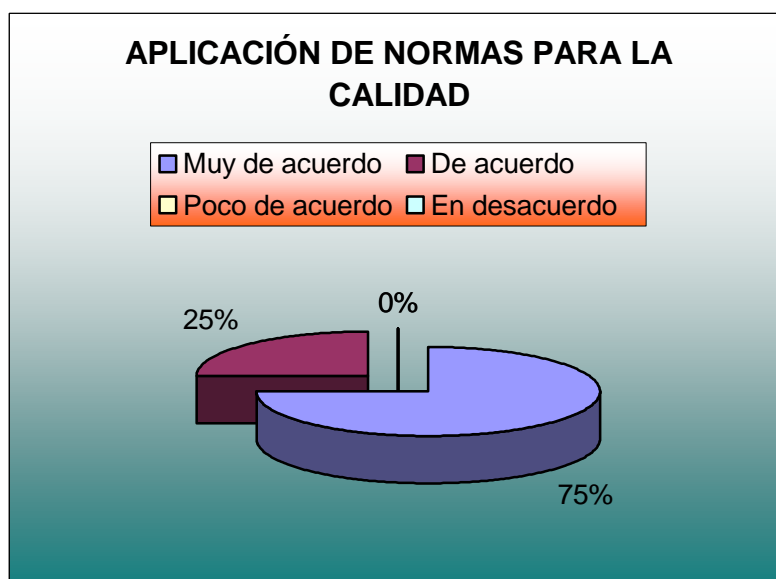
**Pregunta 8:** ¿Está usted de acuerdo en que la aplicación de las normas para el control de la calidad de los servicios hoteleros es una necesidad en la administración eficiente de los establecimientos?

**Descripción:**

**CUADRO 8**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 8**





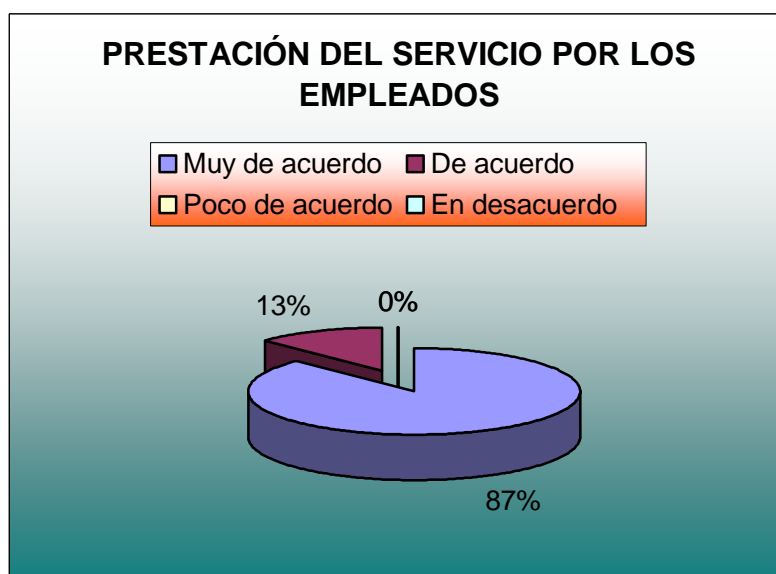
**Pregunta 9:** ¿Está usted de acuerdo en que la prestación del servicio por parte de empleados es la adecuada en cada una de las áreas del hotel?

**Descripción:**

**CUADRO 9**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	7	87,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 9**



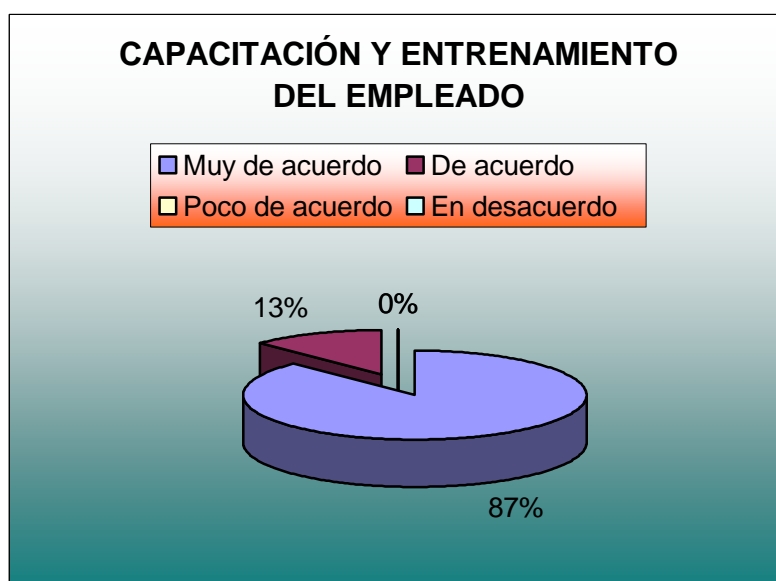
**Pregunta 10:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación y el entrenamiento permanente del empleado del hotel optimizan la prestación de servicios?

**Descripción:**

**CUADRO 10**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	87,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 10**



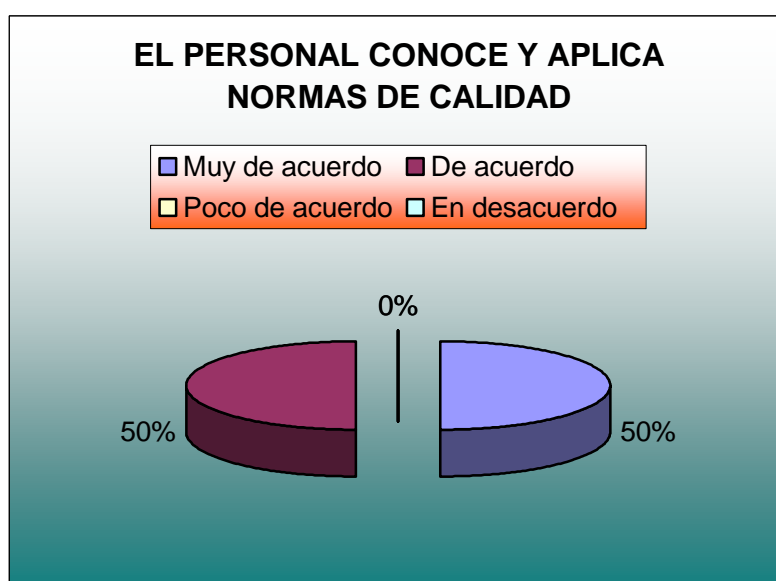
**Pregunta 11:** ¿Está usted de acuerdo en que el personal del hotel conoce y aplica las normas de calidad recomendadas por la administración?

**Descripción:**

**CUADRO 11**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	4	50,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 11**



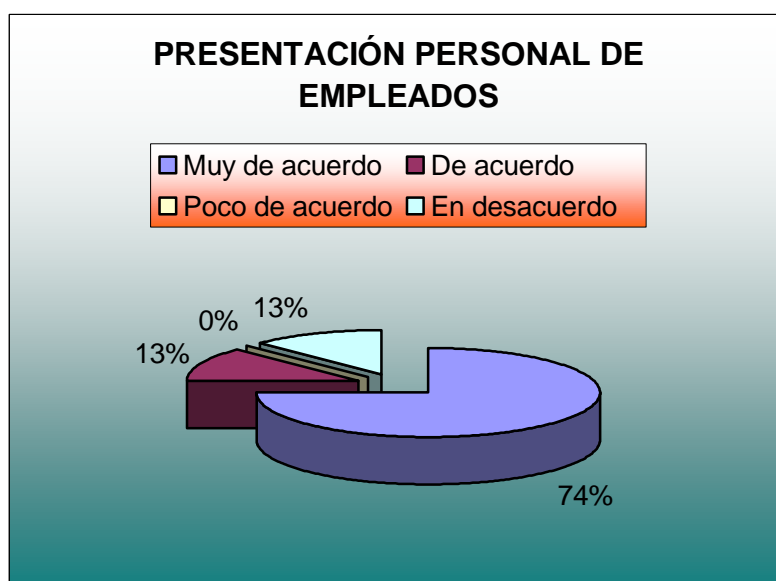
**Pregunta 12:** ¿Está usted de acuerdo en que la presentación personal de empleados y trabajadores del hotel contribuye al mejoramiento de los servicios?

**Descripción:**

**CUADRO 12**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 12**



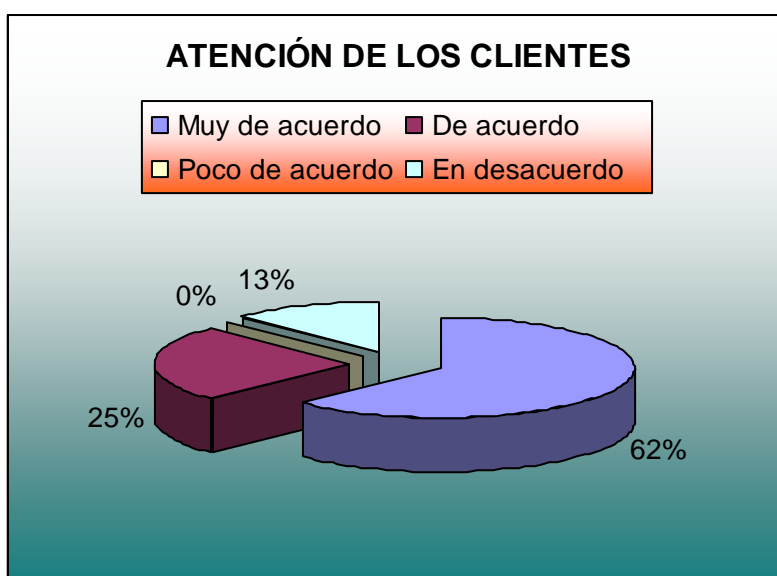
**Pregunta 13:** ¿Está usted de acuerdo en que la atención que reciben los usuarios permite medir el nivel de satisfacción del cliente?

**Descripción:**

**CUADRO 13**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 13**



**Pregunta 14:** ¿Está usted de acuerdo en que el hotel tiene el certificado de registro de empresa?

**Descripción:**

**CUADRO 14**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 14**



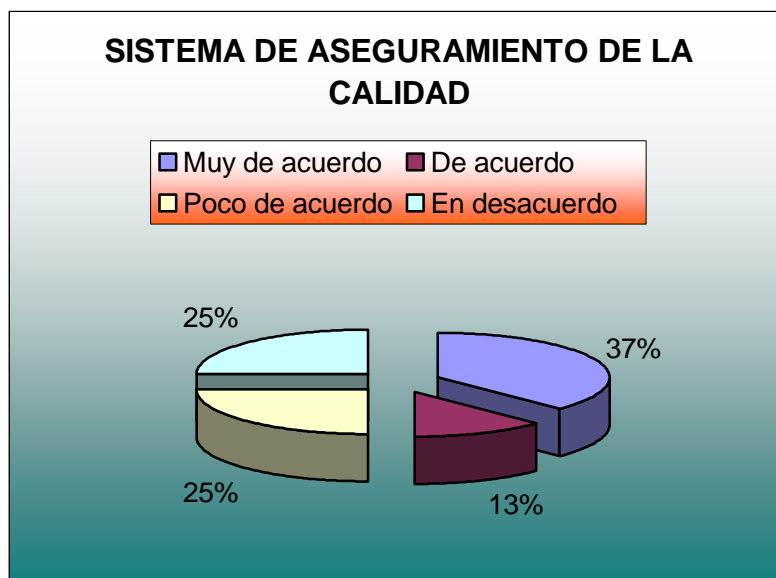
**Pregunta 15:** ¿Está usted de acuerdo en que tiene implantado un sistema de aseguramiento de la calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 15**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	2	25,00
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 15**



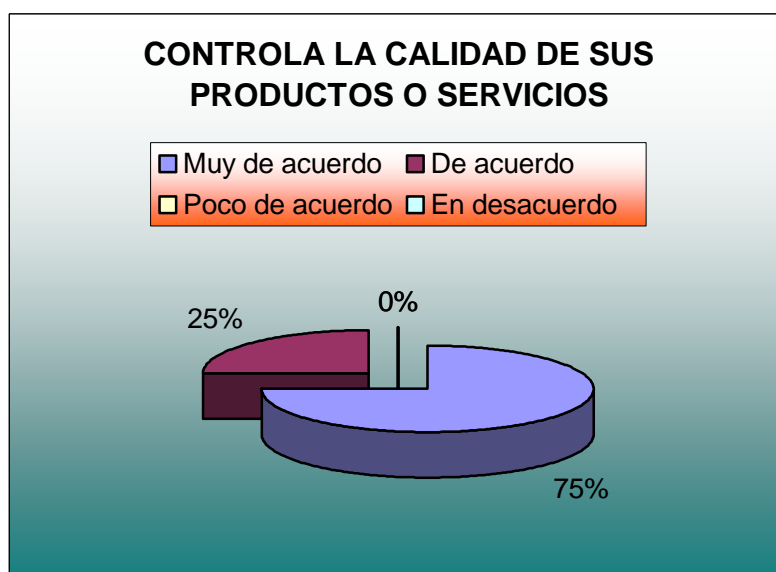
**Pregunta 16:** ¿Está usted de acuerdo en que controla la calidad de sus servicios o productos?

**Descripción:**

**CUADRO 16**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 16**





**Pregunta 17:** ¿Está usted de acuerdo en que le realizan auditorías de calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 17**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	3	37,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 17**



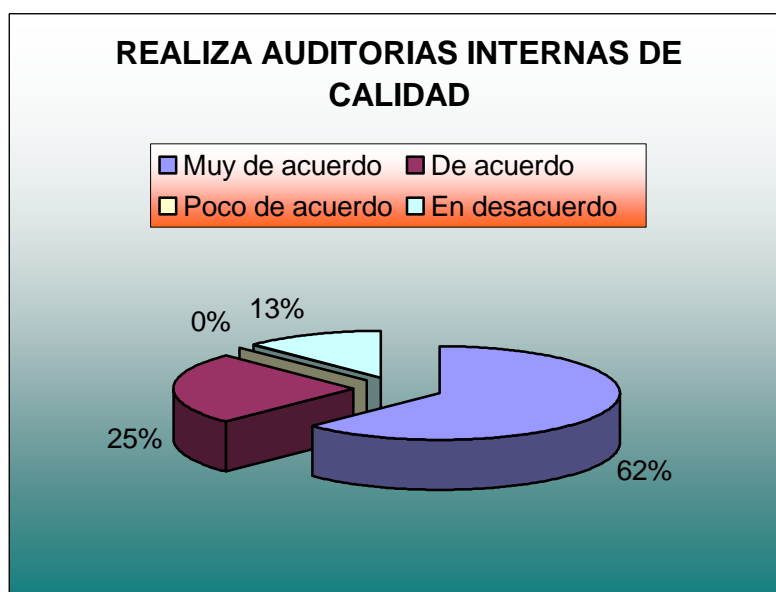
**Pregunta 18:** ¿Está usted de acuerdo en que ud. realiza auditorías internas?

**Descripción:**

**CUADRO 18**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 18**



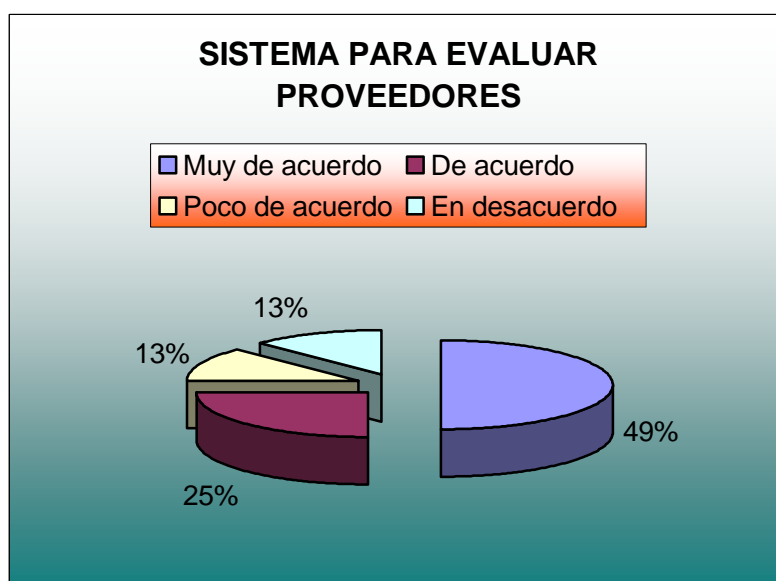
**Pregunta 19:** ¿Está usted de acuerdo en que la empresa tiene un sistema para evaluar proveedores?

**Descripción:**

**CUADRO 19**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 19**



**Pregunta 20:** ¿Está usted de acuerdo en que se evalúa la satisfacción de los clientes?

**Descripción:**

**CUADRO 20**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 20**



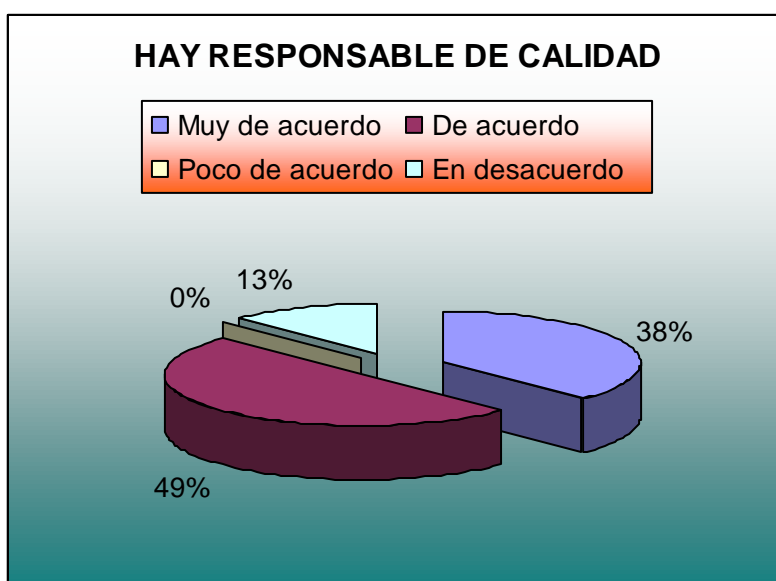
**Pregunta 21:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un responsable de calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 21**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	4	50,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 21**



**Pregunta 22:** ¿Está usted de acuerdo en que la dirección de la empresa tiene una política clara de calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 22**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 22**



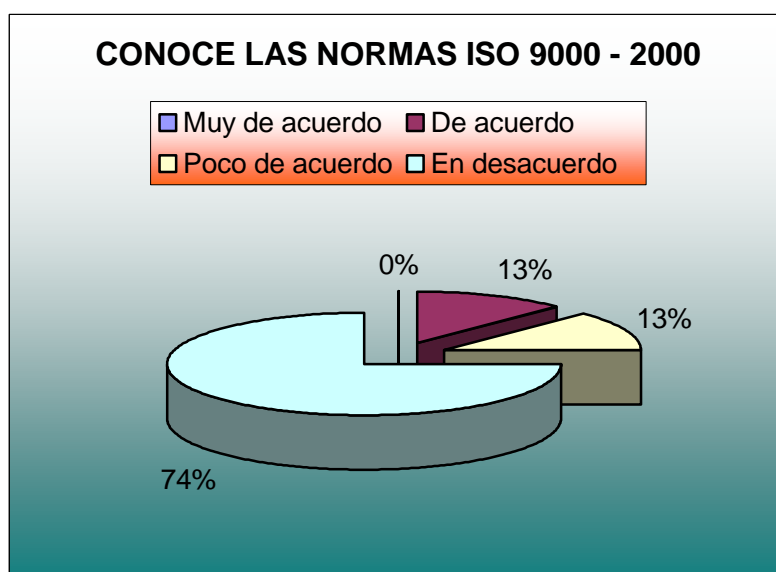
**Pregunta 23:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y los responsables conocen las Normas ISO 9000-2000?

**Descripción:**

**CUADRO 23**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 23**



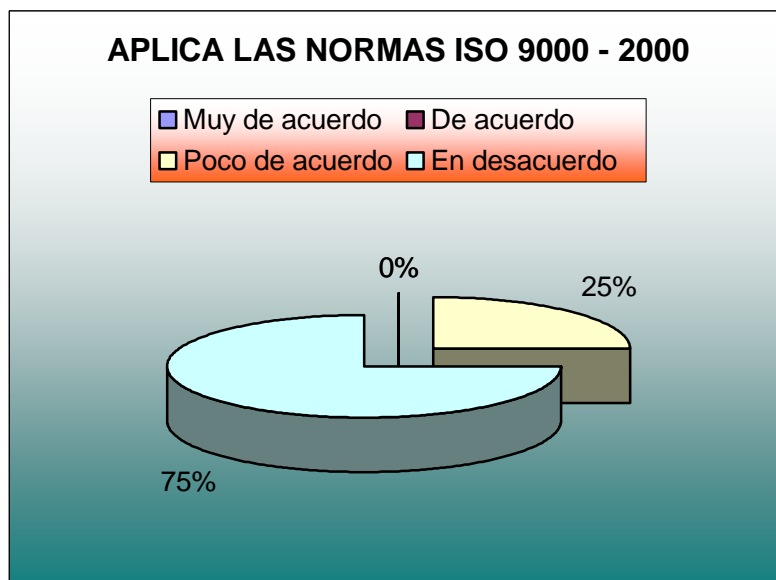
**Pregunta 24:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y los responsables aplican las Normas ISO 9000-2000?

**Descripción:**

**CUADRO 24**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	0	0,00
Poco de acuerdo	2	25,00
En desacuerdo	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 24**





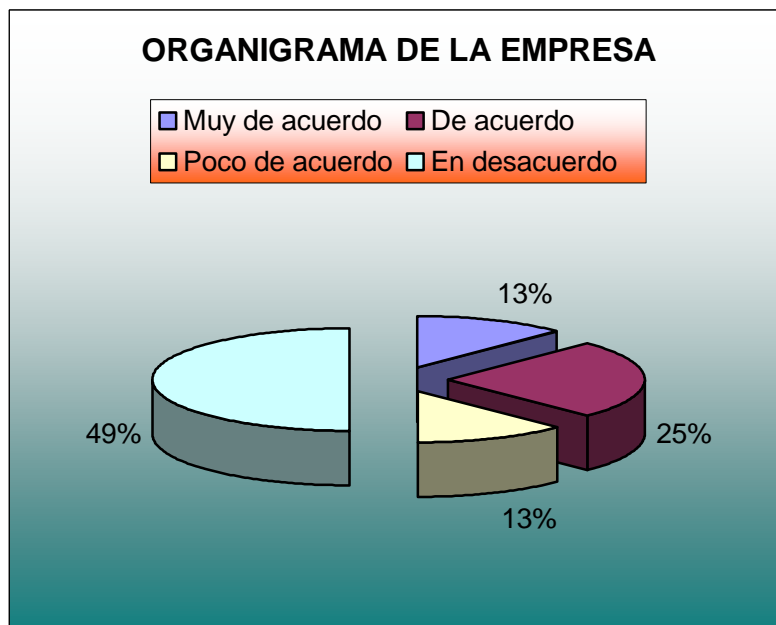
**Pregunta 25:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un organigrama de la empresa?

**Descripción:**

**CUADRO 25**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	12,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	4	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 25**



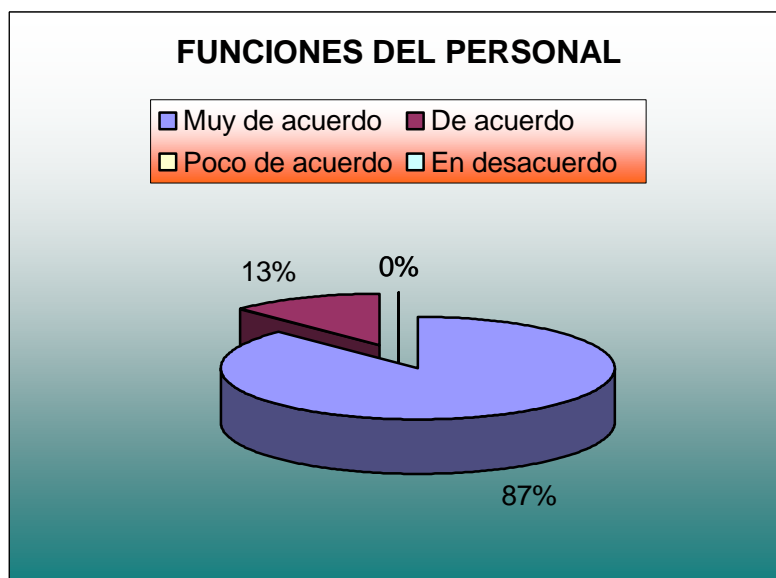
**Pregunta 26:** ¿Está usted de acuerdo en que están descritas las funciones del personal?

**Descripción:**

**CUADRO 26**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	87,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 26**



**Pregunta 27:** ¿Está usted de acuerdo en que están descritos los procedimientos para realizar procesos o tareas?

**Descripción:**

**CUADRO 27**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	87,50
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 27**



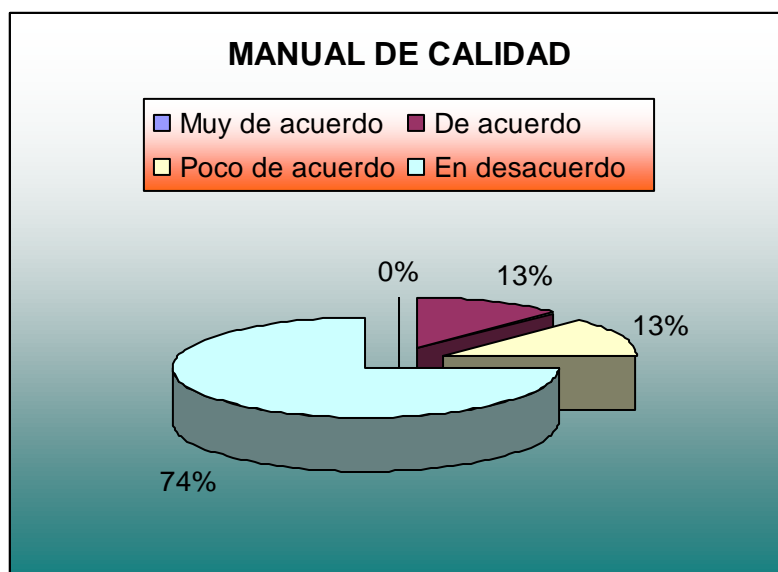
**Pregunta 28:** ¿Está usted de acuerdo en que tienen un manual de calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 28**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 28**



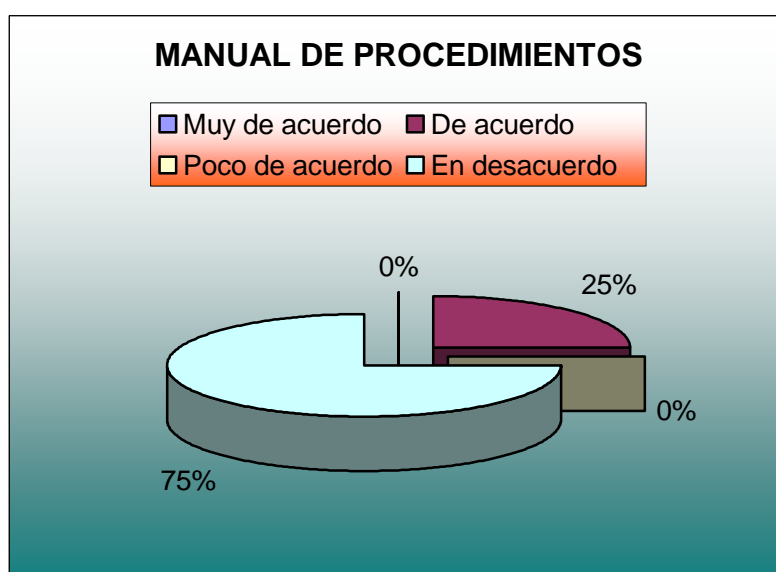
**Pregunta 29:** ¿Está usted de acuerdo en que tienen un manual de procedimientos?

**Descripción:**

**CUADRO 29**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 29**



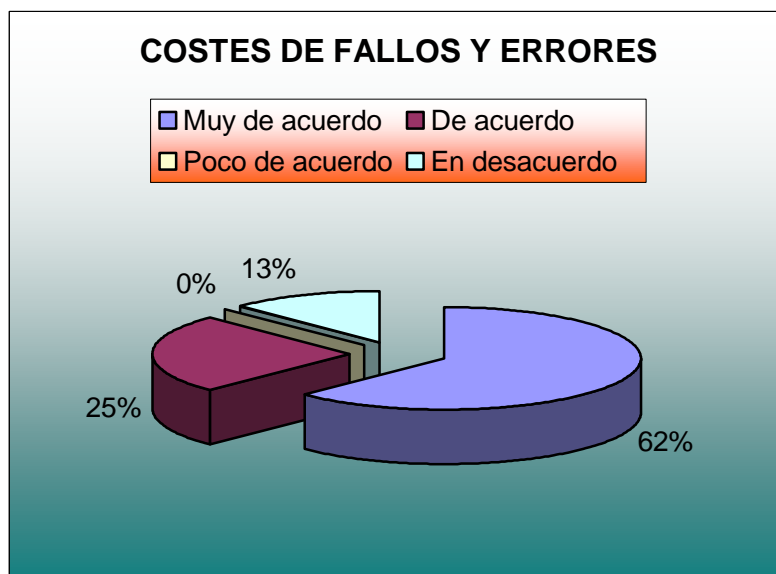
**Pregunta 30:** ¿Está usted de acuerdo en que se analizan los costes de los fallos y errores?

**Descripción:**

**CUADRO 30**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	62,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 30**



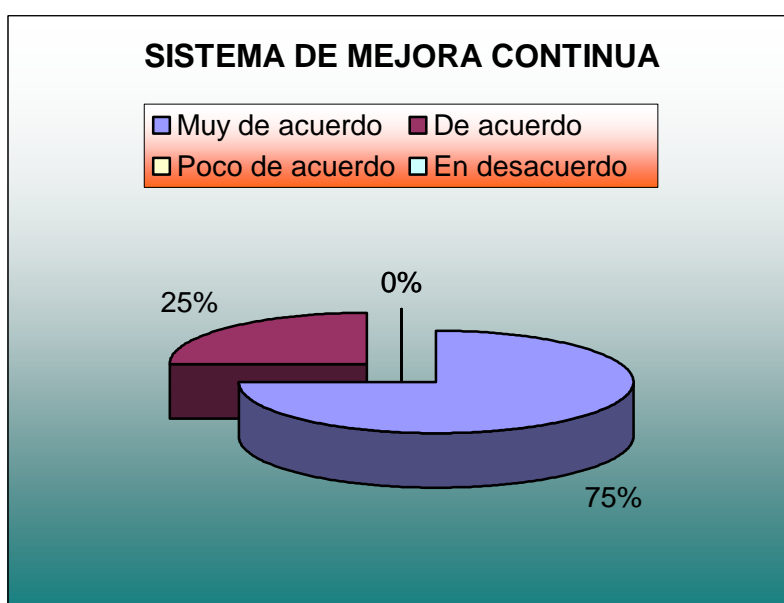
**Pregunta 31:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un sistema de mejora continua?

**Descripción:**

**CUADRO 31**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 31**



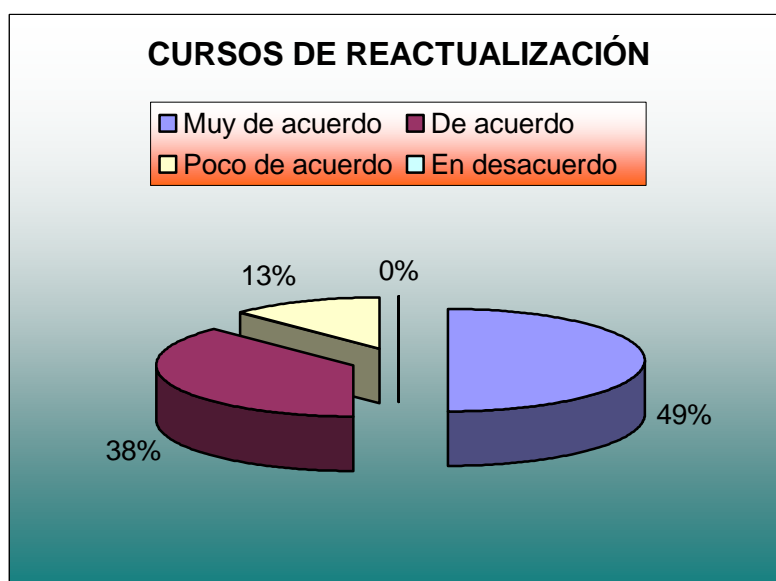
**Pregunta 32:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y mandos realizan cursos de reactualización?

**Descripción:**

**CUADRO 32**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	3	37,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 32**





**Pregunta 33:** ¿Está usted de acuerdo en que está el personal formado y sensibilizado por la calidad?

**Descripción:**

**CUADRO 33**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 33**



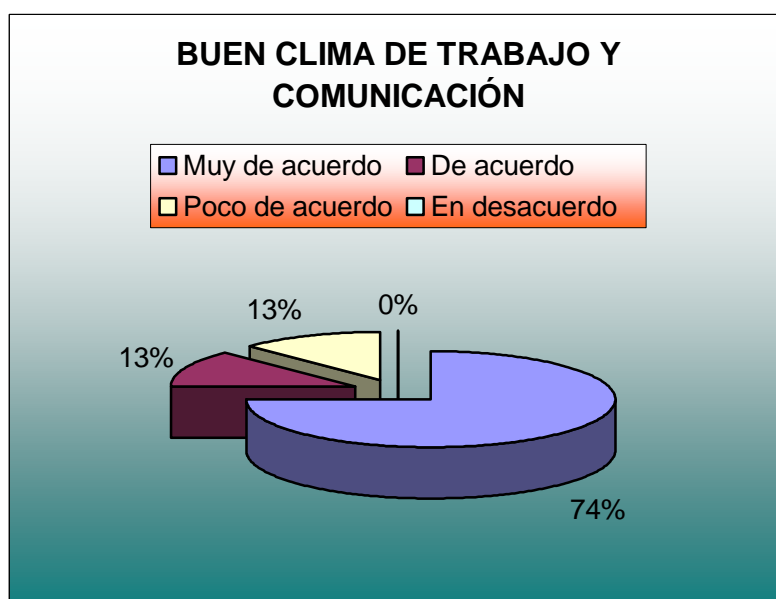
**Pregunta 34:** ¿Está usted de acuerdo en que hay buen clima de trabajo y comunicaciones abiertas?

**Descripción:**

**CUADRO 34**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 34**



**Pregunta 35:** ¿Está usted de acuerdo en que hay producción de productos o servicios?

**Descripción:**

**CUADRO 35**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 35**



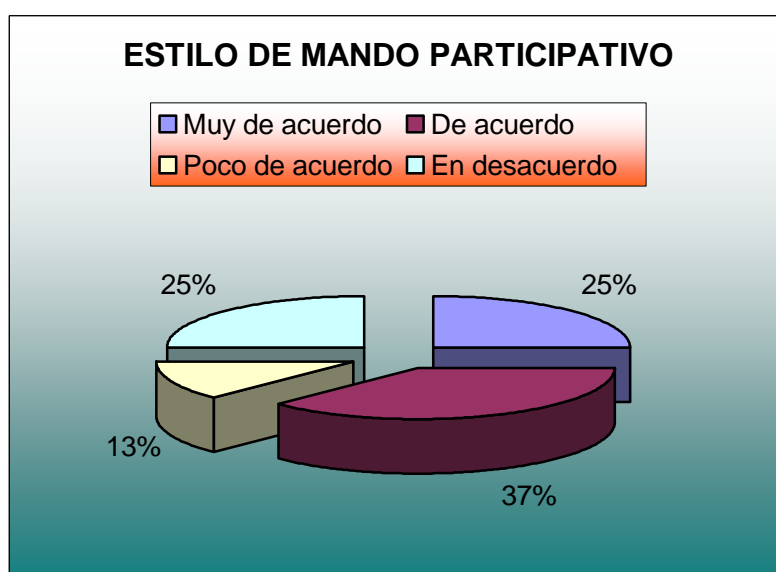
**Pregunta 36:** ¿Está usted de acuerdo en que existe un estilo de mando participativo?

**Descripción:**

**CUADRO 36**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	3	37,50
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 36**



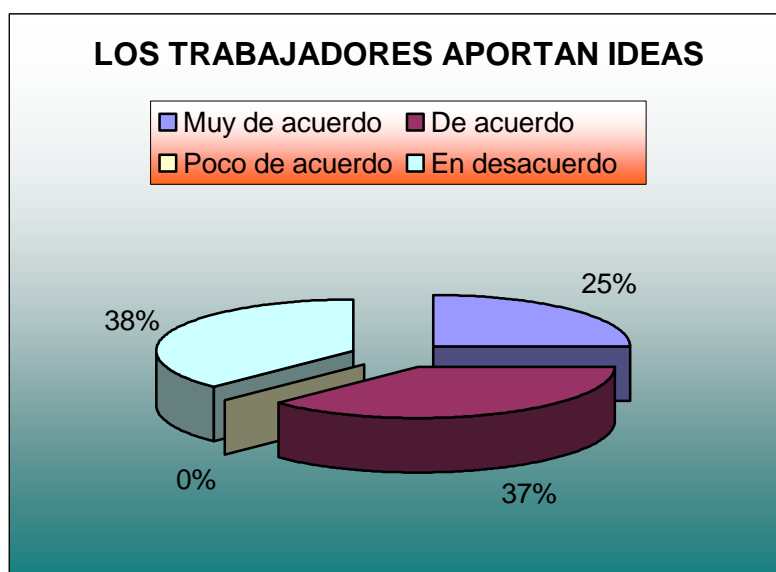
**Pregunta 37:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores aportan ideas para mejoras?

**Descripción:**

**CUADRO 37**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	3	37,50
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 37**



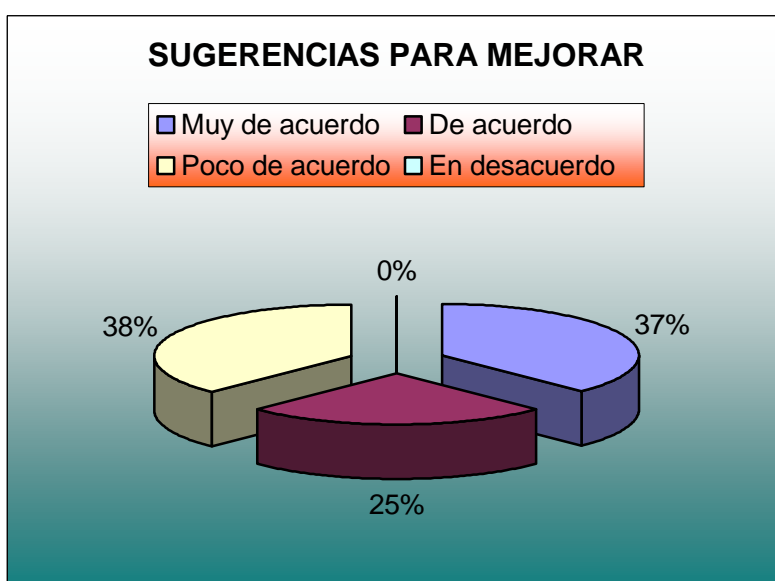
**Pregunta 38:** ¿Está usted de acuerdo en que se premian las sugerencias para mejorar?

**Descripción:**

**CUADRO 38**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	3	37,50
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 38**



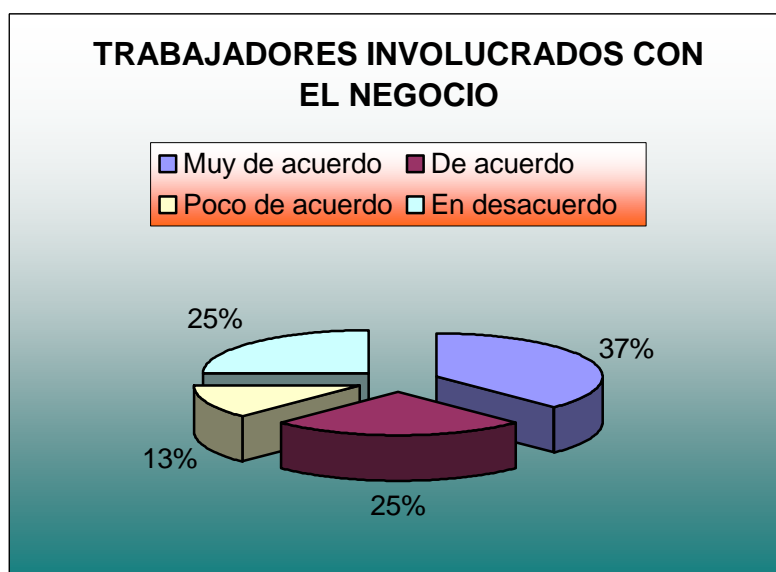
**Pregunta 39:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores están involucrados con el negocio?

**Descripción:**

**CUADRO 39**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 39**



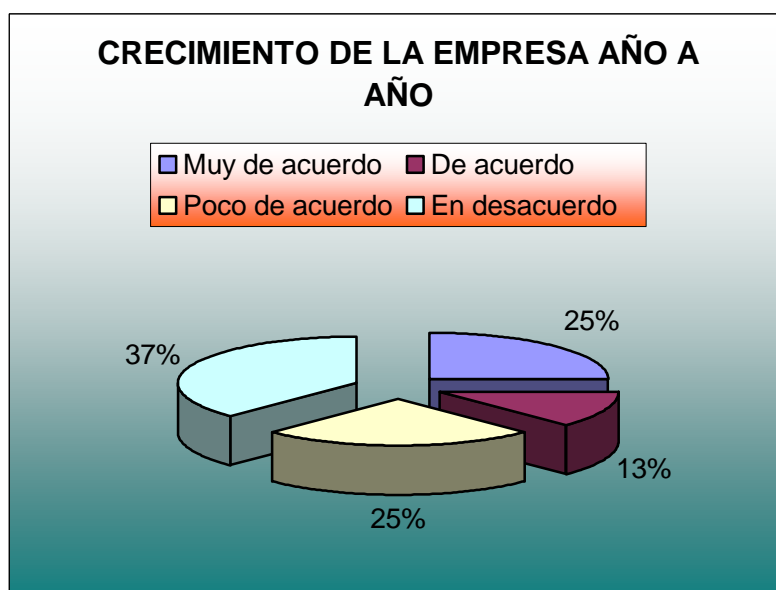
**Pregunta 40:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un crecimiento de la empresa notorio año a año?

**Descripción:**

**CUADRO 40**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	2	25,00
En desacuerdo	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 40**





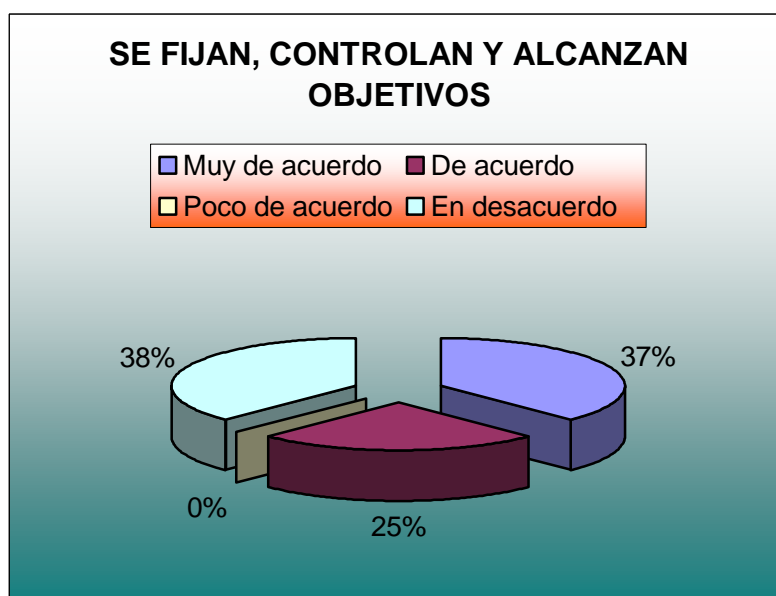
**Pregunta 41:** ¿Está usted de acuerdo en que se fijan, controlan y alcanzan los objetivos tanto de crecimiento como económicos?

**Descripción:**

**CUADRO 41**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	37,50
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 41**



**Pregunta 42:** ¿Está usted de acuerdo en que hay implantado un método de ahorro de gastos?

**Descripción:**

**CUADRO 42**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	50,00
De acuerdo	2	25,00
Poco de acuerdo	1	12,50
En desacuerdo	1	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 42**



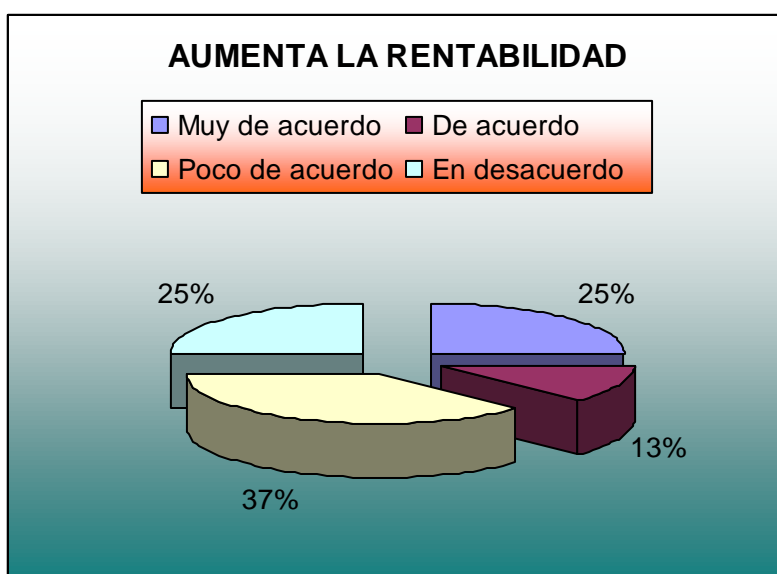
**Pregunta 43:** ¿Está usted de acuerdo en que aumenta la rentabilidad cada año?

**Descripción:**

**CUADRO 43**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25,00
De acuerdo	1	12,50
Poco de acuerdo	3	37,50
En desacuerdo	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 43**



### **3.2. Análisis e interpretación de datos de las encuestas realizadas a administradores de establecimientos de alojamiento de Guaranda.**

**Pregunta 1:** ¿Está usted de acuerdo en que las habitaciones del hotel cuentan con el equipamiento básico de TV, teléfono y minibar que requiere el usuario?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que las habitaciones cuentan con el equipamiento básico; es decir, tenemos que el 62.5% está muy de acuerdo, el 12.5% de acuerdo y el 25% poco de acuerdo; ya que indican que el contar con este suministro es muy necesario, ya que a más de mejorar el ambiente del lugar proporciona comodidad y complacencia a los huéspedes.

**Pregunta 2:** ¿Está usted de acuerdo en que la iluminación de las habitaciones y otros ambientes del hotel es la adecuada?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, tomaron una sola alternativa en las opciones dadas, el 100% de los hoteles manifiestan estar muy de acuerdo en que dentro de su servicio, la iluminación de habitaciones y ambientes ofrecida es la adecuada para la comodidad, seguridad y dar facilidades, tanto a su personal en el desempeño del trabajo, como al huésped en sus diferentes actividades durante su estadía.

**Pregunta 3:** ¿Está usted de acuerdo en que el room service (servicio a las habitaciones) es necesario?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 75% de los hoteles manifiestan que el room service (servicio de habitaciones) es una prestación necesaria para comodidad del huésped. Es decir, tenemos que el 50% está muy de acuerdo, el 12.5% de acuerdo y el 12.5% poco de acuerdo. Pero también se observa que en un 25% los hoteles no consideran este servicio indispensable, esto puede ser debido a que no hay costumbre de practicarlo, o no existe conocimiento del mismo.

**Pregunta 4:** ¿Está de acuerdo en que contar con salas de estar le da categoría al hotel?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que el contar con salas de estar da categoría al hotel ya que ofrecen cierta distinción y son vistos de forma agradable por parte de los clientes que ingresan al establecimiento. De las respuestas dadas tenemos que el 62.5% está muy de acuerdo y el 37.5% de acuerdo.

**Pregunta 5:** ¿Está de acuerdo en que el establecimiento al disponer de los servicios de restaurante y bar mejora la comodidad de los clientes?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que el contar con servicio de alimentos y bebidas a más del alojamiento ofertado proporciona beneficios al cliente. Del resultado de la encuesta se tiene que el 87.5% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo.

**Pregunta 6:** ¿Está usted de acuerdo en que los salones para eventos especiales deben ser amplios porque mejoran la calidad de los servicios del hotel?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles manifiestan que el contar con salones espaciosos mejora el servicio ofertado ya que se va a dar mayor comodidad a los clientes. De los resultados tenemos que el 50% estuvo muy de acuerdo, el 25% de acuerdo y el 12.5% poco de acuerdo.

Además se observa que el 12.5% restante estuvo en desacuerdo, pues expresan que la infraestructura del lugar muchas veces no influye en el servicio ofertado, por lo que se puede dar una prestación de calidad para el cliente.

**Pregunta 7:** ¿Está usted de acuerdo en que contar con servicios complementarios como piscina, sauna, turco, hidromasaje y parqueaderos es parte del equipamiento eficiente del establecimiento hotelero?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles consideran que dichos servicios (piscina, sauna, turco, hidromasaje y parqueaderos) son necesarios ya que aportan beneficios para el huésped. Los resultados se dividen así, el 75% estuvo muy de acuerdo y el 25% poco de acuerdo.

**Pregunta 8:** ¿Está usted de acuerdo en que la aplicación de las normas para el control de la calidad de los servicios hoteleros es una necesidad en la administración eficiente de los establecimientos?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles consideran que la aplicación de normas es necesario dentro de una empresa ya que estas ayudan a controlar el desarrollo del trabajo que va en beneficio de la misma. Los resultados se dividen así, el 75% estuvo muy de acuerdo y el 25% estuvo de acuerdo.

**Pregunta 9:** ¿Está usted de acuerdo en que la prestación del servicio por parte de empleados es la adecuada en cada una de las áreas del hotel?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que la prestación del servicio por los empleados es la adecuada; es decir, tenemos que el 87.5% está muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo, ya que indican que el personal de los hoteles laboran en cada una de las áreas respectivamente, con un buen desempeño que garantiza la comodidad de los clientes, contando para ello con la supervisión necesaria para que esta sea desarrollada de la mejor manera.

**Pregunta 10:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación y el entrenamiento permanente del empleado del hotel optimizan la prestación de servicios?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que la capacitación y el entrenamiento permanente a los empleados es necesario; es decir, tenemos que el 87.5% está muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo, ya que expresan que al realizar estas actividades para su personal va a retribuir en beneficio del establecimiento ya que a través de esta se puede ir perfeccionando el servicio ofertado.

**Pregunta 11:** ¿Está usted de acuerdo en que el personal del hotel conoce y aplica las normas de calidad recomendadas por la administración?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que conocen y aplican normas de calidad en la realización de su trabajo; tenemos que el 50% estuvo muy de acuerdo y el 50% de acuerdo. A pesar de que expresaron que la administración de las empresas hoteleras proporcionan normas y políticas necesarias que garantizan calidad al momento de prestar su servicio, no se pudo constatar a través de escritos dichas normas con las cuales trabajan.

**Pregunta 12:** ¿Está usted de acuerdo en que la presentación personal de empleados y trabajadores del hotel contribuye al mejoramiento de los servicios?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles señalan que la presentación personal de empleados y trabajadores contribuyen al mejoramiento de los servicios; tenemos que el 75% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo en que la presentación de sus empleados favorece a la imagen del hotel y el servicio que percibe el cliente, por lo que consideran un elemento necesario dentro del proceso. Se tiene también que el 12,5% piensa que la presentación no influye en la calidad del servicio dado.

**Pregunta 13:** ¿Está usted de acuerdo en que la atención que reciben los usuarios permite medir el nivel de satisfacción del cliente?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles señalan que la atención que brindan a los clientes les permite medir su nivel de satisfacción, pues ellos pueden mostrar su conformidad o disconformidad, permitiendo un mejoramiento o cambio en la forma en que se está llevando a cabo el servicio. Podemos concluir que el 62.5% estuvo muy de acuerdo, el 25% de acuerdo y el 12.5% poco de acuerdo.

**Pregunta 14:** ¿Está usted de acuerdo en que el hotel tiene el certificado de registro de empresa?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles señalan que disponen con un certificado de registro de empresa; tenemos que el 62.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo,

lo cual indica que estos establecimientos cumplen con requisitos establecidos por el Ministerio de Turismo y que tienen un control en sus procesos y por tanto un servicio mejorado. El 12.5% no cuenta con este certificado.

**Pregunta 15:** ¿Está usted de acuerdo en que tiene implantado un sistema de aseguramiento de la calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 50% de los hoteles señalan que tienen implantado un sistema de aseguramiento de la calidad; tenemos que el 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo, pero no se pudo evidenciar alguno debido a que no presentan un manual por escrito que garantice su uso. El 50% restante no cuentan con sistema alguno, de estos tenemos que el 25% estuvo poco de acuerdo y el 25% en desacuerdo.

**Pregunta 16:** ¿Está usted de acuerdo en que controla la calidad de sus servicios o productos?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que controlan la calidad tanto en los servicios como en los bienes entregados. El 75% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo. Los encuestados consideran la calidad como un punto primordial dentro de sus funciones, pero se aprecia que a pesar de querer tener un control de la misma no tienen elementos necesarios como un manual o registro que les permita respaldar la ejecución de funciones con respecto a dicho control.

**Pregunta 17:** ¿Está usted de acuerdo en que le realizan auditorías de calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles manifiestan que cuentan con centros que les ayudan a supervisar su trabajo, esto les permite corregir fallas y errores. Tenemos que el 25% estuvo muy de acuerdo y el 37.5% estuvo de acuerdo. Dentro de las respuestas también se pudo apreciar que existe un desacuerdo con preguntas anteriores, ya que dicen estar encaminados a brindar un servicio de calidad pero no todos consideran necesario que se les realice una auditoría. El 37.5% estuvo en desacuerdo. dicho control.



**Pregunta 18:** ¿Está usted de acuerdo en que Ud. realiza auditorías internas?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles manifiestan que realizan auditoría internas ya que la administración de los mismos realizan un control de recursos, tareas y procedimientos. El 62.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% estuvo de acuerdo.

También se puede apreciar que existen establecimientos hoteleros que no practican auditorías, esto puede ser debido a la falta de conocimiento, el 12.5% estuvo en desacuerdo.

**Pregunta 19:** ¿Está usted de acuerdo en que la empresa tiene un sistema para evaluar proveedores?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 75% de los hoteles manifiestan que la empresa tiene un sistema para evaluar proveedores. El 50% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo. Los administradores encuestados consideran que un método para ofrecer calidad, es el control de los proveedores, pues no es sólo el servicio, sino también todos los aspectos que influyen en el mismo. Dicen controlar este aspecto al considerar precios, buenos productos, forma y tiempo de entrega.

El 12,5% estuvo poco de acuerdo y el 12.5% en desacuerdo.

**Pregunta 20:** ¿Está usted de acuerdo en que se evalúa la satisfacción de los clientes?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles expresan que se evalúa la satisfacción de los clientes. El 75% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo. Los administradores encuestados están conscientes que debe existir una comunicación abierta con el huésped para conocer su opinión sobre el servicio recibido; esto permite cambiar o mejorar el mismo y el cliente percibe que el hotel se preocupa por su bienestar.

El 12,5% estuvo en desacuerdo.

**Pregunta 21:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un responsable de calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles expresan que existe un responsable de calidad en el hotel. El 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 50% de acuerdo. En estos casos los responsables de calidad vienen a ser los propios administradores ya que al ser establecimientos pequeños no cuentan con tanto personal y no todos son profesionales y los gerentes se encargan de estas funciones, también se aprecia que el control sólo lo hacen a través de la supervisión de actividades, sin contar con procedimientos o registros por escrito.

El 12,5% estuvo en desacuerdo.

**Pregunta 22:** ¿Está usted de acuerdo en que la dirección de la empresa tiene una política clara de calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 75% de los hoteles expresan que la dirección tiene una política de calidad. El 62.5% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo. Sin embargo, no se constató una política clara por parte de alguno de los mismos. También se observó que el 25% estuvo en desacuerdo, este resultado puede ser debido a que conocen algo del tema pero no aplican en la organización.

**Pregunta 23:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y los responsables conocen las Normas ISO 9000-2000?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los encuestados expresan no conocer acerca de las Norma ISO 9000-2000. El 75% estuvo en desacuerdo y el 12.5% poco de acuerdo.

Podemos apreciar que a pesar de que en los establecimientos dicen trabajar con técnicas para brindar un servicio de calidad, la mayoría de los mismos no conocen estas Normas ISO, las cuales están enfocadas en el Sistema de gestión de calidad, por lo que se debería informar un poco más sobre estas normas para aplicar un plan y así certificar la calidad en el servicio. El 12.5% estuvo de acuerdo en conocer algo de estas Normas.

**Pregunta 24:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y los responsables aplican las Normas ISO 9000-2000?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los encuestados manifiestan que en las organizaciones no aplican las Norma ISO 9000-2000. El 75% estuvo en desacuerdo y el 25% poco de acuerdo. Observamos que los establecimientos no están interesados en trabajar con este tipo de Normas, tal vez porque al someterse a las mismas pueden incurrir en gastos, o no están en condiciones de ser evaluadas por organizaciones grandes que les exijan el cumplimiento riguroso de políticas, un control total en sus diversas actividades, someterse a procedimientos técnicos; además por el hecho de trabajar en un ambiente pequeño y no tener la suficiente preparación no lo consideran necesario.

**Pregunta 25:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un organigrama de la empresa?

Según la encuesta realizada a los administradores hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 37.5% de los hoteles manifiestan poseer una estructura organizacional. El 12.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo. Se aprecia que la mayoría de los establecimientos, con un 62.5%, dividido en 12.5% con poco de acuerdo y 50% en desacuerdo, expresan no contar con un organigrama, esto puede ser debido a que al ser hoteles pequeños y en la mayoría de los casos atendidos por los propios dueños no tienen departamentos para ser manejados por otras personas, además no cuentan con un importante número de personal, sino simplemente con ayudantes para las diferentes áreas con las que cuentan.

**Pregunta 26:** ¿Está usted de acuerdo en que están descritas las funciones del personal?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que las funciones del personal están descritas; tenemos que el 87.5% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo.

Los trabajadores tienen conocimiento de las tareas a ejecutar por parte de cada uno de ellos, lo que facilita el trabajo; sin embargo, no hay evidencia de un escrito, como un manual de cómo realizar las tareas, así mismo un registro del desempeño del personal.

Al describir funciones, el administrador está en capacidad de delegar responsabilidades y brindar capacitación de acuerdo a la ocupación del trabajador, lo que se ajusta a un servicio de calidad.

**Pregunta 27:** ¿Está usted de acuerdo en que están descritos los procedimientos para realizar procesos o tareas?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles manifiestan que los procedimientos para realizar procesos o tareas están descritos; tenemos que el 87.5% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo. Se puede concluir que a pesar de todos estar de acuerdo con describir procedimientos, no existe un manual de operaciones que garantice que si se está efectuando dicha actividad. Se puede decir que se tiene el conocimiento de las tareas y procesos de las mismas pero no consta por escrito, lo que no facilita una evaluación del desempeño.

**Pregunta 28:** ¿Está usted de acuerdo en que tienen un manual de calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles manifiestan no poseer un manual de calidad; tenemos que el 75% estuvo en desacuerdo y el 12.5% poco de acuerdo.

Este resultado se debe a que en algunos casos el personal y administradores no cuenta con conocimientos profesionales para poder elaborar y aplicar un manual de calidad, o se resiste a guiarse en uno y prefiere conducir sus establecimientos basados en sus propios conocimientos y experiencia. Apenas el 12.5% estuvo de acuerdo en contar con un manual para controlar la calidad en el servicio, pero no se pudo constatar el mismo.

**Pregunta 29:** ¿Está usted de acuerdo en que tienen un manual de procedimientos?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 75% de los hoteles manifiestan no poseer un manual de procedimientos. Con este resultado se deduce que a pesar de que manifiestan tener un plan para asegurar la calidad en el servicio, en algunos casos, este no está realizado por

escrito, lo que dificulta su cumplimiento y un orden a seguir en detalle cada paso establecido.

Se observa que el 25% estuvo de acuerdo con contar una guía de procedimientos para asegurar la calidad en el servicio, pero no se constató la existencia de la misma.

**Pregunta 30:** ¿Está usted de acuerdo en que se analizan los costes de los fallos y errores?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles manifiestan que se analizan los costes de fallos y errores. El 62.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo. Expresan que analizan los procedimientos y otros factores, para ver porque se dio el error, revisar el mismo y eliminarlo, a fin de no perjudicar a la empresa.

Se observa que el 12.5% estuvo en desacuerdo, ya que dicen no analizar los costes de fallas y errores en sus establecimientos, esto puede ser debido a que no tienen conocimiento para aplicar un método o sistema que les permita hacerlo.

**Pregunta 31:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un sistema de mejora continua?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 100% de los hoteles; con el 75% muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, expresaron que hay un sistema de mejora continua dentro de la empresa, sin embargo, aunque dicen tener uno, no manifiestan cuál es el sistema que aplican, sólo dicen trabajar con procedimientos que les permitan ir corrigiendo fallas con miras a mejorar y asegurar calidad en sus funciones y servicio.

**Pregunta 32:** ¿Está usted de acuerdo en que el empresario y mandos realizan cursos de reactualización?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles manifiestan realizar cursos de reactualización. El 50% estuvo muy de acuerdo y el 37.5% de acuerdo. Expresan que los cambios constantes a nivel empresarial motivan a tomar la decisión de actualizar sus conocimientos mediante cursos y seminarios.

Se observa también que el 12.5% estuvo poco de acuerdo, debido a que algunos administradores creen que deben permanecer bajo las mismas reglas y con la misma dirección, en muchos casos se debe la temor al cambio, perjudicando así el servicio del hotel.

**Pregunta 33:** ¿Está usted de acuerdo en que está el personal formado y sensibilizado por la calidad?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles indican que el personal está formado y sensibilizado por la calidad. El 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo. Dicho porcentaje expresa que su personal trabaja concienciado con brindar excelencia en sus funciones. Pero también observamos que el 12.5% estuvo poco de acuerdo y el 25% en desacuerdo, ya que manifiestan que existe personal que trabaja sólo por necesidad de una remuneración, sin importarles aportar con un beneficio para su empresa.

**Pregunta 34:** ¿Está usted de acuerdo en que hay buen clima de trabajo y comunicaciones abiertas?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 87.5% de los hoteles indican que hay un buen clima de trabajo y comunicaciones abiertas. El 75% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo. Expresan que el clima laboral desarrollado en las organizaciones es adecuado, pues existe un buen trato, comunicación, buena remuneración, motivación y compañerismo entre el personal que allí labora. También observamos que el 12.5% estuvo poco de acuerdo en que haya buen ambiente ya que hay personas que se limitan a trabajar pero no están involucradas con sus compañeros o con la organización.

**Pregunta 35:** ¿Está usted de acuerdo en que hay producción de productos o servicios?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 50% de los hoteles indican que hay producción de productos o servicios. El 25% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo.

Así también se puede apreciar que el otro 50% no consideran tener producción de productos o servicios, el 12.5% estuvo poco de acuerdo y el 37.5% en desacuerdo; por lo que se concluye que no existe una idea clara de lo que están brindando, ya que todos están ofertando un servicio al público, como es el alojamiento y alimentación principalmente, así como también otros servicios adicionales.

**Pregunta 36:** ¿Está usted de acuerdo en que existe un estilo de mando participativo?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles indican que existe un estilo de mando participativo. El 25% estuvo muy de acuerdo y el 37.5% de acuerdo, en que los administradores se muestran abiertos a la comunicación con sus trabajadores, aceptan sugerencias, fomentan la cooperación y respaldo en caso de surgir inconvenientes en sus funciones. Así también se puede apreciar que el 37.5% opinaron lo contrario, el 12.5% estuvo poco de acuerdo y el 25% en desacuerdo; pues consideran que los administradores suelen ser autoritarios y trabajan unilateralmente, es decir, el trabajo de la empresa no es compartido en el aspecto de involucrar a los empleados en el mismo.

**Pregunta 37:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores aportan ideas para mejoras?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles indican que los trabajadores aportan ideas para mejoras. El 25% estuvo muy de acuerdo y el 37.5% de acuerdo, en que el personal que labora en estos establecimientos hoteleros aportan ideas para un mejor desempeño y un mejor resultado en el servicio ofertado. También se ve que el 37.5% estuvo en desacuerdo, ya que dicen que hay trabajadores que se limitan a cumplir las funciones correspondientes en su puesto de trabajo y no se involucran con la organización.

**Pregunta 38:** ¿Está usted de acuerdo en que se premian las sugerencias para mejorar?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles indican que se premian las sugerencias que reciben por parte de los empleados. El 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, en que al recibir propuestas de los trabajadores para las diferentes áreas de la

empresa hotelera, se suele premiar dichas sugerencias, ya sea con una remuneración económica o también con otro tipo de incentivos. También observamos que el 37.5% estuvo poco de acuerdo, puede ser porque el administrador no motiva a sus trabajadores para que participen, o también estos no lo hacen por falta de conocimientos en el área.

**Pregunta 39:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores están involucrados con el negocio?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles expresan que los trabajadores están involucrados con el negocio. El 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, en que los trabajadores se sienten parte de la empresa, aportan con ideas, cooperan con su desarrollo.

Vemos además que el 37.5% indican lo contrario, ya que el 12.5% estuvo poco de acuerdo y el 25% en desacuerdo; ya que manifiestan que sus empleados sólo suelen trabajar por necesidad pero no les interesa el mejoramiento de la misma.

**Pregunta 40:** ¿Está usted de acuerdo en que hay un crecimiento de la empresa notorio año a año?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 37.5% de los hoteles expresan que existe un crecimiento de la empresa notorio año a año. El 25% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo, en que los establecimientos están creciendo ya que se pudo observar que están incrementando servicios, mejorando las instalaciones e incrementando la publicidad de los mismos.

Se obtuvo también que el 62.5% indican lo contrario, es decir, la mayoría de los encuestados, ya que el 25% estuvo poco de acuerdo y el 37.5% en desacuerdo; pues manifiestan que a pesar de buscar una mejora en su desempeño laboral no tienen definido políticas de calidad y continúan dando los mismos servicios que no cubren las expectativas del huésped.



**Pregunta 41:** ¿Está usted de acuerdo en que se fijan, controlan y alcanzan los objetivos tanto de crecimiento como económicos?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 62.5% de los hoteles expresan que se fijan, controlan y alcanzan los objetivos tanto de crecimiento como económicos. El 37.5% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, en que los establecimientos trabajan con un propósito, lo que es lógico dentro de una organización.

También se aprecia que el 37.5% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, por lo que se deduce que puede ser debido a que no tienen objetivos por escrito, y no todas las actividades están encaminadas al cumplimiento del mismo.

**Pregunta 42:** ¿Está usted de acuerdo en que hay implantado un método de ahorro de gastos?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 75% de los hoteles manifiestan que hay implantado un método de ahorro de gastos. El 50% estuvo muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, en que se encargan de controlar no sólo lo referente al servicio sino además la optimización de recursos dentro de la empresa; pero no se pudo verificar algún método para constatar lo expresado. Se tienen también que el 25% de los encuestados manifestaron lo contrario, el 12.5% estuvo poco de acuerdo y el 12.5% en desacuerdo en que no existe un método alguno, por lo que esto puede perjudicar a dichos establecimientos hoteleros.

**Pregunta 43:** ¿Está usted de acuerdo en que aumenta la rentabilidad cada año?

Según la encuesta realizada a los administradores de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda, el 37.5% de los hoteles manifiestan que aumenta la rentabilidad de la empresa cada año. El 25% estuvo muy de acuerdo y el 12.5% de acuerdo, en que existen ganancias que les permite tener cierta utilidad en sus negocios, esto es debido al servicio que ofertan, pues los diferencia de los demás y tienen preferencia por parte de los clientes. Vemos también que el 62.5% de los encuestados manifestaron lo contrario, el 37.5% estuvo poco de acuerdo y el 25% en desacuerdo ya que opinan que su negocio es poco rentable ya que el turismo no está desarrollado plenamente en la provincia y existe poca afluencia de turistas.

**3.3. Tabulación de las encuestas dirigida a empleados y trabajadores de establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda sobre la capacitación y la calidad de los servicios.**

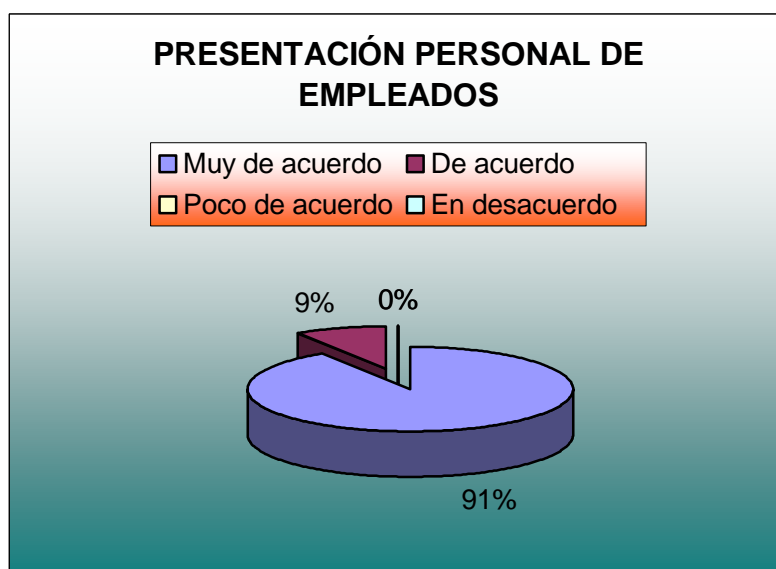
**Pregunta 1:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores hoteleros, al portar sus uniformes mejoran su presentación personal y favorecen a la imagen del hotel?

**Descripción:**

**CUADRO 1**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	10	90,91
De acuerdo	1	9,09
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 1**



**Pregunta 2:** ¿Está usted de acuerdo en que recibe motivación en su puesto de trabajo?

**Descripción:**

**CUADRO 2**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	8	72,73
De acuerdo	2	18,18
Poco de acuerdo	1	9,09
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 2**



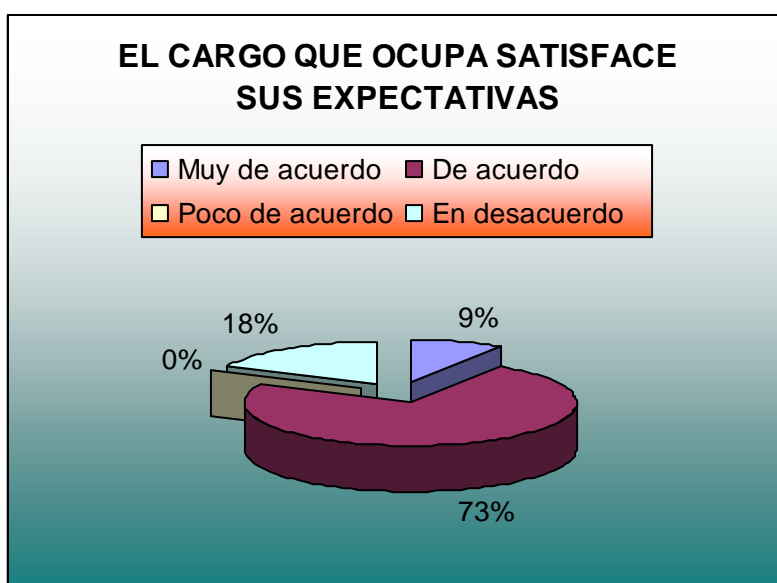
**Pregunta 3:** ¿Está usted de acuerdo en que el cargo que ocupa actualmente satisface sus expectativas y aspiraciones laborales?

**Descripción:**

**CUADRO 3**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	9,09
De acuerdo	8	72,73
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	2	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 3**



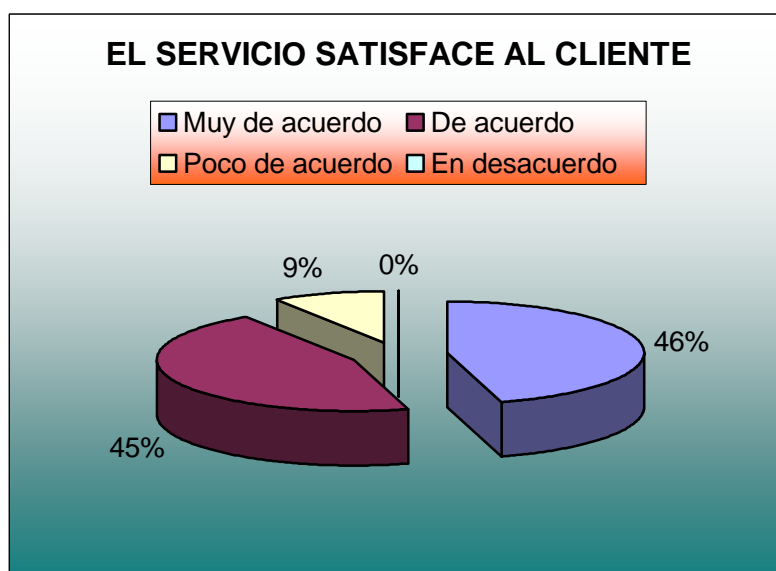
**Pregunta 4:** ¿Está usted de acuerdo en que la prestación del servicio dentro de su área, satisface totalmente las necesidades del cliente?

**Descripción:**

**CUADRO 4**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	45,45
De acuerdo	5	45,45
Poco de acuerdo	1	9,09
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 4**



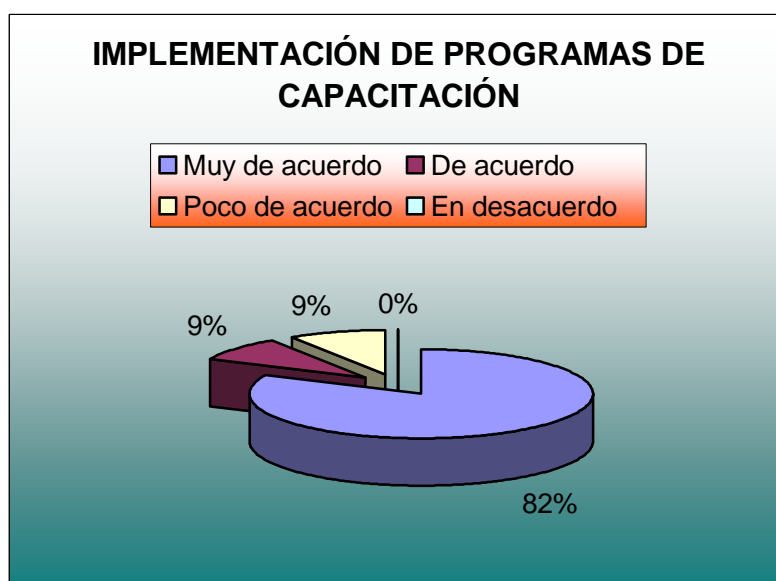
**Pregunta 5:** ¿Está usted de acuerdo en que la implementación de programas de capacitación es indispensable para desempeñar un trabajo eficiente?

**Descripción:**

**CUADRO 5**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	81,82
De acuerdo	1	9,09
Poco de acuerdo	1	9,09
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 5**



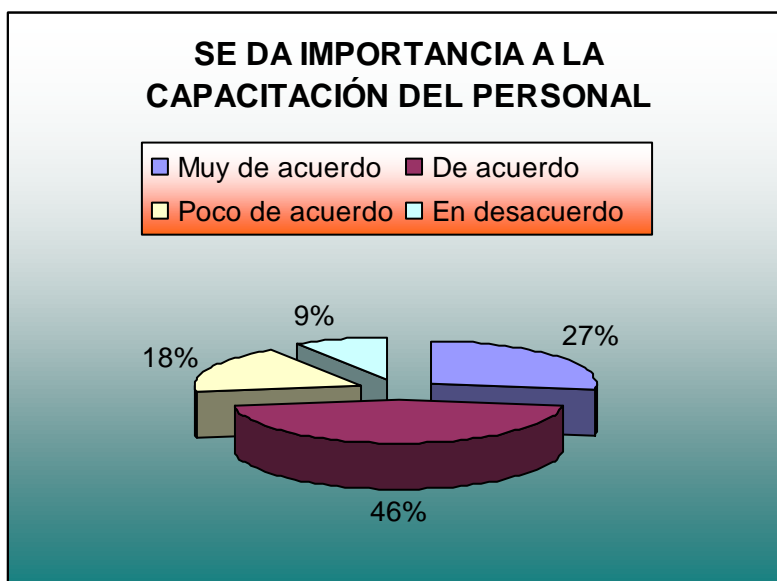
**Pregunta 6:** ¿Está usted de acuerdo en que el hotel en el que usted trabaja da importancia y brinda capacitación continua en las diferentes áreas a sus empleados y trabajadores?

**Descripción:**

**CUADRO 6**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	27,27
De acuerdo	5	45,45
Poco de acuerdo	2	18,18
En desacuerdo	1	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 6**



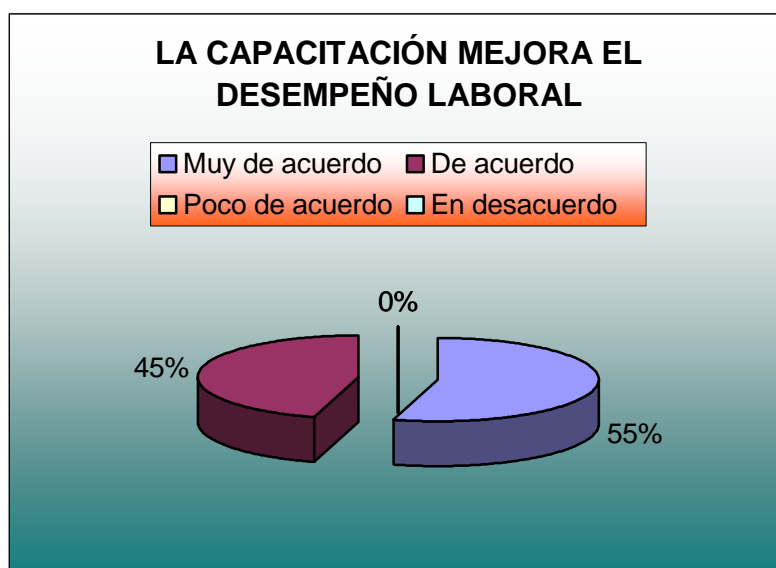
**Pregunta 7:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación mejora el desempeño laboral?

**Descripción:**

**CUADRO 7**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	54,55
De acuerdo	5	45,45
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 7**





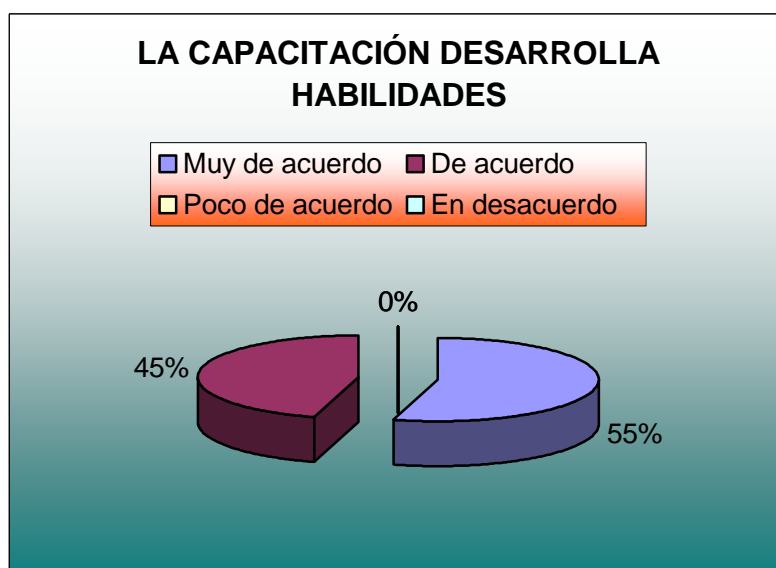
**Pregunta 8:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación desarrolla las habilidades individuales, grupales y mejora la calidad de los servicios hoteleros?

**Descripción:**

**CUADRO 8**

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	54,55
De acuerdo	5	45,45
Poco de acuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 8**



**Pregunta 9:** ¿Está usted de acuerdo en que la aplicación de normas para el control de la calidad de los servicios contribuye al desarrollo hotelero?

**Descripción:**

**CUADRO 9**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	6	54,55
De acuerdo	4	36,36
Poco de acuerdo	1	9,09
En desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 9**



### **3.4. Análisis e interpretación de datos de las encuestas dirigida a empleados y trabajadores de establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda sobre la capacitación y la calidad de los servicios.**

**Pregunta 1:** ¿Está usted de acuerdo en que los trabajadores hoteleros, al portar sus uniformes mejoran su presentación personal y favorecen a la imagen del hotel?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 100%, con el 90.91% muy de acuerdo y el 9.09% de acuerdo; expresan que al tener uniformes para las distintas áreas en las que laboran dan mejor imagen al establecimiento y por lo tanto contribuyen a brindar un servicio de calidad. A pesar de lo dicho anteriormente, se observó que algunos empleados no llevan uniformes, se limitan únicamente a cuidar su presentación personal más no utilizan uno de ellos; esto puede ser debido a que los respectivos administradores no han dado interés en proporcionar ropa necesaria para su trabajo y por lo tanto no se cumple con normas de calidad en su trabajo.

**Pregunta 2:** ¿Está usted de acuerdo en que recibe motivación en su puesto de trabajo?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 90.91%, con el 72.73% muy de acuerdo y el 18.18% de acuerdo; expresan que reciben motivación en su puesto de trabajo, es decir, reciben incentivos económicos, charlas, pequeños premios, existe un buen clima laboral, entre otros; que ayudan a constituirse parte de la organización.

Pero vemos también que hay un 9.09% que estuvo poco de acuerdo en que reciben motivación; este puede ser el caso de empleados quienes los propios administradores dijeron no se involucran con el trabajo, quizá este sea uno de los principales motivos.

**Pregunta 3:** ¿Está usted de acuerdo en que el cargo que ocupa actualmente satisface sus expectativas y aspiraciones laborales?

Según la encuesta realizada el 81.82%, con el 9.09% muy de acuerdo y el 72.73% de acuerdo; manifiestan que la labor que desempeñan llena sus expectativas, pues están conformes con la remuneración, el trato que reciben, entre otros aspectos. También observamos que el 18.18% de los encuestados opinaron estar en desacuerdo, pues

consideran que la labor que desempeñan no está dentro de sus deseos y en estos casos puede concluirse que hay empleados que no están a gusto en su puesto de trabajo, solo trabajan por recibir una remuneración que cubra su necesidad más no porque sienten el ánimo de hacerlo.

**Pregunta 4:** ¿Está usted de acuerdo en que la prestación del servicio dentro de su área, satisface totalmente las necesidades del cliente?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los establecimientos de alojamiento de Guaranda el 90.9%, con el 45.45% muy de acuerdo y el 45.45% de acuerdo; manifiestan que la labor que desempeñan la hacen de la mejor manera, por lo que creen que están en condiciones de crear satisfacción en las necesidades del cliente. Pero vemos también que un 9.09% reconoce que su tarea no satisface a sus clientes por lo que se debería indagar estos casos e ir mejorando cada vez más el servicio ofertado.

**Pregunta 5:** ¿Está usted de acuerdo en que la implementación de programas de capacitación es indispensable para desempeñar un trabajo eficiente?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los establecimientos de alojamiento de Guaranda el 90.91%, con el 81.82% muy de acuerdo y el 9.09% de acuerdo; opinan que el tener y desarrollar programas de capacitación en las distintas áreas del hotel los ayuda a mejorar y desempeñar un trabajo eficiente. Sin embargo un 9.09% de los encuestados dijo estar poco de acuerdo, puede ser porque no valoran la capacitación y además por no tener una demanda grande y permanente de servicios no lo creen necesario y consideran estar en condiciones de atender a sus huéspedes con lo poco que saben.

**Pregunta 6:** ¿Está usted de acuerdo en que el hotel en el que usted trabaja da importancia y brinda capacitación continua en las diferentes áreas a sus empleados y trabajadores?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 72.72%, con el 27.27% muy de acuerdo y el 45.45% de acuerdo; expresan que reciben una capacitación por parte de la administración, pues reciben charlas de entrenamiento y motivación. También observamos que el 27.27% de los encuestados opinaron lo contrario, pues el 18.18%

estuvo poco de acuerdo y el 9.09% en desacuerdo, ya que dicen no tener charlas ni capacitación alguna en sus puestos de trabajo.

**Pregunta 7:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación mejora el desempeño laboral?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 100%, con el 54.45% muy de acuerdo y el 45.45% de acuerdo; concluyen que la capacitación que reciban va a mejorar su desempeño tanto en el área que laboran, como a nivel de toda el establecimiento hotelero el cual va a garantizar así calidad, tanto en productos como en el servicio ofertado.

**Pregunta 8:** ¿Está usted de acuerdo en que la capacitación desarrolla las habilidades individuales, grupales y mejora la calidad de los servicios hoteleros?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 100%, con el 54.45% muy de acuerdo y el 45.45% de acuerdo; concluyen que la capacitación desarrolla habilidades en los trabajadores, pues esta va ayudar a interrelacionarse con los demás departamentos, van a trabajar no sólo en su espacio, sino que también estarán en condiciones de ayudarse como grupo, ya que la capacitación va en beneficio del trabajador y la empresa en sí.

**Pregunta 9:** ¿Está usted de acuerdo en que la aplicación de normas para el control de la calidad de los servicios contribuye al desarrollo hotelero?

Según la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de los diferentes establecimientos de alojamiento de Guaranda el 90.91%, con el 54.45% muy de acuerdo y el 36.36% de acuerdo; concluyen que la aplicación de normas va ayudar a desarrollar a la empresa en el campo hotelero, pues a través del control de funciones permitirá mejorar o cambiar en beneficio de la empresa hotelera.

También hubo un 9.09% que estuvo poco de acuerdo, esto puede ser porque hay personas que se resisten al cambio o no les gusta ser sometidas a controles, sino que desean desempeñar sus funciones a su manera.

## 4. CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR

### 4.1. Datos históricos

#### Reseña histórica del cantón Guaranda

Desde la época de los Incas, la población producía en todos los pisos ecológicos para los caciques, quienes repartían equitativamente la producción a las familias a cambio de su trabajo. En el siglo 17 los españoles organizaron un sistema de haciendas para producir ganado vacuno y lana de ovejas.

Para 1780 la producción de cacao en la costa empezó a crecer y Guaranda se convirtió en punto obligado de articulación entre la Sierra y la Costa por su privilegiada situación geográfica.

Ciudad placentera denominada “ciudad de las siete colinas”: Loma de la Cruz, Loma de Guaranda, San Jacinto, San Bartola, Talalag, Tililag y El Calvario; allí la historia, la tradición y el arte dan prestigio nacional. En su fondo prehistórico los Guarangas, Pilamungas, Huamán, Tomabelas y Candos, fijan un sendero de sacrificio y coraje.

En cuanto a sus orígenes, unos historiadores afirman que la ciudad fue habitada por mitimaes de Cajamarca; otros aseguran que fue fundada por los Tomabelas.

Guaranda viene de Guauhranga o Quauranga o de Guarango que significa “Sitio del árbol Guarango”, árbol propio de este lugar y a cuya sombra y protección se reunían los primitivos habitantes para deliberar sobre asuntos importantes de la tribu.

“Alfredo Costales y Samaniego expresa que Guaranda viene de la voz panzalea: guas, poblado y anga, gavilán; o sea, poblado del gavilán.

Otros historiadores afirman que “Huaranga” significa mil, por referirse a los componentes de una tribu. Este comentario no se ha aceptado por razones estadísticas.”<sup>8</sup>

A pesar de los terremotos e incendios (1775, 1797 y 1802) la ciudad a través de sus hijos se levantó airosa para demostrar acción desde 1811 hasta conseguir su libertad el 10 de Noviembre de 1820.

---

<sup>8</sup> Rivera V, Oswaldo, ECUADOR Provincias y Capitales, Quito – Ecuador, 1995, ps. 42 – 43

Fue fundada por los españoles en 1571, pasó a ser corregimiento de Guaranda en 1702, fue elevada a Villa el 11 de Noviembre de 1811, su independencia fue el 10 de Noviembre de 1820 y se constituyó como cantón el 23 de Junio de 1824.

Guaranda es declarada como Patrimonio Cultural del Ecuador el 23 de Octubre de 1997, por su Centro Histórico que refleja su arquitectura urbanística.

#### **4.2. Datos geográficos**

Localizada en la Hoya de Chimbo en el corazón del Ecuador.

La ciudad de Guaranda se encuentra limitada: al norte la parroquia de Guanujo, al sur la parroquia de Santa Fé y San Simón, al este la parroquia de Julio Moreno y al oeste Panzaloma. La ciudad se halla a 2668 metros sobre el nivel del mar.

El cantón se ubica en la Sierra ecuatoriana, al centro del país, en las estribaciones de la Cordillera Occidental, por lo que cuenta con numerosas montañas, ríos, una variedad de climas que oscilan entre los 2 y los 24 grados centígrados.

La mayor parte de su territorio se halla atravesado por altas montañas, colinas, llanuras, valles, ríos y riachuelos, pliegues y repliegues de la Cordillera Occidental de los Andes.

De acuerdo con las estimaciones fisiográficas existe marcada variedad de climas determinados por los diferentes niveles altitudinales. Esto produce la variación en la precipitación pluvial entre 500 y 2000 milímetros anuales; las temperaturas varían desde los páramos fríos 4°C a 7°C hasta subtropical cálido 18°C a 24°C Su temperatura promedio es de 13°C

#### **4.3. Datos demográficos**

La población del cantón Guaranda según datos estadísticos del año 2000 es de 73058 habitantes. Existe una tasa de crecimiento de 2.25%

#### **4.4. Componente turístico**

La actividad turística en el cantón Guaranda está normada por la Gerencia Regional Sierra Centro del Ministerio de Turismo, a su vez el Gobierno Municipal cuenta con una Unidad de Turismo; el H. Consejo Provincial de Bolívar también trabaja en este sector con su oficina de Turismo.

## **Principales Atractivos Turísticos**

### **Centro histórico de la ciudad**

Los atractivos históricos culturales en su mayoría son desconocidos. Guaranda es considerada como Patrimonio Cultural del Ecuador, esta denominación se la ganó debido a la arquitectura colonial de sus construcciones a base de adobe y bahareque con madera.

La Catedral de Guaranda es neoclásica, conserva elementos renacentistas, románicos, barrocos e incluso góticos.

Las “casitas viejas” es otro atractivo, son construcciones del siglo pasado hechas de adobe, bahareque y adobón con madera, algunas tienen labrados en sus paredes exteriores y balcones de madera tallada o una mezcla con hierro que les da mucha elegancia.

Sus calles angostas y de adoquín de piedra han dado origen a barrios tradicionales como la Pila, el barrio caliente, el barrio Guanguliquín entre otros.

Entre los principales atractivos del centro histórico mencionamos los siguientes.

### **Parque “Libertador Simón Bolívar”**

Lleva el nombre del Libertador Simón Bolívar en honor a la memoria de la principal figura de la independencia latinoamericana.

En la época de la colonia constituía un lugar de intercambio comercial y de concentración deportiva en la que se practicaba pelota nacional y fútbol. En la actualidad como parque principal exhibe en su centro el monumento a Simón Bolívar, diseñado por Oswaldo Guayasamín

### **Palacio Municipal**

Es uno de los edificios más antiguos de tipo colonial, posiblemente data desde el siglo XVIII; aproximadamente desde 1736 en que llegó a la ciudad de Guaranda la misión geodésica francesa a la casa que hoy está ocupada por las diferentes dependencias municipales en su edificio central.



Fue vivienda y oficina del Corregidor, en su torreón se observa un hermoso reloj; en su interior podemos apreciar sus balcones de madera tallada, su piso decorado con huesos de vértebras animal, una de las imprentas tipográficas más antiguas, y su balcón exterior principal con una llamativa vista hacia el Parque Central.

### **Iglesia Catedral**

Es de tipo neoclásica, conserva elementos renacentistas, románicos, mudéjares, barrocos e incluso góticos. La planta es rectangular y de características románticas en el centro del ábside se encuentra el altar. La fachada principal es de piedra, se aprecia arcos de medio punto en las naves y en las ventanas, junto a las naves se levantan las capillas.

### **Casona Universitaria**

Construcción importante donde vivió Ángel Polibio Chávez, actualmente es de propiedad de la Universidad Estatal de Bolívar, sus instalaciones de tipo colonial han sido adecuadas para el funcionamiento de varias secciones de servicios universitarios, además es un lugar donde se desarrollan importantes actos de diferente índole.

### **Iglesia Marianitas**

Fue exclusiva creatividad de la madre Delfina Troya quién realizó los planos.

La construcción es de adobe, techo de madera y de teja, la mayor parte de su fachada principal es de piedra, el techo es de bahareque los dibujos que se encuentran en ella fueron pintados por Sor. Delfina, constituyéndose en diseñadora, constructora y decoradora. Ella sabía que las aportaciones de una población escasa de recursos económicos debían ser muy limitadas, pero eso no frenaba su entusiasmo de “constructora”, esto acontecía por el año 1920. Muy lento fue el avance de la obra, a tal punto que había meses en que sólo se hacía adobes que servían para aumentar dos o tres filas de las largas paredes. En 1950 se concluye finalmente la obra.

### **Antiguo Hospital de Jesús**

Hace 142 años se establece el primer hospital de la ciudad para proteger a los primeros heridos del combate de Yagüi a cargo de la Sociedad de Mujeres de Guaranda. Oficialmente se crea el hospital mediante decreto legislativo del 3 de Mayo de 1884, regentado por las Hermanas de la Caridad.

Actualmente funciona el museo de la Escuela de Cultura Andina de la Universidad Estatal de Bolívar, también se realizan ferias artesanales, se ha implementado una biblioteca y un herbario. Además se presentan exposiciones de arte y pintura.

### **Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Bolívar**

Construcción de nuestro Centro Histórico, en Agosto de 1988 pasa a dar funcionamiento esta importante institución la misma que ofrece un servicio de Biblioteca con amplia información de todo tipo, un salón en el cual se dictan cursos taller de música, pintura, Infanto-Juveniles.

Esta entidad Cultural impulsa un sinnúmero de actos culturales, conciertos, lanzamiento de libros, etc.

### **Barrio la Pila**

Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Guaranda. Su nombre se debe a la presencia de una vertiente natural en el mismo; es difícil dar un dato seguro sobre hace cuantos años existe, según los habitantes de la ciudad esta vertiente tiene la edad de la independencia de Guaranda, es decir, 187 años. Con el paso del tiempo este sitio ha sido remodelado sin alterar la presencia de esta vertiente, simplemente se ha arreglado como parte decorativa de la ciudad.

Aquí acuden los habitantes del sector para proveerse de agua cuando esta escasea en la localidad, así mismo es aprovechada por los ciudadanos en el juego del carnaval.

### **Las Siete Colinas**

Guaranda se halla rodeada por siete atractivas colinas que sirven de miradores naturales hacia la ciudad, son fácilmente accesibles:

1. Cruz Loma
2. El Calvario
3. Loma de Guaranda
4. San Bartolo
5. Tililac
6. Talalac
7. San Jacinto

### **Centro Cultural Indio Guaranga**

Situado al noroeste de la ciudad en una de las colinas más altas denominada Cruz Loma, Se cree que fue un centro de adoración de culto a los dioses, por su situación estratégica y de relieve, además por haberse encontrado en estas dos piedras de carácter adoratorio y vasijas cuando se construía la nueva edificación.

Luego con la imposición española aún más religiosa, aquí existió una cruz donde se realizaban cada 3 de Mayo, procesiones de carácter religioso, pero esta fue destruida por un rayo, y es en 1950 que la Casa de la Cultura Núcleo de Bolívar, en la Presidencia del Dr. Augusto César Saltos, resolvió construir un perfil hecho en piedra laja, una figura bidimensional.

Luego en la administración del Arq. Ermel Campana Baux, se construye el Centro Cultural Indio Guaranga, desde donde se pueda apreciar una vista panorámica de la ciudad y sus paisajes, predominando el nevado Chimborazo. Además existe un Museo Circular de Antropología e Historia, y un Auditorio para 150 personas.

### **El Carnaval de Guaranda**

El Carnaval es celebrado en toda la provincia en el mes de Febrero. La ciudad de Guaranda es una de las más visitadas en esta fecha por todos los turistas. Es una gran celebración de cariño, alegría y generosidad, se realizan comparsas y tradicionalmente se juega con agua, serpentinas y polvo, disfrutando así de atractivos -bailes, música, comidas típicas, acompañados de un agradable Pájaro Azul.

Al igual que las otras celebraciones es una mezcla de la Religión Católica y los Precolombinos, su forma de celebración une las dos culturas; indígena y mestiza. La celebración religiosa representa los tres días antes de la cuaresma de Semana Santa; la otra manifestación es la precolombina, en relación con la fertilidad de la tierra, es por esto que se usa gran cantidad de agua en el carnaval. El Carnaval según la leyenda Shamán el Cacique quien era el líder de la tribu de los descendientes de los dioses, tenía que imitar la blancura de la nieve, ser como una nube, ahí es cuando se origina la costumbre de cubrir el cuerpo con talco o harina para limpiar la blancura con agua.

Desde hace pocos años se ha rescatado para la festividad carnavalera a un notable personaje mitológico. En 1983 se eligió al primer Taita Carnaval, desde entonces cada año se ha elegido a un notable caballero con gran espíritu carnavalero para que haga su ingreso a la ciudad en un día determinado al inicio de las fiestas y nos represente en las diversas manifestaciones culturales.

En época de fiesta del carnaval encontramos los siguientes platos típicos: Fritada, mote, papas con cuy, morcilla, chigüiles, dulce de zambo, frutas y membrillo, chicha, entre otros.

### **Guanujo**

Parroquia urbana de Guaranda, conocida y visitada especialmente por su tradicional Fiesta de San Pedro en la cual se puede observar las manifestaciones culturales que la caracterizan.

Durante esta fecha, todos los días San Pedro es llevado por medio de peregrinajes a un lugar diferente de la ciudad para permanecer todo el día y regresar por la tarde a la iglesia de la misma forma en medio de rezos y cánticos religiosos.

Uno de los principales atractivos de este sector es la iglesia por su magnífica construcción e impresionantes cuadros. Su altar mayor tiene revestimiento de pan de oro.

### **Las Cochas**

Son dos lagunas de origen natural formadas posiblemente por el retiro de los hielos en la última época glacial.

Se encuentra ubicada en las estribaciones de la cordillera de los Andes a tan solo 6 Km. de la ciudad de Guaranda a 2800 m.s.n.m con una temperatura promedio de 14°C

Las dos lagunas se encuentran ubicadas en una área de aproximadamente de 8 hectáreas separadas entre ellas por unos 1500 metros en terreno irregular.

En este sector existe un salón de usos múltiples, así como áreas de picnic, asaderos, servicios sanitarios, juegos infantiles, muelle con botes para paseos cortos. Además se puede efectuar caminatas cortas por sus alrededores.

### **Salinas**

Fue constituida como parroquia civil en el año de 1884, toma este nombre por la presencia de minas de sal en este territorio que en tiempos aborígenes perteneció a los Indios Tomabelas, las mismas que fueron una fuente importante de trabajo para sus habitantes.

Ubicada a tan solo 30 Km. al norte de la ciudad de Guaranda, constituye un natural atractivo turístico, gracias a la existencia de grandes farallones, cuevas arqueológicas, minas de sal, fuentes de agua mineral y termal que son mudos testigos de la historia y desarrollo de su pueblo.

Todos estos recursos han sido muy bien explotados, como muestra de ello podemos encontrar una variedad de Microempresas con la introducción de gran tecnología de Misioneros Católicos que aparecieron por los años 70. Entre estas se destacan:

Producción de quesos, lácteos y embutidos

Planta Procesadora de hongos comestibles

Elaboración de mermeladas y turrónes

Taller artesanal

Ecoturismo

Piscicultura

Pequeñas industrias como la Hilandería, Acopio-Tienda de Comunal.

### **Bosque Protector Peña Blanca**

Ubicada a 5 Km. de Salinas, una gran piedra localizada en el área da el nombre a este lugar, para llegar a este sitio es importante tomar la ruta Guaranda – Salinas – Chazojuan. Su principal atractivo es la gran biodiversidad existente.

### **Cuevas de Tiagua**

Desde el centro de Salinas uno siente como si estuviese parado en un gran pilar observando varios valles, a pesar de esto en el otro lado podemos ver dos montañas, al sur se aprecian interesantes formaciones superficiales debido al proceso de erosión.

El acceso a las creaciones fenomenológicas es muy fácil ascendiendo por las dos montañas donde comienza la formación de cuevas.

### **La Cruz**

A aproximadamente diez minutos de Salinas existe un punto donde los habitantes han instalado una cruz desde donde se puede admirar el gran paisaje que envuelve a este sector.

### **La Palma**

Continuando por el mismo camino de Salinas en dirección norte puede ser visitada la comunidad de la Palma, su trayecto es muy hermoso ya que desciende por el área subtropical

### **Simiátug**

El pequeño valle de Simiatug está localizado a 60 Km. de la ciudad de Guaranda, su nombre en español significa boca de lobo, para llegar a este sector se sigue la ruta de Salinas pasando por varios pueblitos indígenas en un camino aventurero.

### **Ruta de los Santos**

Cuenta en sus alrededores con típicas casas de campo, maizales, sembríos de papa en un cuadro muy pintoresco, su trayecto está entre ríos y empieza después de Guaranda al sur por el barrio Marcopamba cruzando el puente del Aguacoto en las faldas de la colina Talalac.

Lleva el nombre de Ruta de los Santos debido a que se pasa por muchas poblaciones que llevan el nombre de sus patronos como son: San Simón, San Lorenzo, Santiago, San Vicente, San José de Chimbo, y San Miguel. Dicha ruta comprende 22 Km. aproximadamente.

### **Los Casaichis**

Se encuentra a 21 Km. En la vía Guaranda-Riobamba localizada en las estribaciones de la cordillera de los Andes rodeado de un hermoso paisaje natural con diversidad de flora y fauna muy apropiado para actividades de ecoturismo.

Gracias al esfuerzo comunitario se ha construido varias cabañas pequeñas de bareque y paja para brindar comodidad a los visitantes, dispone también de criaderos de truchas con actividades como la pesca deportiva.

Además se puede realizar caminatas por los senderos ecológicos y recorrer un tramo del camino del Inca.

### **Reserva Faunística El Chimborazo**

Es una zona de páramo ubicado al norte de la ciudad de Guaranda, su temperatura oscila entre los 0 y 8 °C la superficie es de 58.530 hectáreas abarcando las provincias de Chimborazo, Bolívar y Tungurahua.

Mediante el programa de protección faunística se ha introducido en el medio algunas variedades de animales como: vicuñas, guanacos, llamas y alpacas.

En este sector se ha asentado algunas comunidades en las que destacamos la de Pachancho, Natahua Yurachusac dedicadas a labores agrícolas y de pastoreo, cultivos como papas ocas, mellocos, cebolla entre otros son los principales alimentos de la zona. Adicionalmente se dedican al tejido de ponchos y shigras.

### **Fiestas tradicionales y populares**

Entre las principales tenemos:

El pase de Niño Jesús

Fiesta de Reyes (6 de Enero)

La procesión del Viernes Santo

El pase de la chamiza

El día de los difuntos (2 de Noviembre)

La corrida de toros

### **Virgen María Natividad del Huayco**

Constituido en homenaje a la Virgen que se le apareció a la niña indígena Luz María Chela, en 1708. Sobresale la iglesia, y en ella, en su plano más alto, la majestuosa Virgen, escultura traída de España y bendecida en la ciudad de Quito, por su Santidad Juan Pablo II.

Su fiesta se celebra el 8 de septiembre. El Santuario es una hermosa basílica semejante a la Plaza de San Pedro en Roma. Su mentalizador e impulsor fue Monseñor Cándido Rada.

Está ubicada a 11 Km. de Chimbo. Posee una amplia plaza, los corredores del Vía Crucis, dos museos, una biblioteca considerada la más grande de la provincia, albergue campesino, almacenes y una cruz gigante. Es la obra más imponente de la provincia.

### **4.5. Componente cultural**

El sistema educativo en el cantón y la provincia actualmente cuenta con dos Direcciones Provinciales de Educación: la Hispana y la Bilingüe.

En centros de educación a nivel medio existen dos Institutos, siete colegios, seis universidades (3 a distancia) que satisfacen los requerimientos actuales.

En el cantón Guaranda se concentra el 44.5% del total de establecimientos educativos, a su vez presenta el cantón con mayor concentración de profesores.

En nivel superior la Universidad Estatal de Bolívar, se compone de: Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática; Facultad de Ciencias de la Educación Sociales, Filosóficas y Humanísticas; Facultad de Ciencias Agropecuarias, Recursos Naturales y del Medio Ambiente; Facultad de Ciencias de la Salud y del Ser Humano; Facultad de Jurisprudencia Ciencias Sociales y Políticas.



La Universidad de Bolívar cuenta con centros de estudios en sistema presencial y semipresencial en diferentes regiones del país.

Entre las profesiones predominantes de los habitantes de la provincia tenemos: la agricultura, la ebanistería, microempresas de tejidos, juegos pirotécnicos, productos lácteos y elaboración de dulces.

Los centros culturales de la ciudad son: el Museo de la Casa de la Cultura de Bolívar, Museo del Municipio, Centro Cultural Guaranga los mismos que detallan colecciones arqueológicas y objetos de la zona.

#### **4.6. Datos Económicos**

La actividad económica fundamental corresponde al sector de la agricultura, silvicultura, caza y pesca.

Económicamente la población se sustenta por la venta de productos agrícolas a diferentes ciudades, especialmente la venta de productos de sectores subtropicales.

Además en la actualidad las fuentes de ingresos son las microempresas las mismas que se han dedicado a exportar sus productos a otras ciudades especialmente a la capital del Ecuador.

Existe el desarrollo de artesanías, especialmente de sombreros, tejidos, anacos, sirgas, collares y fajas de diferentes colores, artículos de taguas, guitarras, etc.

#### **4.7. Servicios e Infraestructura**

La ciudad de Guaranda está dotada de los principales servicios que son necesarios para el desarrollo tanto de la ciudad misma como del sector turístico, existen elementos básicos como agua potable, energía eléctrica, alcantarillado, servicio telefónico, recolección de basura, vías de acceso en buen estado lo que permite a los establecimientos de alojamiento proporcionar un servicio fundamental a sus huéspedes.

Dentro de la planta turística de la ciudad de Guaranda tenemos:

### **Hotel La Colina**

**Tipo:** Hostal  
**Categoría:** Primera  
**Ubicación:** Avenida Guayaquil N°117  
**Teléfono:** 032980666  
**Fax:** 032981954  
**N° habitaciones:** 20  
**Capacidad:** 79 personas  
**Servicios que da:** Restaurante, bar, cafetería, piscina, sauna, turco, hidromasaje, parqueadero  
**Gerente:** Sra. Consuelo Silva  
**N° empleados:** 8 personas  
**E mail:** ---

### **Hotel Tambo El Libertador**

**Tipo:** Hotel, centro de convenciones  
**Categoría:** Primera  
**Ubicación:** Av. Guayaquil s/n frente al comando de policía  
**Teléfono:** 032980634  
**Fax:** 032980976  
**N° habitaciones:** 20  
**Capacidad:** 80 personas  
**Servicios que da:** Bar, salón de eventos, piscina, sauna, turco, hidromasaje, parqueadero, bussines center  
**Gerente:** Ing. Clemencia Meléndez  
**N° empleados:** 12 personas  
**E mail:** ---

### Hotel Los Espejos

<b>Tipo:</b>	Hotel
<b>Categoría:</b>	Primera
<b>Ubicación:</b>	Calle García Moreno y 9 de Abril
<b>Teléfono:</b>	032981968
<b>Fax:</b>	---
<b>Nº habitaciones:</b>	24
<b>Capacidad:</b>	52 personas
<b>Servicios que da:</b>	Salón de eventos, sauna, parqueadero
<b>Gerente:</b>	Sra. Estela Ledesma Cozzarely
<b>Nº empleados:</b>	2 personas
<b>E mail:</b>	---

### Hotel Bolívar

<b>Tipo:</b>	Hostal
<b>Categoría:</b>	Segunda
<b>Ubicación:</b>	Calle Sucre 704 entre Olmedo y Rocafuerte
<b>Teléfono:</b>	2980547
<b>Fax:</b>	---
<b>Nº habitaciones:</b>	25
<b>Capacidad:</b>	134 personas
<b>Servicios que da:</b>	Restaurante, cafetería, parqueadero, bussines center
<b>Gerente:</b>	Dr. José Núñez
<b>Nº empleados:</b>	3 personas
<b>E mail:</b>	---

### **Hotel Cochabamba**

<b>Tipo:</b>	Hotel
<b>Categoría:</b>	Segunda
<b>Ubicación:</b>	García Moreno 521 y 7 de Mayo
<b>Teléfono:</b>	032981958
<b>Fax:</b>	032982125
<b>Nº habitaciones:</b>	18
<b>Capacidad:</b>	76 personas
<b>Servicios que da:</b>	Restaurante, cafetería, salón de eventos, parqueadero
<b>Gerente:</b>	Sra. Zaida Moya
<b>Nº empleados:</b>	---
<b>E mail:</b>	vviteriv@gu.pro.ec

### **Hostal De Las Flores**

<b>Tipo:</b>	Hostal
<b>Categoría:</b>	Segunda
<b>Ubicación:</b>	Pichincha 402 y Rocafuerte
<b>Teléfono:</b>	032984396
<b>Fax:</b>	---
<b>Nº habitaciones:</b>	12
<b>Capacidad:</b>	---
<b>Servicios que da:</b>	Restaurante, bar, cafetería
<b>Gerente:</b>	Sr. Manuel Zapata
<b>Nº empleados:</b>	2 personas
<b>E mail:</b>	---

### **Hotel Ejecutivo**

**Tipo:** Hotel  
**Categoría:** Segunda  
**Ubicación:** Calle García Moreno y 9 de Abril  
**Teléfono:** 032982044  
**Fax:** 032986062  
**N° habitaciones:** 24  
**Capacidad:** ---  
**Servicios que da:** Restaurante, bar, parqueadero  
**Gerente:** Sra. Carmita Gaibor  
**N° empleados:** 1 persona  
**E mail:** ---

### **Hotel Marqués**

**Tipo:** Hotel  
**Categoría:** Segunda  
**Ubicación:** 10 de Agosto y Eloy Alfaro  
**Teléfono:** 032981306  
**Fax:** 032981101  
**N° habitaciones:** 15  
**Capacidad:** ---  
**Servicios que da:** Cafetería, salón de eventos, parqueadero  
**Gerente:** Sr. Luis Romero  
**N° empleados:** 4 personas  
**E mail:** ---

En restaurantes por su parte, el cantón tiene una oferta de 75 mesas con 426 plazas en establecimientos de tercera y cuarta categoría; entre los principales establecimientos encontramos:

Restaurante Rumipamba

Restaurante Amazonas

Restaurante Plaza Roja

Restaurante Balcón Cuencano

Restaurante Rincón del Sabor

Restaurante El Campero

Restaurante La Cigarra

Restaurante El Forastero

Restaurante Chifa Hong Kong

Restaurante El Sabor Manabita

Cafetería Siete Santos

El Cafecito

La Carreta

Coffe Burger

Existen además establecimientos para diversión, entre estos tenemos:

Discoteca No Bar

Ros Bar

Trapiche

Balcones de la Pila.

**CUARTO CAPÍTULO**  
**“PLAN DE CONTROL DE CALIDAD”**

**CONTENIDO**

**1. INTRODUCCIÓN**

1.1 Propósito y Alcance del Plan

1.2 Términos y definiciones

**2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

2.1 Requisitos generales

2.2 Requisitos de la documentación

2.3 Generalidades

2.4 Manual de Calidad

2.5 Control de documentos

2.6 Control de registros

**3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

3.1 Compromiso de la dirección

3.2 Enfoque al cliente

3.3 Política de la calidad

3.4 Planificación

3.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

3.6 Revisión de la dirección

**4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

4.1 Provisión de recursos

4.2 Recursos Humanos

#### **4.2.1 Sistema de Competencia Laboral en el sector turismo**

#### **4.3 Infraestructura**

#### **4.4 Ambiente de trabajo**

### **5. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

#### **5.1 Planificación de la realización del producto**

#### **5.2 Procesos relacionados con el cliente**

#### **5.3 Diseño y desarrollo**

#### **5.4 Compras**

#### **5.5 Producción y prestación del servicio**

#### **5.6 Control de dispositivos de seguimiento y medición**

### **6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO**

#### **6.1 Generalidades**

#### **6.2 Seguimiento y medición**

#### **6.3 Control del producto no conforme**

#### **6.4 Análisis de datos**

#### **6.5 Mejora**



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Propósito y Alcance del Plan

El presente Plan de Control de Calidad tiene como propósito proporcionar a los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda una guía de Sistema de Gestión de Calidad la misma que permita mejorar el servicio que ofrecen los hoteles actualmente y así trabajar bajo técnicas que aseguren el desempeño óptimo.

El Plan está a disposición de todas las áreas que comprenden la organización; además su contenido puede ser adoptado y puesto en práctica por todos sus miembros.

### 1.2. Términos y Definiciones

**Servicio.-** Resultado generado por actividades de la interfaz entre el proveedor y el cliente por las actividades internas del proveedor con el fin de responder a las necesidades del cliente.

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

**Prestación del Servicio.-** Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para suministrar el servicio.

**Cientela Clave.-** Es aquella persona para la cual la empresa trabaja y gracias a quien obtiene su beneficio.

**Nivel de excelencia.-** Se alcanza el nivel de excelencia cuando se responde a la demanda de la clientela.

**Plan de Calidad.-** Folleto que recoge y resume lo fundamental de la aplicación de técnicas para el mejoramiento de la calidad.

**Mejoramiento continuo.-** Consiste en realizar cambios incrementales con el objeto de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

**Calidad.-** La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos. Los requisitos están relacionados con la eficacia y la eficiencia.

**Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Trabajo en equipo.-** Es entender que la suma de los esfuerzos individuales es lo que hace que el todo tenga valor. El origen del éxito, la productividad empresarial está dado por el trabajo en equipo.

**Filosofía de trabajo.-** Conjunto sistemático de actitudes y comportamientos en el desarrollo de las actividades y tareas en los diferentes organismos de la empresa.

**Necesidad.-** Manifestación periódica adquirida de la tendencia a cumplir ciertos actos o a utilizar determinados objetos.

**Cliente.-** Respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios.

**Satisfacción del cliente.-** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Rentabilidad.-** Puede medirse en ventas, activos fijos y se puede hacer mes a mes.

**Productividad.-** Relación entre la cantidad producida e insumos utilizados. Aprovechamiento de los recursos.

**Innovación.-** La rapidez con que se va cambiando el producto o servicio para satisfacción del cliente.

**Sistema.-** Un sistema se basa en un conjunto de elementos relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Gestión.-** La planificación y ejecución que se realiza a través de una misión, visión, valores, metas, políticas, mejoramiento del proceso, soporte financiero, comunicación, entrenamiento y sobre todo involucramiento gerencial.

**Total.-** Todos en la organización son responsables de la calidad total. Todo en la organización está dirigido a la mejora.

## **2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Para certificar la calidad de los servicios se ha garantizado un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los lineamientos de la Norma ISO 9001 Serie 2000, que es aplicable a todo tipo de organizaciones o empresas, no importa de qué tamaño sean o que hagan.

El Sistema de Gestión de Calidad se aplica con beneficios a toda la gama de empresas y los servicios:

### **Producción:**

Alimentación

Electrónica

Maderera

Medicamentos

Minería

Petróleo

Química

### **Servicios:**

Arquitectura

Comercio

Construcción

Hotelería

Informática

Salud

Turismo

**Nota:** Se detallan ejemplos de empresas hoteleras que han obtenido Certificación con las Normas ISO en el Anexo 1

### **2.1. Requisitos Generales**

Identificar con precisión cuáles son los procesos que realizamos en la organización para cumplir con la misión que ha dado lugar a que hayamos integrado esta unidad de negocios.

Cuando hablamos de procesos, nos referimos a todo lo que hacemos en todos los niveles y en todas las áreas, lo que en esencia forma parte de nuestras responsabilidades. No importa el tamaño de nuestra empresa, siempre existen responsabilidades, y éstas se convierten en actividades, así como actividad se traduce en un proceso.

Al identificar estos procesos, es necesario que los documentemos, es decir, que de alguna manera los pongamos por escrito para que nos ayuden todos los días a visualizar lo que hacemos y no perder de vista las necesidades que demandan cada uno.

Para cada proceso debemos determinar:

- a) **Las entradas:** lo que usamos para iniciarlo, puede ser una orden de trabajo, un requerimiento escrito en un formato predeterminado y hasta una orden verbal.
- b) **El proceso:** lo que hacemos con las entradas para transformarlas en algo valioso para la organización.
- c) **Las salidas:** son los resultados obtenidos después del proceso.
- d) **La secuencia:** la identificación de los procesos anteriores y posteriores.
- e) **Los recursos:** humanos y medios que se necesitan para completar el proceso.

La Norma ISO 9001:2000 establece que se deben “identificar, documentar, implantar y mantener los procesos necesarios para asegurar la conformidad de los productos y servicios con base en los requerimientos y necesidades de los clientes”. Habiendo identificado y documentado nuestros procesos, los siguientes pasos serán para asegurarnos que se encuentran establecidos y se mantienen actualizados con todos los cambios que se presentan.

#### **Actividades relevantes:**

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
  - \_ ¿Qué hacemos?
  - \_ ¿Para qué lo hacemos?
  - \_ ¿Qué usamos para hacerlo? Entradas
  - \_ ¿Cómo lo hacemos? Proceso
  - \_ ¿Qué resultados obtenemos? Salidas
  
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
  - \_ ¿Quién los origina?
  - \_ ¿Quién los procesa?
  - \_ ¿Quién sigue en la cadena?
  - \_ Usar diagramas de flujo

- Obtener los recursos e información necesarios para apoyar la operación.
  - \_ Política de calidad
  - \_ Objetivos de calidad
  - \_ Manual de calidad
  - \_ Procedimientos
  - \_ Instructivos de trabajo
  - \_ Formas y registros
  - \_ Establecimiento de líneas de responsabilidad y autoridad
  - \_ Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos
  - \_ Evaluar los recursos presentes y futuros
    - Personal
    - Equipamiento e instrumentación
    - Facilidades
    - Registros de calidad
- Desarrollar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.
  - \_ Planes de calidad
  - \_ Necesidad de recursos y tiempos
  - \_ Estándares de aceptación
  - \_ Actualización de procedimientos e instrumentación
  - \_ Compatibilidad de elementos
  - \_ Registros de calidad

## **2.2. Requisitos de la documentación**

Definir la documentación necesaria y los registros para establecer, desarrollar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización.

La documentación es el medio para comunicar a la organización y a otras organizaciones los procesos y los requisitos de los clientes internos y externos. También refleja las actividades que se están realizando para asegurar la conformidad.

La norma concede gran importancia al control de la documentación, ya que es común que en la práctica los documentos no sean aplicados como fueron diseñados, dejando vacíos de información que en principio se pensó fuera útil.

La documentación debe ser verificada constantemente para detectar y reflejar cualquier cambio que ocurra en el proceso.

### **2.3. Generalidades**

Desarrollar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad que incluya:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad.
- Un manual de calidad que establezca los requisitos del sistema.
- Procedimientos documentados que definan la manera de implantar el sistema.
- Procedimientos documentados de las actividades estratégicas de la operación, incluyendo instructivos de trabajo que detallen la manera de hacer las cosas.

### **2.4. Manual de Calidad**

Desarrollar el manual de calidad de forma que quede claramente establecido:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos o referencia a ellos.
- La secuencia o interacción de los procesos.

### **2.5. Control de la documentación**

Establecer un método para controlar los documentos del sistema de gestión de la calidad que defina los medios para:

- Determinar los niveles de firmas para la elaboración, revisión y aprobación de los documentos de calidad, según aplique.

Asegúrese que todos los documentos que requieran firmas cumplan con este requisito; debe quedar establecida la prohibición de dar trámite a los documentos que no satisfagan esta condición.

- Aprobar los documentos antes de su emisión. Antes de emitir un documento verifique que es adecuado, comprensible y fácilmente identificable.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario.
- Tener accesibilidad a los documentos en los puntos de uso y que éstos conserven su legibilidad y actualización.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos. Si por razones de tipo legal o de otra índole requiere conservar un documentado obsoleto, debe sellarlo con esa identificación y almacenarlo en un sitio especial debidamente identificado.
- Controlar la distribución de los documentos controlados.

## **2.6. Control de Registros**

Establecer, mantener y controlar los registros que proporcionen evidencia de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad:

- Requiere establecer un procedimiento documentado obligatorio que describa:  
¿Cómo debe controlarse la documentación? ¿Quién es responsable del control?  
¿Qué es lo que debe controlarse? ¿Dónde y cuándo se realiza dicho control?
- Determinar un lugar para que funcione como “archivo histórico” donde se almacenen los registros de calidad.
- Establecer las acciones necesarias para que los registros permanezcan legibles, fácilmente identificables y protegidos contra daños, recuperables, que sean retenidos el tiempo reglamentario y se disponga de ellos de forma sencilla y rápida.
- Para el caso de documentos que son almacenados electrónicamente considere que es necesario elaborar un respaldo que pueda recuperarse con facilidad.

### **3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **3.1. Compromiso de la Dirección**

La dirección debe establecer evidencia de su convicción y compromiso con el desarrollo, implantación y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad, así como el seguimiento de su desempeño para asegurar u mejorar su eficacia.

El liderazgo, el compromiso y la participación activa que muestre la dirección son esenciales para el éxito del sistema de gestión de la calidad y para lograr beneficios que alcancen a todas las partes interesadas.

Los que tenemos una responsabilidad para dirigir las operaciones de la organización debemos asumir un compromiso visible y permanente en el desempeño de todos los procesos que se realizan y que éstos se lleven a cabo de la mejor manera posible, asegurando que se mantenga una visión de calidad en todos los resultados. Para ello, proporcionaremos los medios y recursos necesarios para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad.

#### **Actividades relevantes:**

- Comunicar a la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente, así como de los reglamentarios y legales.
- Establecer una política de calidad y objetivos de calidad. La política debe ser simple y producto de la reflexión de todas las personas clave en la organización. La política deberá aterrizar en los objetivos de calidad y los objetivos en un plan de cómo lograrlos.
- Coordinar reuniones de trabajo para realizar revisiones de la gerencia.
- Asegurar que proporcionamos los recursos necesarios.

#### **3.2. Enfoque al cliente**

El enfoque al cliente debe incluir a los clientes internos y a las partes interesadas, como lo son los empleados de la compañía, los proveedores y aliados de negocios, a los accionistas y a la sociedad en términos de la comunidad.



Se tiene que determinar los procesos, de tal forma que estemos seguros que cuando reciban y utilicen nuestros productos y servicios se sientan verdaderamente satisfechos y contentos. A lo largo del sistema se van estableciendo los requisitos de cada área para alcanzar este propósito.

**Actividades relevantes:**

- Identificar a los clientes a quienes suministramos regularmente nuestros productos y servicios.
- Comunicar al cliente que estamos en proceso de desarrollo de un proyecto de sistema de gestión de la calidad, así como el alcance del mismo y solicitar su cooperación y participación.
- Investigar la percepción que tienen nuestros clientes acerca de la calidad de los productos y servicios que reciben.
- Gestionar las acciones correctivas necesarias para corregir cualquier grado de insatisfacción.
- Cuando y como sea pertinente, informar a nuestros clientes acerca del resultado de las acciones correctivas implantadas para corregir la insatisfacción manifestada.
- Mantener un registro de las reclamaciones de los clientes y de las acciones tomadas para cada una.

**3.3. Política de la Calidad**

Uno de los primeros pasos que se deben dar para el desarrollo de sistema de gestión de la calidad consiste en determinar y establecer una política de calidad que sirva de marco para el desarrollo del sistema de calidad y la realización del producto.

Con este fin es recomendable iniciar por definir la calidad como se aplica actualmente en la organización y partir de esta base para establecer la política.

La política de calidad debe ser factible de cumplirse, no debe contener enunciados que la empresa no pueda cumplir, de ser así, se perderá la motivación del personal cayendo en la frustración.

### **Actividades relevantes:**

- Coordinar la participación del personal clave en la organización para que propongan opciones de política de calidad.
- La dirección, en conjunto con los participantes, deberá seleccionar la opción que reúna los siguientes requisitos:
  - \_ Apropriada al propósito de la organización
  - \_ Comprometida para cumplir con los requerimientos y la mejora continua
  - \_ Que proporcione un marco de trabajo para establecer y revisar los objetivos de calidad
  - \_ Una vez determinada, se deberá publicar en todas las formas posibles, incluyendo pláticas para explicarla, hasta que sea comprendida por todo el personal
  - \_ En las auditorías internas, es necesario evaluar el conocimiento y el nivel de aplicación de todo el personal del área auditada y del de toda la organización.

### **3.4. Planificación**

La función de la dirección es definir los procesos necesarios para cumplir los requisitos de calidad de forma efectiva y con ello puede determinarse el marco de referencia para establecer los objetivos de calidad.

Para ello, el grupo gerencial necesita establecer un marco de referencia en el que sea considerada la voz del cliente interno y externo y se conviertan en retos y metas por alcanzar.

En las organizaciones de servicios, donde existe una fuerte comunicación con el cliente durante la generación de los resultados, deben definirse los objetivos conjuntamente con los clientes.

### **Actividades relevantes:**

Objetivos de calidad: De la misma manera que para la política de calidad, debemos establecer los objetivos de calidad, los cuales tengan las siguientes características:

- Que sean mensurables y consistentes con la política de calidad. Cuando se especifica que los objetivos se tengan que medir, significa que es necesario establecer indicadores muy claros que muestren las metas establecidas para cada objetivo de calidad y los logros obtenidos; además, en forma muy clara, que se evidencie el análisis realizado para cada objetivo y los planes de reacción cuando no se alcanzan las metas programadas.
- Que incluyan el compromiso para la mejora continua.
- Que cumplan con los requisitos del producto.
- Que se enfoquen a la satisfacción del cliente interno y externo.

Establecer las siguientes acciones:

- Comunicar los objetivos a todo el personal de la organización y asegurarse de que son comprendidos.
- Elaborar un plan para lograr los objetivos de calidad.
- Establecer un proceso de planeación para identificar y proporcionar los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de calidad.

Planeación del sistema de gestión de la calidad: La dirección de la empresa debe estar consciente de su amplia responsabilidad que tiene con la planeación, por ello, adquiere el compromiso de conducir el proceso, con la posibilidad de que durante la auditoría sea este puesto el que tenga que dar respuesta a los auditores.

Acciones:

- Verifique que los incisos dados en los requisitos generales, estén debidamente soportados y con suficiente evidencia.
- Verifique que se desarrollen los planes de control necesarios para la realización del producto.

### **3.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

Definir y comunicar a todos en la organización las responsabilidades y autoridades de cada puesto, de manera que cada persona las conozca claramente y le permita contribuir en el logro de los objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

Para ello, necesitamos elaborar cartas de organización y determinar las responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto y dar a conocer esta información a todos los integrantes de la organización.

**Actividades relevantes:**

Responsabilidad y autoridad: Definir las responsabilidades y autoridades del personal clave en la organización y comunicarlas formalmente.

- Elaborar cartas de organización
- Elaborar una matriz de responsabilidades de todas las áreas acerca de cada uno de los elementos del sistema de calidad
- Elaborar fichas de descripción de puestos que determinen las características del perfil necesario para ocuparlos y sirvan para la elaboración de los programas de entrenamiento

Representante de la dirección: La dirección general deberá identificar y designar a un ejecutivo que, independientemente de la función que realiza, represente a la gerencia en las siguientes actividades:

- Verificar y asegurarse de que se establecen, desarrollan y mantienen los procesos necesarios para cumplir con el sistema de gestión de calidad.
- Informar a la dirección acerca del desempeño del sistema y del proceso de mejora.
- Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Comunicación interna: Establecer los procesos de comunicación adecuados dentro de la organización y que la comunicación se efectúe con eficacia. La comunicación debe enfocarse principalmente a que todos en la organización conozcan y comprendan la política de calidad, los objetivos de calidad, los requisitos de calidad y los logros.

- Necesitamos demostrar que se comunican a toda la organización los resultados acerca de la efectividad del sistema y las provisiones al mismo.
- Fomentar la integración de “equipos de trabajo” para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad.

### **3.6. Revisión de la Dirección**

El director y todos los ejecutivos de primer nivel necesitan involucrarse en la revisión del sistema de gestión de la calidad para asegurar su efectividad, el cumplimiento de la política, los objetivos de calidad y que se proveen los recursos necesarios para el desempeño eficiente y eficaz del sistema.

A partir de la revisión de la dirección se identificará las oportunidades de mejora, para lo cual se fomentará la retroalimentación del personal mediante la propuesta de ideas. Se podrá identificar problemas que afectan a la operación para que se determine acciones correctivas y se proporcionen los recursos para llevarlas a cabo.

#### **Actividades relevantes:**

Generalidades: Realizar revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.

Información para la revisión: Verificar que la información de entrada incluya:

- Resultados de auditorías
- La retroalimentación del cliente
- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto
- El estado de las acciones correctivas y preventivas
- Las acciones de seguimiento de revisiones previas
- Los cambios que podrían afectar al sistema
- Las recomendaciones para la mejora

Resultados de la revisión: Verificar que los resultados de la revisión incluyan todas las decisiones y acciones para:

- Mejorar la eficacia del sistema y sus procesos
- Mejorar el producto en relación con los requisitos del cliente
- Satisfacer las necesidades de recursos

## **4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **4.1. Provisión de Recursos**

Asegurar que la dirección identifique y proporcione los recursos humanos y materiales esenciales para cumplir con los requisitos de calidad del cliente y del sistema de gestión de calidad. Los recursos pueden ser personas, infraestructuras, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocios, recursos naturales y recursos financieros.

#### **Actividades relevantes:**

- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para:
  - \_ Implantar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.
  - \_ El desempeño del trabajo
  - \_ Realizar actividades de verificación
  - \_ Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos
- La dirección puede evaluar las posibilidades para suministrar los recursos y elaborar un plan y programa calendarizado para suministrarlos en la medida que sea factible hacerlo. Lo que es importante, es que estas necesidades queden debidamente registradas para tenerlas presentes constantemente.

### **4.2. Recursos Humanos**

El responsable de los recursos humanos debe seleccionar personal competente para realizar los trabajos que impactan en la calidad de los resultados del sistema de gestión de la calidad. O de otra manera establecer programas de desarrollo para el personal, que independientemente de su experiencia, requiere mayor apoyo de la compañía para satisfacer los requisitos del puesto que desempeña.

#### **Actividades relevantes:**

Generalidades: Determinar el perfil de cada puesto y seleccionar personal competente que llene esos requisitos, con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Fomentar la participación y el apoyo del personal en la toma de decisiones y en la planeación de la calidad de sus procesos.

Competencia, toma de conciencia y formación: Determinar las necesidades de competencia para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad y proporcionar la formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

- Listar todas las actividades funcionales y establecer las necesidades de entrenamiento para cada función.
- Realizar encuestas para determinar el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia del personal y establecer expedientes personales con esta información.
- Comparar el nivel de competencia de cada persona contra fichas de perfil de puestos
- Determinar la brecha existente.
- Elaborar programas de capacitación y entrenamiento para eliminar las brechas existentes.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas y la efectividad de la capacitación proporcionada al personal.
- Asegurar que el personal está consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener registros.

#### **4.2.1. Sistema de Competencia Laboral en el sector turismo**

El proyecto propuesto acerca de “Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo”, contribuirá no solo en brindar calidad en el servicio ofertado por medio de trabajadores con las competencias adecuadas, sino que creará conciencia sobre la importancia del turismo y el valor del recurso humano que labora en esta actividad.

##### **“Propósito:**

Adaptar y validar un sistema de certificación de competencias laborales para personas que laboran en los subsectores turísticos de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, y Operación Turística del Ecuador.

##### **Objetivo General:**

Impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico del Ecuador para elevar su competitividad como destino de clase mundial.

### **Objetivos Específicos:**

- Fijar estándares para las personas que laboran en la industria turística, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para cumplir las funciones específicas de los procesos productivos en los que participan.
- Contribuir a la dotación y preparación de la fuerza laboral con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para impulsar una mejora efectiva de la calidad de los productos y servicios del sector turístico y del país.
- Reconocer formalmente las competencias, conocimientos y habilidades de las personas que las posean, sin importar dónde, cómo y cuándo las adquirieron, como una forma de reforzar su potencial laboral, realización personal y autoestima.
- Brindar a las instituciones de formación académicas y técnicas una herramienta para mejorar la pertinencia y relevancia de los contenidos en los programas y acciones formativas que están ofreciendo, optimizando su labor en beneficio de toda la sociedad.
- Incorporar en la gestión de las empresas turísticas, una visión estratégica sobre la importancia del recurso humano como vehículo para mejorar la calidad de los productos y servicios, y la competitividad de las empresas en el mercado actual.
- Contribuir a la generación de una relación eficaz de cooperación entre los trabajadores, los empresarios y los centros de formación, mediante la cual se articulen sus necesidades y responsabilidades en procura del mejoramiento de la calidad en el sector turístico.
- Aumentar la conciencia pública sobre la importancia del turismo y el valor del recurso humano que labora en esta actividad.

Según la Norma Fenacaptur 09 el Administrador de restaurante (o de alimentos y bebidas) se ocupa de la administración del servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable – financiero, apoyo a la dirección y garantía de la satisfacción del cliente.”<sup>9</sup>

**Nota:** En el Anexo N° 4 se encuentran desarrollados los componentes sobre la competencia laboral.

---

<sup>9</sup> [www.competencialaboral.org](http://www.competencialaboral.org); **Objetivos y Beneficios**



### **4.3. Infraestructura**

Disponer de una infraestructura adecuada a los procesos realizados en la organización y que ésta sea mantenida y actualizada para el logro de los objetivos de calidad y la conformidad de los productos y procesos requeridos por los clientes.

Debe tenerse presente que no basta con tener el personal competente si no se le proporcionan los medios adecuados para realizar su trabajo; generalmente, los resultados que se obtienen de un proceso corresponden al equilibrio que existe entre los medios disponibles para realizarlo.

#### **Actividades relevantes:**

- Determinar las necesidades de infraestructura para proporcionarla y mantenerla con la oportunidad requerida. La infraestructura incluye:
  - \_ Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
  - \_ Oficinas y equipo de oficina e informática
  - \_ Instrumentos de medición y prueba
  - \_ Equipos para los procesos (tanto hardware como software)
  - \_ Servicios de apoyo (transportes y comunicación)
  - \_ Herramientas

### **4.4. Ambiente de Trabajo**

Determinar y gestionar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el propósito de mejorar el desempeño de la organización.

El ambiente de trabajo involucra todos los elementos que lo conforman: mano de obra, instalaciones, maquinaria y equipo, comunicación, higiene y seguridad. Por consiguiente, la dirección debe preocuparse de que todos estos elementos sean adecuados para que se genere una corriente de satisfacción para quienes pasan inmersos en ese ambiente de trabajo. La comunicación entre los supervisores y el personal supervisado es importante para que exista una actitud hacia la calidad, esto se logra cuando la supervisión adopta un verdadero papel de liderazgo donde prevalece la comprensión, el ejemplo y la enseñanza.

**Actividades relevantes:**

- Promueva el desarrollo de una cultura de calidad que propicie el orden, la limpieza y la seguridad como elementos que sustenten el ambiente de trabajo adecuado a los principios de la calidad;
  - \_ Establezca un programa de orden y limpieza y el seguimiento adecuado para lograrlo.
  - \_ Propicie las buenas relaciones humanas entre el personal de todos los niveles.
  - \_ Establezca reglamentos de orden y seguridad.
  - \_ Desarrolle campañas periódicas de mejora del medio.

**5. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO****5.1. Planificación de la realización del producto**

El responsable de la producción y/o servicio debe planificar cómo hacer las cosas antes de iniciarlas. Debe repasar si se tienen presentes los requisitos del producto, si se tienen las instrucciones precisas de cómo realizarlo; si están o no disponibles los medios para ejecutar los procesos, si el personal está capacitado para realizar el proceso de forma que se tenga la seguridad de obtener un resultado que cumpla con los requisitos; si están definidas las características para evaluar los resultados y si se conocen los criterios de aceptación.

**Actividades relevantes:**

- Definir los objetivos de la calidad y los requisitos del producto.
- Determinar la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
  - \_ Equipo
  - \_ Ambiente de trabajo apropiado
  - \_ Especificaciones
  - \_ Estándares de procesos (hojas de procesos, instrucciones de inspección, etc.)
  - \_ Criterios de aceptación

- Señalar las necesidades de verificación, validación, seguimiento, inspección y prueba para el producto
- Establecer los requisitos que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos
- Desarrollar procedimientos de control y mantenimiento del equipo. Esta actividad debe ser realizada por el área o persona que tenga la responsabilidad, pero la producción también es responsable, de un seguimiento adecuado para que se cumpla en tiempo y forma.

## **5.2. Procesos relacionados con el cliente**

Cuando se tiene identificados a los clientes y se mantiene una relación personal con ellos, se realiza una negociación especial en cada operación comercial, donde se determine con precisión los productos y/o servicios que le interesan, y que se sostenga una comunicación para que se definan con claridad, para ambas partes, las expectativas del cliente y las condiciones que puede cumplir nuestra organización.

### **Actividades relevantes:**

Determinación de los requisitos relacionados con el producto: Es necesario determinar los requisitos relacionados con el producto para analizar la factibilidad de cumplir con ellos antes de aceptar cualquier orden de compra del cliente,

- Identificar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los que son para las actividades de entrega y posteriores a la venta.
- Solicitar al cliente un respaldo documentado (pedido, orden de compra o contrato) o, cuando el cliente no lo proporcione, documentarlos y hacer una confirmación con el cliente antes de la aceptación.
- Identificar los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previo, cuando sea conocido.
- Identificar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- Cualquier requisito determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto: Revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionarlo al cliente. Asegurar que:

- Estén definidos los requisitos del producto (especificaciones, características, empaque, tiempo y sitio de entrega, precios, etc.)
- Estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente.
- La organización tienen la capacidad para cumplir con los requisitos definidos
- Estén establecidos los procedimientos para la revisión del contrato.
- El personal de ventas debe mantener registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.
- Cuando se cambien los requisitos del producto, tenemos que asegurarnos de modificar la documentación pertinente y de comunicar estos cambios al personal correspondiente.

Comunicación con el cliente: El enfoque al cliente se hace presente en este requisito debido a que la norma establece la necesidad de que las organizaciones determinen y desarrollen las disposiciones que consideren pertinentes para comunicarse con los clientes de manera eficaz. Esta comunicación debe proporcionar información acerca de:

- La información relacionada con el producto.
- Todo lo relacionado con la operación de ventas, como pueden ser las consultas, contratos, órdenes de compras y pedidos, incluyendo las modificaciones.
- La retroalimentación del cliente acerca de cualquiera de los asuntos que tienen que ver con la relación comercial, incluyendo sus quejas.

### **5.3. Diseño y desarrollo**

Generalmente, los departamentos de diseño realizan varias o todas las funciones descritas, sin embargo, lo hacen de manera informal y no existe evidencia de los resultados. Gran parte de los errores que se producen en el diseño se deben a que son resultado de la improvisación, porque no se tienen datos históricos que ayuden a establecer criterios basados en la experiencia.

### **Actividades relevantes:**

Planeación de diseño y desarrollo: Necesitamos establecer un proceso de planeación y control del diseño y de la etapa de desarrollo. Esto incluye el análisis minucioso de las características del proyecto de diseño que se esté procesando, de tal manera que no existan dudas acerca de lo que se desea y espera del mismo

Determinar:

- Las etapas de diseño y desarrollo: quién, qué, cuándo.
- Los métodos apropiados de revisión, verificación y validación del diseño para cada una de las etapas de diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para cada una de las etapas anteriores.
- El procedimiento para mantener control de los diseños: identificación, almacenamiento, usuarios.
- Es importante que durante la etapa de diseño planifiquemos solamente tolerancias que sean factibles de obtener

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo: Se entiende por elementos de entrada, todos aquellos documentos o instrucciones que describen las características del producto /servicio, necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas.

Los elementos de entrada deben incluir cuando sea procedente:

- Políticas y objetivos.
- Desarrollos tecnológicos.
- Requisitos funcionales y de desempeño.
- Requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Información de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- Especificaciones técnicas del producto.
- Información de operación, instalación y aplicación.
- Criterios de aceptación.
- Costos.

- Características críticas y de seguridad aplicables.
- Solución de los requerimientos ambiguos, incompletos o conflictivos.

Resultados del diseño y desarrollo Una vez concluida la etapa de diseño, necesitamos obtener los resultados de tal forma que permitan la verificación respecto de los elementos de entrada y puedan probarse antes de su liberación.

Entre los resultados de diseño se pueden considerar:

- Datos que demuestren la comparación entre los elementos de entrada y los resultados del proceso.
- Especificaciones de producto, incluyendo los criterios de aceptación.
- Diagramas, dibujos e ilustraciones que definan, en forma gráfica, las características del producto.
- Especificaciones de proceso.
- Especificaciones de materiales.
- Especificaciones para los ensayos y pruebas.
- Requisitos de formación de personal.
- Información para el usuario y consumidor.
- Requisitos de compras.

Revisión del diseño y desarrollo: En las diferentes etapas del diseño, el personal apropiado debe realizar revisiones para ver si se cumple lo planeado, poniendo atención en:

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos y elementos de entrada.
- Identificar cualquier problema o desviación crítica para proponer las acciones correctivas necesarias con oportunidad.
- Incorporar en el proceso de revisión a representantes de las funciones relacionadas con las etapas del diseño que se está revisando para tener una visión global acerca de la factibilidad de cumplir con todos los requisitos del producto/servicio.

- Necesitamos establecer una lista de revisión de diseño, que sea aplicable para conservar registros de evidencia del proceso de revisión.

Verificación del diseño y desarrollo: La verificación es un paso que se realiza después de que los diseñadores han terminado, el cual permite determinar, por cualquier medio razonable, que el producto cumple con los requerimientos establecidos.

A continuación se muestra algunos ejemplos de verificación:

- Comparaciones entre los requisitos de entrada y los resultados del proceso.
- Evaluación contra productos similares.
- Ensayos, pruebas, simulaciones para verificar el cumplimiento con los requisitos de entrada específicos.
- Evaluación frente a la experiencia de procesos pasados, tales como no conformidades y deficiencias.

Validación del diseño y desarrollo: Validar para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.

Para evitar confundir la verificación con la validación se aplica el siguiente criterio: la verificación se dirige a la conformidad de los requisitos, mientras que la validación se dirige al cumplimiento de las necesidades definidas por el usuario.

Control de cambios del diseño y desarrollo: los diseños de producto/servicio son cambiantes porque requieren incorporar los cambios tecnológicos o para aplicar correcciones que se identifican durante su uso.

#### **5.4. Compras**

Proceso de compras: Asegurarnos que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, para ello, debemos evaluar el tipo y alcance del control aplicado al proveedor, dependiendo del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

- Elaborar un directorio de proveedores donde se identifique a los aprobados. El directorio debe incluir, cuando sea aplicable, la información de la capacidad de producción y técnica, equipamiento, servicio prestado, situación financiera, etc.
- Clasificar a los proveedores por el orden del tipo de producto que proporcionan: materias primas, herramientas, material productivo, equipo, servicios, etc.
- Elaborar un método de evaluación de proveedores.
- Evaluar solamente a los proveedores que entregan productos y servicios que son clave para la conformidad de los productos y servicios que ofrece la organización. Los proveedores que demuestran tener vigente un sistema de calidad reconocido y certificado no requieren una evaluación detallada, pero sí la presentación de su certificado.
- Establecer, por escrito, los criterios de aprobación.

Información de las compras: Debemos preparar, revisar y aprobar la información de compras que enviamos a nuestros proveedores, asegurando que ésta sea clara y detallada, la cual debe incluir:

- La información detallada que defina las especificaciones y características de los materiales en proceso de compras.
- Asegurarnos que la documentación sea legible, actualizada y completa.
- Establecer los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Establecer las condiciones en que debe efectuarse la operación comercial, tales como: pagos, punto de entrega, tiempo de entrega, empaque, etc.

Verificación de los productos comprados: En ciertos productos que requieren seguimiento durante las etapas de realización, por parte del proveedor, es necesario desarrollar procesos de inspección para asegurar que los productos comprados cumplen los requisitos de compra especificados.



## **5.5. Producción y prestación del servicio**

Control de la producción y de la prestación del servicio: Es necesario planear la forma como se va a realizar el proceso de producción de manera que se prevean las condiciones necesarias que aseguren el control del proceso. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable, lo siguiente:

- Disponibilidad de la información que describa las características del producto.
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- Uso y mantenimiento del equipo apropiado.
- Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- Desarrollo de actividades de seguimiento y medición.
- Desarrollo de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Validación de los procesos de producción y de prestación del servicio: Debemos validar los procesos donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

Identificación y trazabilidad: Para prevenir confusiones en el manejo de los materiales y productos, debe establecerse un sistema de numeración que identifique, de manera apropiada, los productos en todas las etapas de su realización para eliminar posibles fallas que causen desperdicios o insatisfacción en los clientes internos o externos. La identificación se interpreta como la habilidad que tiene la organización para separar dos o más materiales o productos en forma individual.

La trazabilidad se interpreta como la habilidad que tiene la organización para separar los materiales y/o productos por lotes individuales.

Propiedad del cliente: Determinar los medios para controlar y cuidar los bienes que son propiedad del cliente y que se encuentran en poder de la organización para ser utilizados y procesados para agregar algún proceso o incorporarlos a un conjunto mayor. Los bienes pueden ser: software, materiales, empaques, etc.

Las actividades pueden incluir:

- Identificar los productos propiedad del cliente.
- Establecer prácticas de verificación, almacenamiento y mantenimiento.
- Reportar al cliente cualquier anomalía fuera de control y las acciones correctivas que se están tomando.

Preservación del producto: Establecer las acciones necesarias para preservar la integridad del producto y sus partes constitutivas en todas las etapas del proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación incluye:

- Identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.
- Materiales en recibo, proceso y embarque (producto terminado).
- Procesos de empaque y su identificación.

## **5.6. Control de dispositivos de seguimiento y medición**

Preparar el equipo de inspección, medición y pruebas para que tenga la capacidad de proporcionar, consistentemente, los requerimientos de medición especificados, de tal forma que se tomen las decisiones adecuadas de aceptación o rechazo del producto, según proceda.

### **Actividades relevantes:**

- Identificar todas las necesidades de inspección y prueba.
- Desarrollar un sistema de control del equipo de inspección, medición y pruebas.
- Realizar un inventario de todos los instrumentos disponibles en todos los departamentos de la organización, ninguno, por antiguo que parezca, debe quedar fuera de control.
- Investigar y determinar los procedimientos de calibración para cada instrumento.
- Cuando sea necesario, validar los resultados. El equipo de medición debe:
  - \_ Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización cuando es nuevo.
  - \_ Compararse con patrones de medición trazables o registrar la base utilizada para la calibración o verificación.

- \_ Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
  - \_ Identificarse para determinar el estado de calibración.
  - \_ Protegerse contra ajustes que invaliden el resultado de la medición.
  - \_ Protegerse contra daños y el deterioro durante el manejo, mantenimiento y almacenaje.
- Determinar las acciones cuando se presenten instrumentos fuera de calibración.

## **6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

### **6.1. Generalidades**

Planificar y desarrollar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora de las operaciones generales de la organización para el logro de la conformidad del producto, del control del sistema de gestión de la calidad y su mejoramiento continuo.

#### **Actividades relevantes:**

- Planificar los métodos para demostrar la conformidad del producto.
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Establecer acciones para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

### **6.2. Seguimiento y medición**

Poner énfasis en los procesos de medición y seguimiento para determinar el nivel de satisfacción del cliente y mejorarlo, así como desarrollar los procesos de auditorías internas.

#### **Actividades relevantes:**

##### **Satisfacción del cliente:**

- Poner en marcha encuestas de satisfacción al cliente enviándoles formularios apropiados y darles seguimiento hasta obtener la retroalimentación que indique la percepción que tiene el cliente acerca de la calidad de los productos y servicios que recibe.

- Establecer un proceso de comunicación permanente con los clientes para conocer la efectividad con que se procesan sus órdenes y se cumplen sus requisitos, de forma que se tenga un conocimiento real acerca del nivel de satisfacción que tienen. El vendedor deberá comunicarse con el cliente lo más pronto posible después del último embarque para asegurar que los requisitos de su pedido fueron satisfechos y/o para iniciar las acciones correctivas que corrijan cualquier deficiencia.
- Considerar los resultados de medición del nivel de satisfacción del cliente para los planes de mejora continua.

Auditoría interna: Asegurar que las actividades realizadas para el sistema de gestión de la calidad cumplen, con efectividad, los requisitos especificados. Esto se logra por medio de un equipo de auditores internos que son designados y entrenados tomando en consideración al personal que conoce mejor las operaciones de la empresa y que llenan los requisitos del perfil establecido para esta actividad.

- Capacitar, por lo menos, a dos personas en técnicas de auditoría interna. Para ello es necesario tomar un curso especializado en una organización reconocida en capacitación sobre métodos de la norma ISO 9001:2000 que esté autorizada para certificar los estudios proporcionados.
- Establecer un programa de auditorías internas para todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y poner en manos de los auditores internos la realización de las auditorías.
- Documentar los resultados de las auditorías internas y realizar el seguimiento apropiado.
- Verificar que todas las no conformidades son corregidas aplicando el proceso de acción correctiva.

Seguimiento y medición de los procesos: Establecer los métodos para el seguimiento de los procesos de manera que se identifiquen, oportunamente, las variaciones que puedan producir no conformidades de los productos.

- Determinar las capacidades de los procesos. Llevar a cabo estudios de control y capacidad de procesos.

- Evaluar las necesidades de medición y seguimiento de cada etapa en la realización del producto.
- Establecer programas de capacitación en métodos estadísticos para el personal que realiza procesos que requieran este control.
- Cuando no se alcancen los resultados planeados, efectuar acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto.
- Elaborar y mantener registros de los resultados de la evaluación del proceso.

Seguimiento y medición del producto: Medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Lo anterior incluye:

- Elaborar y desarrollar procedimientos de inspección y verificación.
- Retener los productos hasta que sean inspeccionados y dictaminados.
- Determinar y establecer los criterios para la aceptación del producto.
- Identificar el producto de conformidad con los resultados de la inspección y pruebas realizadas, dictaminando entre aceptado, retenido pendiente de dictamen o rechazado cuando no cumplan los requisitos.
- Liberar el producto solamente cuando ha sido inspeccionado y aprobado.

### **6.3. Control del producto no conforme**

Asegurar que el producto que no es conforme con los requisitos se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional.

#### **Actividades relevantes:**

- Tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Cuando el producto no pueda usarse en el estado en que se encuentra, es necesario re TRABAJARLO para ajustarlo a las especificaciones. Se debe mantener un control de los costos que estos procesos pueden generar ya que servirán para determinar los costos de la mala calidad.

- Establecer los procedimientos adecuados para la disposición, notificación y clasificación del producto no conforme.
- Segregar el material no conforme a una zona de cuarentena para prevenir su uso no intencional. Sólo personal autorizado puede dictaminar la disposición del producto no conforme y liberarlo de la zona de cuarentena.

#### **6.4. Análisis de datos**

Es importante definir los indicadores apropiados que reflejen, con veracidad, el estado que guarda la operación para que a partir de esta información puedan tomarse las decisiones organizacionales.

##### **Actividades relevantes:**

- Llevar a cabo las acciones necesarias para recopilar información acerca de:
  - \_ Asuntos relacionados con la satisfacción del cliente.
  - \_ Conformidad del producto con los requisitos y necesidades del cliente.
  - \_ Características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
  - \_ Información acerca del desempeño de los proveedores.

#### **6.5. Mejora**

Establecer un plan de mejoramiento permanente del sistema de gestión de la calidad y de las operaciones en general. Cuando se presenten no conformidades es necesario investigar profundamente las causas y esforzarse lo necesario para eliminarlas, de esta manera se evitará que se repitan.

##### **Actividades relevantes:**

Mejora continua: Establecer un plan para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante la aplicación de la política y objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

Acción correctiva: Tomar las acciones necesarias para eliminar la causa raíz de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- Analizar y determinar la causa de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de desarrollar acciones preventivas para evitar que se repitan las no conformidades.
- Elaborar una solicitud de acción correctiva (SAC) cada vez que detecte una no conformidad que no esté en sus manos la solución inmediata y/o cuando se vean involucradas otras áreas o personas.
- Verificar la efectividad de las acciones tomadas.
- Conservar registros.

Acción preventiva: Llevar a cabo acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. El sistema de gestión de la calidad debe estar orientado hacia la prevención en lugar de a la corrección, ya que resulta más benéfico adelantarse en impedir que se produzcan los problemas que realizar las acciones correctivas para eliminarlos.

Para obtener efectividad en este proceso es recomendable la aplicación de técnicas adecuadas, como lo son el análisis de modo y efecto de fallas (AMEF).

Esta función incluye las siguientes actividades:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de desarrollar acciones preventivas para evitar su ocurrencia.
- Elaborar una solicitud de acción preventiva (SAP) cada vez que se detecte la probabilidad de que ocurra una no conformidad que no esté en sus manos la solución inmediata y/o cuando se vean involucradas otras áreas o personas.
- Verificar la efectividad de las acciones tomadas.
- Conservar registros.

## QUINTO CAPÍTULO

### 1. RESULTADOS

Dentro de los resultados de esta investigación podemos decir que en los pocos establecimientos de alojamiento de la ciudad de Guaranda, existen ciertas condiciones para prestar el servicio de alojamiento, pero se observa que estos se limitan a lo que su propio nombre lo dice “alojar” más no están involucrados con aumentar sus servicios o si los tienen no todos están habilitados, para así además de desarrollar su negocio garantizar que el cliente regrese y con sus comentarios atraiga más gente al hotel.

Igualmente vemos que el turismo no está desarrollado plenamente en la ciudad por lo que la hotelería en Guaranda no es bien remunerada; las autoridades de la ciudad y provincia deberían fomentar el turismo y así atraer tanto a turistas nacionales como extranjeros para que exista una permanencia en la llegada de gente y no sea sólo en las fiestas de la ciudad cuando los hoteles estén llenos, sino también el resto del año para de esta manera contar con mayores beneficios.

### 2. CONCLUSIONES

Como conclusión del presente trabajo investigativo podemos decir que:

- Los establecimientos de alojamiento no cumplen con normas de calidad, además no cuentan con un manual de procedimientos que garanticen estas normas.
- En la mayoría de establecimientos hoteleros no hay conocimiento de que son las Normas ISO y cómo aplicarlas en su empresa para garantizar calidad en el servicio.
- No hay aplicación de un plan de control de calidad dentro de las organizaciones, por lo que no existe un registro del trabajo que se está realizando.
- Las empresas hoteleras no tienen un sistema de gestión de calidad que ayuden a cumplir los objetivos de las mismas.
- No todos los establecimientos de alojamiento están equipados para brindar servicios complementarios dentro de su oferta.



- Los ingresos en algunos de los hoteles no les permite mejorar o crecer, debido a que los ingresos sólo cubren los gastos más no tienen una buena ganancia.
- Existe carencia de promoción turística dentro de la provincia y en la ciudad misma.
- El personal que labora en los establecimientos hoteleros no porta uniformes de acuerdo al área en la que trabajan.
- Los administradores hoteleros carecen de conocimiento en administración hotelera debido a que son profesionales en otras carreras, pero se dedicaron al negocio porque tienen vocación por el servicio.
- La capacitación que se brinda en los establecimientos es limitada. Se pudo observar falta de seguridad al momento de responder las preguntas.
- No existe un mecanismo que oriente en la participación del personal, aporte de ideas para el mejoramiento de la empresa.

### **3. RECOMENDACIONES**

Al realizar el presente trabajo investigativo podemos tener como recomendaciones:

- Desarrollar tareas y procedimientos por escrito, en forma de un manual de trabajo para mejorar el desempeño dentro de la empresa, ya que esta es una manera de crear un compromiso con el trabajo.
- Informarse sobre las Normas ISO u otras normas de calidad que les permita guiarse en estas para mejorar el servicio ofertado.
- Implementar un plan de control de calidad, que es de gran utilidad ya que como su nombre lo indica esta ayuda a llevar un registro de los procedimientos y tareas dentro de la empresa, y de esta forma analizar si existen fallas a ser corregidas u oportunidades dentro de la misma.
- Desarrollar un sistema de gestión de calidad, el cual muestre de forma clara cuáles son las funciones del personal dentro de la empresa, el procedimiento de las tareas a realizar; enfocados todos al mismo propósito.
- Incrementar servicios complementarios para que de esta manera sea más atrayente los turistas, tratando de cumplir con todas las necesidades y requerimientos de los huéspedes.

- Desarrollar la promoción turística de la ciudad y de los establecimientos hoteleros a través de publicidad en las ciudades principales del país, entregando folletos promocionales en agencias de viajes.
- Fomentar el turismo a través de tours a diferentes lugares de la provincia, como son santuarios, pueblos, microempresas, etc.
- Proporcionar al personal que labora en el hotel el uniforme respectivo al área en el que se desempeña.
- Brindar cursos de capacitación para empleados y administradores; se recomienda que una persona (puede ser el administrador) asista a conferencias motivacionales y trasmita ideas, comentarios para poner en práctica dentro de la empresa, asimismo se puede pasar videos de motivación a empleados.
- Pedir el apoyo a instituciones educativas relacionadas con la hotelería y el turismo como el ITHI, organismos como el Ministerio de Turismo, CAPTUR, INEN; para capacitar a los establecimientos hoteleros de Guaranda.
- Motivar a los empleados con reconocimiento o incentivos, para que participen en la empresa e involucrarlos más con su trabajo.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- BÁEZ, Sixto; HOTELERÍA, Tercera Edición, 2002, México, p. 15 – 19, 22 – 28
- ECUADOR Y SUS PROVINCIAS, Editorial Cultural Ecuatoriana S.A., 2004, Quito – Ecuador, p.51, 52
- GILMORE, Carol M; MANUAL DE GERENCIA DE LA CALIDAD, 1996, p.29 – 38
- HERNÁNDEZ, Roberto; METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Mc Graw Hill, Segunda edición, 1998, México, p. 58 – 62
- HOROVITZ, Jacques; LA CALIDAD DE SERVICIO: A LA CONQUISTA DEL CLIENTE, Mc Graw Hill, 1987, México, p.2
- Instituto Ecuatoriano de Normalización; SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – CONCEPTOS Y VOCABULARIO, Primera Edición, p. 2, 7 – 10
- JIMÉNEZ, Carlos; YÉPEZ, Edison; MÓDULO DE TUTORÍA I, 1999, Ecuador, p.119
- KOONTZ, Harold; ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Mc Graw Hill, 11a. Edición, 1999, México, p.12
- MARTIN, William B; DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA CALIDAD AL CLIENTE, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992, México, p. 2, 4, 9, 18, 19, 21, 22
- Ministerio de Turismo Ecuador, THIS IS BOLÍVAR GUÍA TURÍSTICA, América editores, p. 82
- MONTAÑO LARIOS, José Jesús; ISO 9001:2000 GUÍA PRÁCTICA DE NORMAS PARA IMPLANTARLAS EN LA EMPRESA, Editorial Trillas, 2003, México, p. 51 – 96
- MUNICIPIO DE GUARANDA, CD – ROM GUÍA DE GUARANDA, Gobierno Municipal, Departamento de Turismo, Guaranda, 2004
- RIVERA V, Oswaldo; ECUADOR PROVINCIAS Y CAPITALES, 1995, Quito – Ecuador, p. 36 – 38, 40 – 47

- SCHIFFMAN y KANUK; Citan a Zeithaml Valarie, Parasuraman A, y Berry Leonard, DELIVERING QUALITY SERVICE, BALANCING CUSTOMER PERCEPTIONS END EXPECTATIONS, 1990, Nueva York
- SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie; COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, 1997, México
- SERNA, Humberto; AUDITORIA DEL SERVICIO, RAM editores, 1996, Bogotá, p.17
- <http://www.es.wikipedia.org/wiki/ISO9000> /NORMAS ISO
- <http://www.es.wikipedia.org> /ESTANDARIZACIÓN
- <http://www.festo.com> /NORMALIZACIÓN
- <http://www.clave.librosvivos.net> /NORMALIZACIÓN
- <http://www.vivecuador.com> /NORMAS TÉCNICAS POR ACTIVIDADES TURÍSTICAS
- <http://www.hotelramada.com>
- <http://www.abcpymes.com> /EL CLIENTE
- <http://www.mailxmail.com> /EL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS
- <http://www.monografias.com> /CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO
- <http://www.ritzcarlton.com> /GOLD STANDARDS
- <http://www.competencialaboral.com> / SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR TURISMO: COMPONENTES;  
Julio 2006

## 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo Actividad	1 mes				2 mes				3 mes				4 mes				5 mes				6 mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda del tema	■																							
Inicio del proyecto		■	■																					
Búsqueda información			■	■	■																			
Reunión asesor						■																		
Reunión asesor							■																	
Entrega del proyecto								■																
Revisión del proyecto										■														
Aprobación del proyecto											■													
Inicio investigación												■												
Revisión bibliográfica													■	■										
Elaborar instrumentos															■	■								
Recolección de datos																	■	■						
Tabulación de datos																			■					
Análisis e interpretación																				■	■			
Revisión borrador																					■	■		
Correcciones																								■

Actividad	7 mes				8 mes				9 mes				10 mes				11 mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión borrador	■	■																		
Correcciones			■	■																
Revisión borrador					■	■														
Correcciones							■	■												
Revisión borrador									■	■										
Correcciones											■	■								
Revisión definitivo													■	■						
Impresión y empastado															■					
Aprobación																	■	■		
Sustentación de la tesis																				■

## **6. RECURSOS**

### **6.1. Recursos Humanos**

Proponente (alumna investigadora)

Tutor, asesor

Administradores y empleados de los hoteles de la ciudad de Guaranda (encuestados)

### **6.2 . Recursos Materiales**

Computador

Impresora

Scanner

Papel bond

Libreta de apuntes

Esféros

### **6.3 . Recursos Técnicos**

Encuestas

### **6.4 . Recursos Económicos**

Dos resmas de papel tamaño INEN A4	\$ 10.00
Dos cartuchos de tinta negra para impresora	\$ 50.00
U cartucho de tinta de color	\$ 30.00
3 CDR-W	\$ 3.00
Anillados de los proyectos	\$ 5.00
Trabajos de empastados	\$ 20.00
Costos de impresión	\$ 50.00
Movilización	\$ 20.00
Imprevistos (10%)	\$ 18.00
<b>Total:</b>	<b>\$ 206.00</b>

## **7. ANEXOS**

- ANEXO 1.** “Ejemplos de Certificación ISO 9001 – 2000 en el sector hotelero”
- ANEXO 2.** “Condiciones para establecer categorías en establecimientos hoteleros”
- ANEXO 3.** “Ejemplo de Matriz de Responsabilidades aplicada en el sector hotelero”
- ANEXO 4.** “Sistema de Certificación de Competencia Laboral en el sector turismo – Componentes”
- ANEXO 5.** “Curso de capacitación dirigido a Gerentes de establecimientos hoteleros”
- ANEXO 6.** “Programación anual de cursos de capacitación – SECAP”
- ANEXO 7.** “Encuesta para el diagnóstico de la calidad de los servicios hoteleros dirigida a administradores y propietarios de establecimientos e instalaciones hoteleras de Guaranda”
- ANEXO 8.** “Encuesta dirigida a empleados y trabajadores de establecimientos hoteleros de la ciudad de Guaranda sobre la capacitación y la calidad de los servicios”
- ANEXO 9.** “Tabulación de las encuestas dirigidas a administradores hoteleros para el Diagnóstico de la calidad de los servicios en los establecimientos de alojamiento de Guaranda”
- ANEXO 10.** “Tabulación de las encuestas dirigidas a trabajadores y empleados sobre la capacitación y la calidad de los servicios”



## **ANEXO 1.**

### **Ejemplos de Certificación ISO 9001 – 2000 en el sector hotelero**

#### **Certificación ISO 9001 – 2000 en El Hotel Ramada**

En noviembre del año 2001 el Hotel Ramada se convirtió en el primer hotel en el Ecuador en haber certificado su Sistema de Gestión de la Calidad en base a una norma que ha alcanzado una muy buena reputación en el mundo entero, como es el caso de la ISO 9001 en su versión 2000

Este importante esfuerzo de nuestro equipo humano conlleva un mensaje de confianza para nuestros clientes y proveedores, así como entrega una importante herramienta de gestión para sus directivos. Todo este esfuerzo se vio remarcado cuando al cabo de tres años, esto es en Nov. del 2004 la prestigiosa firma certificadora LLOYDS REGISTER QUALITY ASSURANCE, luego de una rigurosa auditoria, certificó al Hotel Ramada, por tres años más, lo cual constituye otro hecho inédito dentro de la industria del turismo ecuatoriano y destaca sin lugar a dudas ese permanente deseo de mejora del personal del hotel".

#### **El hotel Crowne Plaza Resort Madeira recibe la Certificación de Calidad ISO 9000:2000**

El hotel Crowne Plaza Resort Madeira, uno de los más modernos hoteles de cinco estrellas de Madeira, abierto en febrero de 2000, recibió el pasado mes de diciembre de 2003 la Certificación de Calidad para los servicios de alojamiento y servicios directos asociados, incluyendo restaurantes y bares, según la normativa ISO 9001: 2000. La auditoría de calidad ha sido llevada a cabo por la empresa Lloyd.

## **ANEXO 2.**

### **Condiciones para establecer categorías en establecimientos hoteleros**

#### **Prestaciones de servicios**

Se refiere a los servicios que presta el establecimiento gratis o por un costo que con solo su existencia aseguran el puntaje **máximo 30 puntos**. Cada uno vale un punto y la existencia de uno puede suplir la falta de otro.

1. Servicio de comidas y bebidas nacionales y extranjeras
2. Producción de alimentos y bebidas
3. Desayuno buffet
4. Desayuno de cortesía
5. Cocina gourmet, alta cocina
6. Servicio de piso
7. Suministros de cortesía
8. Recreación pasiva: lectura (periódico de cortesía, revistas, libros), TV, TV por cable o satelital
9. Circuito cerrado de TV o películas de la casa
10. Alquiler de implementos para deportes o descanso en las instalaciones (parasoles, tumbonas, toallas extras) o de la casa
11. Médico, primeros auxilios
12. Comunicaciones: servicio internacional, Internet
13. Discado directo
14. Puerto para Internet
15. Correo de voz
16. Alquiler de computadoras o de la casa
17. Alquiler de computadoras portátiles o de la casa
18. Portería diurna y nocturna

19. Servicio de valet parking
20. Servicio de taxis
21. Servicio al cliente
22. Servicio de tours
23. Transfer in y transfer out
24. Actividades de bienvenida
25. Amenidades, actividades recreacionales activas: deportes, juegos
26. Instructor de deportes
27. Servicio de masajes
28. Director de actividades de entretenimiento
29. Fotógrafo de la casa
30. Servicio de despertado automático o por recepción
31. Sistemas de avisos, voceo interno
32. Servicio de bar hasta las 2 a.m
33. Bebidas y snacks de cortesía
34. Servicio telefónico de la casa
35. Servicio de teléfonos públicos pagados
36. Servicio de almacenamiento de equipaje
37. Servicio de cama adicional, sofá cama
38. Servicio de botones
39. Seguridad, guardianía 24 horas
40. Atención de mayordomo de piso
41. Atención de ama de llaves
42. Atención de anfitrión en restaurantes y comedores
43. Personal de atención al público con instrucción formal y dos idiomas
44. Prevención de insectos

45. Plan de emergencia (procedimientos para salvar vidas)
46. Par stock (enseres de acuerdo a la capacidad instalada)
47. Programa de control de plagas
48. Servicio de boutique y peluquería en habitación

### **Ambientes, instalaciones y equipamientos**

Se refiere a las condiciones físicas que posee el establecimiento, su existencia asegura el puntaje **máximo 30 puntos**. Cada uno vale un punto y la existencia de uno puede suplir la falta de otro.

1. Área de recepción y counter
2. Estacionamientos
3. Baños sociales públicos
4. Almacén de equipaje
5. Habitaciones con baño privado
6. Restaurante
7. Comedor
8. Cafetería
9. Cocina
10. Bodegas
11. Cuartos refrigerados
12. Despensa
13. Bar
14. Habitaciones especiales
15. Suites
16. Centro de negocios
17. Pisos con habitaciones especiales
18. Almacén de camareros (office de pisos)

19. Acceso y área de carga y descarga solo para este fin
20. Sala de banquetes
21. Sala de uso múltiple
22. Salones de reuniones
23. Almacén de muebles, equipos y decoración
24. Áreas verdes para recreación (paseos)
25. Piscina
26. Vestidores y duchas para uso de piscina
27. Gimnasio
28. Spa
29. Biblioteca, sala de lectura
30. Auditorio permanente y camerinos
31. Tienda (boutique, farmacia, artesanía, otros)
32. Oficina para el chef
33. Vestuario para empleados
34. Duchas y vestidores de empleados
35. Comedor para empleados
36. Oficina para administración
37. Vivienda para administrador
38. Oficina ejecutiva (relaciones públicas, contaduría)
39. Sala de fumadores
40. Office entre cocina y comedor
41. Edificio exclusivo para el establecimiento
42. Ingreso directo desde la calle
43. Jardines exteriores
44. Juegos infantiles

45. Facilidades para minusválidos
46. Ascensores
47. Insonorización
48. Cabinas telefónicas públicas
49. Caja fuerte y de seguridad
50. Agua caliente
51. Ventilación natural
52. Climatización
53. Música ambiental
54. Debe contar con todos los servicios básicos (energía eléctrica, líneas telefónicas, alcantarillado, agua potable)
55. Mobiliario extra en habitaciones
56. Mobiliario extra en áreas públicas

**Características espaciales, instalaciones, equipamientos y servicios (calidad)**

**Ubicación: 1 punto**

La ubicación es óptima, en sitios exclusivos **0.25**

Con buena vista desde las habitaciones **0.25**

Silencioso **0.5**

**Edificio: 1 punto**

Edificio que se destaca por su arquitectura y confort **0.25**

Lujo y refinamiento de sus materiales y acabados **0.25**

Elementos ornamentales de gusto exquisito, impecablemente y mantenidos. Jardines exteriores (si procede) **0.25**

Utilizar preferiblemente plantas propias de la zona y el país **0.25**

**Facilidades para minusválidos: 1 punto**

Mínimo un comedor **0.5**

El lobby y las áreas de recreación deben ser accesibles en sillas de ruedas, sin gradas, con rampas de 90 cm. de ancho y pendiente no mayor al 8% Una cada 150 hab. **0.25**

Sitios de estacionamiento, 1 cada 100 habitaciones (mínimo dos) **0.25**

**Ascensores: 1 punto**

El número de ascensores puede variar con un estudio especializado de tráfico vertical desde 2 pisos 1 ascensor **0.25**

1 cada 100 habitaciones **0.25**

Ascensores de servicio 1 cada 100 hab. mínimo **0.25**

Contar con área de espera de ascensores, adicional al área de circulación **0.25**

**Protección contra incendios y seguridad personal: 1 punto**

Escaleras de 1.20 m de ancho **0.25**

Escaleras de emergencia **0.25**

Ancho mínimo 1.20 m **0.25**

Generador de emergencia de cobertura total **0.25**

**Climatización: 1 punto**

Aire acondicionado o calefacción en habitaciones y lobby (vestíbulo principal) mín. **0.5**

Ventilación mecánica en áreas sociales cerradas sin ventanas o con ventanas que no se puedan abrir **0.5**

**Suministros y servicios generales: 1 punto**

Contar con todos los servicios básicos (energía eléctrica, líneas telefónicas, alcantarillado, agua potable) **0.5**

Reserva de agua, mínimo para dos días o 300 litros día/persona. El número de personas se calculará sumando los huéspedes y clientes simultáneos posibles y el número de empleados del turno de la mañana **0.5**

**Estacionamiento: 1 punto**

Un sitio por habitación **0.5**

Dos sitios por cada 10 m<sup>2</sup> de salones **0.5**

**Ingreso: 1 punto**

Marquesina de desembarco cubierta **0.5**

Rampa para minusválidos al 8%, 90cm ancho **0.5**

**Lobby (vestíbulo principal): 1 punto**

Altura mínima del techo 3.70 m **0.2**

Ingreso independiente para equipaje **0.1**

El equipaje no debe llegar a las habitaciones a través del lobby **0.1**

El tamaño adecuado es 1.20m<sup>2</sup> por habitación. Mínimo 50m<sup>2</sup> **0.2**

Si el área total del lobby incluye pasillos a tiendas, salones, escaleras públicas abiertas, patios cubiertos, etc. y excluye baños sociales **0.1**

Teléfono de la casa 1 cada 50 habitaciones **0.2**

Teléfono público pagado 1 cada 50 habitaciones **0.2**

Más de dos tiendas (boutique y peluquería) **0.1**

**Recepción: 1 punto**

Contar con caja fuerte y cajas de seguridad individuales. Mínimo para el 25% de las habitaciones **0.5**

Mostrador (largo mínimo 3m) (1m c/100 habitaciones) **0.5**



**Almacén de equipaje: 0.5 punto**

Puede estar en cualquier parte del hotel **0.25**

1m<sup>2</sup> cada 15 habitaciones, mínimo 4m<sup>2</sup> **0.25**

**Baños sociales: 2 puntos**

Estos baños son independientes de los que se requieran para bares, restaurantes y áreas de banquetes.

Recorrido máximo 40m **0.1**

Ventilación natural o forzada **0.1**

Espejos (2 mínimo) **0.1**

Mesón para los lavabos **0.1**

Tocador **0.1**

Antesala para maquillaje en el baño de mujeres **0.1**

Separaciones entre los urinarios **0.1**

Servidumbre de vista **0.1**

Instalaciones para hombres 1. Mínimo una batería **0.1**

Inodoros 1 cada 75 habitaciones **0.1**

Lavabos 1 cada 50 habitaciones **0.1**

Urinarios 1 cada 50 habitaciones **0.1**

Instalaciones para mujeres. Una batería **0.1**

Inodoros 1 cada 50 habitaciones **0.1**

Lavabos 1 cada 50 habitaciones **0.1**

Instalaciones para minusválidos para hombres y mujeres **0.1**

Sin gradas de acceso **0.1**

1.50m de giro fuera y dentro de los gabinetes **0.1**

3 puertas de 90cm de ancho, barras – pasamanos **0.1**

Uso de acabados y muebles de lujo **0.1**

**Áreas de habitaciones: 2 puntos**

Mínimo 80% de las habitaciones en los establecimientos existentes **0.2**

Altura de la habitación 2.80m **0.2**

Ancho de la puerta 90cm **0.2**

Área del dormitorio (habitación doble, matrimonial) 21m<sup>2</sup> Área neta interior; excluye pasillo de ingreso, clóset, minibar, etc. **0.2**

Área del dormitorio (habitación sencilla) 18 m<sup>2</sup> Área neta interior; excluye pasillo de ingreso, clóset, nicho para minibar, etc. **0.2**

Espacio mínimo a la pared para ubicación camas dobles 30cm **0.1**

Espacio mínimo entre camas 80cm **0.1**

Área del dormitorio (habitación triple sin litera) 31 m<sup>2</sup> **0.2**

Clóset (habitación sencilla) – Abierto 1.20m (l) x 55m (a) **0.1**

Clóset (habitación doble) – Abierto 1.50m (l) x 55m (a) **0.1**

Clóset (habitación triple) – Abierto 1.80m (l) x 55m (a) **0.1**

Pasillo interior (ancho) 1.20m **0.2**

Superficie para escribir (lámpara) mínimo 80cm x 50cm **0.1**

**Instalaciones en habitaciones: 2 puntos**

Aire acondicionado (costa, oriente, región insular) **0.2**

Aire acondicionado (sierra baja, estribaciones) **0.2**

Calefacción en áreas frías **0.2**

Alfombra de pared a pared (sierra alta) **0.1**

Puerta sólida **0.1**

Aparatos telefónicos 2 **0.1**

Caja de seguridad **0.1**

Cerradura electrónica **0.2**

Mirilla. No se requiere cuando la ventana da al pasillo, o la puerta tiene vidrio **0.1**

Puerto para Internet **0.2**  
Conmutador de luces junto a la cama **0.1**  
Cierra puertas en la puerta de ingreso **0.1**  
Discado directo **0.2**  
Rociadores contra incendio **0.1**

**Mobiliario en habitaciones:            2 puntos**

Cómoda o armario **0.5**  
Cortinas – Blackout **0.1**  
Cuadros o elementos decorativos 2 **0.5**  
Detector de humo **0.1**  
Habitaciones comunicadas **0.1**  
Lámpara de velador (60 vatios) Una por persona **0.1**  
Minibar refrigerado **0.1**  
Silla o sillón 2 **0.1**  
TV con control remoto 23” **0.1**  
TV cable satélite **0.1**  
Velador (cama matrimonial) 2 **0.1**  
Velador (camas gemelas) 1 **0.1**  
Velador (tres camas) 2 **0.1**  
Ventilador (costa, oriente, insular, sierra baja, estribaciones) **0.1**  
Camas largo 2m **0.1**  
Caja de resortes (sommier) **0.1**  
Cama adicional 1.00m **0.1**  
Cama doble 1.35m **0.1**  
King 2.00m **0.1**

Queen 1.80m **0.1**

Sofá – cama matrimonial 1.80m **0.1**

**Áreas baños en las habitaciones: 1 punto**

Área mínima del baño 5 m<sup>2</sup> **0.2**

Largo del mesón 1.30m **0.2**

Barra de seguridad en la tina/ducha 30cm de largo **0.2**

Tamaño de la cabina de la ducha 90 x 90cm **0.2**

Tamaño de la tina 1.80m **0.2**

**Equipamiento baños en habitaciones: 1 punto**

Mesón para el lavabo, en material duro: granito, mármol, acrílico, porcelanato **0.1**

Repisa para artículos de baño **0.1**

Secador de pelo **0.2**

Teléfono para recibir llamadas **0.1**

Tiempo de espera para el agua caliente 10 segundos **0.1**

Tina **0.2**

Superficie antideslizante o moqueta **0.1**

Tomacorrientes cerca del espejo **0.1**

**Suites: 2 puntos**

Salas de suites. Mínimo en el 80% de las suites de los establecimientos existentes. Rigen las normas de habitaciones que sean procedentes. Si la sala tiene sofá cama debe tener un ½ baño (2.25 m<sup>2</sup>) y clóset **0.2**

Área mínima sala de suite de 2.25 m<sup>2</sup> **0.2**

Cuadros o elementos decorativos 2 **0.1**

Detector de humo **0.1**

Rociadores contra incendios (en edificios de más de 4 pisos) **0.1**

TV con control remoto 23" **0.1**

Cable/satélite **0.1**

Sofá cama **0.1**

**Pasillos de las habitaciones: 1 punto**

Las anchuras podrán reducirse en un 15% cuando existan habitaciones solo a un lado del pasillo. No podrá haber pasillos con finales sin salida de más de 15m de largo **0.2**

Altura mínima 2.35m **0.2**

Ancho 1.60m Mínimo 1.20m si las personas a evacuar por ese pasillo no exceden de 100 **0.2**

Alfombra (sierra alta). No se requieren en pasillos exteriores. Se considerarán excepciones dependiendo de la arquitectura **0.2**

Almacén de camareros (as) 1 de 6m cada 20 habitaciones **0.2**

**Áreas de alimentos y bebidas: 2 puntos**

Restaurante, comedor y cafetería los tres espacios independientes **0.25**

Los comedores; limpios y ordenados, con el mobiliario de lujo **0.25**

Altura mínima del techo en el 80% del espacio 3.00m **0.25**

El personal de servicio debe usar uniforme **0.25**

Iluminación (vatios/ m<sup>2</sup>) 25 **0.25**

1.50 m<sup>2</sup>por puesto cafetería **0.25**

1.80 m<sup>2</sup>por puesto restaurante **0.25**

La capacidad de los comedores se calcula de acuerdo a las plazas o puestos y corresponde al 50% del total de la capacidad de huéspedes del establecimiento **0.25**

**Bar: 1 punto**

Puede ser bar o discoteca

Altura mínima del techo 2.90m **0.2**

Área de bares total  $0.50 \text{ m}^2 \times$  habitación. Mín.  $25 \text{ m}^2$  Incluye la barra **0.2**

Bar en el comedor. Los muebles son distintos a los del comedor **0.2**

$1.50 \text{ m}^2$  por puesto. Excluye la barra **0.2**

Deben ser insonorizados **0.2**

### **Áreas de banquetes y uso múltiple: 1 punto**

Área total para salones de banquetes y reuniones 20% del total de las áreas sociales. Deben ser arquitectónicamente proporcionados tanto en la planta como en relación a su altura, con antesala, y preferiblemente sin columnas interiores. **0.2**

Altura mínima  $2.60\text{m}$  en salones de hasta  $120 \text{ m}^2$  Altura mínima  $3.00\text{m}$  en salones de hasta  $300 \text{ m}^2$  Altura mínima  $3.60\text{m}$  en salones de hasta  $500 \text{ m}^2$  Altura mínima  $4.50\text{m}$  en salones de hasta  $1000 \text{ m}^2$  Altura mínima  $5.50$  en salones de más de  $1000 \text{ m}^2$  **0.2**

Ancho de las puertas en salones de más de  $50 \text{ m}^2$  de  $90\text{cm}$ . Las puertas se deben abrir hacia fuera **0.1**

Aire acondicionado (sitios cerrados de más de  $50 \text{ m}^2$ ) A menos que la temperatura ambiental del lugar no supere los  $18^\circ\text{C}$ , en cuyo caso se podrá tener solo renovación de aire **0.2**

Alfombra (sierra alta) **0.1**

Almacén de muebles, equipos y decoraciones **0.2**

### **Instalaciones en salas de banquetes: 1 punto**

Atenuadores de luz **0.05**

Barra de pánico en las puertas **0.05**

Cierra puertas **0.05**

Detectores de humo **0.1**

Divisiones acústicas. Si los salones pueden funcionar divididos se requieren paneles acústicos **0.1**

Instalaciones telefónicas **0.1**

Mirilla en las puertas. En todos los ingresos de clientes y servicio **0.05**

Office entre la cocina o área de servicio y el comedor **0.1**

Rociadores de incendio 2 **0.1**

Salones tamaño mínimo 50m **0.1**

Sonido ambiental incorporado en salones a partir de 50 m<sup>2</sup> **0.1**

Tablero anunciando el evento **0.05**

Vestíbulo (antesala) 30% del área de salones **0.05**

**Baños de área de banquetes: 1 punto**

Hombres (mínimo 1 pieza) **0.2**

Inodoros 1 cada 120m **0.1**

Lavabos 1 cada 120m **0.1**

Urinarios 1 cada 120m **0.1**

Mujeres (mínimo 1 pieza) **0.2**

Inodoros 1 cada 120m **0.1**

Lavabos 1 cada 120m **0.1**

Tocador **0.1**

**Piscina: 1 punto**

Si los establecimientos tienen piscina, spa y/o gimnasio pueden reducir en el 25% el área requerida para cada una, manteniendo la piscina propiamente en el mínimo de 50m<sup>2</sup> El área de descanso alrededor de la piscina se puede calcular sumando los distintos lados. Se pueden compartir baños y vestuarios entre el spa y el gimnasio **0.2**

Área de descanso alrededor de la piscina (exterior) 4m a cada lado de la piscina, área mínima igual a la piscina **0.1**

Área de descanso alrededor de la piscina (cubierta) 2m a cada lado de la piscina, área mínima igual a la piscina **0.1**

Piscina (exterior) **0.1**

Piscina (cubierta) **0.1**

Mínimo 50 m<sup>2</sup>; vestuarios y baños independientes para hombres y mujeres **0.1**

Juegos infantiles exterior **0.2**

**Spa – gimnasio: 0.5 puntos**

Mínimo 50 m<sup>2</sup> **0.25**

Vestuarios y baños independientes para hombres y mujeres **0.25**

**Áreas e instalaciones de servicios e interiores: 2 puntos**

Área exclusiva para recepción de mercaderías (piso y paredes con acabados impermeables) **0.1**

Ingreso independiente de personal/mercaderías **0.1**

Servidumbre de vista a ingreso de mercaderías **0.1**

Almacenes y bodegas (Almacenes (Incluye cuartos fríos y bodega; excluye almacenes de muebles y de desperdicios) **0.2**

Cocina 60% del área de comedores. Para el cómputo de su tamaño total se pueden sumar las áreas de las distintas cocinas, incluyendo los cuartos fríos instalados dentro de las cocinas **0.2**

Office **0.1**

Doble puerta desde la cocina y doble puerta hacia el comedor **0.1**

Oficina del chef **0.1**

Área total vestuarios y baños incluyendo hombres y mujeres 0.80m por empleado **0.2**

Comedor del personal 0.40m por empleado **0.2**

Duchas (sumadas de hombres y mujeres) 1 por cada 25 habitaciones **0.2**

Agua caliente en duchas empleados **0.2**

Oficinas (incluyen oficinas ejecutivas). Área total 0.80 m<sup>2</sup> por empleado **0.2**



### **Servicios generales: 3 puntos**

Correo de voz **0.1**

Llamada automática para despertar (programable desde la planta telefónica o desde la habitación) atención en recepción 24 horas **0.1**

Servicio de copiadora, fax **0.1**

Servicio al cliente (reservas, boutique y peluquería en habitación, alquiler de vehículos, reclamos) **0.1**

Servicio de Internet, discado directo **0.1**

Servicio de lavandería. Puede ser contratado fuera del hotel **0.1**

Personal 3 idiomas máximo puntaje; 2 mínimo **0.1**

Servicio de comidas y bebidas nacionales y extranjeras, producción de alimentos y bebidas, desayuno de cortesía, cocina gourmet (alta cocina), desayuno buffet **0.1**

Tours organizados todos los días incluido transporte **0.1**

Servicio de botones uniformado **0.1**

Recreación pasiva: lectura (periódico de cortesía, revistas, libros), TV por cable o satelital. Circuito cerrado de TV o películas de la casa **0.1**

Alquiler de implementos para deportes o descanso en las instalaciones (parasoles, tumbonas, toallas extras) o de la casa **0.1**

Médico, primeros auxilios en instalaciones para el efecto y equipo **0.1**

Computadoras o portátiles de la casa **0.1**

Servicio de valet parking, servicio de taxis, portería diurna y nocturna, seguridad guardianía 24 horas **0.1**

Transfer in y transfer out **0.1**

Actividades de bienvenida, amenidades, actividades recreacionales activas: deportes, juegos **0.1**

Instructor de deportes **0.1**

Servicio de masajes **0.1**

Director de actividades de entretenimiento **0.1**

Fotógrafo de la casa **0.1**

Sistemas de avisos, voceo interno **0.1**

Servicio de bar hasta las 2 am bebidas y snacks de cortesía **0.1**

Personal administrativo con título superior **0.1**

Chef con título superior **0.1**

Mayordomo de piso con título medio **0.1**

Ama de llaves con título medio **0.1**

Anfitrión en restaurantes y comedores con título superior **0.1**

Prevención de insectos. Programa de control de plagas. Plan de emergencia (procedimientos para salvar vidas) **0.1**

Par stock (enseres de acuerdo a la capacidad instalada) **0.1**

**Suministros de cortesía: 3 puntos**

Baños sociales **0.1**

Toallas desechables **0.1**

Habitaciones **0.1**

Agua envasada de cortesía **0.1**

Almohadas **0.1**

Cambio de ropa de cama **0.1**

Cesto para papeles en la habitación **0.1**

Cesto para papeles en el baño **0.1**

Shampoo **0.1**

Jabones de baño **0.1**

Jabones de tocador **0.1**

Lápiz o esferográfico **0.1**

Pañuelos desechables **0.1**

Papelería y directorio del hotel **0.1**

Toallas de baño **0.1**

Toallas de mano **0.1**

Cubiertos de plata. En al menos 1 comedor **0.1**

Horario de servicio extendido **0.1**

Manteles. No deben tener más del 50% de poliéster, ni estar rotos ni manchados **0.1**

Menú vegetariano **0.1**

Mínimo 2 platos fuertes calientes **0.1**

Muletón en al menos un comedor **0.1**

Servilletas de tela y de papel (15 x 15cm una vez dobladas) **0.1**

Servilletas de tela (50 x 50cm) **0.1**

Al desayuno, sin embargo, podrán usar servilletas de papel de 15 x 15cm una vez dobladas **0.1**

Room service (servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones) **0.1**

Campanas (tapas) para los platos de comida servida a las habitaciones **0.1**

Bar con bebidas ecuatorianas **0.1**

Bebida simple o preparada, con o sin alcohol **0.1**

Servilletas de papel y de tela en bar **0.1**

**Total 40 puntos**

### ANEXO 3.

#### Ejemplo de Matriz de Responsabilidades aplicada en el sector hotelero

La matriz de responsabilidades tiene como finalidad mostrar los diferentes departamentos que tiene una empresa y cada una de las funciones de los mismos, se define claramente las obligaciones en cada área, así como también permite verificar su cumplimiento. Al contar con esta matriz en la organización, garantizará mayor responsabilidad en el desempeño de las tareas. A continuación se presenta un ejemplo de matriz de responsabilidades para una empresa hotelera:

Áreas \ Activids	Administrativa	Alimentos y Bebidas	Caja Recepción	Auditoría	Financiero	Recurso Humano	Ama de Llaves
Planificación	❖						
Supervisión. Control	❖						
Delegar funciones	❖						
Elaborar plan de marketing	❖						
Compras		❖					
Análisis Proveedores		❖					
Facturación			❖				
Analizar información de departam.				❖			
Elaborar informe de resultados				❖			
Propuesta para mejoras en departam.				❖			
Estados de resultados					❖		
Evaluación del personal						❖	
Asignar puestos						❖	
Programas Capacitación y motivación						❖	
Reclutación y selección personal						❖	
Supervisión mantenimient							❖
Solicitud suministros en áreas							❖

#### ANEXO 4.

### Sistema de Certificación de Competencia Laboral en el sector turismo - Componentes

<b>Subsector Alimentos y Bebidas</b>	
<b>Ocupación</b>	<b>Código Norma Fenacaptur</b>
Mesero	Fenacaptur 13
Mesero polivalente	Fenacaptur 29
Barman	Fenacaptur 11
Capitán de meseros	Fenacaptur 12
Ayudante de mesero	Fenacaptur 30
Chef de partida	Fenacaptur 31
Administrador de restaurante	Fenacaptur 09
Sommelier	Fenacaptur 32
Cocinero polivalente	Fenacaptur 14
Chef pastelero – panadero	Fenacaptur 33
Posillero	Fenacaptur 08
Chef de cocina	Fenacaptur 15
Cajero	Fenacaptur 10
Seguridad alimentaria para operativos	Fenacaptur 34
Seguridad alimentaria para supervisores	Fenacaptur 35
Instructor de seguridad alimentaria	Fenacaptur 36

<b>Subsector Alojamiento</b>	
<b>Ocupación</b>	<b>Código Norma Fenacaptur</b>
Recepcionista	Fenacaptur 02
Camarera de piso	Fenacaptur 05
Recepcionista polivalente	Fenacaptur 19
Botones	Fenacaptur 04
Portero	Fenacaptur 20
Jefe de recepción	Fenacaptur 21
Encargada de reservas para empresas de alojamiento	Fenacaptur 01
Organizador de eventos	Fenacaptur 27
Auditor nocturno	Fenacaptur 23
Ama de llaves	Fenacaptur 03
Conserje	Fenacaptur 06
Encargado de mantenimiento	Fenacaptur 07
Administrador de empresas de alojamiento	Fenacaptur 24
Hospitalidad para personal operativo	Fenacaptur 25
Hospitalidad para supervisores y gerentes	Fenacaptur 26
Coordinador de eventos	Fenacaptur 22
Comercializador de eventos	Fenacaptur 28

## DESCRIPCIÓN DE LOS CÓDIGOS DE NORMA FENACAPTUR

### SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

**Código de Norma:** Fenacaptur 08

**Título de la Norma:** POSILLERO

**Descripción de la ocupación:** El posillero se ocupa de la higienización, limpieza, lavado y arreglo de loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipamientos de cocina, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

**Código de Norma:** Fenacaptur 09

**Título de la Norma:** ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE

**Descripción de la ocupación:** El administrador de restaurante (o de alimentos y bebidas) se ocupa de la administración del servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable – financiero, apoyo a la dirección y garantía de la satisfacción del cliente.

**Código de Norma:** Fenacaptur 10

**Título de la Norma:** CAJERO

**Descripción de la ocupación:** El cajero se ocupa del cálculo, recibimiento y registro de los diversos tipos de pago de valores, verificación de documentos y firmas, empeño en asegurar la regularidad de la transacción financiera, emisión de comprobante fiscal y realización del cierre del movimiento financiero.

**Código de Norma:** Fenacaptur 11

**Título de la Norma:** BARMAN

**Descripción de la ocupación:** El barman se encarga de la atención a los pedidos del cliente o mesero en barra de bar, hotel, restaurante y piscina; y, de la preparación y servicio de bebidas, bocaditos y canapés.

**Código de Norma:** Fenacaptur 12

**Título de la Norma:** CAPITÁN DE MESEROS

**Descripción de la ocupación:** El capitán de meseros se ocupa de la planificación y supervisión del servicio, la elaboración del menú, liderazgo y capacitación del equipo, recepción, acomodación y ayuda al cliente, solicitud de pedido, finalización y servicio de platos y bebidas especiales y garantía de la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

**Código de Norma:** Fenacaptur 13

**Título de la Norma:** MESERO

**Descripción de la ocupación:** El mesero se ocupa de la acomodación del cliente en la mesa, del servicio de alimentos y bebidas, de la finalización de platos, de la preparación y adición de salsas, flambeo, presentación de la cuenta y recepción del pago.

**Código de Norma:** Fenacaptur 14

**Título de la Norma:** COCINERO POLIVALENTE

**Descripción de la ocupación:** El cocinero polivalente se ocupa de la ejecución de recetas, comprendiendo los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.

**Código de Norma:** Fenacaptur 15

**Título de la Norma:** CHEF DE COCINA

**Descripción de la ocupación:** El jefe de cocina se ocupa de la creación, coordinación y realización de recetas y platos; de la supervisión del equipo de trabajo de la cocina; de la garantía de la calidad de los productos y servicios y rentabilidad para el establecimiento.

**Código de Norma:** Fenacaptur 29

**Título de la Norma:** MESERO POLIVALENTE

**Descripción de la ocupación:** El mesero polivalente se ocupa de la recepción y acogida al cliente, del servicio de alimentos y bebidas y de los cuidados con el arreglo del punto de venta o servicio.

**Código de Norma:** Fenacaptur 30

**Título de la Norma:** AYUDANTE DE MESERO

**Descripción de la ocupación:** El ayudante de mesero se ocupa de esterilizar platos, cubiertos y vasos, limpiar y arreglar el salón y espacio para comida, antes y después de la atención, de auxiliar al mesero en la atención al cliente, del stock y reabastecimiento de alimentos, bebidas, platos, cubiertos, vasos y utensilios del salón.

**Código de Norma:** Fenacaptur 31

**Título de la Norma:** CHEF DE PARTIDA

**Descripción de la ocupación:** El chef de partida se ocupa de la ejecución de recetas, preparación y finalización de platos calientes y fríos más comunes y la especialidad del establecimiento.

**Código de Norma:** Fenacaptur 32

**Título de la Norma:** AYUDANTE DE SOMMELIER

**Descripción de la ocupación:** El sommelier se ocupa del asesoramiento, esclarecimiento y servicio al cliente de los pedidos de vino y derivados, drinks y bebidas de la coctelería internacional, y del asesoramiento en la adquisición, almacenamiento y reposición de vinos y bebidas.

**Código de Norma:** Fenacaptur 33

**Título de la Norma:** CHEF PASTELERO – PANADERO

**Descripción de la ocupación:** El chef pastelero – panadero se ocupa de la ejecución de recetas, de la elaboración, preparación, montaje y presentación de postres, helados, pastas dulces y saladas y de la decoración de productos de pastelería – panadería.

**Código de Norma:** Fenacaptur 34

**Título de la Norma:** SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA OPERATIVOS

**Descripción de la ocupación:** El profesional que atiende a los requisitos de esta norma debe ser competente para garantizar la seguridad alimentaria y ser capaz de: mantener higiene personal al manipular alimentos y bebidas; mantener la adecuada higiene en el local de trabajo, inclusive en lo que se refiere a la prevención de la propagación de plagas; prevenir la contaminación de los alimentos y bebidas; prevenir las enfermedades transmitidas por alimentos (DTA).



**Código de Norma:** Fenacaptur 35

**Título de la Norma:** SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA SUPERVISORES Y GERENTES

**Descripción de la ocupación:** Los supervisores y gerentes, además de los criterios definidos en esta norma, deberán también atender a los requisitos de la Norma (proyecto de norma Fenacaptur 34 – seguridad alimentaria para operativos), y estar aptos para: orientar a los profesionales bajo su supervisión en cuanto a las buenas prácticas de higiene y manipulación y los procedimientos relacionados a la seguridad alimentaria en todas las etapas del proceso de producción; entender e identificar los puntos de control de forma que puedan ser implementados; monitorear la seguridad alimentaria en un establecimiento de alimentos y bebidas; orientar en cuanto a la aplicación de medidas de control siempre que fueren observadas fallas en los procedimientos que comprometan la seguridad alimentaria.

**Código de Norma:** Fenacaptur 36

**Título de la Norma:** INSTRUCTOR DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

**Descripción de la ocupación:** El instructor de seguridad alimentaria se ocupa de la capacitación de profesionales en el local de trabajo y medio educacional, para la obtención de mejores resultados con relación a los conceptos básicos de seguridad alimentaria, descritos en las normas Fenacaptur 34 y 35, destinadas a los profesionales que manipulan alimentos y bebidas y supervisores de seguridad alimentaria.

## **SUBSECTOR ALOJAMIENTO**

**Código de Norma:** Fenacaptur 01

**Título de la Norma:** ENCARGADO DE RESERVAS

**Descripción de la ocupación:** El encargado de reservas se ocupa de los procedimientos de efectivización de reservas y control de la tasa de ocupación hotelera, suministro de informaciones sobre las instalaciones, servicios, localización, tarifas y formas de pago, influenciando la selección y negociando disponibilidades con el cliente.

**Código de Norma:** Fenacaptur 02

**Título de la Norma:** RECEPCIONISTA

**Descripción de la ocupación:** El recepcionista se ocupa del recibimiento y alojamiento del cliente (check in), de la conexión entre el huésped y los diversos servicios del establecimiento y de la salida del huésped (check out).

**Código de Norma:** Fenacaptur 04

**Título de la Norma:** BOTONES

**Descripción de la ocupación:** El botones se ocupa del recibimiento y acompañamiento del cliente en la entrada y salida del establecimiento, de la acomodación del cliente en las habitaciones, de la orientación y suministro de información y de la distribución de mensajes interna y externamente.

**Código de Norma:** Fenacaptur 05

**Título de la Norma:** CAMARERA DE PISO

**Descripción de la ocupación:** La camarera de piso se ocupa de la limpieza, higienización y arreglo de las habitaciones y áreas sociales, inspección de check out, reposición y control de material, atención de pedidos y reclamos.

**Código de Norma:** Fenacaptur 19

**Título de la Norma:** RECEPCIONISTA POLIVALENTE

**Descripción de la ocupación:** El recepcionista polivalente se ocupa del recibimiento y hospedaje del cliente (check in), de la conexión entre el huésped y los diversos servicios del establecimiento y de la salida del huésped (check out), además de la ejecución de parte de las actividades de mensajero, telefonista, cajero, seguridad y camarera, cuando fuese necesario.

**Código de Norma:** Fenacaptur 20

**Título de la Norma:** PORTERO

**Descripción de la ocupación:** El portero se ocupa del control de la entrada y salida de personas en un establecimiento, colabora con la seguridad, recibimiento y encaminamiento de mensajes, suministro de información a los clientes, orientación del flujo y parqueo de vehículos.

**Código de Norma:** Fenacaptur 21

**Título de la Norma:** JEFE DE RECEPCIÓN

**Descripción de la ocupación:** El jefe de recepción se ocupa de la organización y control de los servicios de recepción, telefonía y portería social, del liderazgo del equipo y articulación externa e interna relativa a las necesidades del huésped.

**Código de Norma:** Fenacaptur 25

**Título de la Norma:** HOSPITALIDAD PARA PERSONAL OPERATIVO

**Descripción de la ocupación:** La competencia de hospitalidad para supervisores y gerentes consiste en movilizar el equipo para recibir bien, acoger con satisfacción y servir con excelencia a los usuarios de los servicios prestados.

**Código de Norma:** Fenacaptur 26

**Título de la Norma:** HOSPITALIDAD PARA SUPERVISORES Y GERENTES

**Descripción de la ocupación:** La competencia de hospitalidad para supervisores y gerentes consiste en movilizar el equipo para recibir bien, acoger con satisfacción y servir con excelencia a los usuarios de los servicios prestados.

**Código de Norma:** Fenacaptur 27

**Título de la Norma:** ORGANIZADOR DE EVENTOS

**Descripción de la ocupación:** El organizador de eventos se ocupa del desarrollo de actividades de planificación, organización, promoción, realización, administración de los recursos y prestación de servicios especializados para eventos.

**Código de Norma:** Fenacaptur 28

**Título de la Norma:** COMERCIALIZADOR DE EVENTOS

**Descripción de la ocupación:** El comercializador de eventos se ocupa de la comercialización de espacio, productos y servicios en hoteles, centros de convenciones y otros, para realización de eventos.

**Nota:** Aquellas Normas que no se encuentran desarrolladas están sujetas a estudio y no se muestran en consulta pública.

## **ANEXO 5**

### **Curso de capacitación dirigido a Gerentes de establecimientos hoteleros**

#### **EXPOAHOTEC 2006**

##### **Objetivos:**

- Reunir a las más importantes empresas nacionales y extranjeras, proveedoras de equipos, suministros, servicios e insumos para hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, heladerías, pizzerías, panaderías, establecimientos de comida rápida, empresas de recepciones y banquetes.
- Ampliar y establecer relaciones comerciales y contactos directos entre usuarios profesionales y expositores.
- Exhibir en una sola área novedades en tecnología, equipos, productos, servicios e insumos para la industria.
- Contribuir al mejoramiento de la competitividad del sector hotelero y gastronómico.

##### **Quiénes participan:**

Prestadores de servicios, productores, exportadores, importadores y comercializadores de:

- Equipos, suministros, servicios e insumos para hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, heladerías, pizzerías, panaderías, establecimientos de comida rápida, empresas de recepciones y banquetes.
- Equipos de refrigeración y conservación de alimentos.
- Cocinas industriales, hornos, lavadoras y demás artefactos y utensilios para la cocina.
- Equipos para Lavandería y Planchado
- Equipos para Gimnasios y Spa's
- Mobiliario, decoración, lencería hotelera, amennities
- Artículos para la mesa, vajillas, cristalería, cubiertos
- Productos de Higiene y Limpieza
- Uniformes para Personal
- Capacitación, Selección y Provisión de personal

- Publicaciones especializadas permanentes o periódicas
- Alimentos : preparados / frescos / congelados
- Bebidas: alcohólicas y no alcohólicas
- Sistemas de seguridad
- Sistemas de comunicaciones
- Mantenimiento de equipos e instalaciones
- Control e Informática, sonido, telefonía, electrónica

**Lugar:** Centro de Exposiciones Quito

**Fecha:** 10 – 12 de Noviembre

## ANEXO 6

### Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

#### Programación anual de cursos de capacitación:

El SECAP, tienen programas de capacitación en hotelería y turismo. Dentro de estos se encuentran:

Nombre del Curso	Instructor	Horas	Fecha inicio	Fecha finalización
Buenas prácticas de manufactura de alimentos	Dr. Mateus	40	21/08/2006	15/09/2006
Administración de personal por competencias	Luis Bonilla	40	21/08/2006	15/09/2006
Tecnología y prácticas de cocina Mod 1	Sra. Cárdenas	50	18/08/2006	29/08/2006
Tecnología y prácticas de cocina Mod 2	Sra. Cárdenas	50	04/09/2006	15/09/2006
Etiqueta y protocolo	Lic. Armendáriz	30	15/08/2006	29/08/2006
Relaciones humanas y motivación	Dr. Ávila	40	21/08/2006	15/09/2006
Coctelería	Lic. Armendáriz	30	15/08/2006	29/08/2006
Marketing y ventas	Lic. Novillo	40	21/08/2006	15/09/2006
Normas ISO 9000	Dr. Jarrín	40	21/08/2006	15/09/2006
Atención al cliente	Dr. Ávila	40	21/08/2006	15/09/2006
Higiene y seguridad industrial	Dr. Chávez	40	21/08/2006	15/09/2006
Trabajo en equipo y visión compartida	Dr. Ortiz	40	21/08/2006	15/09/2006
Administración Hotelera	Lic. Santamaría	40	21/08/2006	15/09/2006

## ANEXO 7

### INSTITUTO DE TURISMO Y HOTELERÍA INTERNACIONAL ITHI Encuesta para el diagnóstico de la calidad de los servicios hoteleros dirigida a administradores y propietarios de establecimientos e instalaciones hoteleras de Guaranda.

**Objetivo:** Conocer la calidad de los servicios hoteleros que posee la Ciudad de Guaranda en relación con la satisfacción de los usuarios.

**Instrucciones:** Por favor lea la pregunta y marque una sola alternativa con la que esté de acuerdo según esta escala: **MA** = Muy de Acuerdo **DA** = De Acuerdo

**PA** = Poco de Acuerdo

**ED** = En Desacuerdo

#### A. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre: Dirección:  
Teléfono: Fax: E-mail:  
Tipo: Categoría: N° Habitaciones:  
N° de empleados: / / / / /

2005 2004 2003 2002 2001

Servicios: Si No Complementarios: Si No

Restaurante: ( ) ( ) Piscina: ( ) ( )  
Cafetería: ( ) ( ) Sauna: ( ) ( )  
Bar: ( ) ( ) Turco: ( ) ( )  
Salón de Eventos: ( ) ( ) Hidromasaje: ( ) ( )  
Parqueadero: ( ) ( )  
Bussines center: ( ) ( )

#### B. CUESTIONARIO:

N°	Está usted de acuerdo en que:	Escala			
		MA	DA	PA	ED
1	Las habitaciones del Hotel cuentan con el equipamiento básico de TV, teléfono y minibar que requiere el usuario.				
2	La iluminación de las habitaciones y otros ambientes del hotel es la adecuada.				
3	El servicio de Room Service a las habitaciones es necesario.				
4	Contar con salas de estar le da categoría al hotel.				
5	El establecimiento al disponer de los servicios de restaurante y bar mejora la comodidad de los clientes.				
6	Los salones amplios para eventos especiales mejoran la calidad de los servicios del hotel.				
7	Contar con servicios complementarios como piscina, sauna, turco, hidromasaje y parqueaderos es parte del equipamiento eficiente del establecimiento hotelero.				
8	La aplicación de las normas para el control de la calidad de los servicios hoteleros es una necesidad en la administración eficiente de los establecimientos.				
9	La prestación del servicio por parte de empleados es la adecuada en cada una de las áreas del hotel.				
10	La capacitación y el entrenamiento permanente del empleado del hotel optimizan la prestación de servicios.				
11	El personal de hotel conoce y aplica las normas de calidad recomendadas por la administración.				
12	La presentación personal de empleados y trabajadores del hotel contribuye al mejoramiento de los servicios.				
13	La atención que reciben los usuarios permite medir el nivel de satisfacción del cliente.				

Está usted de acuerdo en que:	Escala			
	MA	DA	PA	ED
El hotel tiene el certificado de registro de empresa				
Tiene implantado un Sistema de Aseguramiento de la calidad				
Controla la Calidad de sus servicios o productos				
Le realizan auditorías de Calidad				
Realiza usted auditorías internas				
La empresa tiene un sistema para evaluar proveedores				
Se evalúa la satisfacción de los clientes				
Hay un responsable de Calidad				
La dirección de la empresa tiene una política clara de Calidad				
El empresario y los responsables conocen las Normas ISO 9000 – 2000				
El empresario y los responsables aplican las Normas ISO 9000 – 2000				
Hay un organigrama de la empresa				
Están descritas las funciones del personal				
Están descritos los procedimientos para realizar procesos o tareas				
Tienen un Manual de Calidad				
Tienen un Manual de Procedimientos				
Se analizan los costes de los fallos y errores				
Hay un sistema de mejora continua				
El empresario y mandos realizan cursos de reactualización				
Está el personal formado y sensibilizado por la Calidad				
Hay buen clima de trabajo y comunicaciones abiertas				
Hay producción de productos o servicios				
Existe un estilo de mando participativo				
Los trabajadores aportan ideas para mejoras				
Se premian las sugerencias para mejorar				
Los trabajadores están involucrados con el negocio				
Hay un crecimiento de la empresa notorio año a año				
Se fijan, controlan y alcanzan los objetivos tanto de crecimiento como económicos				
Hay implantado un método de ahorro de gastos				
Aumenta la rentabilidad cada año				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





## ANEXO 9

### Tabulación de las encuestas dirigidas a administradores hoteleros para el Diagnóstico de la calidad de los servicios en los establecimientos de alojamiento de Guaranda.

**Nota:**        **MA:** Muy de acuerdo                      **PA:** Poco de acuerdo  
                  **DA:** De acuerdo                                **ED:** En desacuerdo

#### Datos en porcentajes:

Detalle	MA	DA	PA	ED	Total
1. Las habitaciones del hotel cuentan con el equipamiento básico de TV, teléfono y minibar que requiere el usuario.	62.5%	12.5%	25%	0%	100%
2. La iluminación de las habitaciones y otros ambientes es la adecuada.	100%	0%	0%	0%	100%
3. El room service (servicio a las habitaciones) es necesario.	50%	12.5%	12.5%	25%	100%
4. Contar con salas de estar le da categoría al hotel.	62.5%	37.5%	0%	0%	100%
5. El establecimiento al disponer de los servicios de restaurante y bar mejora la comodidad de los clientes.	87.5%	12.5%	0%	0%	100%
6. Los salones para eventos especiales deben ser amplios porque mejoran la calidad de los servicios del hotel.	50%	25%	12.5%	12.5%	100%
7. Contar con servicios complementarios como piscina, sauna, turco, hidromasaje y parqueaderos es parte del equipamiento eficiente del establecimiento hotelero.	75%	0%	25%	0%	100%
8. La aplicación de las normas para el control de la calidad de los servicios hoteleros es una necesidad en la administración eficiente de los establecimientos.	75%	25%	0%	0%	100%
9. La prestación del servicio por los empleados es la adecuada en cada una de las áreas del hotel.	87.5%	12.5%	0%	0%	100%

10. La capacitación y el entrenamiento permanente del empleado del hotel optimizan la prestación de servicios.	87.5%	12.5%	0%	0%	100%
11. El personal del hotel conoce y aplica las normas de calidad recomendadas por la administración.	50%	50%	0%	0%	100%
12. La presentación personal de empleados y trabajadores del hotel contribuye al mejoramiento de los servicios.	75%	12.5%	0%	12.5%	100%
13. La atención que reciben los usuarios permite medir el nivel de satisfacción del cliente.	62.5%	25%	0%	12.5%	100%
14. El hotel tiene el certificado de registro de empresa.	62.5%	25%	0%	12.5%	100%
15. Tiene implantado un sistema de aseguramiento de la calidad	37.5%	12.5%	25%	25%	100%
16. Controla la calidad de sus servicios o productos.	75%	25%	0%	0%	100%
17. Le realizan auditorías de calidad.	25%	37.5%	0%	37.5%	100%
18. Ud. realiza auditorías internas.	62.5%	25%	0%	12.5%	100%
19. La empresa tiene un sistema para evaluar proveedores.	50%	25%	12.5%	12.5%	100%
20. Se evalúa la satisfacción de los clientes.	75%	12.5%	0%	12.5%	100%
21. Hay un responsable de calidad.	37.5%	50%	0%	12.5%	100%
22. La dirección de la empresa tiene una política clara de calidad.	62.5%	12.5%	0%	25%	100%
23. El empresario y los responsables conocen las Normas ISO 9000-2000.	0%	12.5%	12.5%	75%	100%
24. El empresario y los responsables aplican las Normas ISO 9000-2000.	0%	0%	25%	75%	100%
25. Hay un organigrama de la empresa.	12.5%	25%	12.5%	50%	100%
26. Están descritas las funciones del personal.	87.5%	12.5%	0%	0%	100%

27. Están descritos los procedimientos para realizar procesos o tareas.	87.5%	12.5%	0%	0%	100%
28. Tienen un manual de calidad.	0%	12.5%	12.5%	75%	100%
29. Tienen un manual de procedimientos.	0%	25%	0%	75%	100%
30. Se analizan los costes de los fallos y errores.	62.5%	25%	0%	12.5%	100%
31. Hay un sistema de mejora continua.	75%	25%	0%	0%	100%
32. El empresario y mandos realizan cursos de reactualización.	50%	37.5%	12.5%	0%	100%
33. Está el personal formado y sensibilizado por la calidad.	37.5%	25%	12.5%	25%	100%
34. Hay buen clima de trabajo y comunicaciones abiertas.	75%	12.5%	12.5%	0%	100%
35. Hay producción de productos o servicios.	25%	25%	12.5%	37.5%	100%
36. Existe un estilo de mando participativo.	25%	37.5%	12.5%	25%	100%
37. Los trabajadores aportan ideas para mejoras.	25%	37.5%	0%	37.5%	100%
38. Se premian las sugerencias para mejorar.	37.5%	25%	37.5%	0%	100%
39. Los trabajadores están involucrados con el negocio.	37.5%	25%	12.5%	25%	100%
40. Hay un crecimiento de la empresa notorio año a año.	25%	12.5%	25%	37.5%	100%
41. Se fijan, controlan y alcanzan los objetivos tanto de crecimiento como económicos.	37.5%	25%	0%	37.5%	100%
42. Hay implantado un método de ahorro de gastos.	50%	25%	12.5%	12.5%	100%
43. Aumenta la rentabilidad cada año.	25%	12.5%	37.5%	25%	100%

## ANEXO 10

### Tabulación de las encuestas dirigidas a trabajadores y empleados sobre la capacitación y la calidad de los servicios.

**Nota:**           **MA:** Muy de acuerdo                           **PA:** Poco de acuerdo  
                  **DA:** De acuerdo                                       **ED:** En desacuerdo

#### Datos en porcentajes:

Detalle	MA	DA	PA	ED	Total
1. Los trabajadores hoteleros, al portar sus uniformes mejoran su presentación personal y favorecen a la imagen del hotel.	90.91%	9.09%	0%	0%	100%
2. Recibe motivación en su puesto de trabajo.	72.73%	18.18%	9.09%	0%	100%
3. El cargo que ocupa actualmente satisface sus expectativas y aspiraciones laborales.	9.09%	72.73%	0%	18.18%	100%
4. La prestación del servicio dentro de su área, satisface totalmente las necesidades del cliente.	45.45%	45.45%	9.09%	0%	100%
5. La implementación de programas de capacitación es indispensable para desempeñar un trabajo eficiente.	81.82%	9.09%	9.09%	0%	100%
6. El hotel en el que usted trabaja da importancia y brinda capacitación continua en las diferentes áreas a sus empleados y trabajadores.	27.27%	45.45%	18.18%	9.09%	100%
7. La capacitación mejora el desempeño laboral.	54.55%	45.45%	0%	0%	100%
8. La capacitación desarrolla las habilidades individuales, grupales y mejora la calidad de los servicios hoteleros.	54.55%	45.45%	0%	0%	100%
9. La aplicación de normas para el control de la calidad de los servicios contribuye al desarrollo hotelero.	54.55%	36.36%	9.09%	0%	100%