



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

La industria turística ha tenido un crecimiento notable a nivel mundial en los últimos 30 años y de igual manera la industria hotelera ya que es imposible hablar de turismo sin nombrar el servicio de alojamiento. En la actualidad, debido a las tendencias en la hotelería y los cambios en la tecnología no tiene cabida la improvisación por lo que es necesario contar con un servicio de calidad para lograr satisfacer a los clientes. Los turistas que llegan a la ciudad de Cuenca, demandan servicios, dentro de ellos el de alojamiento. El turismo es un agregado de cinco consumos más otros servicios del destino (transporte, alojamiento, alimentación, bienes y servicios, diversiones y espectáculos), durante la realización de esta monografía se realizará el análisis de un solo servicio, alojamiento, que es el servicio que prestan los establecimientos de alojamiento, llamados también “oferta turística básica”. La elección de este subsector se debe a las formas de desarrollo turístico y situación de empleo. La facilidad para su delimitación y al carácter central de la misma. Para hospedar a una persona en un hotel, se requiere determinar cuáles son sus necesidades y satisfacerlas mayoritariamente, para ello es necesario el desarrollo de sistemas que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se proporciona y a su vez se pueda tener un control de los procesos que se realizan dentro de la cadena de servicio que se oferta en un hotel.

PALABRAS CLAVES:

Oferta – Demanda – Calidad – Servicio – Hotel – Turista – Certificación -
Establecimiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Índice

Introducción	4
Resumen	5
Capítulo 1: Caracterización Y Conceptualización	
1.1 Concepto de Establecimiento Hotelero	11
1.2 Oferta y Demanda	13
1.3 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros	17
1.4 La evolución histórica del turismo	22
1.5 El sector hotelero en la ciudad de Cuenca	25
1.6 Características de la demanda hotelera en Cuenca	35
1.7 Características de la oferta hotelera en Cuenca	37
1.8 Factores críticos de éxito en el sector hotelero	38
1.9 La gestión de la calidad en la industria hotelera	40
Capítulo 2: Modelo de excelencia en el sector hotelero	
2.1 Clasificación de Hoteles y su definición	44
2.2 El sistema de calidad turística	57
2.3 Certificaciones de Calidad aplicables en hotelería	82



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.4 La marca Q de calidad turística en establecimientos hoteleros 88

Capítulo 3: Calidad del Servicio

3.1 Concepto de servicio	92
3.2 Definición de calidad de servicio	94
3.3 Modelización y medición de la calidad de servicio	100
3.4 El modelo SERVQUAL	104

Capítulo 4: Propuesta Técnica

4.1 Encuestas	112
4.2 Recolección de datos	117
4.3 Interpretación de datos y resultados	119
4.4 Propuesta para la ciudad de Cuenca	120

Anexos:

Anexo 1	156
Anexo 2	160
Anexo 3	184
Anexo 4	190
Anexo 5	203
Anexo 6	204
Anexo 7	205



UNIVERSIDAD DE CUENCA

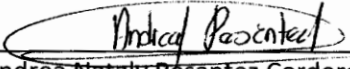
Anexo 8	206
Anexo 9	207
Anexo 10	208
Anexo 11	209
Anexo 12	210
Anexo 13	211
Anexo 14	212
Anexo 15	213
Anexo 16	214
Anexo 17	215
Anexo 18	216
Anexo 19	217
Anexo 20	218
Anexo 21	219
Anexo 22	220
Anexo 23	221
Anexo 24	222
Anexo 25	223
Anexo 26	224
Anexo 27	225
Anexo 28	226
Anexo 29	227
Anexo 30	228
Capitulo 5: Conclusiones	229
Diseño de Tesis	232



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Andrea Nataly Pesantez Cordero, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera en Turismo. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Andrea Nataly Pesantez Cordero
0103649307



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Andrea Nataly Pesantez Cordero, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Andrea Nataly Pesantez Cordero.
0103649307



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
ESCUELA DE TURISMO**

La oferta de servicios en establecimientos hoteleros de lujo
y primera clase en la ciudad de Cuenca. Año 2010-2011.

**Monografía previa a la obtención del título de:
Ingeniero en Turismo**

DIRECTORA:

LCDA. KARINA FARFAN PACHECO

AUTORA:

ANDREA NATALY PESANTEZ CORDERO

CUENCA, ENERO 2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres Mario y Ruth, a mi esposo Ismael Salamea y a mi amada hija Salomé ya que ellos han sido mi apoyo incondicional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

A todo el personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad y de manera especial a la Lic. Karina Farfán ya que ha brindado todo su conocimiento y ayuda para finalizar este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Introducción

Cuenca es una ciudad del centro sur de Ecuador, capital de la provincia del Azuay, está situada en la parte meridional de la Cordillera andina ecuatoriana, es la tercera ciudad de mayor importancia en el Ecuador. Posee un gran potencial turístico que de explotarse adecuadamente proveería de oportunidades excepcionales para la expansión del sector hotelero, con efectos multiplicadores para la economía local y regional. En la ciudad de Cuenca el turismo es una alternativa para el desarrollo económico, contribuyendo en gran medida en la generación de empleo directo e indirecto, inversión y producto. El movimiento de millones de personas que se desplazan en el mundo, abandonando temporalmente sus lugares de residencia habitual por un periodo de tiempo superior a las 24 horas por diversas causas, provoca a su vez la creación de "establecimientos" que oferten el servicio de alojamiento. Este hecho da lugar a gran número de empresas de alojamientos turísticos de diversos tipos. La industria hotelera y los sistemas de calidad están estrechamente relacionados; porque cada uno de los servicios que se dan en los hoteles tiene como objetivo principal lograr la satisfacción de los huéspedes y los clientes, interno y externo. Por lo tanto se realizará un análisis de la calidad del servicio que se oferta a los turistas en los hoteles calificados como lujo y primera en la ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 1

1. Caracterización Y Conceptualización

Concepto de Establecimiento Hotelero

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.¹

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Junto a la función principal productiva, que aparecía en la definición anterior, de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

Se denominan hoteles a los establecimientos abiertos al público, que ofreciendo alojamiento turístico, con servicios complementarios (Se entiende por servicios complementarios cualquier otro servicio distinto al del alojamiento de personas como por ejemplo la mantención, el alquiler de salas de reuniones, servicio de lavandería, etc. La cantidad y calidad de los servicios

¹ Mestres Soler, J. R. (1999): Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p. 1.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

complementarios que presta un hotel da como origen su clasificación en categorías) ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúnen los requisitos mínimos establecidos por la ley.²

Otro concepto dice que la empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa. Los servicios de hotelería pueden fijarse, en general, dentro del siguiente marco: empresas dedicadas, de modo profesional o habitual al alojamiento de las personas con otros servicios de carácter complementario. A su vez, estas actividades “se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, "la venta del alojamiento" o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc.”³

“Hotel.- Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comida y bebidas y que

² “Concepto de Establecimiento Turístico”. Internet. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/>. Acceso: 01 Octubre 2010

³ Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p. 1.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo; b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y, c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones”.⁴

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios complementarios.

1.2 Oferta y Demanda

Oferta Turística: El análisis económico entiende por oferta a la cantidad de mercancía o servicio que entra en el mercado consumidor a un precio y por un periodo. Cuando se trata de bienes (mercancía) lo que se produce y no se vende se puede acumular (dentro de ciertos límites de tiempo para los productos perecederos). Esta posibilidad no tiene vigencia en caso de los servicios porque cada vez que expira el tiempo de duración de un servicio (unos minutos para comer en una cafetería o un día, o uno o más meses para la renta de un automóvil), su oferta se renueva y si no se vende, se pierde, porque los servicios no vendidos no se pueden acumular. Dada la transitoriedad de los servicios y en consideración de que la demanda es igualmente transitoria (pues

⁴Reglamento general de actividades, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pasado el periodo de estadía promedio, en cada sitio turístico se renueva la casi totalidad de los turistas) para que un sitio turístico se convierta en oferta turística es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia. De lo contrario, ese producto no cumple con el requisito de “haber entrado en el mercado por un periodo determinado” que en nuestro caso estaría representado por el numero diario de veces que la duración de cada consumo permite renovar la oferta del servicio o, a lo sumo, la totalidad del tiempo que ese consumidor transitorio permanecerá en el sitio de destino. Esto indica que el turista real consumidor potencial es quien, localmente, establece el tiempo que cada producto puede entrar al mercado porque después que se fue, el que lo suplante ya integra otro mercado que debe ser informado y conquistado en el corto tiempo que permanecerá en el lugar visitado. Si ahora la venta se enfoca hacia tratar de captar a una turista potencial, teóricamente el periodo de duración de la oferta está únicamente limitado por el tiempo que va a durar la campaña. Durante todo esos días, meses o años la oferta de servicios sigue teniendo vigencia aunque estos no se consuman ya que se continua tratando de hacer conocer su existencia hasta lograr que se materialice su compra, claro que esta oferta es potencial.

Así como hay una demanda potencial también la oferta de servicios toma ese carácter hasta que aparece un consumidor real. Esta es una condición muy importante que no debe olvidarse en la elaboración de planes de desarrollo porque antes de proyectar la instalación de mas unidades de servicio de una misma categoría, se debe comprobar el funcionamiento de las existentes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mediendo su nivel de eficiencia a través de la venta real de servicios sobre el total teóricos que puedan prestar diariamente.⁵

Demanda Turística: Se define la demanda turística de dos formas: La primera se refiere al total de turistas que concurren en una región, país, zona o atractivo cualquiera y a los ingresos que generan, y la segunda establece, para cada una de las unidades espaciales anteriores, la distribución de los consumos entre toda la gama de servicios que se ofrecen en esas mismas unidades. Por lo general los sistemas estadísticos de América no pasan del primer dato, ya que expresan globalmente a nivel de todo el país con una cifra más o menos exacta el turista receptivo y las estimaciones del turista interno. A veces este dato se complementa con otro que da cifras para otros de los centros turísticos de mayor importancia cifras que tampoco van mas allá del total de turistas por una año, una estimación del gasto y de la apreciación de la concurrencia en periodos de máxima asistencia como la semana santa, los carnavales y algunos fines de semana largos. Si bien esta información es útil para analizar la evolución del turista a través de sus tasas de crecimiento o decremento y deducir el resultado económico, resultan insuficientes para definir técnicamente y con precisión las características que adopta el sistema en cada una de tantas variantes que presentan en la realidad. En cualquier actividad económica su rendimiento se mide cuantificando la venta de cada uno de los productos que elabora, sobre el total de la producción. Esto se hace para evitar errores de sobrevaluación. Una definición más acertada que la comúnmente utilizada de la demanda, es aquella que la especifica, como la suma de los bienes y servicios

⁵ Boullon, R.C. Planificación del Espacio Turístico. 2ª ed. México DF, Editorial Trillas Turismo. 1990, p.34



UNIVERSIDAD DE CUENCA

solicitados efectivamente por los consumidores, concretamente en cada uno de los sitios que visitan. Pero como no siempre los turistas encuentran lo que solicitan, se puede hablar de una demanda turística real y otra potencial. Este concepto amplía el tradicional, que define únicamente a la demanda potencial como la representada por los viajeros posibles (pertenecientes a plazas de mercado emisor) a los que un país, una región o un centro turístico cualquiera, aun no captan. Es decir en el campo del turismo hay que hablar de dos niveles de potencialidad: uno del viajero posible hacia mercados no conquistados y el otro que se define, que se define como turista real, su capacidad no satisfecha de consumir servicios turísticos, una vez que se encuentra en su lugar de destino. Para distinguirlos al primero se lo denomina “turista potencial” y al Segundo “Turista real consumidor potencial”. Ambos niveles de potencialidad deben ser tenidos en cuenta al efectuar los estudios de mercado los cuales actualmente limitan las investigaciones sobre el perfil del visitante a las variables tradicionales (edad, sexo, lugar de procedencia, número de personas que integran el número de viaje, grado máximo de estudios, profesión y ocupación actual) y otras más específicas (estadía promedio, motivo del viaje, forma de alojamiento, gasto, medio publicitario, que motivo el viaje, forma del viaje y principal destino).⁶

Según el Ministerio de Turismo Ecuatoriano (MINTUR) la planta hotelera de la ciudad de Cuenca tiene capacidad para alojar a 4.600 personas diariamente, se ha registrado un total de 119 establecimientos entre hoteles, hostales,

⁶ Boullon, R.C. Planificación del Espacio Turístico. 2ª ed. México DF, Editorial Trillas Turismo. 1990, p.32,33



UNIVERSIDAD DE CUENCA

apartamentos turísticos y hosterías. Así mismo, funcionan 558 establecimientos que ofrecen alimentación y diversión. (Ver anexo 1)

1.3 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros

Categorías.- La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. En la entrada de los alojamientos, en la propaganda impresa y en los comprobantes de pago, se consignará en forma expresa la categoría de los mismos.

Para dar una clasificación a los hoteles de 4 y 5 estrellas que funcionan en la Ciudad de Cuenca se aplicará el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador.

“Art. 43.- Definición de las actividades de turismo.- Para efectos de la aplicación de las disposiciones de la Ley de Turismo, las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la Ley:

a) Alojamiento Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

Los establecimientos hoteleros se clasifican en diferentes categorías en atención a sus características y a la calidad de las instalaciones y servicios que ofrecen, en el primer grupo se encuentran los hoteles.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hoteles de cinco y cuatro estrellas.- Los hoteles de cinco y cuatro estrellas deberán además cumplir con lo siguiente:

- a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes;
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;
- c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados;
- d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa;
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

Servicios en los hoteles de cinco estrellas

Los hoteles de cinco estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios.

El Jefe de Recepción y el Primer Conserje conocerán, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español.

El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la Conserjería;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento.

Habrá como mínimo una camarera por cada doce habitaciones;

c) De habitaciones que deberá tener personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.

El Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones deberá conocer, además del español, el idioma inglés;

d) De comedor, que estará atendido por el "Maitre" o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas. Los jefes de comedor deberán conocer, además del español, el idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.

La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer, además del español, el idioma inglés;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento;

Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera.⁷

En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.

Hotel 4 estrellas

Los hoteles de cuatro estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto. El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción;

b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de un Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones;

c) De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por

⁷Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español;

d) De comedor que estará atendido por un Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los jefes de Comedor, a más de ⁸conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además, del español, el idioma inglés;

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente

⁸Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que los requiera. En los hoteles de la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.

1.4 La evolución histórica del turismo

El turismo es una prioridad para la reactivación económica, para originar nuevas plazas de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías; pero, sobre todo, y lo más importante generador de divisas para Ecuador. La variedad de paisajes, fauna y grupos étnicos y las numerosas posibilidades de realizar turismo, de negocios o cultural hacen de este país andino un destino turístico muy atractivo, sobre todo, para visitantes de Europa, cuyos gustos actuales y tendencias se identifican con la oferta de Ecuador. La dolarización ha favorecido tanto el turismo interno como el internacional. Sin embargo, los ecuatorianos siguen prefiriendo como destino de sus vacaciones El Caribe, y otros lugares extranjeros que realizan notorias campañas promocionales y publicitarias como Argentina, México o Brasil. El sector turístico ecuatoriano ha empezado a desarrollarse, pero surge la necesidad de inversión para mejorar las infraestructuras y la imagen de Ecuador, a veces redundante y otras desconocidas, en muchos países. El número de turistas que llegan cada año va en aumento y para el 2010 las autoridades estiman que medio millón de personas visitarán la capital.

El Estado está aplicando en varios países de Europa y América un Plan Integral de Marketing Turístico, con el cual pretende el incremento de las visitas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a Ecuador en los próximos 10 años, objetivo primordial del Fondo Mixto de Promoción Turística de Ecuador. Además, Ecuador ha incrementado su presencia en ferias internacionales como FITUR en Madrid, ITB en Alemania y WTM en Londres, donde ha obtenido recientemente varios reconocimientos.

El turismo aporta a la economía del país alrededor de 680 millones de dólares al año ubicándose después del petróleo, remesas de inmigrantes y banano como las principales actividades económicas. Representa aproximadamente el 4.2 % del Producto Interno Bruto (PIB), 10 centavos de cada dólar que se produce en el país y genera alrededor de 52 mil fuentes de empleo al año. Se estima que el Ecuador únicamente aprovecha el 34% de su capacidad turística, y que solo se ha logrado captar una parte relativamente limitada de los flujos turísticos internacionales, solo representa el 4,3% del flujo turístico que se dirige a América del Sur. “El turismo es un servicio que ofrece oportunidades de diversificación económica atractivas, es considerado como un sector estratégico para la economía nacional”.⁹

El sector turismo es el cuarto generador de divisas para el país. El número de turistas que ingresan anualmente al país se ha incrementado. En los 10 últimos años ha aumentado en 94,19% la cantidad de visitas de extranjeros. En el 2006, llegaron al país 840.555 extranjeros, generando un ingreso de US\$497 millones. En el 2007 llegaron un total de 937.487 visitantes, un incremento del 12% con relación al 2006 y los ingresos generados ascendieron a US\$623

⁹ Boullon, R.C. Planificación del Espacio Turístico. 2ª ed. México DF, Editorial Trillas Turismo. 1990



UNIVERSIDAD DE CUENCA

millones. En el 2008, ingresaron 1.005.297 extranjeros; un crecimiento de 7% con respecto al 2007, generando ingresos por US\$763 millones.¹⁰

“El Plan de Marketing de Turismo que ha elaborado el Gobierno ecuatoriano para el periodo 2010-2014, prevé un aumento de 20 millones de dólares en la inversión anual en desarrollo turístico, con la meta de atraer a un millón y medio de turistas, en cuanto a los ingresos por turismo, Ecuador espera "poder llegar a mil millones de dólares”.¹¹

¹⁰ “Emprendedores del Turismo”. Internet. <http://revistadaytripper.blogspot.com>. Acceso: 01 Octubre 2010.

¹¹ “Promoción de Recursos Turístico”. Internet. <http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com>. Acceso:01 Octubre 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.5 El sector hotelero en la ciudad de Cuenca

Hoteles de la ciudad que pertenecen a la categoría de 5 y 4 estrellas en la ciudad de Cuenca.

Hoteles de 5 estrellas: Lujo

Hotel El Dorado: 42 Habitaciones / 90 plazas

Precios: Doble: 91.50 Sencilla: 79.30

Ubicación: Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero



Foto: 1
Hotel El Dorado
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 julio 2010



Foto: 2
Hotel el Dorado
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Oro Verde: 75 habitaciones / 150 plazas

Precios: Sencilla: 109.80 Doble 134.20

Ubicación: Av. Ordoñez Lazo.



Foto: 11
Hotel Oro Verde
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



Foto: 12
Hotel Oro Verde
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hoteles de 4 estrellas:

Hotel Crespo: 39 habitaciones / 69 plazas

Precios: Sencilla: 84.18 Doble: 108.58

Ubicación: Calle Larga 793 y Luis Cordero



Foto: 13
Hotel Crespo
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010-07-15



Foto:14
Hotel Crespo
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
15 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel el Conquistador: 42 habitaciones/ 75 plazas

Precios: Sencilla 71.98 Doble 85.40

Ubicación: Gran Colombia 665 y Borrero



Foto: 15
Hotel el Conquistador
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



Foto:16
Hotel el Conquistador
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Santa Lucia: 20 habitaciones

Precios: Sencilla: 79.90 Doble: 99.00

Ubicación: Antonio Borrero 8-44 y Sucre



Foto: 3
Hotel Santa Lucia
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



Foto:4
Hotel Santa Lucia
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Italia: 44 Habitaciones/ 60 Plazas

Precios: Sencilla: 40.14 Doble: 53.56

Ubicación: Av. España y Av. Huayna Capac



Foto:17
Hotel Italia
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio



Foto:18
Hotel Italia
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Carvalho: 30 habitaciones

Precios: Sencilla y Doble: 100.00 Junior Suite: 150.00 Suite: 200.00

Ubicación: Gran Colombia 952 Y Benigno Malo



Foto: 19
Hotel Carvalho
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



Foto: 20
Hotel Carvalho
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 15 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Cordero: 23 habitaciones

Precios: Sencilla: 49.00 Doble: 65.00

Ubicación: Simón Bolívar 6-50 y Antonio Borrero



Foto: 5
Hotel Cordero
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



Foto:6
Hotel Cordero
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Patrimonio: 32 habitaciones

Precios: Sencilla: 42.58 Doble: 56.00

Ubicación: Bolívar 622 y Hermano Miguel



Foto: 7
Hotel Patrimonio
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



Foto: 8
Hotel Patrimonio
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Santa Mónica: 18 habitaciones

Precios: Sencilla: 54.90 Doble: 67.10

Ubicación: Sucre 680 y Borrero



Foto: 9
Hotel: Santa Mónica
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



Foto: 10
Hotel Santa Mónica
Fuente: Propia
Autor: Andrea Pesantez
Fecha: 14 de julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.6 Características de la demanda hotelera en Cuenca

La ciudad de Cuenca cuenta con diversos tipos de alojamiento, pero al momento de escoger el mismo lo que los clientes prefieren es un lugar en donde hospedarse en el que se prioricen la calidad y el precio. Los turistas que visitan la ciudad de Cuenca valoran mucho la amabilidad y el profesionalismo con el que son atendidos por los trabajadores del hotel. La ubicación en la que se encuentre el hotel juega un papel muy importante ya que si el hotel se encuentra en una zona céntrica será mucho más factible para los turistas, dando menor importancia a la dotación de servicios exteriores (piscina, tenis, sauna) con las que el establecimiento cuente. Un papel muy importante es el prestigio con el que cada establecimiento hotelero cuente ya que al momento que un turista compra su paquete turístico recibirá varias opciones para elegir su alojamiento. El cliente nacional se inclina preferentemente por la contratación directa con el hotel, situándose en segundo término la distribución del producto a través de agencias de viajes. Si se diferencia al cliente en función de la categoría del hotel donde está alojado, coinciden los clientes de ambas categorías en su preferencia por la contratación directa, sin embargo, los clientes de los hoteles de categoría superior se inclinan por la contratación a través de agencias de viajes en mayor medida que los clientes de los hoteles de categoría inferior.¹²

¹² Entrevista realizada a un huésped del Hotel Oro Verde. Cuenca, 17 de Septiembre de 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el marco del panorama mundial, durante el año 2008 el ingreso de divisas por concepto de turismo se contabilizó en 944 miles de millones de dólares, con la llegada de turistas internacionales que alcanzaron los 922 millones, es decir, el 2% de crecimiento con relación al año 2008. Francia es el país que lidera con las llegadas de turistas registradas en 79.3 millones, seguido de Estados Unidos y España que registran 58 y 57.3 millones de llegadas en su orden, no así, el ingreso de divisas por concepto de de turismo lo lidera Estados Unidos con 110.1 miles de millones de dólares seguidos de España y Francia que contabilizan 61.6 y 55.6 miles de millones de dólares respectivamente. En tanto que Ecuador registro en el año 2008, 1.005.297 llegadas de extranjeros a país, que representa un incremento del 7% con relación al año 2007, estimándose un crecimiento promedio anual del 5% en el quinquenio 2005 2009. Al analizar la entrada de Extranjeros por grupos de edad y sexo, se tiene que el 40.5% corresponde a visitantes comprendido entre las edades de 20 a 39 años, con un acumulado del 59.2% de los visitantes cuyas edades se encuentran entre 20 y 49 años. Del total de llegadas, el 56.6% corresponde a llegadas de hombres y el 43.4% de mujeres. Las razones por las que los turistas se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas son, calidad del servicio, comodidad, ubicación, la necesidad de una atención específica y personalizada y las más importantes por recomendaciones, publicidad y ofertas de paquetes turísticos. Los Hoteles de categoría Lujo y Primera son utilizados por Empresarios a nivel Internacional y diversos turistas de clase media alta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la ciudad de Cuenca los hoteles de esta categoría son utilizados para realizar actos sociales, reuniones de negocios y eventos promocionales.¹³

1.7 Características de la oferta hotelera en Cuenca

La capacidad de establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca según el último catastro del Ministerio de Turismo es de 35 hoteles dividiéndose en:

- 2 hoteles 5 estrellas,
- 17 hoteles 4 estrellas,
- 10 hoteles 3 estrellas,
- 5 hoteles 2 estrellas,
- 6 hoteles apartamento,
- 15 pensiones

La industria hotelera ofrece diferencias significativas entre los diferentes establecimientos que ofertan alojamiento dentro de la ciudad, las principales diferencias son la ubicación, el número de habitaciones con las que cada hotel cuenta (simple, doble, suite), los servicios complementarios, las diversas comodidades con las que cada hotel cuenta, el estilo que caracteriza a cada establecimiento, instalaciones para el confort de los turistas, y los mas importante precio, calidad y el prestigio con la que cada uno cuenta. (**Ver**

Anexo 2)

¹³ Boletín de Estadísticas Turísticas, 2005-2009: Ministerio de Turismo, Ecuador, p.5.

Entrevista realizada a un huésped del Hotel Oro Verde. Cuenca, 17 de Septiembre de 2010



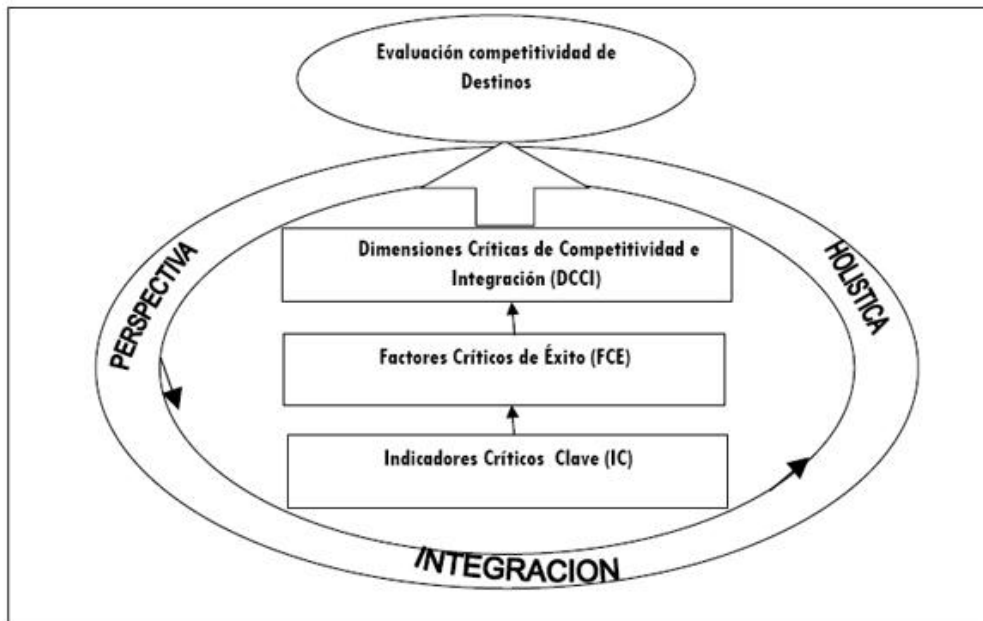
UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.8 Factores críticos de éxito en el sector hotelero

"Los Factores Críticos del Éxito (FCE) son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria" ¹⁴

Los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo.

FIGURA 1



Título: Factores Críticos del Éxito
Fuente: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes

- Los FCE están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo.

¹⁴ Factores Críticos del Éxito. Hofer y Schendel, 1978. p,77



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Los FCE pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos).
- Los FCE son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar

Para identificar y determinar los factores críticos se debe: Valorar el entorno externo, valorar la situación interna, identificar competencias y habilidades. Identificar las estrategias más apropiadas.

Analizar los potenciales competidores dentro del mercado.

- Poder de negociación frente a proveedores
- Barreras de Entrada

Rivalidad entre competidores

- Proveedores
- Clientes

Productos Sustitutos

- Amenaza de Productos Sustitutos
- Poder de negociación frente a los Clientes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.9 La gestión de la calidad en la industria hotelera

El éxito de un hotel depende de sus clientes. Satisfacer sus requerimientos debe ser su principal propósito.

Un problema importante en la industria hotelera es como dirigir la cantidad de actividades distribuidas, que constituyen colectivamente la función de calidad. “La función de calidad, es el conjunto complejo de actividades mediante las cuales se alcanza una aptitud para el uso, independientemente donde se realicen estas actividades y que se alcanza a través de un Sistema de Gestión de la calidad”.¹⁵

La filosofía de gestión de la calidad definida en esencia en no dirigirse solo a la calidad del producto y/o servicio, sino en abarcar todas las actividades que realiza la empresa, se denomina Gestión Total de la calidad.

Los hoteles se han visto obligados a desarrollar y gestionar la calidad apoyados en el mejoramiento continuo y centralizado en el cliente. Para esto, cada hotel selecciona el sistema de gestión más adecuado a sus características y objetivos, partiendo de la amplia variedad de normas y herramientas, formas y modelos, códigos que nos transfieren ese sentimiento y filosofía de la calidad, en acciones concretas aplicables.

La utilización de herramientas de gestión de la calidad total, nos da la posibilidad real de incrementar la eficiencia y efectividad, reducir los costos y

¹⁵ La calidad y su gestión, Marketing Hotelero. 1998.p.18



UNIVERSIDAD DE CUENCA

una mayor satisfacción de los clientes, empleados, otras organizaciones y sociedad en general, alcanzando ventajas competitivas y añadiendo valor, todo, orientado a mejorar los resultados de las organizaciones logrando de esta forma elevados resultados y dividendos.

Si bien la calidad no es un concepto universal ya que los elementos de percepción de la misma varían con los públicos y con cada cliente, un producto turístico es para el empresario un complejo de prestaciones. Para el usuario, el producto es una cadena de valor relacionado con el precio, cuya percepción global puede verse afectada por la falla de una sola de las prestaciones.

- Agencia de viajes
- Transporte
- Infraestructuras
- Alojamiento
- Restauración
- Oferta de Actividades
- Servicios Públicos
- Información
- Calidad Ambiental

En esta cadena, el elemento humano, el atractivo y el soporte físico en general, juega un rol determinante no solo hacia la creación de valor en el consumidor, si no también en aquellos requerimientos, que determinan antes, durante y después de la prestación, una gestión de excelencia en calidad y percepción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

del producto. En Ecuador, los vacíos de calidad identificados en la cadena de producción han ocasionado que el empresario que cuenta con el presupuesto para hacerlo, se vea obligado a emprender integraciones verticales a costos muy elevados con el consiguiente encarecimientos de precios al usuario, la pérdida de especialización, menores economías a escala y el riesgo de encontrarse fuera del negocio cuando las fuerzas competitivas le obligan a entablar guerras de precios para mantenerse en el mercado.

En el mundo del turismo se han establecido algunos instrumentos para la medición de la calidad, que van desde las normas ISO en sus distintas versiones, modelos diversos de aseguramiento y certificación hasta la aplicación de medidas preventivas, los cuerpos de veeduría y el control periódico de actividades. En Ecuador la opción de algunos operadores de mantener a sus turistas encerrados en urnas de cristal implica un costo de operación que a la larga ninguno de ellos está en condiciones de enfrentar sobre todo frente a la competencia de países con una mayor vocación de servicio.

Las normas ISO-9000 (particularmente la ISO-9004-2), específica para las empresas de servicio, es un marco de referencia de alcance general aplicable a cualquiera actividad turística y tamaño de organización, que garantiza sistemas estandarizados de trabajo comprobados tanto internamente “autoevaluación” como externamente “auditorias”. Con todo a escala mundial ISO no han tenido aun aplicación prominente a turismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El monitoreo de quejas y reclamos implantado en la mayoría de hoteles de lujo desde hace dos años por parte del Ministerio de Turismo, las cámaras y los gremios, son de gran utilidad para el sector a fin de corregir fallas en la prestación de servicios por parte de operadores y proveedores.¹⁶

(Ver Anexo 3)

¹⁶ Ministerio de Turismo, Michel Levil Coral, Consultor de Competitividad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 2

2.1 Clasificación de Hoteles y su definición

“La palabra hotel deriva del francés hotel, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, hotel también tiene el significado de "hotel" y hotel particular es usado para referirse al viejo significado”.¹⁷

Hotel es todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.¹⁸

Un hotel es una construcción planificada y acondicionada para alojar a personas temporalmente, permitiendo a los turistas, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios

¹⁷ “Marco Teórico de los hoteles”.

¹⁸Reglamento General de Actividades, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen.

- * Estrellas (de 1 a 5)
- * Letras (de E a A)
- * Clases (de la cuarta a la primera)
- * Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son a nivel mundial, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc. A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.¹⁹

¹⁹ Concepto de Hotel". Internet. <http://www.hotelchaletpuigdefabregas.com/node/39>. Acceso: 01 Octubre 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hoteles de cinco y cuatro estrellas.

Un hotel de cinco estrellas está muy orientado al servicio y brinda altos estándares de comodidad y calidad. Cuenta con más de un restaurante, a menudo incluyendo una opción de restaurante gourmet, así como un bar o sala de estar y servicio a habitaciones las 24 horas. Pueden ofrecer espacios verdes, spa, gimnasio moderno y una piscina.²⁰

En la Ciudad de Cuenca los dos hoteles que están categorizados como 5 estrellas no cumplen con todo lo que dispone el Reglamento General de Actividades del Ecuador, ya que no cuentan con asistentes de gerencia, ascensorista, mayordomo, jefe de comedor bilingüe, médico de planta, enfermero para el área médica, área de lavadoras automáticas, botones bilingüe, cajas fuertes individuales, central de 10 líneas manejada por un experto, hace falta un control riguroso por parte del Ministerio de Turismo para que estos hoteles realmente alcancen la categoría que ofertan. Son ideales para los viajeros exigentes que buscan un servicio personalizado, instalaciones de alta calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar.²¹

Los hoteles de cinco y cuatro estrellas según lo que indica el Reglamento General de Actividades del Ecuador, deberán además cumplir con lo siguiente:

- a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes;
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;

²⁰ Hernández, E. 1983. Hoteles de Negocios. México: Editorial Trillas.

²¹ Criterio Personal



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados;
- d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa; y,
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

Art. 10.- Servicios en los hoteles de cinco estrellas.- Los hoteles de cinco estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios.

El Jefe de Recepción y el Primer Conserje conocerán, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español.

El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la Conserjería;

- b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento.

Habrà como mínimo una camarera por cada doce habitaciones;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c) De habitaciones que deberá tener personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.²²

El Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones deberá conocer, además del español, el idioma inglés;

d) De comedor, que estará atendido por el “Maitre” o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas. Los jefes de comedor deberán conocer, además del español, el idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.

La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer, además del español, el idioma inglés;

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento;

²² Reglamento General de Actividades, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera.

En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.²³

Según el Ministerio de Turismo y el Catastro 2010 en nuestra ciudad existen dos hoteles de 5 estrellas (Lujo).²⁴

- EI DORADO
GRAN COLOMBIA 7-87
- ORO VERDE
AV. ORDOÑEZ LASSO S/N

Art. 11.- Hoteles de cuatro estrellas

Un hotel de cuatro estrellas es una propiedad superior, que generalmente ofrece más de un restaurante, bar y servicio a habitaciones con horario prolongado, los servicios disponibles puede incluir botones, concierge y servicio de valet parking. Normalmente, cuentan con un centro de conferencias y servicios de negocios , habitaciones amplias y por lo general ofrecen un mobiliario elegante, ropa de cama de alta calidad, productos de baño y una

²³ Ley de Turismo del Ecuador, Reglamento General de Actividades, Decreto 3400

²⁴ Ministerio de Turismo. Catastro Azuay 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

amplia gama de servicios como mini bar y secadora de pelo. Es ideal para viajeros que buscan mas servicios, amenidades y un mayor nivel de confort²⁵

Los hoteles de cuatro estrellas, según lo que indica el Reglamento General de Actividad Turísticas del Ecuador deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto. El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción;
- b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones;
- c) De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español;
- d) De comedor que estará atendido por un Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los jefes de Comedor, a más de

²⁵ "Hotel de Cuatro Estrellas". Internet.<http://www.pricetravel.com.mx/info/atributos/categoría>. Acceso Diciembre 2 de 2011.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además, del español, el idioma inglés;

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles de la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.²⁶

Según el Ministerio de Turismo y el Catastro 2010 en nuestra ciudad existen 18 hoteles de 4 estrellas ²⁷

- ALLI TIANA
PTE. CORDOVA Y PADRE AGUIRRE ESQ.
Primera
- ATAHUALPA

²⁶ Ley de Turismo, Reglamento General de Actividades, Decreto 3400

²⁷ Ministerio de Turismo. Catastro Azuay 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SUCRE 3-50

Primera

- CARVALLO

GRAN COLOMBIA 9-52 Y BENIGNO MALO

Primera

- CATEDRAL

PADRE AGUIRRE 8-19 Y SUCRE

Primera

- CONQUISTADOR EL No. 1

GRAN COLOMBIA 6-65 Y HERMANO MIGUEL

Primera

- CRESPO

CALLE LARGA 7-93 Y LUIS CORDERO

Primera

- CUENCA

BORRERO 10-69 Y LAMAR

Primera

- ENSUEÑOS

GRAN COLOMBIA 1-82 Y MANUEL VEGA

Primera

- ITALIA

AV. ESPAÑA Y HUAYNA CAPAC

Primera

- PATRIMONIO

BOLIVAR 6-22 Y HERMANO MIGUEL

Primera

- PINAR DEL LAGO

AV. ORDOÑEZ LASO S/N E IGUERILLAS

Primera

- PRESIDENTE

GRAN COLOMBIA 6-59 Y BORRERO

Primera

- PRINCIPE EL

JUNA JARAMILLO No.7-82 Y LUIS CORDERO

Primera

- SANTA ANA

PRESIDENTE CORDOVA No. 11-49

Primera

- SUCRE

SUCRE 6-80 Y BORRERO

Primera

- TOMBAMBA

BOLIVAR 11-19 Y GENERAL TORRES

Primera

- VICTORIA

CALLE LARGA 6-93 Y BORRERO

Primera

- YANUNCAY

VARGAS MACHUCA 10-70

Art. 12.- Hoteles de tres estrellas

Un hotel de tres estrellas pone mayor énfasis en la comodidad, estilo y servicio personalizado. A menudo tienen un restaurante en el hotel, piscina, una tienda



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de conveniencia y botones. Generalmente, hay salas de juntas y/o salas de conferencia y servicios relacionados disponibles. Las habitaciones incluyen mas servicios y hay una atención más cuidadosa a la calidad y comodidad. Estos hoteles son ideales para viajeros de negocios o de placer en busca de un poco más que servicios básicos.

Los hoteles de tres estrellas, según lo que indica el Reglamento General de Actividad Turísticas del Ecuador deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción y conserjería, permanentemente atendido por personal experto. El Jefe de Recepción conocerá los idiomas español e inglés. Los demás recepcionistas y el Capitán de Botones deberán tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El Capitán de Botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes y los botones o mensajeros, dependerán de la recepción;

b) De pisos, para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación; estará a cargo de un Ama de Llaves ayudada por las camareras de pisos. El número de camareras dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y seis habitaciones;

c) De comedor, que estará atendido por el Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento, con estaciones de ocho mesas como máximo. Los jefes de comedor, además de conocer el idioma español, tendrán conocimientos básicos del inglés. El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el del comedor.

d) Telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido

y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener, además, conocimientos de inglés;

e) De lavandería y planchado para atender el lavado y planchado de la ropa de los huéspedes y de la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado; y,

f) Botiquín de primeros auxilios.²⁸

Según el Ministerio de Turismo y el Catastro 2010 en nuestra ciudad existen 11 hoteles de 3 estrellas²⁹

- Las Américas
MARIANO CUEVA 13-59 ENTRE PIO BRAVO Y VEGA MUÑOZ
- ATENAS
LUIS CORDERO 11-89 Y SANGURIMA.
- BEST PLAZA
ELOY ALFARO 1-43 Y HUAYNA CAPAC
- EL CISNE
AV. DE LAS AMERICAS Y AMAZONAS
- ESPAÑA
SANGURIMA 17 Y HAUYNA CAPAC
- EUROPA
GASPAR SANGURIMA 2-55 TOMAS ORDOÑEZ

²⁸ Reglamento General de Actividades, Decreto 3400

²⁹ Ministerio de Turismo. Catastro Azuay 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- PRADO INN
ROCAFUERTE 3 45 Y HUAYNA CAPAC
- EI QUIJOTE
HNO. MIGUEL 9-58 Y GRAN COLOMBIA
- RIOS DEL VALLE
MARIANO CUEVA 7-21 Y P. CORDOVA
- SAN CARLOS
MADRID 1-44 Y AV ESPAÑA

Hoteles de dos estrellas

Un hotel de dos estrellas, ofrece un alojamiento limpio y básico. Estos pueden tener o no un centro de negocios o acceso a internet, pero por lo general no tienen salas de reuniones, botones, gimnasio o instalaciones recreativas. El restaurante a menudo se limita a servicio de café o un desayuno continental. Los hoteles de dos estrellas son ideales para viajeros de negocios o exploradores, donde el costo es un factor, pero desean servicios básicos.

Según lo que indica el Reglamento General de Actividad Turísticas del Ecuador deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción, permanentemente atendido por personal capacitado. Los botones o mensajeros dependerán de la recepción;
- b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza, que será atendido por camareras cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y ocho habitaciones;
- c) De comedor, que estará atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, con estaciones de diez mesas como máximo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre por lo menos dos especialidades dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas a las habitaciones será atendido por el personal de comedor;

d) Telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente, pudiendo ocuparse de este cometido la recepción;

e) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado; y,

f) Botiquín de primeros auxilios.³⁰

Según el Ministerio de Turismo y el Catastro 2010 en nuestra ciudad existen 5 hoteles de 2 estrellas³¹

- GRAN HOTEL
GENERAL TORRES 9-70
- NORTE
MARIANO CUEVA 11-63 Y SANGURIMA
- PICHINCHA
GRAL TORRES 8-82 Y BOLIVAR
- SAN JOSÉ INN
CALLE DEL CHORRO S/N Y GIL RAMIREZ DÁVALOS
- TITO
SANGURIMA 1-49 Y MANUEL VEGA

Hoteles de una estrella

Estos hoteles son los más económicos ofrece un alojamiento limpio y básico, con pocas o ninguna instalación. Las habitaciones normalmente están

³⁰ Reglamento General de Actividades, Decreto 3400

³¹ Ministerio de Turismo. Catastro Azuay 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

decoradas de manera funcional y son compactas. Puede o no tener baño privado, teléfono en la habitación, televisión o servicios. Los hoteles de una estrella suelen estar cerca de restaurantes ya que no cuentan siempre con uno, este tipo de hotel es ideal para el viajero con poco presupuesto, donde el precio es la principal preocupación.

Los hoteles de una estrella, según lo que indica el Reglamento General de Actividad Turísticas del Ecuador deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción, permanentemente atendido, dentro de lo posible, por personal capacitado. Los botones o mensajeros dependerán de recepción;
- b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones, así como para su limpieza, que será atendido por camareras, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y ocho habitaciones;
- c) De comedor, atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento.

El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre por lo menos una especialidad dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por el personal de comedor;

d) Teléfono público; y,

e) Botiquín de primeros auxilios.³²

³² Reglamento General de Actividades, Decreto 3400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la ciudad de Cuenca no existen establecimientos hoteleros de una estrella.³³

2.2 El sistema de calidad turística

Uno de los conceptos más antiguos de calidad es el de “excelencia” que hace referencia sencillamente a “lo mejor” de algo, pero la excelencia tiene un problema, no es medible, es decir no se puede determinar cuál fue el valor o porcentaje de excelencia que se recibió ya sea de un bien o de un servicio y si no es medible no es posible cuantificarla y analizarla. El concepto de calidad no aparece en un momento determinado del tiempo, éste ha ido desarrollándose conforme a las circunstancias y necesidades de cada proceso.

Los requisitos de organización varían para los distintos tipos de alojamiento turístico, pero todas las normas coinciden en que se debe contar con una organización definida, tener una serie de procedimientos y prácticas para asegurar el óptimo desempeño en la prestación de los diferentes servicios y, contar con programas de mantenimiento de las instalaciones y equipamiento para otorgarlos.

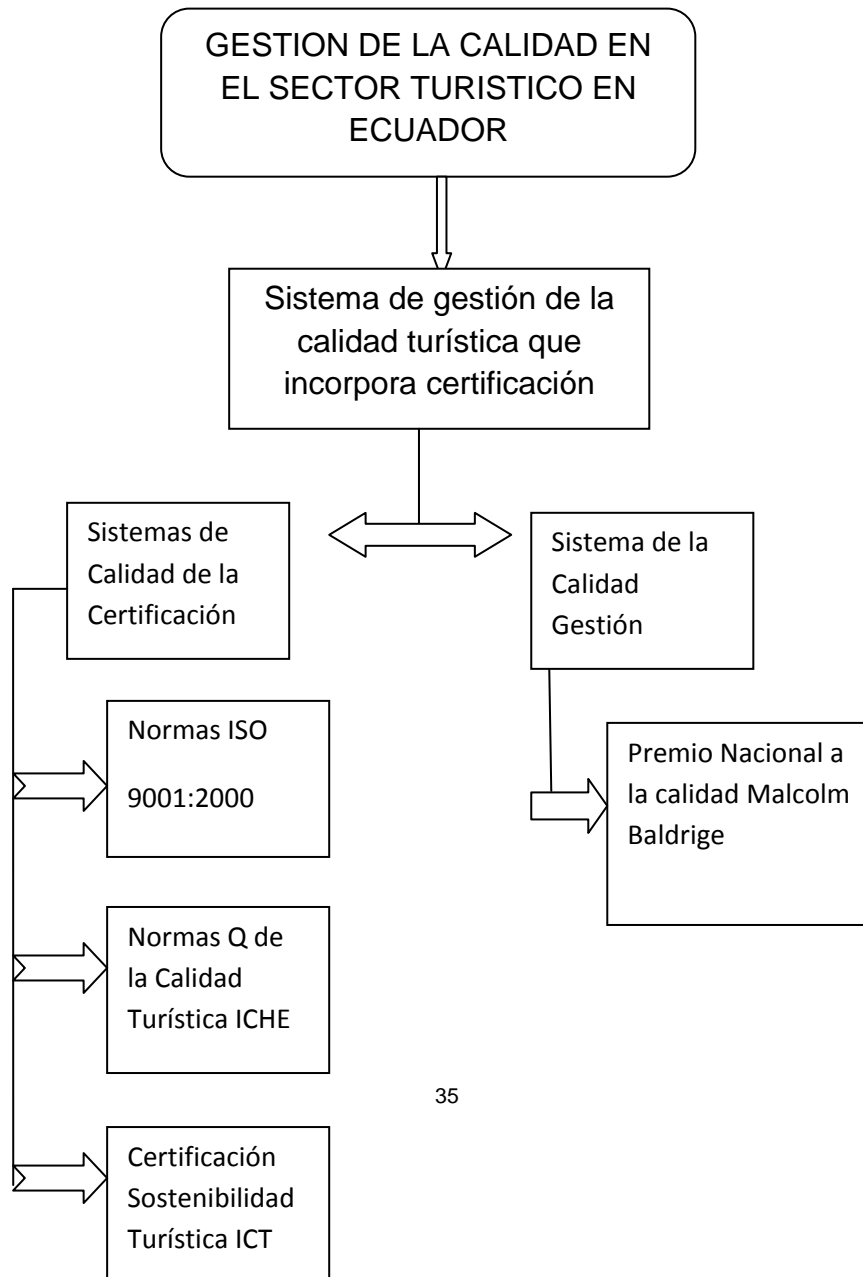
“Las normas de calidad de alojamiento turístico establecen como requisito: Los establecimientos de alojamiento turístico deben tener una organización tal, de manera que presten los servicios correspondientes a su categoría y los que promocionen”.³⁴

³³ Ministerio de Turismo. Catastro Azuay 2010.

³⁴ “Calidad ISO 9000”. Internet. <http://usuarios.multimania.es/chemup/mpage3i.html>. Acceso: 20 agosto 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FIGURA 2



35

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad
Autor: Ministerio de Turismo del Ecuador

³⁵ Cuadro 2 Sistema de Gestión de la Calidad, Ministerio de Turismo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SISTEMAS DE CALIDAD ISO

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité.

Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales aceptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75 % de los organismos miembros requeridos para votar.

La **Norma ISO 9001:2008** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos/servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La **Norma ISO 9000:2005** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La **Norma 9004:2000** contiene las directrices para la mejora del desempeño del SGC.

La **Norma 19011:2002** contiene las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000:2005

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

Principios de gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización a una mejora con el desempeño.³⁶

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismo, satisfacer los requisitos de los ellos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el

³⁶ "Calidad ISO 9000". Internet. <http://usuarios.multimania.es/chemup/mpage3i.html>. Acceso: 20 agosto 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad son la base de las normas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000:2005.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Establecer la política de calidad y objetivos de la calidad de la organización,
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad,
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad,
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso,
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso,
- g) Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas,
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

En esta norma aparecen términos relativos a la calidad, términos relativos a la organización, términos relativos al proceso y al producto, términos relativos a las características, términos relativos a la conformidad, términos relativos a la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

documentación, términos relativos al examen, términos relativos a la auditoría y términos relativos a la gestión de la calidad para el proceso de medición.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008

Esta Norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se pueden considerar como un proceso. Frecuente mente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (ISO 9001:2008, 9).

La ventaja de la implementación de un enfoque basado en procesos es que se pueden controlar y mejorar continuamente los mismos, haciendo que se cumplan los requisitos establecidos, además se aporta el valor necesario a los procesos haciendo que se mejore la eficiencia del proceso y obteniendo la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.³⁷

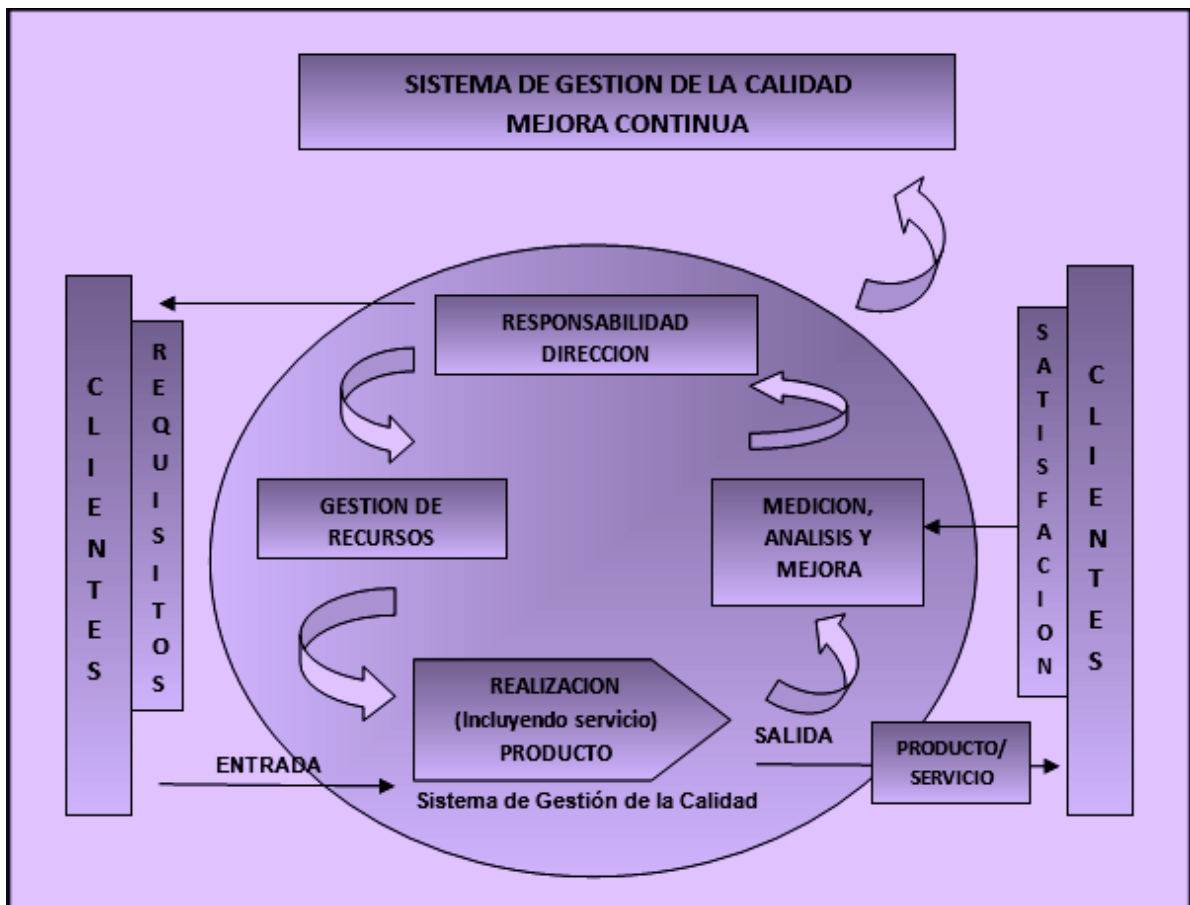
³⁷ “¿Qué es ISO 9001?”. Internet. <http://www.lrqqa.es/normas-y-esquemas/normas/103640-iso-9001.aspx>. Acceso: 5 agosto 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Cuadro3, deja ver de mejor manera el modelo de la Norma ISO 9001:2008, basado en los procesos, en el cual los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

FIGURA 3



Título: Sistema de la Calidad

Fuente: ISO 9001:2008.

Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente la eficiencia de los mismos basados en esta norma internacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la ciudad de Cuenca la mayoría de los hoteles de cuatro y cinco estrellas se basan en Normas ISO para mejorar el modo de funcionamiento del hotel y la prestación de servicios a los huéspedes, sin embargo hace falta mecanización de los procesos, motivación a los empleados, implicación en una mejora continua y lo más importante y lo que falta en la mayoría de hoteles es capacitación del personal y directores.³⁸

Por lo tanto la organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el SGC,
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos,
- Determinación de los criterios y métodos necesarios para el control eficiente de los mismos,
- Asegurarse de la disponibilidad de los recursos e información necesarios para la operación y seguimiento de los procesos,
- Realizar seguimiento, medición y análisis de los procesos
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados,

En caso de existir la necesidad de contratar servicios externos, la organización debe controlar tales procesos, los mismos que estarán establecidos dentro del sistema de gestión de la calidad.

Requisitos de la documentación

La documentación del SGC debe incluir:

³⁸ Aporte Personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Declaraciones documentadas de la política de calidad y objetivos de la calidad,
- Manual de calidad,
- Procedimientos documentados,
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

El Manual de calidad debe incluir el alcance del sistema de gestión de calidad, además de cualquier exclusión si fuere el caso, los procedimientos documentados establecidos del SGC y una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de calidad.

Para el control de los documentos, debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos antes de su emisión, revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente revisando que se encuentren de acuerdo a la versión vigente de los mismos, sean legibles, fácilmente identificables y recuperables.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Responsabilidad de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficiencia:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Comunicando a la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios,
- Estableciendo la política de calidad,
- Asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad,
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de los recursos.

Además de estos requisitos, la alta dirección tiene que tener un enfoque al cliente, asegurándose de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el objetivo de satisfacer al cliente.

La política de la calidad debe ser adecuada al propósito de la organización, debe incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficiencia del SGC, debe ser comunicada y entendida por la organización y revisada para su continua revisión.

La dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

La planificación del sistema de gestión de la calidad debe realizarse con el fin de cumplir los requisitos generales, así como de los objetivos de la calidad y se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste. La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y comunicadas dentro de la organización. Debe asignar un miembro de la organización como representante de la dirección, el cual a más de sus responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya se implementen y mantengan los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, informar a la dirección el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficiencia del SGC. La alta dirección debe revisar el SGC de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficiencia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.³⁹

La información de entrada para la revisión debe incluir:

- Los resultados de auditorías,
- La retroalimentación del cliente,
- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto/servicio,
- El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- Los cambios que podrían afectar al SGC y
- Las recomendaciones para la mejora.

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficiencia del SGC y sus procesos,

³⁹ Normas de Calidad ISO, 2008. 2 ed., p, 20.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.

Gestión de los recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficiencia y
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Recursos humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto/servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto/servicio; proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, evaluando la eficiencia de las acciones tomadas, asegurando que el personal o colaboradores son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. Debe la organización mantener los registros apropiados para la educación, formación, habilidades y experiencia.

La organización debe determinar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio. El término “ambiente de trabajo” son aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el producto/servicio, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (ruido, temperatura, humedad, iluminación o condiciones climáticas).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Realización del producto servicio

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto/servicio. La planificación de la realización del producto/servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y requisitos para el producto/servicio,
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto/servicio así como los criterios para la aceptación del mismo,
- Los requisitos que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto/servicio

La organización debe determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto servicio

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto/servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto/servicio al cliente y debe asegurarse de que:

- Están definidos los requisitos del producto servicio,
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente y
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

- La información sobre el producto/servicio,
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Diseño y desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto/servicio.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo,
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto/servicio y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- Los requisitos funcionales y desempeño,
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable,
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- Proporcionar la información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto/servicio
- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Otros de los puntos de este requisito son:

- Revisión del diseño y desarrollo
- Verificación del diseño y desarrollo
- Validación del diseño y desarrollo
- Control de los cambios del diseño y desarrollo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Compras

Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compras especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto adquirido en la posterior realización o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.⁴⁰

Dentro de este punto también van:

- La información de las compras,
- Verificación de los productos comprados
- Producción y prestación del servicio
- Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
- Identificación y trazabilidad
- Propiedad del producto
- Preservación del producto
- Control de los equipos de seguimiento y de medición

Medición, análisis y mejora

Satisfacción del cliente

⁴⁰ Normas ISO 9001. Edición Gestión 2008, 2ed., p,23.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto/servicio entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.⁴¹

Auditorías internas

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del SGC establecidos por la organización.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se debe definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

⁴¹ Normas ISO 9001. Edición Gestión 2008, 2ed., p,23.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Dentro de este requisito también encontramos:

- Seguimiento y medición de los procesos.
- Seguimiento y medición del producto.
- Control del producto no conforme.
- Análisis de datos.
- Mejora continua
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9004:2000

La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporcionará un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001:2008; tras las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.⁴²

La Norma ISO 9004, contiene las directrices para la mejora del desempeño de cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

⁴² Normas ISO 9001. Edición Gestión 2008, 2ed., p,11.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión de calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto/servicio
8. Medición, análisis y mejora

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 19011:2002

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas o externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, así como sobre la competencia y la evaluación de los auditores.

Está prevista para aplicarla a una amplia gama de usuarios potenciales incluyendo auditores, organizaciones que estén implementando sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, organizaciones que necesitan realizar auditorías de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental por razones contractuales, y organizaciones involucradas en la certificación o formación de auditores, certificación/registro de sistemas de gestión, acreditación o normalización en el área de la evaluación de la conformidad.

CERTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La certificación es un proceso de emisión de un documento que verifica que un producto o servicio suministrado por una empresa es conforme con



UNIVERSIDAD DE CUENCA

determinadas normas y con las especificaciones técnicas que le son de aplicación. La certificación de empresas consiste en la emisión de un documento por un organismo acreditado que confirma que el sistema de calidad de una empresa es conforme con la norma de referencia (Parra, Calera, 209).

Hay 9 pasos básicos que debe cumplir una organización con el fin de certificarse:

- Entender y conocer detalladamente la Norma.
- Analizar la situación de la organización, donde está y donde debe llegar.
- Management System (QMS).
- Diseñar y documentar los procesos.
- Capacitar los Auditores Internos.
- Capacitar a todo el personal en ISO 9000.
- Realizar Auditorías Internas.
- Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.
- Solicitar la Auditoría de Certificación

Una vez obtenido el certificado del sistema de calidad, la empresa debe realizar de manera periódica auditorías realizadas por organismos internos o externos que ayuden a asegurar la calidad. En la auditoría interna se evalúan los elementos del sistema de calidad de acuerdo a los planes establecidos por la dirección de la empresa, estas auditorías son de gran importancia para la organización porque con ellas se determina el cumplimiento los objetivos empresariales planteados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Una auditoría externa es un exámen sistemático de las actuaciones de la organización con respecto a la calidad, que es realizado por una entidad independiente a la empresa, la auditoría ayuda a verificar y evaluar de forma independiente el cumplimiento de los requisitos del cliente.

ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN

Las entidades de certificación, son aquellas empresas que tienen como función, certificar a otras empresas, es decir, son las responsables de la auditoría realizada a la empresa interesada en obtener una certificación. Estas entidades deben ser independientes de la empresa que auditan, y no haber realizado otros trabajos para ella, como por ejemplo, consultoría para implementar el sistema que certifican.

FIGURA 4



SELLOS DE CERTIFICACIÓN
TOMADO DEL LIBRO GESTION DE LA CALIDAD

CALIDAD EN EMPRESAS DE HOTELERÍA

La Gestión de Calidad Total o TQM, implica el cambio de la cultura de la empresa, es decir, se cambia el concepto basado en sistemas a uno basado en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos, que implica un control constante tanto cualitativamente como cuantitativamente de los mismos. Los procesos ayudan a que los sistemas sean flexibles, haciendo que la industria se dinamice y realice una mejora continua que revise y corrija lo que se realiza dentro del hotel, así se determinará de mejor manera si los objetivos planteados por la organización cumplen con el alcance establecido.

“El cliente tiene la razón”, una expresión que se usa muy a menudo en el área de la hostelería que, sin embargo, no debe ser tomada literalmente, pues el cliente debe ser atendido como un rey pero no con exageraciones, es necesario establecer límites que van determinados por la rentabilidad de las acciones que se realizan, además de satisfacer a los clientes, hay que satisfacer al propietario y al colaborador.

“Clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejores, lo cual nos lleva a una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose en un ciclo permanente”.⁴³

⁴³ Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración. España, Prentice Hall, 2002. Pág. 7.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FIGURA 5



Fuente: Tomado de Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración.

2.3 CERTIFICACIONES DE CALIDAD APLICABLES EN HOTELERÍA

Las principales certificaciones de calidad existentes y que son aplicables al sector de la hostelería son los siguientes:

1. ISO 9000/2000.⁴⁴

La familia de normas UNE-EN ISO del año 2000 está constituida por tres normas básicas, complementado con un número reducido de otros documentos (guía, informe técnico y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas son:

⁴⁴ “Normas de Calidad ISO 900”. Internet. <http://www.aenor.es/iso9000.htm>).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- UNE-EN ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- UNE-EN ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

La revisión de las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas. Estos ocho principios son:

- Principio 1: organización orientada al cliente.
- Principio 2: liderazgo.
- Principio 3: participación del personal.
- Principio 4: enfoque basado en procesos.
- Principio 5: enfoque de sistema para la gestión.
- Principio 6: mejora continua.
- Principio 7: enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Principio 8: relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

El objetivo principal de ICTE el mismo que es aplicable para hoteles del Ecuador, es desarrollar sistemas de calidad específicos para los distintos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

subsectores turísticos, que combinen las garantías de la certificación con las ventajas de la mejora continua y de la calidad total.

El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000) reúne los esfuerzos del sector empresarial como de las administraciones públicas, renovando los métodos de gestión empresarial, generando nueva oferta, incentivando la inversión pública en infraestructuras que se constituyen en respuesta a las tendencias de globalización e integración vertical y horizontal que el sector turístico mundial está desarrollando. Algunos de los programas que PICTE ha desarrollado en el período 2000-2006 son:

1. Calidad de los destinos turísticos.
2. Calidad de los sectores empresariales.
3. Formación de calidad.
4. Desarrollo e innovación tecnológica.
5. Apoyo a la comercialización exterior.

Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE).

La Federación Española de Hoteles y Zontur, ha desarrollado normas que aseguren un elevado nivel de competitividad en el mercado; las normas de calidad definen valores mínimos que deben alcanzar los establecimientos.

El contenido de la normativa no se refiere exclusivamente al resultado final del proceso de prestación del servicio. El objetivo principal es hacer que las normas se constituyan en una herramienta de gestión empresarial que definan los aspectos fundamentales del proceso de prestación del servicio para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

asegurar la optimización de la eficiencia de los procesos empresariales y el rendimiento de los recursos asignados a los mismos.

El proyecto se basa en la definición y obtención de la calidad de servicio, entendida como satisfacción de las expectativas de los usuarios. En este sentido, tanto las normas de calidad como los cuestionarios de evaluación de la calidad que posteriormente se desarrollen tienen en consideración la opinión obtenida de los clientes en la investigación de campo realizada. Aquellas áreas de servicio calificadas más negativamente por los clientes han tenido un tratamiento específico, guiando de esta manera las actuaciones futuras de las empresas en la eliminación de las deficiencias de la calidad y, consecuentemente, constituyéndose en una herramienta de negocio.⁴⁵

Instituto para la Calidad de la Restauración Española (ICRE).

Las normas de calidad del Instituto para la Calidad de la Restauración Española constituyen una herramienta de gestión que permite asegurar los aspectos fundamentales en proceso de prestación de servicio en restauración. Estas normas tienen un carácter integrador de los recursos disponibles de los restaurantes y permite una optimización de los procesos empresariales en los que los miembros de las organizaciones tienen y tendrán una importancia crucial.⁴⁶

⁴⁵ Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración. España, Prentice Hall, 2002. Pág. 64.

⁴⁶ Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración. España, Prentice Hall, 2002. Pág. 68.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Modelo EFQM de Excelencia para la PYME.

El Modelo EFQM de Excelencia constituye una herramienta muy útil en la gestión de la excelencia. Una organización excelente implica no sólo unos buenos resultados económicos y operativos, sino también clientes internos y externos satisfechos y una buena imagen en la comunidad.

Sistemas de Gestión Medioambientales (SGMA).

La protección y conservación del medio ambiente debe ser uno de los objetivos prioritarios de las organizaciones para la conservación de los espacios y de las riquezas naturales. En los últimos años se han desarrollado modelos de gestión ambiental que son aplicables directamente a empresas hoteleras. En España, algunos hoteleros especialmente en las islas Baleares o Canarias y en zonas de playa o montaña, han tomado iniciativas para implantar y certificar sus empresas por algún modelo de gestión ambiental.

Algunos de los modelos de gestión ambiental son:

- Eco Management and Audit Scheme (EMAS).
- ISO 14000.
- Biosphere Hotels.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano, que integra la experiencia y saber hacer de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional.⁴⁷

Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC).

En hotelería, la higiene alimentaria es una norma máxima que hay que exigir y debe ser aplicada por cualquier empresa, ya que el incumplimiento puede tener resultados devastadores para ésta y sus clientes y terminar hasta el cierre y pérdida del negocio.

El sistema APPCC es un método sistemático de identificación, localización, evaluación y control de los posibles riesgos de la salubridad de los alimentos en la cadena alimentaria. Su idea básica es identificar los riesgos específicos, determinar los puntos de control de dichos riesgos y definir las medidas preventivas que hay que adoptar para controlar dichos riesgos.⁴⁸

Sistema de Gestión Integrada de la Calidad.

La situación actual del sector de la hotelería, las nuevas exigencias, bien sean legislativas o por parte de nuestros clientes, en materia de medio ambiente, higiene alimentaria, prevención de riesgos laborales y desarrollo de recursos humanos crean una necesidad de contar con un sistema global de prevención y

⁴⁷ Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración.p.84

⁴⁸ Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración. P.86



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mejora continua donde podamos incorporar todos los elementos bajo un “paraguas común” mediante la creación de un Sistema de Gestión Integrada de la Calidad.⁴⁹

En el caso Ecuador, el Ministerio de Turismo el mismo que rige las actividades turísticas que se realizan dentro de la ciudad de Cuenca controla la calidad con la que opera el sector hotelero por medio de encuestas de calidad y satisfacción del cliente, por lo que la mayoría de hoteles cuenta con un buzón de sugerencias y observaciones.

2.4 La marca Q de calidad turística en establecimientos hoteleros

El Plan de Calidad Turística Española supone el desarrollo de un sistema de gestión y mejora de calidad con características comunes para todos los subsectores turísticos. Concretamente, el Plan contempla sistemas de calidad para los siguientes subsectores: hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viajes, restaurantes, camping, estaciones de esquí y montaña y alojamientos de turismo rural.

Entre los sistemas desarrollados en el marco del Plan destaca, por su complejidad y amplitud, el sistema desarrollado para el sector hotelero. El sistema nació de la cooperación entre la Federación Española de Hoteles, la Agrupación General de las Zonas Turísticas de España y la Administración del Estado que crearon el Instituto para la Calidad Hotelera Española ICHE.

⁴⁹ Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración.p.87



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Instituto es una asociación voluntaria que tiene por objetivo el fomento de la calidad hotelera. Para la consecución de este fin, el sistema ha desarrollado unas normas de calidad que incluyen estándares de servicios y procesos. Así como la implantación de un sistema de certificación que concluye con la asignación de la marca de la calidad hotelera española “Q”.

El ICHE esta integrado por representantes de ambos sectores. Público y privado, y esta organizado por comités funcionales entre los cuales destacan los Comités de Certificación, Normalización y Promoción de la marca. El primero esta enfocado a comprobar el cumplimiento de las normas de calidad a través de mecanismos y personal de auditoria. El segundo, es el encargado de trabajar sobre las normas de calidad, creando la reglamentación nacional y manteniendo las especificación mas oportunas según las exigencias de la demanda turística. El último comité concentra su actividad en la promoción de la marca de la calidad española a través de campañas publicitarias, participación en foros, internet, etc.

Las normas de la Calidad Española se dividen en ocho bloques. Cada uno de ellos regula una unidad de servicio de los establecimientos de hotelería estos bloques son:

1. Dirección
2. Recepción
3. Limpieza
4. Restauración
5. Animación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Mantenimiento
7. Aprovisionamiento
8. Eventos Especiales

Las Normas de Calidad de servicio establecen los valores mínimos a alcanzar por los hoteles tanto en lo relativo a los instrumentos de gestión (sistemas de trabajo, procedimientos, instrucciones) como a los servicios resultantes.

Por ejemplo, en el caso de mantenimiento de pisos, el sistema impone estándares de limpieza y requiere que se formalice un sistema de trabajo que prevea diferentes modalidades de limpieza prevé que se establezcan indicadores de calidad y que se institucionalice un sistema de seguimiento periódico, impone la designación de una persona encargada del control de la limpieza, etc.

Es importante destacar que las normas de calidad no pretenden sustituir o redefinir los sistemas de clasificación existentes (el sistema de las estrellas y el de las llaves para los apartamentos) si no complementarlos.

De hecho los estándares de servicio se definen en función de dichas clasificaciones y la asignación de la marca de calidad es independiente de la categoría del hotel. La certificación de calidad solo dependerá del cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos para cada categoría.

Los establecimientos que cumplen con las normas del sistema de calidad son certificados y tienen posibilidad de utilizar la marca de calidad hotelera según las reglas de aplicación establecidas por el ICHE.

Para conseguir una difusión y aplicación rápida del sistema. El ICHE lleva a cabo varias actuaciones entre las que se incluyen el plan de promoción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(presentación en asociaciones y foros, publicidad, eventos) y el plan de formación (realización de material didáctico, selección de formadores y auditores, realización de cursos de formación, etc.)

Las marcas de calidad integran los tradicionales sistemas de clasificación de alojamientos. La diferencia existe entre los métodos es que la clasificación por estrellas, por ejemplos esta basada en la evaluación de los aspectos tangibles (metros cuadrados de la habitación, mobiliarios, equipamientos, servicios, etc.), mientras que los sistemas de calidad incluyen también elementos intangibles como, el trato del personal al cliente, la calidad y la coordinación entre los servicios ofrecidos, etc.

Los dos sistemas son complementarios y están concebidos para informar correctamente a los turistas y operadores turísticos.⁵⁰

Acciones para la implantación

Las normas Q de la calidad turística podrán implantarse en el Ecuador a través de un convenio a suscribirse entre la subsecretaria de Estado de Comercio de España y el Ministerio de Turismo del Ecuador, en el cual se estipularan las condiciones para intercambio de información, tecnología y capacitación que permitan el establecimiento del sistema de gestión de calidad para el sector turístico del Ecuador. El financiamiento para la implantación podrá venir del Gobierno Español, a través de fondos de cooperación externa o por medio de un organismo multilateral, con una contraparte nacional.

⁵⁰ Ministerio de Turismo, La gestión de la Calidad en el sector turístico ecuatoriano. Michel Levil Coral, Consultor de Competitividad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este sistema de calidad integrada es aplicable al Ecuador de hecho el Hotel Oro Verde que es el único de una cadena internacional en nuestra ciudad aplica el sistema de calidad, por lo que se maneja con altos niveles de satisfacción al cliente, el hotel el dorado hasta la fecha toma acciones para conseguir una certificación de calidad, si la norma de calidad se aplicara a todos los hoteles que funcionan en nuestra ciudad los niveles de visitas que recibe cada uno subiría un 80% ya que mejoraría desde los estándares de limpieza hasta y los procedimientos operativos dentro de los hoteles.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 3

3.1 Concepto de servicio

Se denomina servicio a la prestación que exige el propio sentido de hostelería (amabilidad, profesionalidad, higiene y anticipación) y las prestaciones añadidas que mejoran o sorprenden las expectativas del cliente. El que le da y como se le da al cliente forma parte de este servicio, intangible y subjetivo.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. La característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.⁵¹

Características de los Servicios

- **Heterogeneidad** (o variedad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar

⁵¹ ALBRECHT, K. (1997). *La revolución del servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Bogotá: 3R Editores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:** en la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios.

Principios del servicio al cliente Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, *el cliente*.

1. Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
3. Sistemas, no sonrisas. Decir “por favor”, y “gracias” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí.
4. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
5. Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
6. Preguntar a los clientes lo que quieren y que es lo que necesitan, para hacerlos volver.
7. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con
9. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
10. Hacer como los japoneses. Es decir, investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
11. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
12. Lo más importante, no dejar esperando al cliente por su servicio, por que todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.

3.2 Definición de calidad de servicio

Uno de los conceptos más antiguos de calidad es el de “excelencia” que hace referencia sencillamente a “lo mejor” de algo, pero la excelencia tiene un problema, no es medible, es decir no se puede determinar cuál fue el valor o porcentaje de excelencia que se recibió ya sea de un bien o de un servicio y si no es medible no es posible cuantificarla y analizarla. El concepto de calidad no aparece en un momento determinado del tiempo, éste ha ido desarrollándose conforme a las circunstancias y necesidades de cada proceso.⁵²

⁵² LAKA, J.P, EIZAGUIRRE, A y GOYTIA, A. (2001). *Análisis de la Calidad del Servicio de Librerías españolas*. Estudio financiado por la Confederación Española de Gremios y Asociaciones de librereros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según Reeves y Bednar (1994) la evolución que ha sufrido la calidad, permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición:

- Calidad es excelencia.
- Calidad es valor.
- Calidad es conformidad con las especificaciones.
- Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes.

La calidad distingue dos componentes de la calidad: calidad de diseño y calidad de conformidad. La primera se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que la segunda se refiere a como el producto final adopta las especificaciones diseñadas.⁵³

Calidad del Producto: Esta debe considerarse desde el punto de vista del consumidor y estar conectada con la prestación de un servicio de manera eficaz. En el se distinguen la calidad objetiva y la percibida, una es medible y verificable y la segunda es subjetiva porque depende de la evaluación del consumidor.

Calidad del Servicio: Es una estrategia de Marketing de servicio y de diferenciación que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio como son la fiabilidad, seguridad y credibilidad.

Calidad Percibida: Es la que obtiene el consumidor sobre la excelencia y cualidades de un producto.

⁵³ Joseph Juran. Manual de Control de Calidad.1951.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Calidad Total: Es un concepto de gestión empresarial que establece como primero objetivo la calidad del bien o servicio ofrecido y la satisfacción del cliente.

Calidad y Servicio: Calidad es lo que se le da al cliente (hard quality), servicio es como se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio.

El Sistema de Calidad permite generar un mejoramiento de la oferta, adicionalmente, es una herramienta de marketing para las propias empresas y destinos turísticos. Los destinos pueden competir entre sí por nuevos mercados o por conservar el mercado actual, en la medida en que presenten una oferta de servicios turísticos de calidad certificados y que estos sean reconocidos por sus clientes.

El enfoque de Calidad Total surgió en la década de los 50 en ciertas industrias. Desarrollaron un concepto de calidad dirigido a lograr que sus productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). Realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que era más eficaz aprender a no cometer errores, desarrollando



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos. Para lograrla es necesaria una orientación hacia los clientes quienes, a fin de cuentas, son lo que evalúan y deciden si pagarán por un servicio.

Así, el concepto moderno de calidad se define como “la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o mayor del que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”.

De este concepto se pueden deducir:

- Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio
- Los turistas basan su criterio en las expectativas
- Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.

Asimismo, en función del grado de satisfacción que pueden aportar los atributos de un producto/servicio, la calidad tiene dos dimensiones:

- Calidad Obligatoria: se refiere a aquellos aspectos que son esperados por el cliente. Si no se cumplen insatisfecho
- Calidad Atractiva: se refiere a los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden. Si no se cumplen no defrauda

La mejora de la calidad de los aspectos físicos del Turismo. no difiere mucho de otras industrias; se trata de cumplir con especificaciones como la salubridad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

del agua, limpieza del aire, higiene de las instalaciones. Sin embargo, la mejora de la Calidad del Servicio Turístico es más difícil por las propias características de cualquier servicio (heterogéneo, intangible).

- Intangible y distancia decisión-consumo. El nivel de calidad dependerá de las expectativas que el turista se forme.
- No almacenable y presentación realizada por personas Riesgo de variabilidad: puede que un cliente reciba de diferente forma un mismo servicio, lo cual puede desconcertarle y hacerle sentir insatisfecho.

Enfoque y gestión de la calidad en Turismo

Para evitar discrepancias entre la percepción de calidad de los clientes y de los proveedores del servicio, Zeithaml, Parasuraman y Berry proponen actuar sobre las 5 posibles deficiencias de la calidad:

Deficiencia 1: No saber lo que esperan los usuarios: las organizaciones deben ser conscientes de las expectativas de los consumidores. Esta deficiencia se debe a investigación de modo deficiente

Deficiencia 2: Establecimiento de normas de calidad equivocadas. Puede deberse a falta de compromiso de la dirección con la calidad.

Deficiencia 3: Deficiencias en la realización del servicio: es el caso de la falta de predisposición para prestar servicios de calidad debido a la inexperiencia o a conflictos internos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Deficiencia 4: Discrepancia entre lo que promete y lo que ofrece: especialmente en turismo hay que evitar esto y establecer una comunicación fluida entre los departamentos.

Deficiencia 5: Diferencia entre el servicio esperado y el recibido: el cliente puede percibir que el servicio que se le ofrece no responde a sus expectativas y por tanto no es un servicio de calidad.

Tareas necesarias para obtener la calidad deseada: Es necesario gestionar las expectativas, saber ajustar el precio, cuidar que las instalaciones cumplan las normas de calidad, atención al cliente como éste espera.

Gestión de la calidad total: Es un proceso que consiste en identificar, asumir, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos relacionados con la organización con respecto a los productos que ésta proporciona.

Fases:

- Análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, y de las deficiencias en el servicio.
- Programación de las acciones y medida para satisfacer lo de antes
- Mejora del procedimiento operativo. Poner en práctica las mejoras
- Medición del impacto de las acciones de mejora
- Mejora hasta alcanzar los objetivos.(Quizás realizar nuevo ciclo)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sistemas y marcas de calidad en Turismo. Sistemas de calidad 5 fases:

- Investigación de modo: encuestas entrevistas, observación directa.
- Definición del servicio: que ofrece y como se ofrece.
- Auto diagnóstico: cual es el perfil del servicio y sus errores.
- Mejora de la calidad del servicio turístico
- Evaluación de los resultados: auditorias y certificación.

3.3 Modelización y medición de la calidad de servicio

Convertirse en una organización de servicios de calidad, hoy en día no es tarea fácil. Ante la globalización de mercados y la cada vez creciente competencia, la presión por ofrecer un buen desempeño de alta calidad es cada vez más grande, Los clientes no tienen una, sino varias opciones donde satisfacer sus expectativas y lo hacen buscando en los competidores más cercanos.

Tradicionalmente, las empresas de servicios siguieron un modelo basado, en los principios de manufactura tradicional, que en su momento fue exitoso; por años los clientes no tuvieron otra alternativa que aceptar un desempeño mediocre e inadecuado con una la limitada calidad en la prestación de sus servicios, pero ahora ese modelo resulta obsoleto y más bien se ha convertido en una amenaza para la subsistencia de los negocios, pues conduce a la degradación de la calidad en el servicio. Entre sus síntomas están la deslealtad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de los clientes, la alta rotación del personal de servicio, ventas decrecientes, poca productividad y altos costes de operación.⁵⁴

Sin embargo, si la empresa decide convertirse en un negocio exitoso, tiene que dar un giro completo al ciclo del fracaso, debe emprender en un sistema que le permita ser competitivo entre las demás. Para ello es necesario aplicar criterios de calidad a través del sistema auto-regulado de calidad (que es un proceso que implica diferentes fases y actividades, para hacer que las empresas o negocios, cuenten con criterios y herramientas para realizar su propio control de calidad, asegurando una oferta de servicios efectiva y eficiente que logren satisfacer a los clientes en el cumplimiento de sus expectativas). El sistema de auto-regulación de calidad, responde a la necesidad que tienen las compañías de contar con controles propios de calidad, ajustados a sus realidades procurando ser más competitivas, independientemente de la supervisión de instituciones o agentes externos.

El éxito de un establecimiento está sujeto a los procesos de producción y a la calidad en el servicio y esta se da cuando se logra la satisfacción del cliente, cuando sus expectativas se cumplen, cuando el producto turístico ofrecido es auténtico, veraz y corresponden al precio y los intereses de quienes lo solicitan. A esto se le denomina calidad auto-regulada, porque no es una imposición externa, sino fruto de la estrecha relación entre empresarios y clientes basados en una conciencia social de servicio y atención al cliente. Lo importante de este

⁵⁴ MARTÍN VALLES, D. (1999). "Calidad en los servicios. Una aproximación metodológica" en *Estudios Turísticos* n° 139, pp. 15-33.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sistema, radica en que se pasa de una cultura oral a una cultura escrita, o sea en el momento que se especifican con claridad los procedimientos de trabajo de cada uno de los empleados, en la responsabilidad de cada área, en los compromisos de calidad ajustados a las especificaciones técnicas que deben cumplir los productos y servicios, en los métodos de verificación y prueba; así como en los registros de atención y servicio que se brinda al cliente. Este sistema de calidad auto-regulado, rebasa el cumplimiento de cuatro etapas para conseguir mejorar sustancialmente la calidad. La primera hace referencia a la clasificación, en la que se trata de evaluar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos por la empresa o negocio, mediante una definición concreta, entre los miembros de una misma rama de productos o servicios. En segundo lugar, se debe implantar criterios de calidad más adecuados, que responda a sus realidades y a la demanda de productos o servicios que se oferten con su respectiva ponderación. En tercer lugar es necesario contar con un formulario de control y autoevaluación con criterios apegados a su realidad y a su debida ponderación. En cuarto lugar, el mejoramiento de los servicios prestados de una empresa radica en la decisión de mejorar el nivel de calidad de sus servicios a través de un diagnóstico e identificación de las áreas que requieren ser mejoradas; por otro lado, es necesario contar con un plan de mejoramiento con descripción de actividades precisas, con indicadores de resultados y cronológicamente determinado un tiempo definido.

Una empresa responsable que busca mejorar la calidad de los servicios deberá ajustar periódicamente los criterios para concordarlos en función a nuevas características de los servicios demandados por los clientes. Por ello es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

menester desarrollar una cultura de control interna, esta permite asegurar la calidad el servicio y para ello, se requiere de un sistema de monitoreo que permita la verificación y fiel cumplimiento de sus responsabilidades, procurando mantener los estándares de calidad alcanzados y de las mejoras esperadas. ¿Qué se debe hacer para mejorar los procesos de calidad de un producto? En primera instancia se debe pensar en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, pues el mejoramiento de la calidad sólo se logra mediante la eliminación de las causas de los problemas que presenta el sistema de producción, esto conduce a mejorar ostensiblemente la productividad y por ende los réditos de la empresa. Las personas encargadas de un trabajo, son quienes tienen mayor conocimiento acerca de él, así, todos los empleados desean ser involucrados en la organización y hacer bien su trabajo, por ello, se debe dar la importancia y el estímulo a cada actividad desempeñada por el personal, sin subestimar el trabajo de cada uno de los involucrados en el proceso productivo por más sencillo que este parezca, recuerde que, el conjunto de las partes hacen el todo y en la operación turística, se requiere de todo un equipo para conseguir la calidad.⁵⁵

Fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

⁵⁵ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (1999). *Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006*. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.⁵⁶

3.4 El modelo SERVQUAL

Es un instrumento que mide la satisfacción de un turista con sus vacaciones, y este concepto es mucho más indefinido que un restaurante, un hotel, etc. Por tanto, es preciso determinar las categorías y atributos que definen este concepto. Jonh Tribe y Tim Snaith llegan a la conclusión de que las siguientes categorías son las que definen el término vacaciones.⁵⁷

- La ciudad y sus facilidades
- El ambiente

⁵⁶ Ruiz Olalla, C. (2001): "Gestión de Calidad"

⁵⁷ Jonh Tribe y Tim Snaith, Modelo Servqual y holsat (1998: 25-34)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Restaurantes, bares, tiendas y vida nocturna
- Transfers
- Herencia y cultura
- Alojamiento

Proporcionar niveles de calidad excelentes es uno de los grandes retos que se plantea el sector servicios hoy en día. Ofrecer un estándar alto de calidad parece admitirse como uno de los factores que determinan el éxito de una cadena hotelera, un museo o un parque temático. Ahora bien, es preciso definir la calidad desde el punto de vista del cliente y no solamente del gestor y, por tanto, se hace necesaria la existencia de una escala que permita dicha medición.⁵⁸

Como punto de partida para elaborar una escala de medición se hace necesario remitirnos a la escala SERVQUAL.⁵⁹ Esta técnica fue diseñada por un grupo de investigadores del Marketing Science Institute (MSI) de Cambridge Massachusetts. Este grupo

realizó un extenso estudio de medición de la calidad en el sector de los servicios no públicos, partiendo de dos premisas fundamentales: la consideración de que los servicios son intangibles y heterogéneos y la idea de que el consumo y la producción de los servicios son inseparables. Estas características de intangibilidad, heterogeneidad, e inseparabilidad de los servicios condicionan de manera importante su gestión. El servicio en sí no se

⁵⁸ CARMAN, J.M. (1990): "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, 66, 36-55

⁵⁹ SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, 1991, 1994).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puede valorar, es intangible. Por otro lado, un servicio no se puede prestar de manera idéntica en más de una ocasión. El prestador del servicio puede no estar igual de ingenioso, motivado, inspirado y por tanto el servicio resultará diferente. Además, quien recibe el servicio puede también condicionar su prestación con su propia actitud, expectativa, etc. Por último, la mayor parte de los servicios exigen que quien presta el servicio y quien lo recibe estén presentes. Si la relación entre ambos es satisfactoria, redundará en una mayor calidad percibida del cliente. El MSI de Cambridge Massachusetts siguió en su estudio la evolución metodológica que explicamos a continuación. Tras una primera fase de focus group con 36 grupos diferenciados, se determinaron diez criterios o variables generales de calidad, que los autores denominaron “elementos tangibles”, “fiabilidad”, “capacidad de respuesta”, “profesionalidad”, “cortesía”, “credibilidad”, “seguridad”, “accesibilidad”, “comunicación y comprensión del cliente”.

Posteriormente, el MSI de Cambridge Massachusetts decidió denominar a estas dimensiones atributos, al tiempo que las agruparon en cinco. Estas son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry ⁶⁰definen las dimensiones tal y como se reproduce a continuación:

- Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

⁶⁰ Zeithaml, Parasuraman y Berry. Concepto y modelo de servicio de Calidad (1992).p,5'15



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Capacidad de respuesta. Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. Se compone de los siguientes atributos:

Cortesía (atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto); Competencia o profesionalidad (posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio); Seguridad y Credibilidad (veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee).

v) Empatía. Se compone de los siguientes atributos: Accesibilidad (accesible y fácil de contactar); Comprensión (hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades); y Comunicación (mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles).

De este modo, y tras un posterior estudio cuantitativo con muestras de usuarios y de diferentes clases de servicios, el equipo MSI estableció que la calidad debe definirse como “la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios”.

La Herramienta

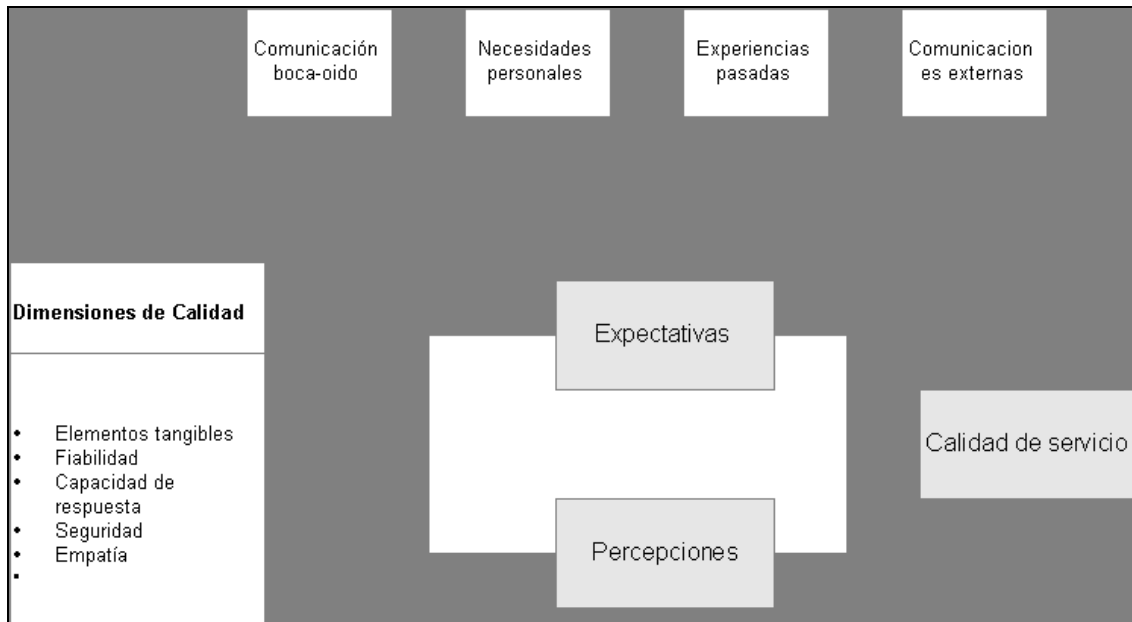
En el modelo SERVQUAL, se mide la calidad percibida como “diferencia entre la percepción del cliente sobre el nivel de servicio prestado por una organización concreta, y las expectativas sobre el nivel de servicio que se debería esperar de esa categoría de servicio”.⁶¹

FIGURA 6

⁶¹ FALCES, C., SIERRA, B., BECERRA, A. y BRIÑOL, P. (1999): “Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento”. *Estudios Turísticos*, nº 139 (1999), p. 95-110



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Tomado de Calidad Total en la Gestión de los Servicios

(EXPECTATIVAS)

- Deben tener equipamiento actualizado.
- Sus servicios físicos deben ser visualmente atractivos.
- Sus empleados deben ir bien vestidos y tener una apariencia cuidada.
- La apariencia de los equipamientos físicos de estas empresas deben estar en consonancia con los servicios ofrecidos.
- Cuando estas empresas prometen hacer algo para una determinada fecha, deben hacerlo.
- Cuando los clientes tienen problemas las empresas deben ser comprensivas/ empáticas.
- Estas empresas deben ser seguras/fiables.
- Deben proveer sus servicios en el tiempo en que prometen hacerlo.
- Deben tener sus listados actualizados.
- No se puede esperar de ellos que informen al cliente cuándo exactamente proveerán los servicios.
- No es realista que los clientes esperen un servicio rápido de los empleados de estas empresas. (-)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Sus empleados no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a los clientes.
- Está bien si están demasiado ocupados para responder rápidamente a las demandas del cliente.
- Los clientes deben poder confiar en los empleados de estas empresas.
- Los clientes deben sentirse seguros en sus transacciones con los empleados de estas empresas.
- Los empleados deben ser educados.
- Sus empleados deben tener el apoyo necesario por parte de la empresa para hacer bien su trabajo.
- No se puede esperar que estas empresas den un trato personalizado al cliente.
- No se puede esperar que los empleados de estas empresas den un trato personalizado al cliente.
- No es realista esperar de los empleados que conozcan las necesidades del cliente
- No es realista esperar que estas empresas prioricen los intereses del cliente.
- No se puede esperar que tengan un horario de apertura conveniente para el cliente.

En lo que respecta al enfoque sectorial, una de las herramientas para la medición de la satisfacción del cliente es el HOTELQUAL (hotel quality), que sirve para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento. Una de las limitaciones del SERVQUAL consiste en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación de las dimensiones clave para cada sector. De esta forma, para el sector de los servicios de alojamiento se encontraron tres dimensiones fundamentales: la evaluación del personal, la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

evaluación de las instalaciones y funcionamiento y por último, la organización del servicio.

Con el objeto de obtener información sobre la opinión respecto a la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios de equipamientos, servicios y programas concretos, se propone realizar una adaptación de la herramienta SERVQUAL. A continuación se plantean unas pautas generales que pudieran servir de guía al interesado.

1. Se entiende la calidad con respecto al servicio prestado y no como la diferencia entre perspectivas y percepciones.
2. Se eliminarán los ítems negativos por considerarse de muy difícil comprensión.
3. La escala se debe basar en los 10 atributos de calidad y cinco dimensiones en las que se basa el SERVQUAL, pero aplicándolos a los elementos críticos que caracterizan a equipamientos, servicios y programas concretos.

De este modo, en primer lugar, se han de identificar los elementos que caracterizan a los equipamientos, servicios y programas elegidos para cada uno de los atributos señalados.

• TANGIBLES

¿Cuáles son los elementos tangibles especialmente críticos en el equipamiento, servicio o empresa elegida?

Por ejemplo

- a) la estructura física (espacios en los locales lugares de reunión)
- b) la accesibilidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

• FIABILIDAD

¿Cuáles son los elementos de fiabilidad especialmente críticos en el equipamiento, servicio o empresa elegida?

Por ejemplo

- a) la garantía de que todo lo que se programa finalmente se ofrece.
- b) los problemas de servicio al cliente derivados de la sub-contratación o concesión de ciertos servicios, equipamientos

• CAPACIDAD DE RESPUESTA O INTERÉS

¿Cuáles son los elementos de capacidad de respuesta especialmente críticos en el equipamiento, servicio o empresa elegida?

Por ejemplo

- a) la falta de personal
- b) la formación del personal

• SEGURIDAD

La dimensión de seguridad, incluye cuatro atributos que se deben considerar individualmente en la aplicación del SERVQUAL a las empresas, programas o servicios. Estos son: cortesía, competencia, seguridad y credibilidad.

¿Cuáles son los elementos de seguridad especialmente críticos en el equipamiento, servicio o empresa elegida?

Por ejemplo:

- a) la organización,
- b) la formación,
- c) la profesionalidad
- d) la actitud hacia el cliente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

• EMPATÍA

¿Cuáles son los elementos de empatía especialmente críticos en el equipamiento, servicio o empresa elegida?

Por ejemplo

- a) Actividades demandadas,
- b) horarios de apertura.

En segundo lugar, se sugiere incluir a la herramienta otros aspectos tales como

1. Un ítem sobre la satisfacción general con el equipamiento, servicio o empresa elegida (en una escala de 1 a 10).
2. El cuestionario añadirá a la escala SERVQUAL preguntas de identificación del equipamiento, servicio o empresa elegida y del individuo encuestado.

Respecto al equipamiento, servicio o empresa elegida se tendrá en cuenta, entre otros:

- Tipo de equipamiento, servicio o programa.
- Horario de apertura.
- Tamaño.
- Ubicación (periférica y central).

Respecto al individuo encuestado, se preguntará:

- Sexo.
- Edad.
- Frecuencia de visita
- Motivo de la visita.

CAPITULO 4



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.1 Encuestas

Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel:

Nombre del Encuestado:

Cargo:

Ciudad:

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

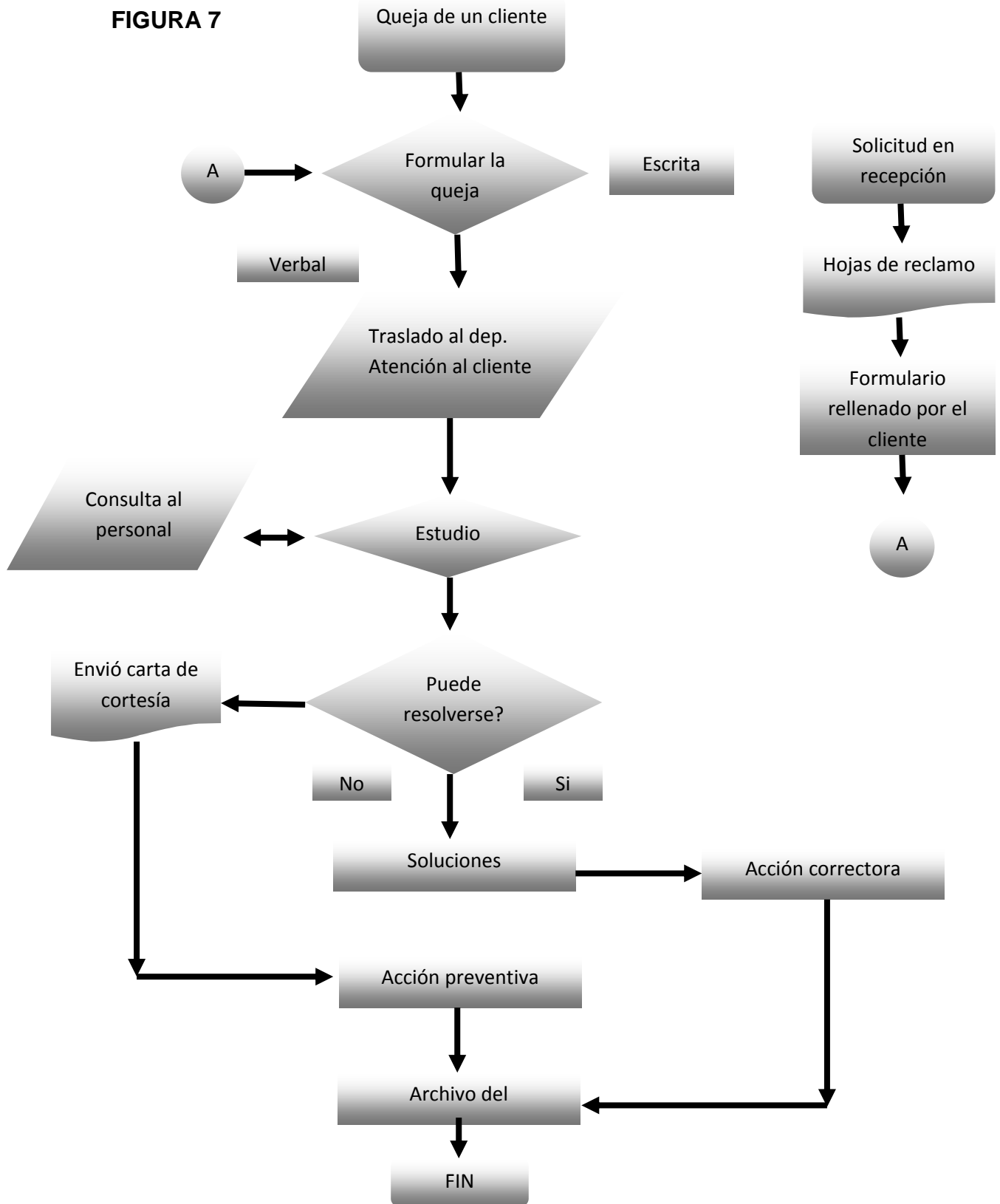
3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

FIGURA 7



Fuente: Tomado de Juliá Marco y Florián, Porsche. Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Elaboración: Andrea Pesantez

ENTREVISTA

En la ciudad de Cuenca se realizó una entrevista al Presidente de la Asociación Hotelera del Azuay.

DANIEL HERNANDEZ, Azuay - AHA

Hostal Posada del Ángel: Bolívar 1411 y Esteves de Toral

Andrea Pesantez: ¿Cuántos miembros conforman la Asociación Hotelera del Azuay?

Daniel Hernández: Los hoteles de Cuenca son más de 150, los afiliados son 65 en categorías de: lujo, de primera, de segunda, de tercera, pensiones, hostales, hosterías. La afiliación es voluntaria.

Andrea Pesantez: ¿De los miembros de la Asociación, cuántos son hoteles 4 estrellas y 5 estrellas?

Daniel Hernández: De los 65 afiliados a la Asociación, 2 hoteles de 5 estrellas o lujo y 14 son de primera o 4 estrellas.

Miembros de la Asociación Hotelera del Azuay



UNIVERSIDAD DE CUENCA FIGURA 8

ESTABLISHMENT	ADDRESS		WEB / EMAIL
HOTEL DE LUJO			
DORADO	Gran Colombia 7-87 y L. Cordero	2831390/2831663	www.eldoradohotel.com.ec reservas@eldoradohotel.com.ec
ORO VERDE	Av. Ordóñez Lazo s/n y 3 de Noviembre	4090000/4090001	ov_cue@oroverdehotels.com www.oroverdehotels.com
HOTEL DE PRIMERA			
CUENCA	Presidente Borrero 10-69 y Lamar	2833711/2826301	hotelcuenca@email.com
TOMEBAMBA	Bolívar 11-19 y General Torres	2823797/2846764	www.hoteltokebamba.com reservas@hoteltokebamba.com
ATAHUALPA	Sucre 3-50 y Tomás Ordoñez	2831841/2842345	
CRESPO	Calle Larga 7-93 y Luis Cordero	2842571/2839473	info@hotelcrespo.com hrespo@az.pro.ec
ITALIA	Av. España y Huayna Cápac	2840060/2864475	www.hotelitaliaec.com hitalia@etapanet.net
CONQUISTADOR	Gran Colombia 6-65 y Antonio Borrero	2831788/2842888	reservas@hconquistador.com.ec
PRINCIPE	Juan Jaramillo 7-82 y Luis Cordero	2847287/2828638	hotelprincipe@etapanet.net
PINAR DEL LAGO	Av. Ordóñez Lazo s/n e Higuerillas	4089741/4089841	pinarlag@etapaonline.net.ec
SUCRE ANEXO	Sucre 6-80 y Borrero	2840215/2833887	anexo@hconquistador.com.ec
PATRIMONIO	Bolívar 6-22 y Hermano Miguel	2831126/2842163	hpatrimo@yahoo.com
ENSUEÑOS	Gran Colombia 1-82 y Huayna Cápac	2844961/2845038	hensuenos_1@yahoo.es
YANUNCAY	Vargas Machuca 10-70 y Lamar	2829144/2840429	yanuncay@etapanet.net
CARVALLO	Gran Colombia 9-52 y Benigno Malo	2832063/2840749	carvallo@etapaonline.net.ec
SAN ANDRÉS	Gran Colombia 11-66 y Tarqui	2850039/2841497	info@hotelsanandres.net

Fuente: Tomado de Asociación Hotelera del Azuay. Guía Turística “Estar en Cuenca”. Cuenca, Imprenta Monsalve Moreno. 2008. Pág. 47-49.

Andrea Pesantez: ¿Cuáles son los estándares en los que se basan para categorizar los hoteles?

Daniel Hernández: La categorización la da el Ministerio de Turismo cuando entregan los permisos de funcionamiento, ellos son los que te categorizan; van a ver los servicios que tienes para esto. Está por salir una nueva categorización del Ministerio de Turismo pero todavía no sale.

Andrea Pesantez: ¿Alguno de los miembros tiene alguna certificación de calidad?

Daniel Hernández: Yo pienso que los grandes deben tener, los poderosos pueden llegar a tener; habría que consultarlo con ellos, con el Oro Verde, el Dorado.

Andrea Pesantez ¿Conoce usted sobre el Sistema de certificación de Competencias Laborales que se han desarrollado en Ecuador?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Daniel Hernández: Si las conozco, pero creo que ninguno aplique en Cuenca.

Andrea Pesantez: ¿Usted sabe cuál es la importancia de implementar un sistema de calidad?

Daniel Hernández: Si por supuesto, esto eleva la calidad del servicio, del destino Cuenca, sería bueno que se pudiera implementar.

Andrea Pesantez: La base de mi tema de tesis son los Sistemas de Calidad y las Normas ISO, pero es necesario saber si los prestadores de servicio de alojamiento están interesados en ello.

Daniel Hernández: Si estamos interesados pero en algo menos complicado, los hoteleros tenemos muchos problemas, en el sentido de que nos tienen locos con los impuestos, los empleados, con el SRI. Alguien nos propone algo y lo sacamos corriendo, así de sencillo.

Andrea Pesantez: ¿Debido a las complicaciones que ello implica?

Daniel Hernández: Entendemos que para que el hotel se llene, debe tener calidad, debe tener sellos de calidad, pero tienen que aplicarse. Debe ser algo no muy complicado de hacer, todo eso exige capacitación, entonces que te van a contestar los hoteles si vos quieres capacitar al personal, ¿en qué horario lo vas hacer? ¿En mi horario de trabajo? Yo te voy a decir que no, los empleados van a decir que sí, pero en el trabajo y yo diré que en su tiempo libre a lo que dirán que no; ¿te das cuenta que es complicado?

Entonces si se consensua para estar de acuerdo, se puede llegar a un acuerdo; yo podría dar dos horas y el empleado dos horas, con ello tendríamos cuatro horas ya se puede capacitar.

Andrea Pesantez: Gracias por su colaboración.

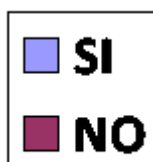
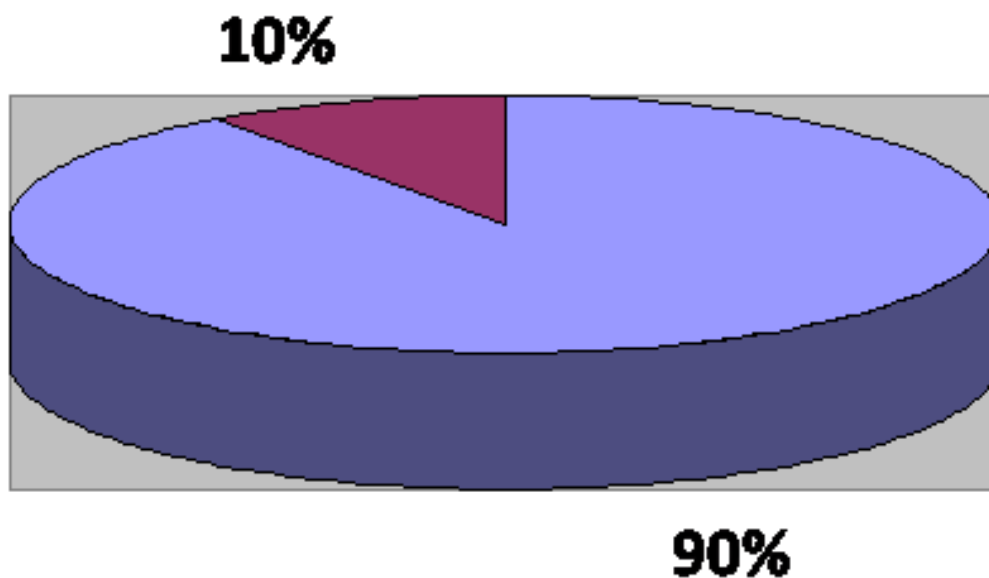


UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2 Recolección de datos

Se realizaron encuestas a Gerentes, Directores y el personal que trabajan en los hoteles que constan en el ministerio de Turismo 4 y 5 estrellas según el último catastro.

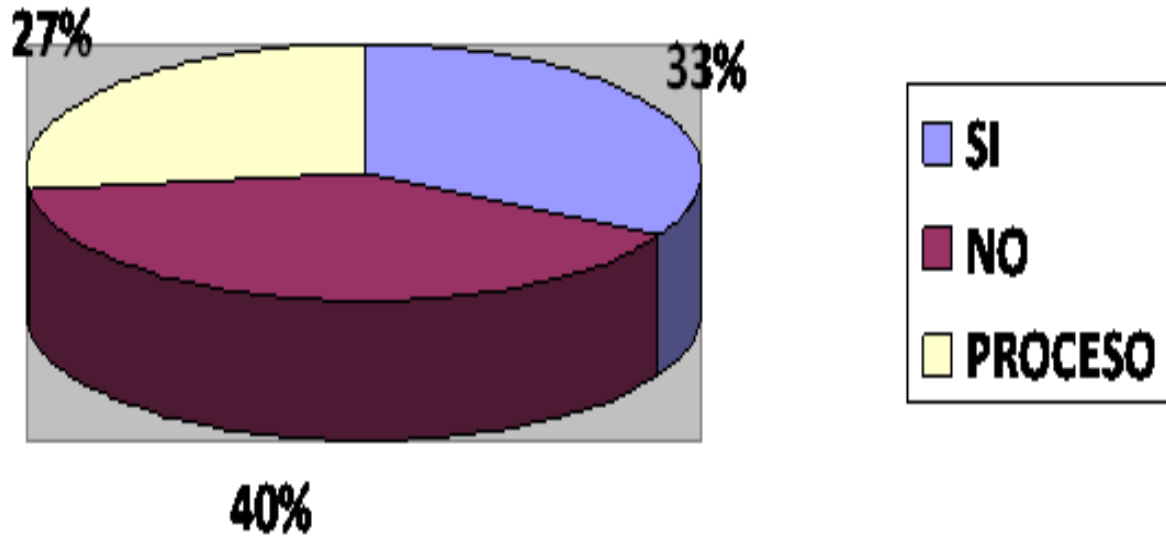
1) ¿Sabe usted que son las Normas ISO para Hoteles?



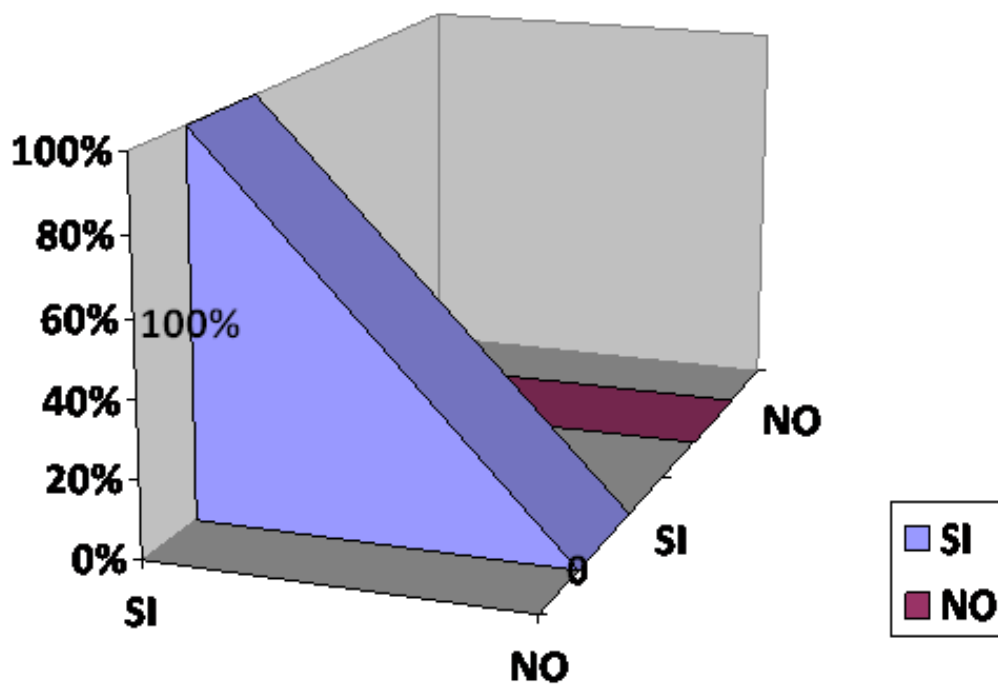


UNIVERSIDAD DE CUENCA

2) ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?



3) ¿Conoce usted la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad dentro de su hotel?





UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.3 Interpretación de datos y resultados

¿Sabe usted que son las Normas ISO para Hoteles?

El 90% de los encuestados, contestaron que si conocían acerca de las Normas ISO y el 10% dijeron que no sabían de ellas, lo cual indica que los prestadores de servicio de alojamiento en la ciudad de Cuenca tienen un conocimiento básico de las Normas Internacionales, pero es necesario que los las personas que trabajan en turismo, específicamente servicio de alojamiento, busquen e investiguen mas sobre estas Normas para la aplicación e implementación de las mismas.

¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

El 33% de los encuestados contestaron que los hoteles en los que laboran poseen una certificación de calidad ISO, el 40% contesto que si tienen certificaciones ISO y de Buenas Prácticas para el turismo Sostenible y el 27% esta en proceso para obtener otro tipo certificación tales como ISO, Smart Voyager las mismas que buscan cuidar el medio ambiente.

¿Conoce usted la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad dentro de su hotel?

El 100% de los encuestados dijeron que si conocían la importancia de la implementación de un Sistema de Calidad dentro de un hotel, ya que se brinda mayor seguridad, confiabilidad y respaldo a los huéspedes y de esta manera lograr mejor difusión de los servicios hacia futuros clientes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4 Propuesta para la ciudad de Cuenca

GUÍA DE SISTEMA DE CALIDAD PARA UN HOTEL 4 y 5 ESTRELLAS.

La siguiente es una propuesta de sistema de calidad ISO 9001:2008, el cual está basado en los procesos de un hotel 4 y 5 estrellas, en este caso se han tomado 8 procesos en total: 2 procesos estratégicos, 3 procesos claves y 3 procesos de soporte.

- Los procesos estratégicos son: Gerenciamiento y Mejora Continua.
- Los procesos clave son: Front Desk, House Keeping y AA-BB.
- Los procesos de soporte son: Provisiones, RRHH y Mantenimiento.

A continuación se proponen 12 pasos para el desarrollo del mismo.

PASOS

1. Organigrama del hotel.
2. Política de Calidad y objetivos de Calidad.
3. Requisitos del cliente, requisitos implícitos del hotel y requisitos legales.
4. Mapa de procesos del hotel.
5. Mapa de cada proceso.
6. Descomposición del propósito de cada proceso en sus objetivos implícitos y evaluación de los mismos.
7. Cuadro de control de los indicadores.
8. Cuadro para determinar los procesos en los que se debe realizar un plan de calidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. Plan de calidad de los procesos.
10. Matriz de interrelación de procesos.
11. Selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.
12. Auditorías internas.

DESCRIPCIÓN DE CADA PASO

1. Organigrama del hotel.

Para empezar, se debe determinar cómo está organizada la empresa, los procesos que sigue y cuáles son los responsables de los diferentes departamentos.

En el **Cuadro 1** se muestran claramente los departamentos en orden jerárquico además de los sub departamentos y los encargados de cada uno de ellos. Con el organigrama del hotel se determina los procesos que se realizan y sobre los cuales se va a implementar el sistema de calidad, cabe recalcar que el sistema puede ser desarrollado para todos los procesos o solo en aquellos que sean necesarios.

2. Política de Calidad y objetivos de Calidad

La política de Calidad y los objetivos de la Calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El

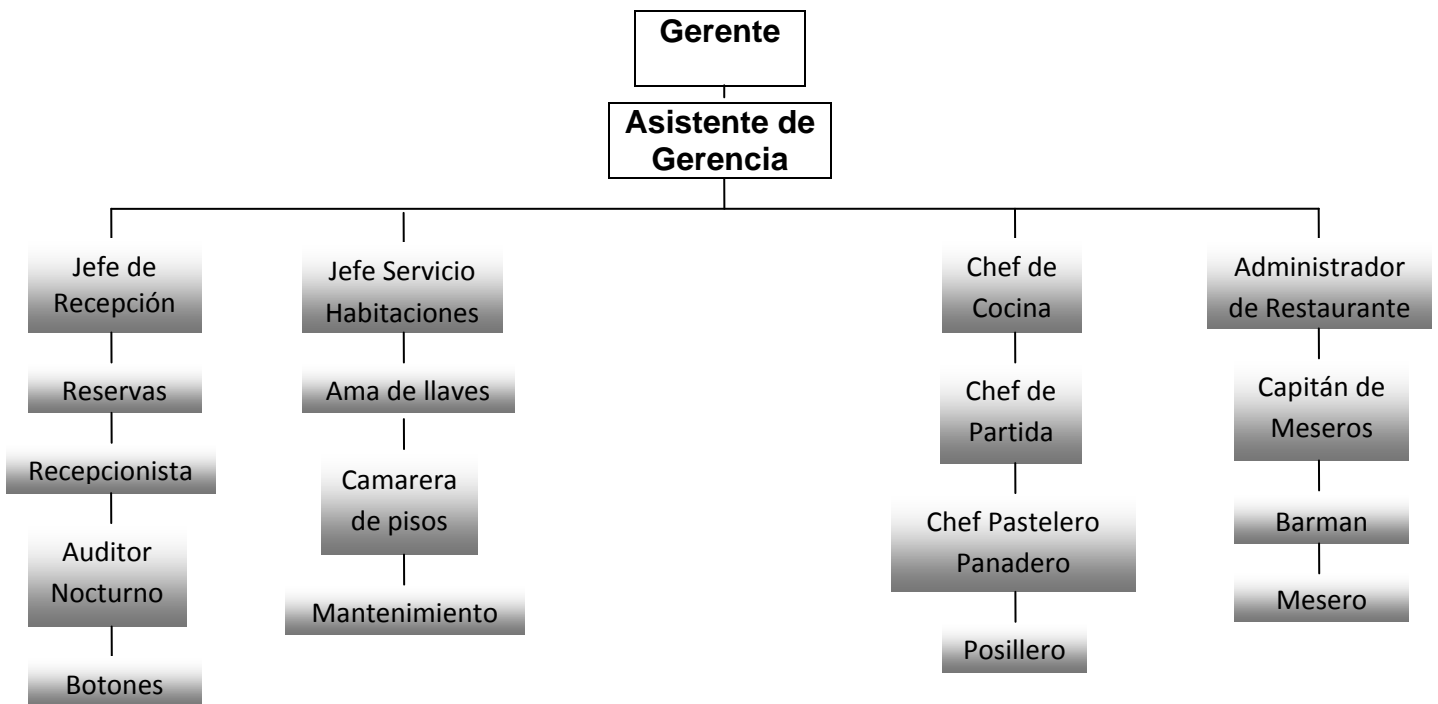


UNIVERSIDAD DE CUENCA

logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia,

Cuadro 1

Organigrama de un hotel



Fuente: Hotel Oro Verde

Elaborado por: Andrea Pesantez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.⁶²

La política de calidad y los objetivos de la calidad varían de acuerdo a la empresa, en el caso de hoteles, el principal objetivo es la satisfacción del sus huéspedes y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Como ejemplo, se detalla a continuación la política de la calidad y calidad del

Hotel Oro Verde, en Cuenca Ecuador

Reglas y Políticas Corporativas

Selección y reclutamiento de personal

Nuestros empleados son los principales mediadores entre el éxito de nuestra misión y nuestro mercado objetivo, para lo cual integramos a nuestra organización objetivos personales de cada uno de ellos ayuden a cristalizar los nuestros.

Comportamiento esperado del personal ORO VERDE

- Brindar a los huéspedes y clientes del hotel fina atención, demostrando cortesía, respeto, consideración y mucha hospitalidad, para que su estadía entre nosotros resulte un a experiencia grata.
- Observar buena conducta dentro del hotel respetando a sus superiores y cultivando relaciones armoniosas con los demás colaboradores dentro de las horas de trabajo y fuera de ellas.
- Evitar todo lo que pueda poner en peligro su propia seguridad, la des sus compañeros, la de los huéspedes y clientes y en general de todas las personas que concurran al hotel.

⁶² Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2005-Fundamentos y Vocabulario, p.11.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Cuando vea una situación de emergencia, debe tomar el teléfono más cercano y marcar el N° 133 y explicar a la operadora la situación y el lugar en donde se encuentra.
- Cuidar y mantener en buen estado todos los bienes de la empresa especialmente los materiales de trabajo, herramientas y equipos.
- Minimizar el consumo de energía eléctrica y agua potable.
- Comunicar a sus superiores los daños materiales que pudieran amenazar la integridad del personal de colaboradores, huéspedes y clientes.
- Reportar inmediatamente a su superior, de la existencia de objetos olvidados por huéspedes y clientes.

Aspectos de Presentación Personal

- Mientras este prestando sus servicios el personal deberá vestir el uniforme completo asignado para cada área, limpio y en perfecto estado (incluyendo zapatos)
- En todo momento deberá demostrar prolijidad en el aseo y presentación personal, uñas cortas y bien mantenidas, cabello lavado y bien peinado (recogido para el personal que maneja alimentos), uso de desodorante, cara con afeitado diario para los varones y maquillaje discreto para las mujeres.

Lineamientos Generales

- Solamente podrá ingresar a las habitaciones el personal asignado para ello. Durante la jornada de trabajo no esta permitido recibir visitantes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

personales salvo en casos de fuerza mayor y deberá hacerlo por la puerta de control de personal.

- Evite utilizar el teléfono para llamadas personales, en caso de emergencia solicite la autorización de su jefe departamental y/o. Recursos Humanos. Prohibido el uso de celulares personales y/o mensajear en horas de trabajo.
- Aun cuando recibiera invitación de los clientes del hotel, esta prohibido ingerir licor, fumar, comer o masticar chicle durante las horas de trabajo.
- No se permite realizar ventas de objetos a los compañeros de trabajo en las instalaciones de la empresa ni recibir visitas de vendedores.
- Esta prohibido timbrar tarjetas de los compañeros.
- No tomar los materiales de trabajo para uso personal
- No sacar fuera del hotel, alimentos u objetos, así fuere obsequio de un huésped o cliente, pedir la autorización del Gerente General. Solicite el formulario en Seguridad.
- No consumir alimentos en su sitio de trabajo
- No realizar rifas o colectas internas sin la autorización de Gerencia General
- Ser flexible y apoyar a los otros departamentos cuando sea requerido
- Utilizar siempre la puerta de control de personal para el ingreso y salida del trabajo, fuera de horario no esta permitido ingresar al hotel sin previa autorización. Para asistir eventos sociales en el hotel pro favor notificar.
- Las compras en el Gourmet Deli se pueden realizar al contado y fuera de horario de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Obligaciones del Empleado

- Entregar al departamento de Recursos Humanos todos los documentos requeridos
- Acercarse al Departamento Medico para abrir la ficha medica y someterse a los exámenes médicos las veces que la empresa lo disp0onga y seguir el tratamiento señalado.
- Timbrar la tarjeta de control de asistencia correctamente uniformado, tanto a la entrada como a la salida y a la hora del lunch. Ser puntual.
- Ingresar y salir de la jornada de trabajo por la puerta de Seguridad
- Notificar al departamento de Recursos Humanos ausencias ocasionadas por enfermedad o calamidad domestica. En caso de enfermedad debe concurrir al consultorio medico del hotel o espera la visita del medico en su domicilio.

La empresa le Asegura

- Respeto a las condiciones de trabajo acordadas
- Capacitación en el puesto de trabajo
- 30 minutos para servirse los alimentos, los mismos que no cuentan como tiempo de trabajo
- Pagos puntuales de sueldos, mediante transferencia bancaria.
(Produbanco)

Beneficios

- Convenios de crédito en Comisarito. Farmacias. Óptica
- Servicio de transporte nocturno a partir de las 23H45



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Atención medica permanente
- El día de su cumpleaños un pastel del Gourmet Deli
- Alimentación en horario de trabajo, sin costo para el Empleado

El huésped y clientes en nuestro de Atención

Visión

- Nos mantendremos durante los próximos cinco años como el hotel 5 estrellas líder en la ciudad de Cuenca por la calidad de nuestros productos, servicios e instalaciones, teniendo como filosofía el mejoramiento continuo
- Seremos reconocidos como los mejores frente a hoteles de cadenas internacionales que incursionen en el mercado local.

Misión

- Somos una empresa dedicada a la provisión de servicios de alta calidad, en las áreas de alojamiento, alimentos y bebidas y organización de eventos sociales y académicos.
- Formamos parte de la cadena Oro Verde y mantenemos nuestro estatus de líderes de mercado frente a la competencia gracias a la permanente renovación e innovación de nuestros productos y procesos.
- Cuidamos con esmero a nuestros clientes externos, anticipándonos a sus necesidades y excediendo sus expectativas. Nuestra categoría cinco estrellas nos comprometen a brindar total satisfacción con excelencia.
- Nuestros colaboradores constituyen la base de nuestra gestión por lo que nos preocupamos de su bienestar y desarrollo tanto personal como



UNIVERSIDAD DE CUENCA

profesional, a cambio, recibimos su compromiso total con la organización.

- Seleccionamos cuidadosamente a nuestros proveedores y guardamos excelentes relaciones con ellos para comprometerlos en la entrega de productos de alta calidad y a precios convenientes.
- Nos manejamos con criterios de efectividad y eficiencia con el fin de lograr una rentabilidad óptima para los accionistas.
- Damos auspicio selectivo a obras de beneficencia, retribuyendo así el apoyo que la comunidad cuencana brinda a nuestra gestión y reafirmando nuestro compromiso con la sociedad en general.

Valores

1. **Honestidad:** Hacia los clientes, los colaboradores y la empresa.
2. **Responsabilidad:** Cumplir a cabalidad el trabajo encomendado, con puntualidad y excelencia.
3. **Productividad:** Manejar nuestra gestión con criterios de efectividad y eficiencia para lograr resultados de rentabilidad óptimos.
4. **Calidad Total:** Cuidando cada uno de los procesos para que el resultado final sea óptimo
5. **Trabajo en Equipo:** El aporte de cada uno es importante, la comunicación permanente de estos miembros del equipo nos permite trabajar armoniosamente
6. **Respeto:** A las personas, a las instalaciones y a los recursos de la empresa
7. **Cordialidad:** En la atención al cliente y en el trato entre compañeros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. **Discreción:** Tener una actitud profesional antes situaciones delicadas

9. **Desarrollo Humano:** En el plano personal y profesional

10. **Lealtad con la empresa:** En todo momento, dentro y fuera de ella.

3. Requisitos del cliente, requisitos implícitos del hotel y requisitos legales.

Es necesario determinar los requisitos del cliente, los requisitos implícitos que el hotel brinda y los requisitos legales para la conformación del mismo y su correcto funcionamiento.

Para obtener los requisitos del cliente, se ha visto necesaria la realización de una encuesta dirigida un grupo focal conformado por 10 personas, las cuales han visitados hoteles 4 y 5 estrellas en la ciudad de Cuenca.

Luego de la ejecución del grupo focal, se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO 2

Requisitos	Descripción
INSTALACIONES ADECUADAS	Cómodas, limpias amplias, seguras y con ambiente agradable
CALIDAD DE SERVICIO / ATENCIÓN	Rápido, seguro y eficiente.
CALIDAD EN ALIMENTOS Y BEBIDAS	Variedad de platos y bebidas, bien presentadas e innovadoras.
BUENA ATENCIÓN	Persona amable, educada, hospitalaria y bien presentada

Elaboración: Andrea Pesantez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Requisitos implícitos

Los requisitos implícitos son aquellos que están sobreentendidos y se deben dar sin necesidad de exigencias, en el **Anexo 5** se observa la propuesta de éstos requisitos y su descripción.

Requisitos legales

A su vez, los requisitos legales son aquellos que la empresa debe cumplir para su correcto funcionamiento, los permisos que debe poseer para laborar y las obligaciones tributarias y patronales.

En el **Anexo 6** se pueden apreciar los requisitos y sus descripciones, es decir los artículos y leyes que regulan las labores de hotel.

Dentro de la Ley de Turismo del Ecuador, en el **Capítulo II** (DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN), Art. 8 y 9, encontramos lo siguiente:

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

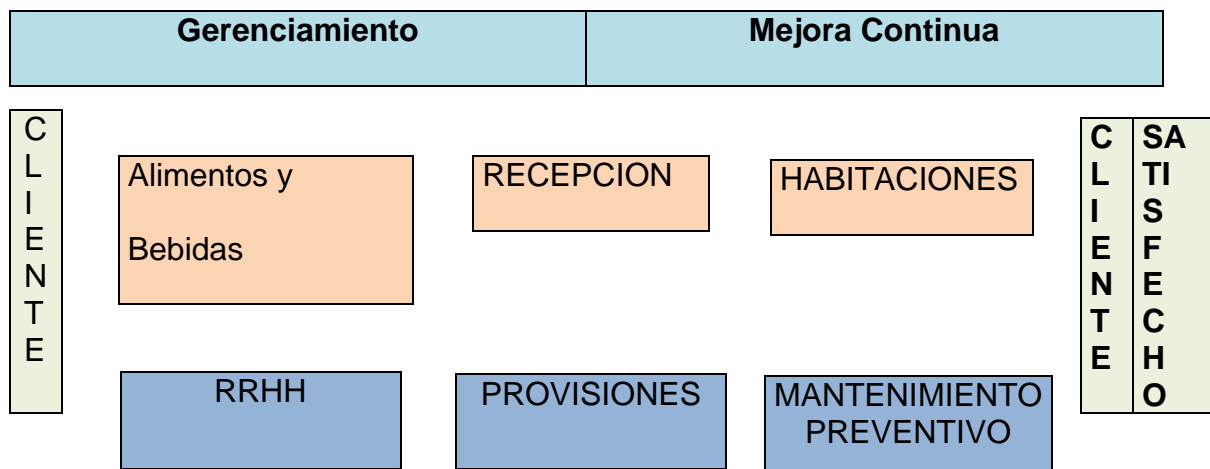
4. Mapa de procesos del hotel.

Una vez determinados los requisitos necesarios, se procede a elaborar el “Mapa de Procesos”; los procesos deben ser debidamente clasificados acorde a los objetivos de satisfacción y rentabilidad que persiguen cada hotel, por ello no existe un mapa de procesos modelo sino que cada hotel posee uno propio.

En el **Cuadro 3** se puede apreciar la propuesta de los procesos de un hotel.

Cabe recalcar que existen tres tipos de procesos: los estratégicos, los claves (operativos) y los de soporte (apoyo).

Cuadro 3
Mapa de Procesos



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Ivan Peñafiel

Elaboración: Andrea Pesantez

Los procesos clave son aquellos que denominamos propios del negocio o actividad. Entre ellos podemos citar el proceso de comercialización, de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

compras, de prestación del servicio. No suelen ser más de cuatro o seis en hostelería.⁶³

Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa define sus objetivos y desarrolla sus estrategias para llevar a cabo los procesos clave. Son los que presentan la planificación del negocio y delimitan el ámbito social y legal d los procesos clave. Como ejemplo podemos definir el de diseño del producto y/o servicio, planificación económica, etc.

Finalmente, los procesos de soporte son aquellos que sirven de apoyo y proporcionan recursos a los procesos clave, tales como recursos humanos y formación, marketing, administración, logística, informática, profesionales externos, etc.⁶⁴

5. Mapa de cada proceso.

Una vez determinados los procesos de un hotel, se desarrolla un mapa de cada proceso en el cual se va a implementar el sistema de calidad; en éste, se anota el propósito del mismo, las entradas (insumos), las salidas, los recursos necesarios para la realización de las actividades y los controles de las mismas. En el **Cuadro 4** se observa el Mapa del proceso de Gerenciamiento; este proceso estratégico es uno de los principales en la organización porque se programan o desarrollan los planes y gestiones generales del hotel, obteniendo como resultados planes, recursos, políticas, indicadores, etc.

⁶³ Juliá, Porsche, et al, pag.192.

⁶⁴ Juliá, Porsche, et al, pag.193.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cuadro 4

Proceso de Gerenciamiento

Insumos	PLAN ESTRATEGICO	Salidas
Estudios de mercado	PRESUPUESTO	Plan Estratégico
Requisitos del Cliente	Revisiones Periódicos	Presupuestos
Informes Generales	Gestión Financiera	Plan de Acciones
	Elaboración y Difusión de Políticas	Recursos
	Gestión Operativa	Políticas
	Gestión de Ventas	Indicadores
		Ventas

El objetivo de este plan es desarrollar planes y gestiones para el correcto funcionamiento del hotel, para cumplir con las expectativas del huésped.

Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Ivan Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez

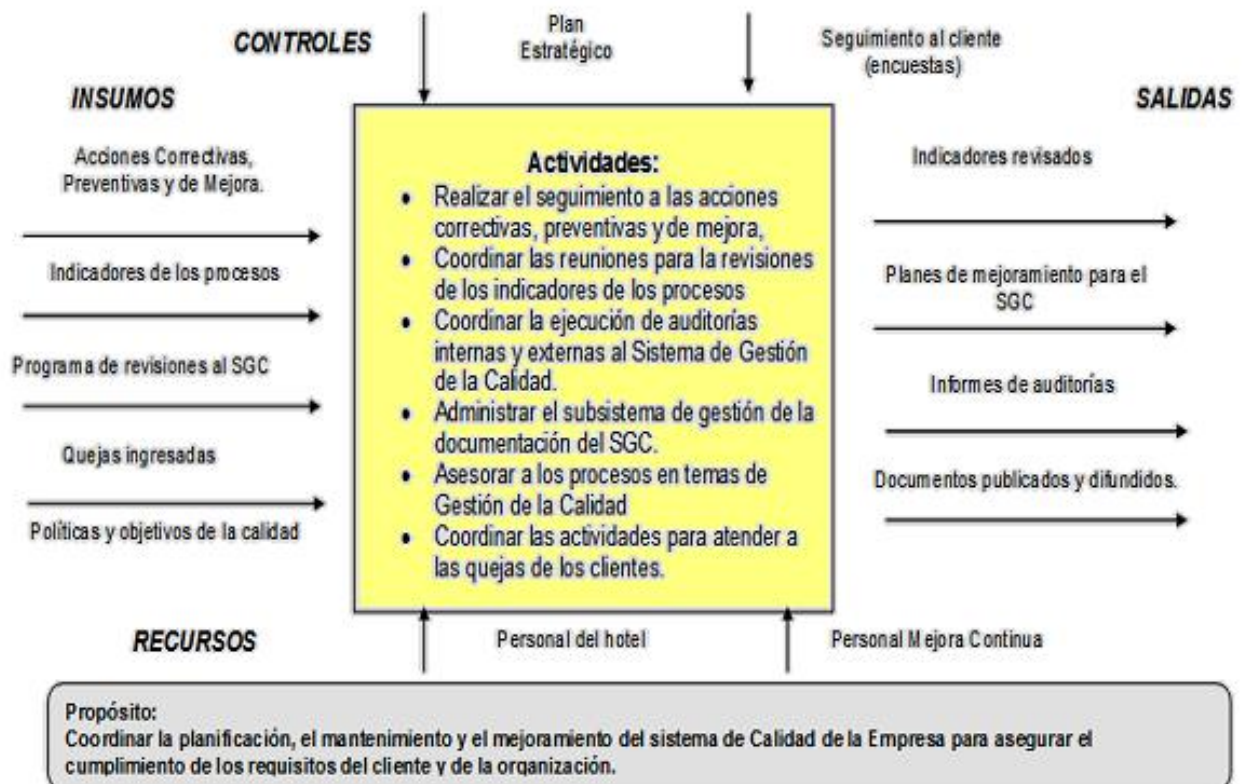


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 5** se observa el Mapa del proceso de Mejora Continua, en el que se detalla de mejor manera las actividades que se desarrollan en este proceso.

Cuadro 5

Proceso de Mejora Continua



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Iván Peñafiel

Elaboración: Andrea Pesantez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 6** se observa el Mapa del proceso de Front Desk, el cual tiene como principal actividad la atención al cliente y su satisfacción.

Cuadro 6

Procesos de Front Desk



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Iván Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez

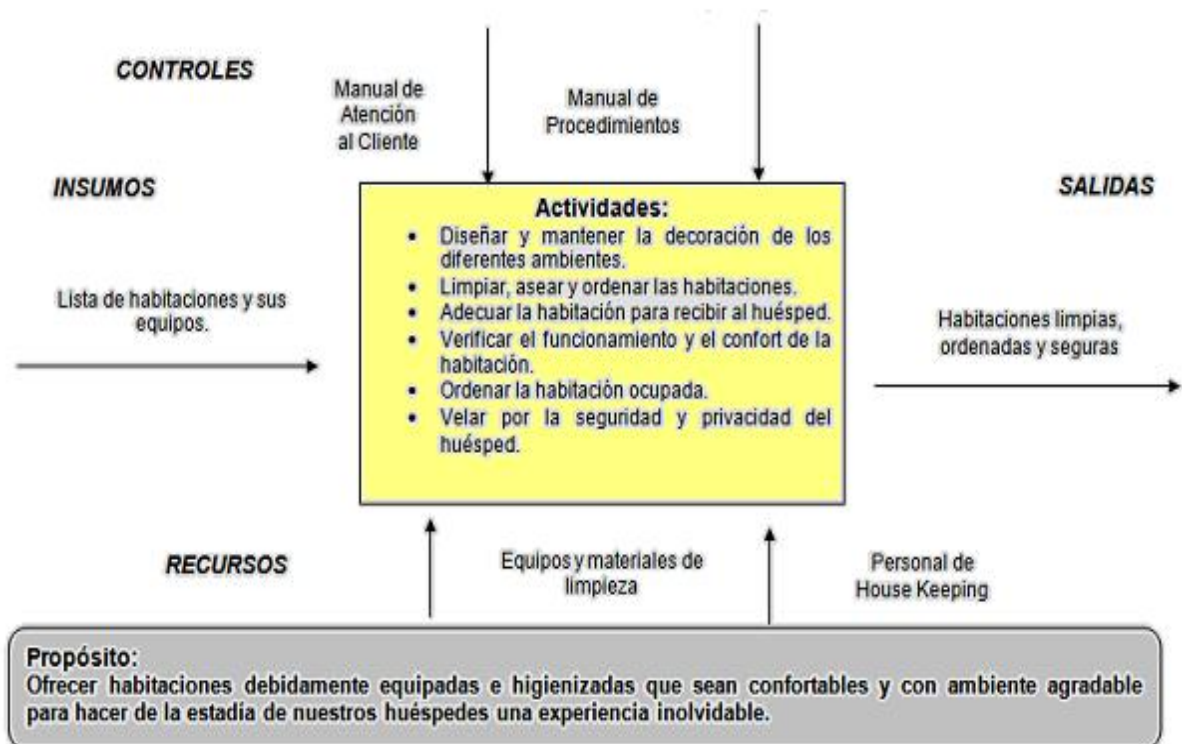


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 7** se observa el Mapa del proceso de House Keeping, que se encarga principalmente del cuidado y aseo de las habitaciones para el bienestar de los huéspedes.

Cuadro 7

Proceso de House Keeping



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Ivan Peñafiel

Elaboración: Andrea Pesantez

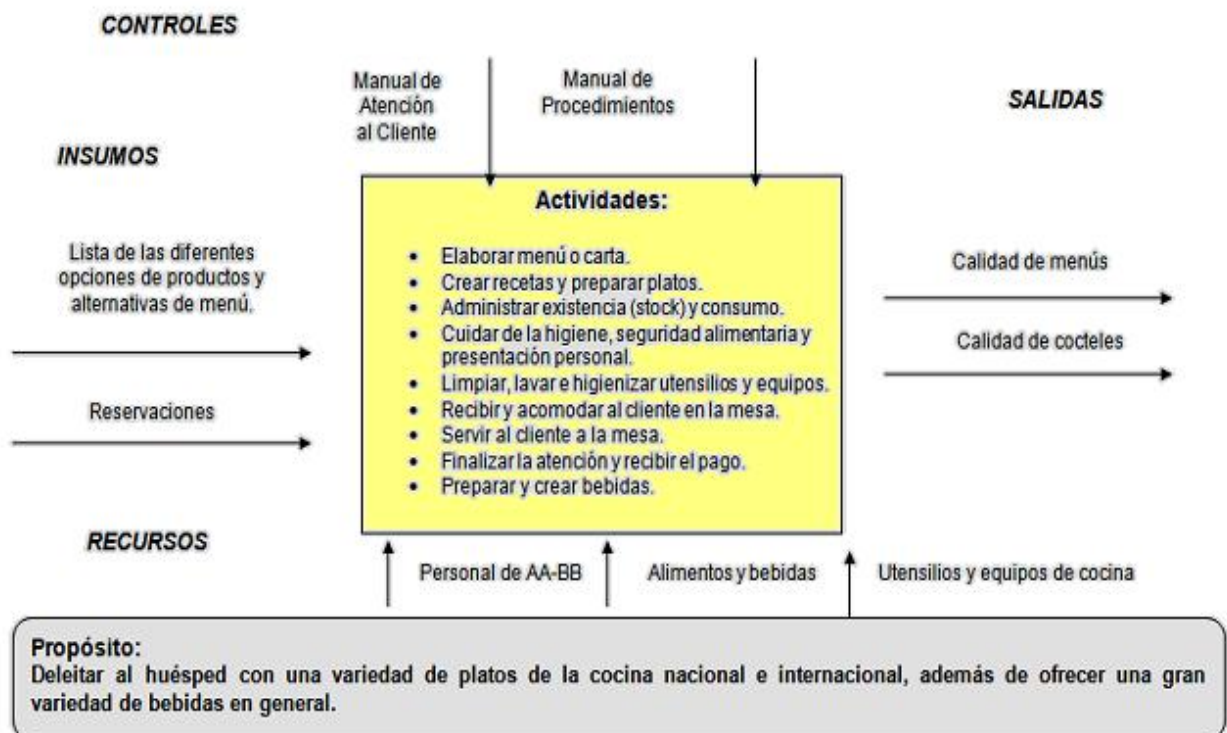


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 8** se observa el Mapa del proceso de AA-BB, que se encarga de la preparación de los alimentos y de las bebidas, haciendo que los clientes y huéspedes queden satisfechos.

Cuadro 8

Proceso de Alimentos y Bebidas



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Ivan Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez

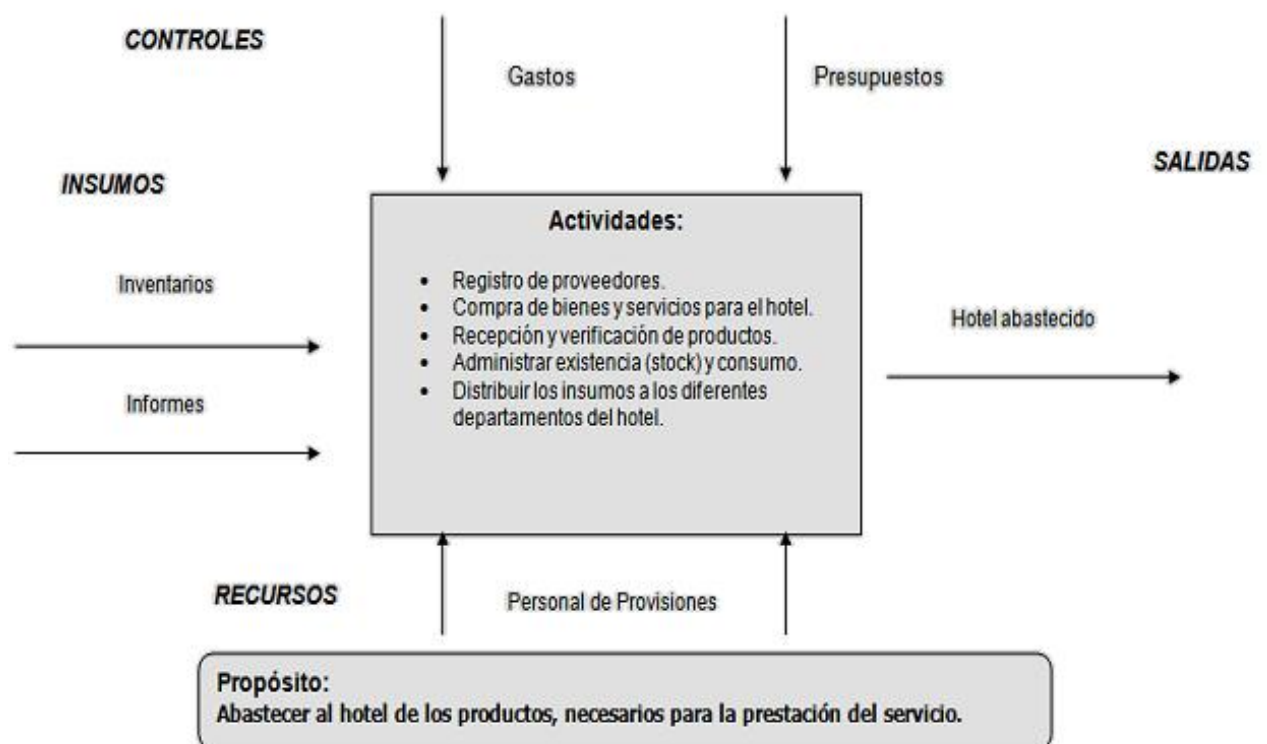


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 9** se observa el Mapa del proceso de Provisiones, el cual abastece al hotel de los suministros y materiales necesarios para el funcionamiento del mismo.

Cuadro 9

Proceso de Provisiones



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Iván Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez

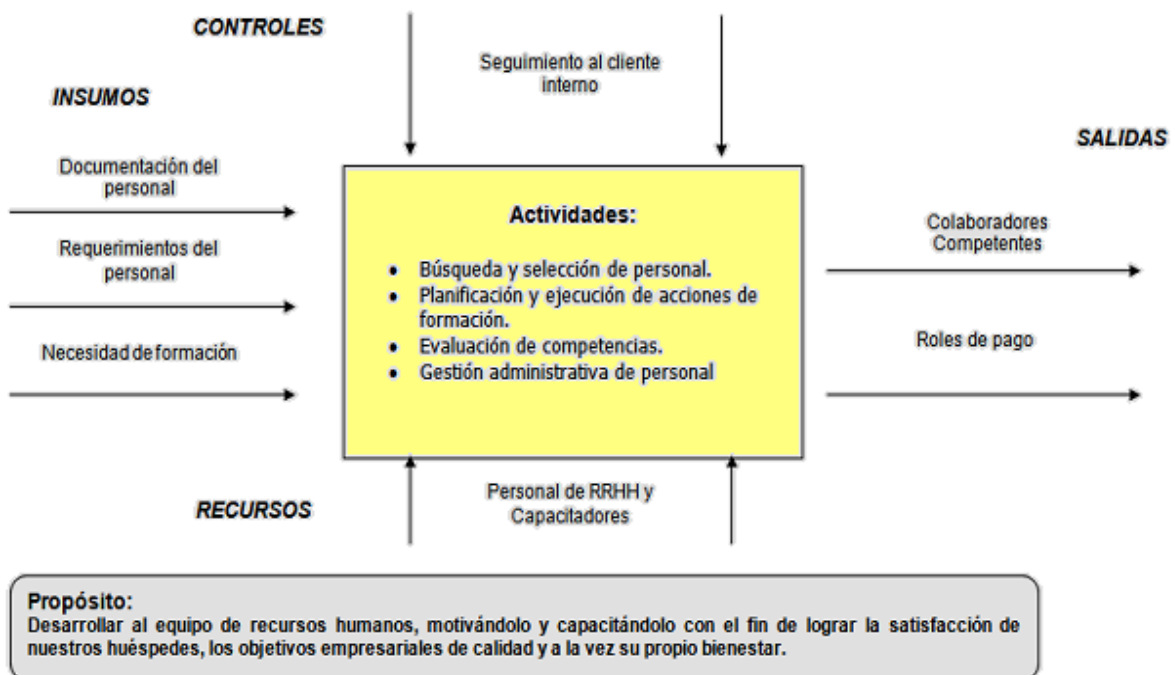


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 10** se observa el Mapa del proceso de RRHH, que se encarga de la capacitación, seguimiento y mejoramiento del rendimiento de los colaboradores del hotel.

Cuadro 10

Proceso de RRHH



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Iván Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez

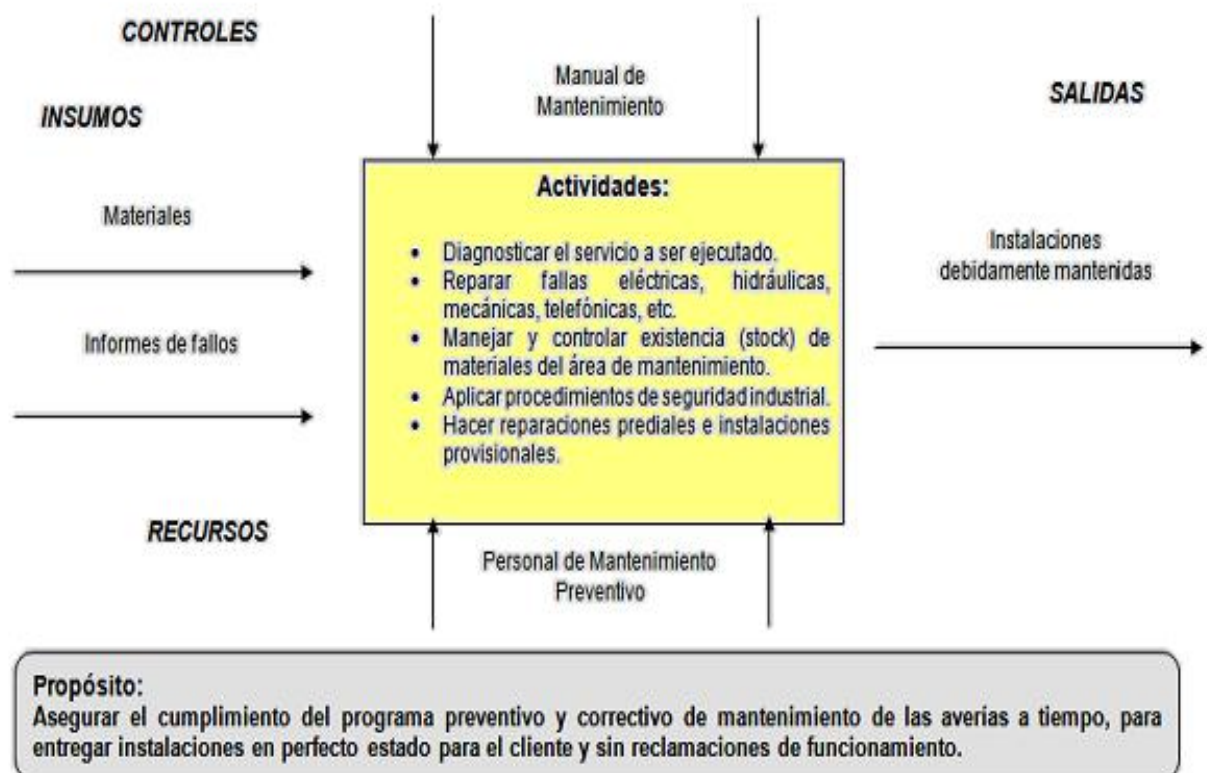


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 11** se observa el Mapa del proceso de Mantenimiento Preventivo que se encarga de la prevención de averías y del correcto funcionamiento de las instalaciones del hotel.

Cuadro 11

Proceso de Mantenimiento Preventivo



Fuente: Apuntes Procesos Hoteleros, Iván Peñafiel
Elaboración: Andrea Pesantez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Descomposición del propósito de cada proceso en sus objetivos implícitos y evaluación de los mismos.

Al propósito de cada proceso se lo descompone en sus objetivos implícitos para poder realizar el control de su avance y cumplimiento. Cada uno de estos objetivos debe ser evaluado mediante la aplicación de los indicadores pertinentes.

Para elegir un indicador hay que tener en cuenta que debe ser medible, entendible y controlable.

En el **Anexo 7**, se encuentran los indicadores para el propósito del proceso de Gerenciamiento, los cuales están medidos en porcentajes. A continuación se evalúan los indicadores propuestos a través de una de las herramientas de gestión de la calidad como lo es el Análisis de Pareto, el cual está basado en la valoración de las causas para saber cuán importante es cada una de ellas y para poder extraer conclusiones de estudio.

Para esto, se realiza una tabla con el nombre del indicador, el efecto del cliente (A), la disponibilidad de datos (B), la brecha de mejoramiento (C) y la ponderación que es el resultado de la multiplicación de los valores de A, B y C.

(Ver Anexo 8).

A continuación se realiza el análisis de Pareto, ordenando de mayor a menor las ponderaciones o valoraciones obtenidas para su análisis. El paso siguiente es encontrar la frecuencia relativa y la frecuencia acumulada de cada indicador que ayudan a la evaluación de los indicadores propuestos.

Existe un principio del Análisis de Pareto que dice que el 20% de las causas arreglan el 80% del problema, por lo que nos centramos en los resultados de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los indicadores que estén comprendidos hasta el 80 % y se realiza una tabla donde consta el nombre del indicador, y las respuestas positivas a las preguntas de que si el indicador es medible, entendible y controlable.

En el **Anexo 9**, se ve de mejor manera la descomposición del propósito de Mejora Continua, que está medido principalmente por la política y objetivos de la calidad, acciones correctivas, preventivas y de mejora, la eficiencia del SGC y el número de huéspedes satisfechos. Una vez que se realiza este procedimiento, se evalúan los indicadores propuestos que están en el **Anexo 10**.

En el **Anexo 11**, aparece la descomposición del propósito de Front Desk, que está medido principalmente por el número de huéspedes satisfechos y el número de quejas recibidas por mala atención. Concluida la descomposición, se realiza la evaluación de los indicadores propuestos, en el **Anexo 12** se ve este procedimiento.

En el **Anexo 13**, se encuentra la descomposición del propósito de House Keeping, que está medido principalmente por el número de quejas, número de cancelaciones y número de clientes satisfechos. Luego se realiza la evaluación de los indicadores propuestos que se aprecian en el **Anexo 14**.

En el **Anexo 15**, se ha descompuesto el propósito de AA-BB, que está medido principalmente por la calidad de los menús y cocteles, el número de clientes satisfechos y % de ventas tanto del restaurante como del bar. Luego de esto se realiza la evaluación de los indicadores propuestos que se aprecian mejor en el **Anexo 16**.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Anexo 17**, se ve de mejor manera la descomposición del propósito de Provisiones, que está medido principalmente por bodega y el despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel. Terminada la descomposición, se realiza la evaluación de los indicadores propuestos que se ven en el **Anexo 18**.

En el **Anexo 19**, se ve de mejor manera la descomposición del propósito de RRHH, que está medido principalmente por el número de colaboradores competentes, y satisfechos con su trabajo. La evaluación de los indicadores de este proceso se ven en el **Anexo 20**.

En el **Anexo 21**, se ve de mejor manera la descomposición del propósito de Mantenimiento Preventivo, que está medido principalmente por el tiempo de respuesta en la reparación y la disminución del número de mantenimientos correctivos. Acabado este procedimiento, se realiza la evaluación de los indicadores propuestos que aparece en el **Anexo 22**.

Cuadro de control de los indicadores.

Este cuadro ayuda al control de los indicadores, el cual contiene el propósito del proceso, los indicadores que se obtuvieron luego del Análisis de Pareto, la unidad de medida del indicador, la fórmula de cálculo, el límite crítico, la meta, la frecuencia de medida, el responsable de acopio, de procesamiento, de análisis y de reporte, además de la presentación de los datos que se obtengan.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Anexo 23**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de Gerenciamiento; los indicadores que se van a controlar son el número de huéspedes satisfechos y el porcentaje de planes cumplidos.

En el **Anexo 24**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de Mejora Continua; los indicadores que se van a controlar son la eficiencia del sistema de gestión de calidad y la política y objetivos de calidad.

El **Anexo 25**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de Front Desk; los indicadores que se van a controlar son el número de huéspedes satisfechos y el número de quejas recibidas por mala atención.

El **Anexo 26**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de House Keeping; los indicadores que se van a controlar son el número de huéspedes satisfechos y el número de quejas recibidas.

El **Anexo 27**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de AA-BB; los indicadores que se van a controlar son el número de clientes satisfechos, la calidad de menús y cocteles.

El **Anexo 28**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de Provisiones; los indicadores que se van a controlar son bodega y el despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel.

El **Anexo 29**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de RRHH; los indicadores que se van a controlar son colaboradores competentes y satisfechos con su trabajo.

El **Anexo 30**, se observa el cuadro de control de indicadores para el proceso de Mantenimiento Preventivo; los indicadores que se van a controlar son el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

tiempo de respuesta en la reparación y la disminución del número de mantenimientos correctivos.

8. Cuadro para determinar los procesos en los que se debe realizar un plan de calidad.

El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimiento y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Para elaborar el Plan de Calidad, primero se construye una tabla con los requisitos del cliente con su definición y los 8 procesos propuestos. Seguido de esto se va valorando cada requisito con cada proceso; los valores van en un rango de 1 a 5, considerando que 5 significa directa relación del requisito con el proceso, 3 significa mediana relación y 1 significa baja relación.

En cada uno de los procesos en los que se haya obtenido la valoración de 5 es en donde se debe realizar el plan de calidad; en este caso se obtuvieron los siguientes procesos: Front Office, House Keeping, AA-BB, RRHH y Provisiones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cuadro 12

Plan de Calidad

REQUISITOS	DEFINICION	PROCESOS							
		GERENCIAMIENTO	MEJORA CONTINUA	FRONT OFFICE	HOUSE KEEPING	AA-BB	PROVISIONES	RRHH	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Instalaciones Adecuadas	Cómodas, limpias amplias y seguras; con ambiente agradable.	3	3	3	5	5	3	3	3
Calidad de Servicio/ Atención	Rápido, seguro y eficiente.	3	3	5	5	5	3	3	1
Buena Atención	Persona amable, educado, hospitalario y bien presentado	3	3	5	5	5	3	5	1
Calidad en Alimentos y bebidas	Variedad de platos y bebidas, bien presentados e inocuos.	3	3	1	1	5	5	3	3

Posteriormente se elabora la tabla en la cual constan los requisitos con sus definiciones y las características de los procesos principales que se obtuvieron anteriormente. En los **Cuadros 13 y 14** se estiman los detalles de lo anteriormente escrito.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cuadro 13

Procesos Principales

REQUISITOS	DEFINICION	FRONT OFFICE	HOUSE KEEPING	AA-BB	RRHH	PROVISIONES	MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Instalaciones Adecuadas	Cómodas, limpias amplias y seguras; con ambiente agradable.	---	5	5	---	---	---
Calidad de Servicio/ Atención	Rápido, seguro y eficiente.	5	5	5	---	---	---
Buena Atención	Persona amable, educado, hospitalario y bien presentado	5	5	5	5	---	---
Calidad en Alimentos y bebidas	Variedad de platos y bebidas, bien presentados e inocuos.	---	---	5	---	5	---

Cuadro 14

Características de los Procesos Principales

REQUISITOS	DEFINICION	FRONT OFFICE	HOUSE KEEPING	AA-BB	RRHH	PROVISIONES
Instalaciones Adecuadas	Cómodas, limpias amplias y seguras; con ambiente agradable.	---	Habitaciones limpias y confortables.	Salón limpio y amplio para el expendio de alimentos y bebidas.	---	---
Calidad de Servicio/ Atención	Rápido, seguro y eficiente.	-Hospitalidad cuando se recibe y despide al huésped. -Información de las facilidades del hotel. -Solución de problemas y seguimiento del huésped.	- Atender las peticiones del huésped. -Mantener las habitaciones según las especificaciones del hotel.	-Atender las peticiones de los clientes. -Ofrecer los menús y dar seguimiento al cliente.	---	---
Buena Atención	Persona amable, educado, hospitalario y bien presentado	-Cuidar de la apariencia personal -Mantener las normas de hospitalidad.	-Cuidar de la apariencia personal. -Mantener las normas de hospitalidad.	-Cuidar de la apariencia personal. -Mantener las normas de hospitalidad.	Capacitación continua del personal	---
Calidad en Alimentos y bebidas	Variedad de platos y bebidas, bien presentados e inocuos.	---	---	Servir los platos y bebidas conforme a lo establecido.	---	Calidad de los productos adquiridos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. Plan de calidad de los procesos.

Determinados los procesos principales, se procede a elaborar una tabla denominada Cuadro Plan de Calidad en la que anotamos las actividades que se realizan en cada proceso, la característica por controlar, la especificación, el medio de evaluación, la frecuencia, el tamaño de la muestra, el o los criterios para tomar acción de control, la acción de control, el registro y el responsable de la evaluación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 15**, podemos apreciar el Cuadro del Plan de Calidad del Proceso de Front Desk que realiza check in, check out, control del acceso a las habitaciones, ofrecimiento de productos y servicios, entrega de facturas y realización de informes.

Cuadro 15

Cuadro de Plan de Calidad para el proceso de Front Desk

ACTIVIDAD	Característica por controlar	Especificación	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de la muestra	Criterios para tomar acción de control	Acción de control	Registro	Responsable de la evaluación
Realizar check in, check out.	Cordialidad en el proceso de check in y check out	4 de 5 huéspedes están conformes con la atención que reciben	Encuestas al huésped	Mensual	5 clientes	Menos de 3 clientes están conformes	Llamado de atención al personal	Hoja del seguimiento de cliente fantasma	Jefe de RRHH y cliente fantasma
Controlar el acceso a las habitaciones	Rapidez en el proceso de acceso a las habitaciones	4 de 5 huéspedes están conformes con la atención que reciben	Encuestas al huésped	Mensual	5 clientes	Menos de 3 clientes están conformes	Llamado de atención al personal	Hoja del seguimiento del botones	Jefe de RRHH y cliente fantasma
Ofrecer productos y servicios.	Servicio de soporte para selección de productos y servicios	4 de 5 huéspedes están seguros de adquirir un servicio	Encuestas al huésped	Mensual	5 clientes	Menos de 3 clientes no están seguros	Capacitación al personal en apoyo a decisión de compra del cliente	Resultados de encuesta	Jefe de RRHH
Entregar facturas y realizar informes.	Facturas e informes claros y sin errores	4 de 5 facturas bien hechas	Encuestas al huésped	Mensual	5 clientes	Más de 3 clientes reclaman por su factura	Llamado de atención al personal	Facturas realizadas en el mes	Recepcionista
Aprobado:			Fecha:				Revisión:		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 16**, se puede apreciar el Cuadro del Plan de Calidad del Proceso de House Keeping que tiene por actividades de: Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes, limpiar y ordenar las habitaciones, verificar el funcionamiento y el confort de la habitación, entregar facturas y realizar informes.

Cuadro 16

Cuadro de Plan de Calidad para el Proceso de House Keeping

ACTIVIDAD	Característica por controlar	Especificación	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de la muestra	Criterios para tomar acción de control	Acción de control	Registro	Responsable de la evaluación
Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes.	Diseño de ambientes de acuerdo a la temporada	6 de 7 huéspedes están conformes con la decoración	Encuestas al huésped	Semestral	6 clientes	Menos de 4 clientes están conformes	Rediseñar la decoración de ambientes	Hoja del seguimiento ama de llaves	Gerente y huéspedes
Limpia, y ordenar las habitaciones	Rapidez en el proceso de limpieza de habitaciones	4 de 5 huéspedes están conformes con la habitación	Encuestas al huésped	Bimensual	5 clientes	Menos de 3 clientes están conformes	Llamado de atención al personal	Hoja del seguimiento de camarera	Ama de llaves y huéspedes
Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación.	Funcionamiento adecuado de los equipos de habitaciones	4 de 5 huéspedes están conformes con su habitación	Encuestas al huésped	Bimensual	5 clientes	Menos de 3 clientes no están seguros	Mantenimiento de los equipos y revisión de confort	Hoja de seguimiento de Ama de llaves	Ama de llaves y Jefe de mantenimiento
Entregar facturas y realizar informes.	Facturas e informes claros sin errores	4 de 5 facturas bien hechas	Facturas	Mensual	5 clientes	Más de 3 clientes reclaman por su factura	Llamado de atención al personal	Facturas realizadas en el mes	Recepcionista y Ama de llaves
Aprobado:			Fecha:				Revisión:		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 17**, podemos apreciar el Cuadro del Plan de Calidad del Proceso de AA-BB que realiza la elaboración del menú o carta, el cuidado de la higiene, seguridad alimentaria y presentación personal, limpieza, lavado e higiene de utensilios y equipo, administración de existencia (stock) y consumo.

Cuadro 17

Cuadro de Plan de Calidad para el Proceso de AABB

ACTIVIDAD	Característica por controlar	Especificación	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de la muestra	Criterios para tomar acción de control	Acción de control	Registro	Responsable de la evaluación
Elaborar menú o carta.	Variedad de platos y bebidas	4 de 5 clientes están conformes con el menú y bebidas que reciben	Encuesta a los clientes	Con cada nuevo menú	5 clientes	Menos de 4 clientes están conformes	Rediseñar el menú y/o hacer los ajustes necesarios	Hoja de seguimiento del chef	Chef
Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.	Alimentos sanos	4 de 5 clientes están conformes con los alimentos y bebidas	Encuesta a los clientes	Mensual	5 clientes	Menos de 4 clientes están conformes	Suspender la compra de alimentos y bebidas y/o cambiar de proveedor	Hoja de control de la calidad de la materia prima	Chef y Provisiones
Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos.	Limpieza de utensilios y equipos	Cumplimiento del programa de limpieza y desinfección	Revisión de utensilios y equipos	Semanal	No aplica	Cumplimiento del programa de limpieza y desinfección	Limpiar, desinfectar y reforzar la capacitación en el programa	Hoja de control de limpieza	Chef
Administrar existencia (stock) y consumo	Existencia y consumo	% de consumo acorde al % de ventas	Inventarios y pedidos	Semanal	70% de existencias	Las existencias no duran lo establecido	Verificar existencias y consumo	Inventarios y hojas Kárdex	Chef y Provisiones
Aprobado:		Fecha:				Revisión:			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 18**, podemos apreciar el Cuadro del Plan de Calidad del Proceso de Provisiones que tiene por actividades: compra de alimentos, bebidas, menajes, muebles, suministros y equipos, recepción y verificación de productos, distribución de los insumos a los diferentes departamentos del hotel, control de existencias.

Cuadro 18

Cuadro de Plan de Calidad para el Proceso Provisiones

ACTIVIDAD	Característica por controlar	Especificación	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de la muestra	Criterios para tomar acción de control	Acción de control	Registro	Responsable de la evaluación
Compra de alimentos, bebidas, menajes, muebles, suministros y equipos.	Calidad en los productos adquiridos	Los 7 departamentos del hotel se encuentran satisfechos con los insumos recibidos	Inventarios	Mensual	7 departamentos	5 de los departamentos no tienen los insumos necesarios	Abastecer a los departamentos de los insumos necesarios	Inventarios	Jefe de Provisiones
Recepción y verificación de productos	Calidad en los productos adquiridos	100% de los insumos son de buena calidad	Examinar insumos	Mensual	Insumos	90% de los insumos tienen defectos	Suspender compra y/o cambiar de proveedor	Inventarios	Jefe de Provisiones
Distribuir los insumos a los diferentes departamentos del hotel	Entrega a tiempo	Los 7 departamentos del hotel se encuentran satisfechos con los insumos recibidos a tiempo	Inventarios	Mensual	7 departamentos	5 de los departamentos no tienen los insumos necesarios	Abastecer a los departamentos de los insumos necesarios	Inventarios	Jefe de Provisiones
Control de existencias	Exigencia a los proveedores en la entrega puntual de los insumos	8 de 10 entregas llegan a tiempo	Facturas	Con cada nueva compra	10 entregas	Menos de 7 entregas no llegan a tiempo	Cambiar de proveedores	Hoja de control de existencias	Jefe de Provisiones
Aprobado:			Fecha:				Revisión:		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el **Cuadro 19**, se puede apreciar el Cuadro del Plan de Calidad del Proceso de RRHH que tiene por actividades: la búsqueda y selección de personal, plan de formación y acciones formativas y evaluación del rendimiento.

Cuadro 19

Cuadro de Plan de Calidad para el Proceso Recursos Humanos

ACTIVIDAD	Característica por controlar	Especificación	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de la muestra	Criterios para tomar acción de control	Acción de control	Registro	Responsable de la evaluación
Búsqueda y selección de personal	Competencia del personal que ingresa	De acuerdo al perfil del cargo	Revisión de la documentación y evaluación del postulante	Cada vez que se necesita	N/A	No se ajusta al perfil del cargo	Seguir seleccionando	N/A	Jefe de RRHH
Plan de formación y acciones formativas	Colaboradores capacitados para la atención al huésped	90% de los colaboradores han recibido capacitación por parte del hotel	Registro de asistencia a cursos de capacitación	Anual	100% de colaboradores	El 60% de los colaboradores no han recibido capacitación	Ajustar plan de formación	Registro de asistencia a cursos de capacitación	Jefe de RRHH
Evaluación del rendimiento	Colaboradores bien capacitados y evaluados	100% de los colaboradores tienen una buena evaluación	Evaluación	Semestral	100% de colaboradores	El 70% de los colaboradores tienen mal su evaluación	Volver a capacitar	Evaluaciones	Jefe de RRHH
Aprobado:			Fecha:				Revisión:		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. Matriz de interrelación de procesos.

Cada uno de los procesos de un hotel están relacionados unos con otros, por eso es necesario realizar una matriz de interrelación de todo ellos.

Se elabora una tabla en la que se coloca los procesos tanto de manera horizontal como vertical y especificamos las relaciones que existen entre ellos.

El **Cuadro 20**, deja ver de mejor manera las relaciones de los procesos.

Cuadro 20

Matriz de Interrelación de los Procesos

PROCESOS	Gerenciamiento	Mejora Continua	Front Desk	House Keeping	AA-BB	Provisiones	RRHH	Mantenimiento Preventivo
Gerenciamiento		Plan de Acciones del SGC	Satisfacción del huésped	Satisfacción del huésped	Satisfacción del huésped	Existencias y consumo	Planes de Capacitación y Seguimiento	Programa preventivo y correctivo
Mejora Continua	Planes de mejoramiento del SGC		Documentos publicados y difundidos	Documentos publicados y difundidos	Documentos publicados y difundidos	Calidad de productos y proveedores	Seguimiento de colaboradores	Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.
Front Desk	Reservas confirmadas	Plan de Acciones del SGC		Habitaciones limpias y ordenadas	Calidad de menús y cocteles	Hotel abastecido	Colaboradores competentes	Instalaciones debidamente mantenidas
House Keeping	Número de habitaciones y sus equipos	Planes de mejoramiento para el SGC	Reservas confirmadas		Facturas e informes	Materiales recibidos	Colabores satisfechos con su trabajo	Lista de habitaciones y sus equipos.
AA-BB	Calidad de menús y cocteles	Mejoramiento del SGC	Facturas e informes	Facturas		Menús facturados	Seguimiento	Informes de fallos
Provisiones	Asignación de presupuestos, Inventario de existencias	Hotel abastecido	Materiales necesarios	Materiales necesarios	Alimentos y materiales necesarios		Materiales y repuestos	Necesidades de materiales y repuestos
RRHH	Plan de capacitación y acciones formativas	Necesidad de formación	Colaboradores competentes	Colaboradores competentes	Colaboradores competentes	Necesidad de materiales		Instalaciones en buen estado
Mantenimiento Preventivo	Plan de Mantenimiento	Materiales y repuestos	Instalaciones debidamente mantenidas	Informe de fallos	Salones en buen estado	Materiales y repuestos	Colaboradores Competentes	

11. Selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.

El proceso de compras es el más importante en una empresa en lo que se refiere al control de costes. Resulta muy necesario establecer una relación de confianza con los proveedores para alcanzar un nivel de calidad satisfactorio,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

un plan de vigilancia eficaz, transparencia, respeto riguroso por los compromisos, y desarrollar una política de asociación.

Los proveedores deben seleccionarse en base a la capacidad de respetar los plazos de entrega, el coste y la capacidad técnica que posean, la rapidez a las demandas de progreso, compromiso con la política de calidad y el ejemplo de su posición para los demás proveedores.

12. Auditorías internas.

La auditoría de calidad interna, es aquella que evalúa todos los elementos del sistema de calidad, los cuales deben estar acorde a las bases y planes establecidos por la dirección del hotel. Este tipo de auditorías debe realizarse en periodos de tiempo regulares en función de la situación del hotel o de la importancia de las actividades que se desarrollan.

Además de las auditorías internas, es recomendable que se realicen auditorías externas realizadas por personal ajeno o independiente al hotel.

Una auditoría de calidad externa consiste en un exámen sistemático de las actuaciones respecto a la calidad para verificar y evaluar de forma independiente el cumplimiento de unos determinados requisitos. Además de la obtención de un certificado de empresa registrada.⁶⁵

Las directrices para la realización de las auditorias se encuentran detalladas en la Norma ISO 19011:2002

⁶⁵ Auditoria, Lloréns, Fuentes, pag. 239.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 1

Catastro Ciudad de
Cuenca

Ministerio de Turismo

Julio 2010



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTABLECIMIENTO	PROPIETARIO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	CATEGORIA
EL DORADO	EMPRESA HOTELERA CUENCA	PEDRO VAZQUEZ	GRAN COLOMBIA 7-87	Lujo
ORO VERDE	HOTEL LA LAGUNA S.A.	BEDA BERMMANN	AV. ORDOÑEZ LASSO S/N	Lujo
ALLI TIANA	MARIO ORELLANA GARCIA	MARIO ORELLANA GARCIA	PTE. CORDOVA Y PADRE AGUIRRE ESQ.	Primera
ATAHUALPA	ESTHELA SACOTO	LUIS BARSARLLO	SUCRE 3-50	Primera
CARVALLO	XAVIER CARVALLO SOLIS	XAVIER CARVALLO SOLIS	GRAN COLOMBIA 9-52 Y BENIGNO MALO	Primera
CATEDRAL	PABLO AMBROSI	ROMULO AMBROSI	PADRE AGUIRRE 8-19 Y SUCRE	Primera
CONQUISTADOR EL No. 1	JOSE ANTONIO OCHOA GARCIA	JOSE ANTONIO OCHOA GARCIA	GRAN COLOMIBA 6-65 Y HERMANO MIGUEL	Primera
CRESPO	HOTEL CRESPO C.A.	HERNAN JARAMILLO	CALLE LARGA 7-93 Y LUIS CORDERO	Primera
CUENCA	LEONARDO DURAN ANDRADE	LEONARDO DURAN ANDRADE	BORRERO 10-69 Y LAMAR	Primera
ENSUEÑOS	HOTEL ENSUEÑOS CIA. LTDA.	FABIOLA CHACHA DURAN	GRAN COLOMBIA 1-82 Y MANUEL VEGA	Primera
ITALIA	INES OCHOA GARCIA	INES OCHOA GARCIA	AV. ESPAÑA Y HUAYNA CAPAC	Primera
PATRIMONIO	MARCIA MARTINEZ PONCE	LUIS GUAMAN	BOLIVAR 6-22 Y HERMANO MIGUEL	Primera
PINAR DEL LAGO	MARCELO VINTIMILLA BORRERO	MARCELO VINTIMILLA BORRERO	AV. ORDOÑEZ LASO S/N E IGUERILLAS	Primera
PRESIDENTE	HOTEL PRESIDENTE S.A.	GALO ALVAREZ	GRAN COLOMBIA 6-59 Y BORRERO	Primera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRINCIPE EL	HOTEL PRINCIPE RACELLERI CIA. LTDA.	MONICA CELLERI YANZAHUANO	JUNA JARAMILLO No.7-82 Y LUIS CORDERO	Primera
SANTA ANA	MARIA DOLORES TORAL MURILLO	MARIA DOLORES TORAL MURILLO	PRESIDENTE CORDOVA No. 11-49	Primera
SUCRE	HERNAN ENDERICA ORTIZ	HERNAN ENDERICA ORTIZ	SUCRE 6-80 Y BORRERO BOLIVAR 11-19 Y GENERAL TORRES	Primera
TOMBAMBA	EDGAR LEON	EDGAR LEON		Primera
VICTORIA	EDGAR VINICIO DURAN ABAD	EDGAR VINICIO DURAN ABAD	CALLE LARGA 6-93 Y BORRERO	Primera
YANUNCAY	MARIA ROSALINA YANGARI VASQUEZ	MARIA ROSALINA YANGARI VASQUEZ	VARGAS MACHUCA 10-70	Primera
AMERICAS LAS	TELMO CORDERO	TELMO CORDERO	MARIANO CUEVA 13-59 ENTRE PIO BRAVO Y VEGA MUÑOZ	Segunda
ATENAS	FERNANDO REYES JERVES	ALBERTO REYES	LUIS CORDERO 11-89 Y SANGURIMA.	Segunda
BEST PLAZA	HERNAN GERARDO PLAZA DELEG	HERNAN GERARDO PLAZA DELEG	ELOY ALFARO 1-43 Y HUAYNA CAPAC	Segunda
CISNE EL	JULIO MILTON MURILLO TORAL	JULIO MILTON MURILLO TORAL	AV. DE LAS AMERICAS Y AMAZONAS	Segunda
ESPAÑA	MARIA MAYANCELA MINCHALA	JANETH OCHOA	SANGURIMA 17 Y HAUAYNA CAPAC	Segunda
EUROPA	ABDULIA ENCALADA	ABDULIA ENCALADA	GASPAR SANGURIMA 2-55 TOMAS ORDOÑES	Segunda
PRADO INN	XIMENA ABRIL AMPUDIA	JORGE ABRIL	ROCAFUERTE 3 45 Y HUAYNA CAPAC	Segunda
QUIJOTE EL	JOHNN MONTERO TORAL	JOHNN MONTERO TORAL	HNO. MIGUEL 9-58 Y GRAN COLOMBIA	Segunda
RIOS DEL VALLE	CARLOS SANTIAGO ULLOA ANDRADE	CARLOS SANTIAGO ULLOA ANDRADE	MARIANO CUEVA 7-21 Y P. CORDOVA	Segunda



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SAN CARLOS	JUAN CARLOS CHACHA	JUAN CARLOS CHACHA	MADRID 1-44 Y AV ESPAÑA	Segunda
VASQUEZ INN	CRISTIAN VASQUEZ PONCE	CRISTIAN VASQUEZ PONCE	AV ESPANA 10-17 Y HUAYNA CAPAC	Segunda
GRAN HOTEL	LEONARDO DURAN ANDRADE	LEONARDO DURAN ANDRADE	GENERAL TORRES 9-70	Tercera
NORTE	RIGOBERTO VINTIMILLA PULLA	RIGOBERTO VINTIMILLA PULLA	MARIANO CUEVA 11-63 Y SANGURIMA	Tercera
PICHINCHA	ENMA MUÑOZ MOSCOSO	ENMA MUÑOZ MOSCOSO	GRAL TORRES 8-82 Y BOLIVAR	Tercera
SAN JOSÉ INN	JONNATHAN PABLO VÁZQUEZ OJEDA	JONNATHAN PABLO VÁZQUEZ OJEDA	CALLE DEL CHORRO S/N Y GIL RAMIREZ DÁVALOS	Tercera
TITO	CARLOS GOMEZ JARRIN	CARLOS GOMEZ JARRIN	SANGURIMA 1-49 Y MANUEL VEGA	Tercera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2

Características de la Oferta hotelera en Cuenca



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HOTEL CRESPO

- Servicio de catering
- Bar el Alambique, donde puede encontrar una gran variedad de tragos
- Servicio de la habitación podrá disfrutar de nuestro menú en la comodidad de su habitación
- Servicio de taxi gratuito para los huéspedes del traslado aeropuerto-hotel
- Área de parqueo las 24 horas del día
- Internet cuentan con computadoras que están disponibles para el uso del internet. Cada huésped tiene acceso a una hora de servicio de internet gratis.
- Tours o transportes con guías confiables y con conocimiento de la materia
- Habitaciones Simples, Dobles y Triples con todos los servicios complementarios (tv cable, baño privado, mini bar, calefacción,)
- Cuenta con su propio restaurante “La Cosana”



Hotel Crespo
Fuente: Agoda

Pagina Web



Hotel Crespo
Fuente: Agoda Pagina Web



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel El Dorado

- El hotel tiene una ubicación en el área empresarial
- Cuenta con habitaciones simples, dobles y suites, en cada una cuenta con servicios complementarios tales como (internet de alta velocidad por cable o inalámbrico, cajas fuertes tipo Laptop, minibares, elegantes baños con mármol)
- Dentro de sus instalaciones cuenta con Goda Restaurant que ofrece a sus clientes platos gourmet.
- Ofrece servicios de Spa, con sauna, turco y sala de ejercicios completamente equipada con equipos cardiovasculares.
- Tiene servicios para conferencias de negocios, salones con capacidad para 25 personas.
- Servicio de Catering



Hotel el Dorado
Fuente: Pagina del Hotel



Hotel el Dorado
Fuente: Pagina del Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Oro Verde

- Ubicado en una zona residencial a 5 minutos del centro de la ciudad
- Cuenta con habitaciones simples, triples, incluida todos sus servicios complementarios (mini bar, calefacción, teléfono con discado directo internacional, reloj con alarma, camas King).
- Gimnasio, piscina,
- El Salón de Eventos tiene una capacidad de hasta 300 personas
- Fitness Center
- Restaurante
- Vestíbulo
- Business Center
- Lavandería



Hotel Oro Verde

[Pagina Web del Hotel](#)



Hotel Oro Verde

[Pagina Web del Hotel](#)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HOTEL CORDERO

Habitaciones:

- Suites de lujo, alfombradas y de gran espacio,
- Camas de dos plazas,
- Frigo bar con gran variedad de licores y bocaditos,
- Cajas de seguridad,
- Calefacción portátil,
- Escritorios y radio despertador.
- Línea de teléfono y acceso inmediato a internet mediante línea especial de alta velocidad.
- Televisión por cable.
- Amplios baños de mármol y artículos de tocador de primera, espejos y excelente iluminación.
- Periódico local.

Alojamiento

- 7 Suites Sencillas
- 7 Suites Dobles
- 6 Suites triples
- 2 Suites Cuadruples
- 1 Suites Presidencial.



Hotel Cordero

Fuente: Pagina Web del Hotel



Hotel Cordero

Fuente: Pagina Web Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Santa Lucia

- Manejan estándares de calidad a nivel Americano
- Política Ambiental
- Room Service
- Pisos Alfombrados
- En las habitaciones o en las suites cuentan con todos los servicios complementarios (pantalla plasma, tv cable, caja de seguridad digital, radio despertador, secador de pelo, Wireless, escritorio, calefacción, concierge las 24 horas)
- Servicio de Catering
- Ofrecen instalaciones para eventos sociales
- Menús a la elección del cliente



Hotel Santa Lucia

Fuente: Pagina Web Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA





UNIVERSIDAD DE CUENCA



CALIFICACION DE CALIDAD

Fecha: _____ Habitación N: _____

Hotel	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Atención en el Check in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Limpieza en la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Confort de la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servicio a la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Atención en el Check out	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante y Desayuno	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rapidez en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temperatura de los alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rapidez en la cuenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Calidad de los alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Limpieza del local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Limpieza de los servicios higiénicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extras	SI	NO		
1. Primera vez en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Volvería a usar el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Comentarios y Sugerencias

Calificación sobre 10 del Hotel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésimo Excelente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HOTEL CARVALLO

- Recepción las 24 horas
- Bar
- Cafetería
- Restaurante
- Servicio de habitación
- Aire acondicionado
- Barbería/Peluquería
- Mini bar
- Sala de juegos
- Servicio de Lavandería
- Parqueadero
- Caja fuerte



Hotel Cavallo

Fuente Propia



Hotel Cavallo

Fuente: Pagina Web Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA



HAB.

¿Cómo califica Ud. a nuestro hotel?
¿How could you rate our hotel?

N° 05294

Estimado huésped:

Agradecemos un momento de su tiempo para que nos ayude a mantener y mejorar nuestros servicios, con sus valiosos comentarios. Gracias.

Dear Guest:

Please take a few moments to help us maintain and improve our service by giving us your valuable comments. Thanks.

	Bueno Good	Regular	Malo Bad
Teléfono / Phone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención en restaurante / Restaurant service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepción / Reception	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de habitaciones / Room cleaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cocina / Food	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conserjería / Hall porter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Camarero-a / Chamber maid-boy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavandería / Laundry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Botones / Bell boy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cajero / Cashier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de habitaciones / Room service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© 1997-2000

Observaciones

Rogamos sellar esta hoja y entregarla en recepción / Please seal this sheet and turn it in at the front desk.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HOTEL PATRIMONIO

- Centro de negocios, con computador personal,
- Copiadora, fax, -Internet
- Room Service
- Restaurante “El Capitolio”
- Cafetería “Las Canovas”
- Salón de Recepciones, con capacidad para 100 personas
- Bar, con los mejores licores nacionales e internacionales, y exquisitos cócteles
- Transporte Turístico, dentro y fuera de la ciudad
- Baño Sauna y turco.
- Centro Informático
- Equipos Audiovisuales
- Salón Auditorio



Hotel Cordero
Pagina Web del Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA
HOTEL SANTA MONICA

- Servicio de habitaciones
- Habitaciones Sencillas y Dobles (tv cable, teléfono, Wireless)
- Acceso a Internet inalámbrico
- Servicio de televisión por cable
- Centro Empresarial
- Salas de Conferencia
- Asistencia Turística
- Aparcamiento privado



Hotel Santa Monica

Fuente: Propia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Italia

- Desayuno Buffet de cortesía
- Coctel de Bienvenida
- Room Service
- Lavandería
- Servicio de Cajas de Seguridad
- Wireless
- Parqueadero Privado
- Transporte Hotel Aeropuerto Hotel
- Habitaciones Simples, Dobles con servicios complementarios (tv cable, teléfono, secador, amenities, frigo bar)
- Suites con Jacuzzi



Hotel Italia

Fuente: Propia



Hotel Italia

Tomado pagina web Hotel



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO DE ANALISIS DE HOTELES DE LUJO Y PRIMERA DE LA CIUDAD DE CUENCA

NOMBRE	NUMERO DE HABITACIONES	PRECIO SENCILLA	PRECIO DOBLE	SERVICIOS	CERTIFICACION	CUMPLE CON LOS ESTANDARES POR EL MINTUR
Hotel el Dorado	42 habitaciones / 90 plazas	79.30	91.50	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en el Área empresarial • Servicios complementarios tales como (internet de alta velocidad por cable o in alambre, cajas fuertes tipo laptop, mini empresarial bar elegantes baños con mármol). • Variedad de Desayunos para sus huéspedes. • Dentro de sus instalaciones cuenta con Goda Restaurant que ofrece a sus clientes platos Gourmet. • Todo el personal que trabaja en recepción habla dos idiomas. 	Certificación en Proceso Afilada a la AHOTEC	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Gerencia • Ascensorista • Mayordomo • Jefe de Comedor • Bilingüe • Enfermero para el área médica • Área de lavadoras automáticas • Botones Bilingüe • Cajas Fuertes Individuales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Oro Verde	75 habitaciones / 150 plazas	109.80	134.20	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones para lavandería y secadora. • Servicios con Spa, con sauna, turco y sala de ejercicios completamente equipada con equipos cardiovasculares. • Tiene servicios para conferencias de negocios, salones con capacidad para 25 personas. • Servicios Médicos las 24 horas • Servicio de Catering. 	<p>No posee certificación de Calidad</p> <p>Se rige a las Normas ISO</p> <p>Afiliado a la AHOTEC</p>	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascensorista • Mayordomo bilingüe • Médico
-----------	---------------------------------	--------	--------	---	--	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			<p>(mini bar, calefacción, teléfono con discado directo internacional, reloj con alarma, camas King.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gimnasio, piscina. • El salón de eventos tiene una capacidad de hasta 300 personas. • Fitness Center • Restaurante • Vestíbulo • Business Center • Lavandería • Amplio Parqueadero 		<ul style="list-style-type: none"> • Enfermero • Botones Bilingüe • Central de 10 líneas manejada por un experto • Cajas fuertes individuales
				<p>Posee Certificación de Calidad.</p> <p>Estándares de Calidad</p> <p>Afiliada a la AHOTEC</p>	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitán y botones bilingüe • Mensajero • Mozo de equipajes
Hotel Crespo	39 habitaciones / 69 plazas	84.18	108.58	<ul style="list-style-type: none"> • Suites de lujo, alfombradas y de gran espacio • Camas de dos plazas • Frigo bar con gran variedad de licores y bocaditos • Cajas de seguridad • Calefacción portátil • Escritorios y radio 	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

				<ul style="list-style-type: none"> • despertador • Línea de teléfono y acceso inmediato a internet línea especial de alta velocidad • Televisión por cable • Amplios baños de mármol y artículos de tocador de primera, espejos y excelente iluminación. • Periódico Local • 7 suites sencillas • 7 suites dobles • 6 suites triples • 2 Suites cuádruples • 1 Suite • Presidencias 		<ul style="list-style-type: none"> • Mayordomo • Enfermero
Hotel el Conquistador	42 habitaciones / 75 plazas	71.98	85.40	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de negocios • Transporte • Aeropuerto Hotel • Aeropuerto • Servicio de Habitación • Canales Internacionales 	<p>No posee certificación de Calidad.</p> <p>AFILIADO A LA AHOTEC</p>	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botones Bilingüe • Ama de llaves



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero • Mayordomo • Jefe de Comedor • Cocina Internacional • Centralilla de 5 líneas • Medico • Enfermero permanentemente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de Seguridad • Internet WIFI • Centro de negocios • Asistencia médica 24 horas • 3 restaurantes • 2 salones para recepciones 	99.00	79.90	20 habitaciones	Hotel Santa Lucia
<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <p>Hotel Santa Lucia está en la categoría de hotel Boutique.</p> <p>Cuenta con lo necesario ya que estos hoteles aun no están dentro del Reglamento de Actividades Turísticas.</p>	<p>Posee certificación de Calidad.</p> <p>AFILIADO A LA AHOTEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejan estándares de calidad a nivel Americano • Política Ambiental • Room Service • Pisos Alfombrados • En las habitaciones o en las suites cuentan con todos los servicios complementarios(pantalla plasma, tv cable, caja de seguridad digital, radio despertador, secador de pelo, Wireless, escritorio, calefacción, 				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Hotel Italia			<p>concierje las 24 horas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Catering • Ofrecen instalaciones para eventos sociales • Menús a la elección del cliente 	<p>No posee Certificación de Calidad.</p> <p>Se rige a Normas ISO.</p> <p>Afiliado a la AHOTEC</p>	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botones Bilingüe • Ama de llaves • Mensajero • Mayordomo • Jefe de Comedor Bilingüe • Menú Variado • Medico • Ascensorista
	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno Buffet de cortesía • Coctel de Bienvenida • Room Service • Lavandería • Servicio de Cajas de Seguridad • Wireless • Parquero Privado • Transporte Hotel Aeropuerto Hotel • Habitaciones Simples, Dobles con servicios complementarios (tv cable, teléfono, 				



		<p>secador, amenities, frigo bar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suites con Jacuzzi 			
<p>Hotel Carvallo</p>	<p>Está en trámite una Certificación de Calidad.</p> <p>Maneja altos estándares de Calidad.</p> <p>Afiliado a la AHOTEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 horas • Bar • Cafetería • Restaurante • Servicio de habitación • Aire acondicionado • Barbería/Peluquería • Mini bar • Sala de juegos • Servicio de Lavandería • Parquero • Caja fuerte 	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botones Bilingüe • Ama de llaves • Mensajero • Mayordomo • Jefe de Comedor • Medico 		
<p>Hotel Cordero</p>	<p>No posee certificación de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno Buffet de cortesía • Coctel de Bienvenida 	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas</p>		



			<ul style="list-style-type: none"> • Room Service • Lavandería • Servicio de Cajas de Seguridad • Wireless • Parqueadero Privado • Transporte Hotel • Aeropuerto Hotel • Habitaciones Simples, Dobles con servicios complementarios (tv cable, teléfono, secador, amenities, frigo bar) • Suites con Jacuzzi 	<p>No está afiliado a la AHOTEC.</p> <p>Maneja altos estándares de calidad y se basa en Normas ISO.</p>	<p>exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botones Bilingüe • Ama de llaves • Mensajero • Mayordomo • Jefe de Comedor • Cocina Internacional • Centralilla de 5 líneas • Enfermero permanente
Hotel Patrimonio			<ul style="list-style-type: none"> • Centro de negocios, con computador personal, • Copiadora, fax, - Internet • Room Service • Restaurante "El Capitolio" • Cafetería "Las Canovas" 	<p>No posee certificación de Calidad pero piensan en un futuro llegar a obtener una.</p> <p>Esta afiliad a la AHOTEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Botones Bilingüe • Mensajero • Mayordomo • Jefe de Comedor • Cocina Internacional • Medico



		<ul style="list-style-type: none"> • Salón de Recepciones, con capacidad para 100 personas • Bar, con los mejores licores nacionales e internacionales, y exquisitos cócteles • Transporte Turístico, dentro y fuera de la ciudad • Baño Sauna y turco. • Centro Informático • Equipos Audiovisuales • Salón Auditorio 			
<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista Bilingüe • Botones Bilingüe • Ama de llaves • Mensajero • Mayordomo 	<p>Si posee Certificación</p> <p>No está afiliado a la AHOTEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de habitaciones • Habitaciones Sencillas, dobles (tv cable, teléfono, Wireless) • Acceso a Internet inalámbrico • Servicio de televisión por cable • Centro empresarial • Salas de 			<p>Hotel Santa Mónica</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Comedor • Centraílla de 5 líneas • Enfermero permanentemente 		<p>conferencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia turística • Aparcamiento privado 				<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascensorista • Botones Bilingüe • Ama de llaves • Mensajero • Mayordomo • Enfermero permanentemente
<p>Hotel que pertenece a una cadena Hotelera NO TIENE Certificación de Calidad.</p> <p>No está afiliado a la AHOTEC</p> <p>Maneja Normas ISO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 35 habitaciones debidamente equipadas con camas matrimoniales, mini-bar, TV cable, teléfono con discado directo, iluminación especial y hermosa vista al Río Tomebamba. • Salón de uso múltiple, bien sea, para reuniones de diez ejecutivos o un cóctel para cien personas. Exclusivo Ambiente • Para grupos descuentos especiales - Coctel de 				<p>Hotel Pinar del Lago</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>Hotel Mansión Alcázar</p>	<p>14 habitaciones / 70 plazas</p>	<p>122</p>	<p>101</p>	<p>bienvenida - Desayuno Americano - Transferencia Aeropuerto - Hotel - Aeropuerto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de televisión • Sala de te • Jardín • Salón de Eventos • Restaurante • Tours • Cama Queen • televisor LCD, Direct TV, caja de seguridad, teléfono de discado directo y amenidades. 	<p>Se manejan con altos estándares de calidad. No está afiliado a la AHOTEC</p>	<p>Para que cumpla con todos los requisitos que el Reglamento de Actividades Turísticas exige le hace falta: Hotel Mansión Alcázar está en la categoría de hotel Boutique. Cuenta con lo necesario ya que estos hoteles aun no están dentro del Reglamento de Actividades Turísticas.</p>
--------------------------------------	--	------------	------------	---	--	---



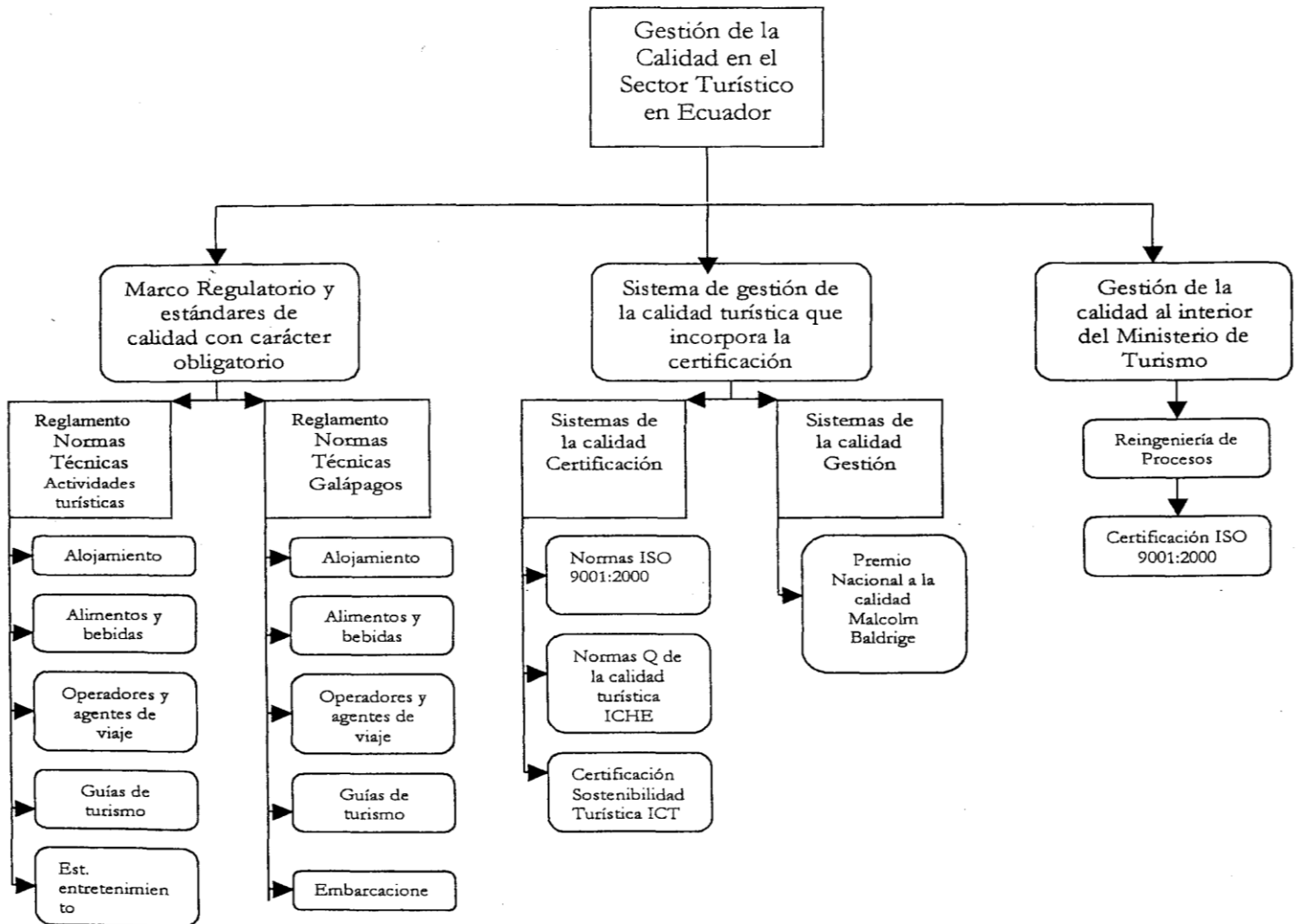
UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 3

Propuesta de calidad del Ministerio de Turismo

Propuesta de calidad del Ministerio de Turismo

La propuesta del Ministerio de Turismo ha sido elaborada sobre la base del Plan Nacional de Competitividad Turística y se resume en el siguiente gráfico:

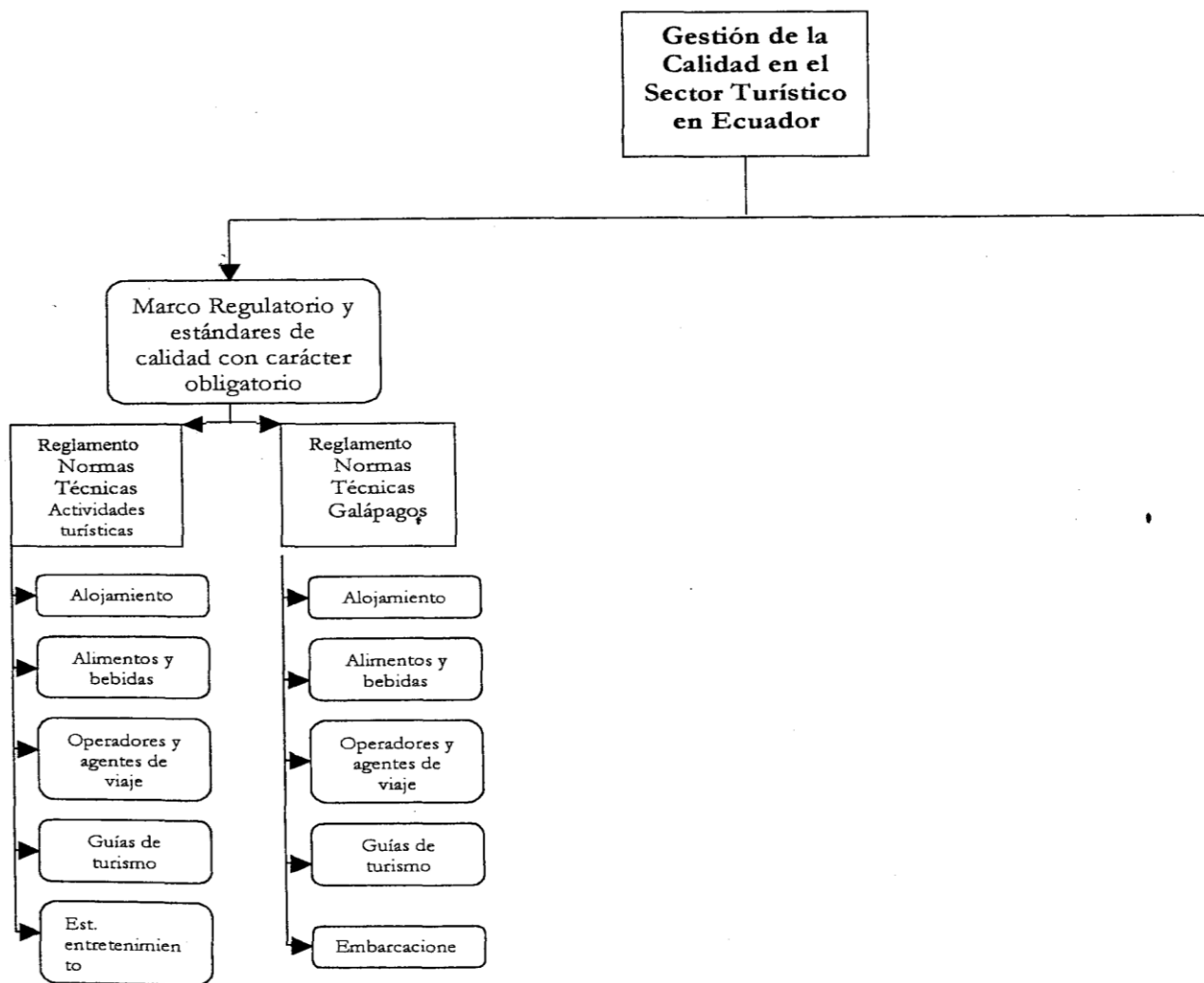


Michel Levi Coral
Consultor de Competitividad
Programa Nacional de Competitividad Turística



Desarrollo de la propuesta de calidad del Ministerio de Turismo

Marco Regulatorio y estándares de calidad para productos turísticos con carácter obligatorio



En el Ecuador se expidió la Ley Especial de Desarrollo Turístico en 1997, que no fue reglamentada, por lo que las actividades turísticas definidas en el artículo 3 no tuvieron un marco legal que permita su aplicación, lo que dio como resultado que los establecimientos turísticos no sean clasificados y categorizados sobre la base de un sustento técnico real y efectivo (cfr. Ley Especial de Desarrollo Turístico, R.O. 118, enero 28 de 1997, art. 3).

Michel Levi Coral
Consultor de Competitividad
Programa Nacional de Competitividad Turística

El instructivo de clasificación y categorización de la desaparecida Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR), que se encuentra vigente al momento, no responde a niveles de calidad mínimos esperados por usuarios y prestadores de servicios.

La elaboración del proyecto de Ley de Turismo, que será próximamente expedida por el Gobierno Nacional, permitió que se iniciaran los trabajos relativos a la emisión de reglamentos y normas técnicas específicas para cada subsector turístico. Esta modalidad se explica de la siguiente manera:

- La Ley explica de forma genérica las actividades turísticas existentes.
- Los Reglamentos, expedidos mediante Decretos Ejecutivos, regulan específicamente el ejercicio de la actividad, sus definiciones generales, forma de operación básica y enumeran el régimen de clasificación y categorización, sus tipos y subtipos.
- Las Normas Técnicas regulan ampliamente las condiciones, especificaciones, características que las actividades turísticas deben cumplir para acogerse a una clase y categoría determinadas. Contienen así mismo un detalle del proceso que se debe seguir para clasificar y categorizar a un establecimiento turístico.

Este componente de la propuesta de calidad permitirá al Ministerio de Turismo regular los parámetros mínimos básicos que deben aplicar los establecimientos del sector turístico, a través de estándares tangibles de clasificación, que estarán definidos en normas técnicas para clasificación y categorización de establecimientos turísticos, cuyo carácter obligatorio será legitimado por la Ley de Turismo y Reglamento de aplicación .

1. *Objetivo*

- Emitir normas técnicas para cada subsector: alojamiento, alimentos y bebidas, operadores de turismo y agencias de viaje, establecimientos de entretenimiento, guianza; que funcionan en los clusters del Ecuador continental, y normas técnicas para establecimientos turísticos de alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento, embarcaciones y guianza que operan en el cluster Galápagos.
- Generar parámetros objetivos que permitan clasificar y categorizar los establecimientos turísticos.
- Identificar cuál es la oferta turística real del Ecuador.
- Identificar aspectos de calidad, su importancia y urgencia de mejora.

2. *Fases del Proyecto*

2.1 Proyecto Piloto: Normas técnicas para clasificación y categorización del sector alojamiento

La contratación de los estudios para la elaboración de estas normas se tercerizó con el objeto de que un consultor, experto en el área de acción, elabore normas técnicas sobre la base de las existentes a nivel internacional, que generen criterios objetivos para la clasificación y

Michel Levi Coral
Consultor de Competitividad
Programa Nacional de Competitividad Turística

categorización de establecimientos de alojamiento turístico, que permitan al turista tener una percepción clara de la calidad del servicio que va a recibir en cada establecimiento.

El proyecto de normas se ha trabajado bajo esquemas de cooperación público-privada, en los que la representación del sector tiene un papel importante al legitimar las normas técnicas y los procedimientos de clasificación y categorización, que generará un acuerdo sectorial y posibilitará su implementación.

Las acciones de base que se han efectuado en la ejecución del proyecto son las siguientes:

- Estudios para elaboración de normas dirigidas hacia el sector alojamiento
- Corridas de prueba de las normas
- Discusión de las normas con el sector alojamiento
- Ajustes sobre la base de las necesidades establecidas con el sector
- Propuesta de Reglamento para el Gobierno Nacional
- Trámite y expedición del Reglamento
- Ejecución de re-categorización y re-clasificación de establecimientos turísticos de alojamiento en base al reglamento expedido.

2.2 Implementación de normas técnicas en otros subsectores

La recomendación hecha para la implementación del marco regulatorio obligatorio, en el Seminario sobre sistemas y normas de certificación en turismo de la Organización Mundial de Turismo OMT, es que si bien es cierto la clave de las normas técnicas se encuentra en un buen enfoque del aspecto técnico, no se debe dejar de valorar objetivamente el punto de vista del turista, a través de encuestas de satisfacción y calidad de los servicios recibidos (cfr. Seminario sobre sistemas y normas de certificación en turismo, Christophe de Bruyn, Los tópicos de la calidad turística, pag. 5).

Por esta razón las normas técnicas a implementarse en otros subsectores deberán tomar en cuenta

Parámetros de elaboración

La implementación de normas técnicas en otras actividades turísticas como:

Clusters Ecuador Continental

Alimentos y bebidas
Operadores de turismo y agencias de viaje
Establecimientos de entretenimiento
Guianza

Cluster Galápagos

Alojamiento
Alimentos y bebidas
Establecimientos de entretenimiento
Guianza
Embarcaciones

se encuentra sujeta a los parámetros de ejecución del plan piloto, es decir, a la tercerización de los servicios de consultoría para su elaboración, así como a los esquemas de cooperación público-privada que permitan obtener un acuerdo sectorial para su implementación.

Para el efecto existe un perfil de proyecto en el Anexo I, que permitirá a través del financiamiento de organismos multilaterales, con una contrapartida del Ministerio de Turismo, la

Michel Levi Coral
Consultor de Competitividad
Programa Nacional de Competitividad Turística



elaboración e implementación de normas técnicas y la reclasificación y recategorización de los establecimientos turísticos, que se encuentran catastrados en el Ministerio de Turismo, correspondientes a los subsectores mencionados precedentemente (cfr. Anexo I, Perfil de proyecto marco regulatorio y estándares de calidad obligatorios en turismo).

Acciones para la ejecución del proyecto de normas técnicas

Las acciones concretas para la ejecución del proyecto de norma técnicas serán en principio similares a las del plan piloto, sin embargo deberán ajustarse a las necesidades y requerimientos de las representaciones gremiales de cada subsector en acuerdo con el Ministerio de Turismo (cfr. Anexo I, , Perfil de proyecto marco regulatorio y estándares de calidad obligatorios en turismo).

Acciones para la elaboración

- Estudios para elaboración de normas dirigidas hacia cada subsector
- Corridas de prueba de las normas
- Discusión de las normas con la representación gremial de cada subsector
- Ajustes sobre la base de las comentarios y necesidades establecidas con cada subsector
- Propuesta de Reglamento para el Gobierno Nacional
- Tramite y expedición del Reglamento

Acciones para la implementación

- Ejecución de re-categorización y re-clasificación de establecimientos turísticos de cada subsector en base al reglamento expedido.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4

ENCUESTA

Buenos días/Buenas tardes

El objetivo de estas preguntas es conocer sus requerimientos al momento de hospedarse en un hotel.

Las respuestas a las preguntas que a continuación se presentan pueden ser varias a la vez.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Se ha hospedado en un hotel 4 o 5 estrellas en la ciudad de Cuenca?

SI NO

2. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de un hotel para su completa satisfacción?

Cómodas/Confortables

Limpias

Amplias

Ambiente agradable

Seguras

Bien decorado

3. ¿Cómo debería ser el servicio?

Rápido

Seguro

Eficiente

4. ¿Qué debería ofrecer el Bar/Restaurante?

Variedad de comida y bebida

Platos presentados

Espacio amplio

Seguridad alimentaria

5. ¿Cómo debe ser el personal que labora en el hotel?

Amable/Hospitalario

Profesional

Rápido

Limpio/Buena presentación



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: EL DORADO
Nombre del Encuestado: PEDRO VAZQUEZ
Cargo: GERENTE GENERAL
Ciudad: CUENCA

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique EN PROCESO-----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Oro Verde*
Nombre del Encuestado: *Boda Syuzaman*
Cargo: *Gerente*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Crespo*
Nombre del Encuestado: *Hanan Jaramillo*
Cargo: *Gerente General*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: EL CONQUISTADOR
Nombre del Encuestado: FERNANDO FLORES
Cargo: GERENTE
Ciudad: CUENCA

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique Esta en proceso

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Santa Lucía*
Nombre del Encuestado: *Cornelio Ventimilla*
Cargo: *Gerente General*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: Halia

Nombre del Encuestado: Carla García Jenny Inés

Cargo: Gerente

Ciudad: Cuenca

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Patrimonio*
Nombre del Encuestado: *Marcia Martinez*
Cargo: *Gerente General*
Ciudad: *Quana*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Cordero*
Nombre del Encuestado: *Ysmeria Chumbi*
Cargo: *Administradora*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Carvallo*
Nombre del Encuestado: *Eco. Xavier Carvallo*
Cargo: *Gerente*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique *En proceso*-----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Santa Mónica*
Nombre del Encuestado: *Ing. Mónica Delgado*
Cargo: *Gerente General*
Ciudad:

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: PINDE DEL LAGO
Nombre del Encuestado: TROPICAL VENTURILLAS
Cargo: GERENTE
Ciudad: CUEPACA

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



Encuesta dirigida a Prestadores de Servicio de Alojamiento

Buenos Días / Buenas Tardes

El objetivo de esta encuesta es determinar el interés y conocimiento de los prestadores de servicio de alojamiento en la implementación de un sistema de Calidad.

Nombre del Hotel: *Mandón Alcazar*
Nombre del Encuestado: *Isabel Moreno*
Cargo: *Gerente de Operaciones*
Ciudad: *Cuenca*

1 ¿Sabe usted que son las Normas ISO para hoteles?

Si No

2 ¿El hotel en el que usted labora, posee certificación de calidad?

Si No

Especifique -----

3 ¿Conoce usted la importancia de la Implementación de un Sistema de Calidad dentro de su establecimiento hotelero?

Si No



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 5

Requisitos Implícitos

REQUISITO	DESCRIPCIÓN
HOSPITALIDAD	Acoger al huésped de manera cordial, haciendo que su estadía sea la más agradable.
ATENCIÓN	Atención personalizada y de excelente calidad.
CONFORT	Habitaciones cómodamente preparadas para el disfrute y relajación del huésped.
AMBIENTE	Espacios con ambiente tranquilo y sereno.
LIMPIEZA ORDEN	Habitaciones, baños, espacios interiores y exteriores correctamente aseados y ordenados.
UBICACIÓN	Emplazamiento del hotel cercano a bancos, sitios de interés, hospitales, farmacias, boutiques, etc.
SEGURIDAD	Ambiente confiable y seguro para dejar sus pertenencias sin temor a ser sujeto de sustracción.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Atender al huésped en todas las instancias y encontrar solución a los problemas que se susciten.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 6

Requisitos Legales

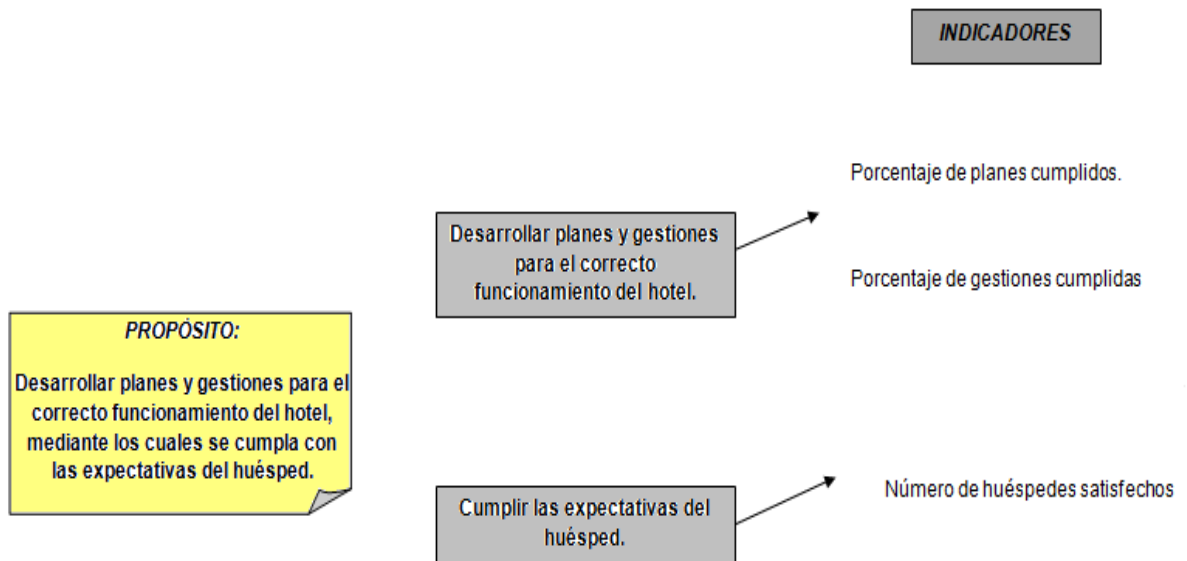
REQUISITO	DESCRIPCIÓN
REGISTRO DE ACTIVIDAD TURÍSTICA	Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
LICENCIA FUNCIONAMIENTO TURISMO	Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
PERMISO SANITARIO CERTIFICADOS DE SALUD EMPLEADOS	Código de la Salud; Reglamento de Tasas.
PATENTE	Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal del respectivo cantón.
RÓTULOS Y PUBLICIDAD EXTERIOR	Código Municipal del respectivo Cantón
BOMBEROS	Ley de Defensa contra incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art. 40)
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Declaración de Impuesto a la Renta. Retenciones en la Fuente – Renta Impuesto al Valor Agregado – IVA Impuesto Consumos Especiales – ICE Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta) Declaración Patrimonial
OBLIGACIONES PATRONALES	Décimo cuarto sueldo Décimo tercero sueldo Fondos de Reserva Pagar 15% utilidades a empleados Uniformes para empleados Remuneraciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 7

Proceso de Gerenciamiento

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 8

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Porcentaje de planes cumplidos	5	5	3	75
Porcentaje de gestiones cumplidas	3	5	3	45
Número huéspedes satisfechos	3	5	5	75

ANÁLISIS DE PARETO

Porcentaje de planes cumplidos	75
Porcentaje de gestiones cumplidas	45
Número huéspedes satisfechos	75

Ordenar de mayor a menor

Número huéspedes satisfechos	75
Porcentaje de planes cumplidos	75
Porcentaje de gestiones cumplidas	45



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Frecuencia porcentual relativa	Frec. % R	
Número huéspedes satisfechos	75	38%
Porcentaje de planes cumplidos	75	38%
Porcentaje de gestiones cumplidas	45	23%
TOTAL	195	

Frecuencia acumulada	Frec. Acum		
Número huéspedes satisfechos	125	38%	38%
Porcentaje de planes cumplidos	75	38%	76%
Porcentaje de gestiones cumplidas	45	23%	100%
TOTAL	245		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

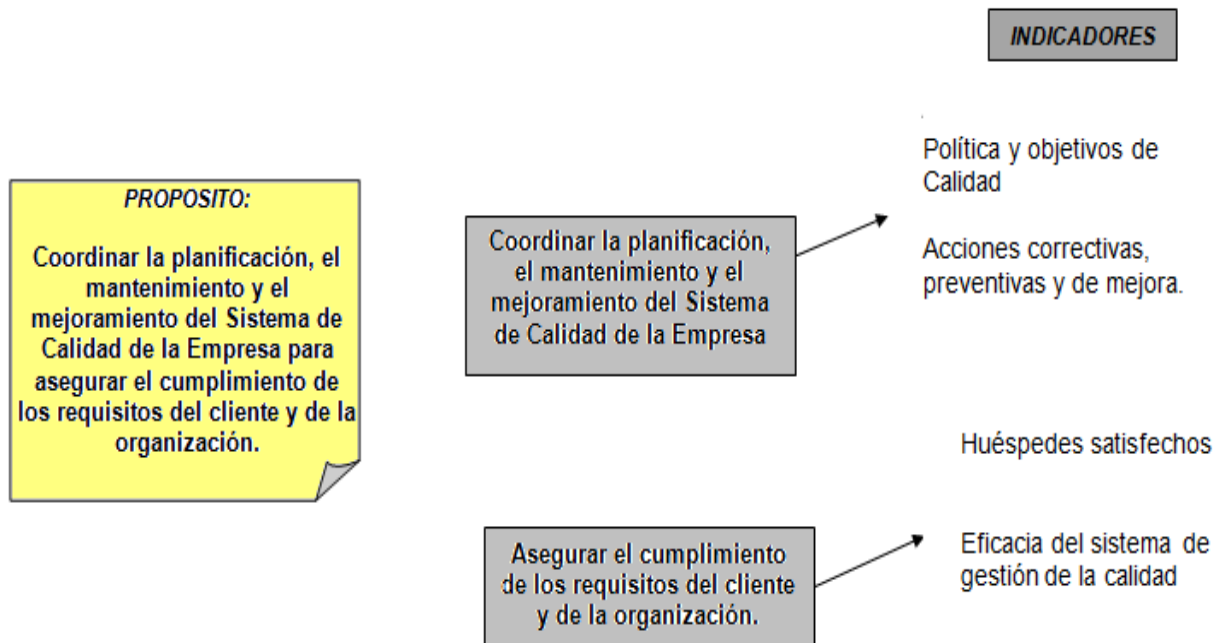
INDICADOR	PUEDE MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Número huéspedes satisfechos	Si	Si	Si
Porcentaje de planes cumplidos	Si	Si	Si



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 9

Proceso de Mejora Continua

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 10

Evaluación de los Indicadores
P

INDICADOR	EFFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Política y objetivos de Calidad	3	5	5	75
Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	3	5	5	75
Huéspedes satisfechos	3	3	5	45
Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	5	5	5	125

ANÁLISIS DE PARETO

Política y objetivos de Calidad	75
Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	75
Huéspedes satisfechos	45
Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	125

Ordenar de mayor a menor

Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	125
Política y objetivos de Calidad	75
Acciones correctivas, preventivas y de mejora	75
Huéspedes satisfechos	45

Frecuencia porcentual relativa

Frec. % R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	125	39%
Política y objetivos de Calidad	75	23%
Acciones correctivas, preventivas y de mejora	75	23%
Huéspedes satisfechos	45	14%
TOTAL	320	

Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	125	39%	39%
Política y objetivos de Calidad	75	23%	62%
Acciones correctivas, preventivas y de mejora	75	23%	85%
Huéspedes satisfechos	45	14%	100%
TOTAL	320		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	Si	Si	Si
Política y objetivos de Calidad	Si	Si	Si

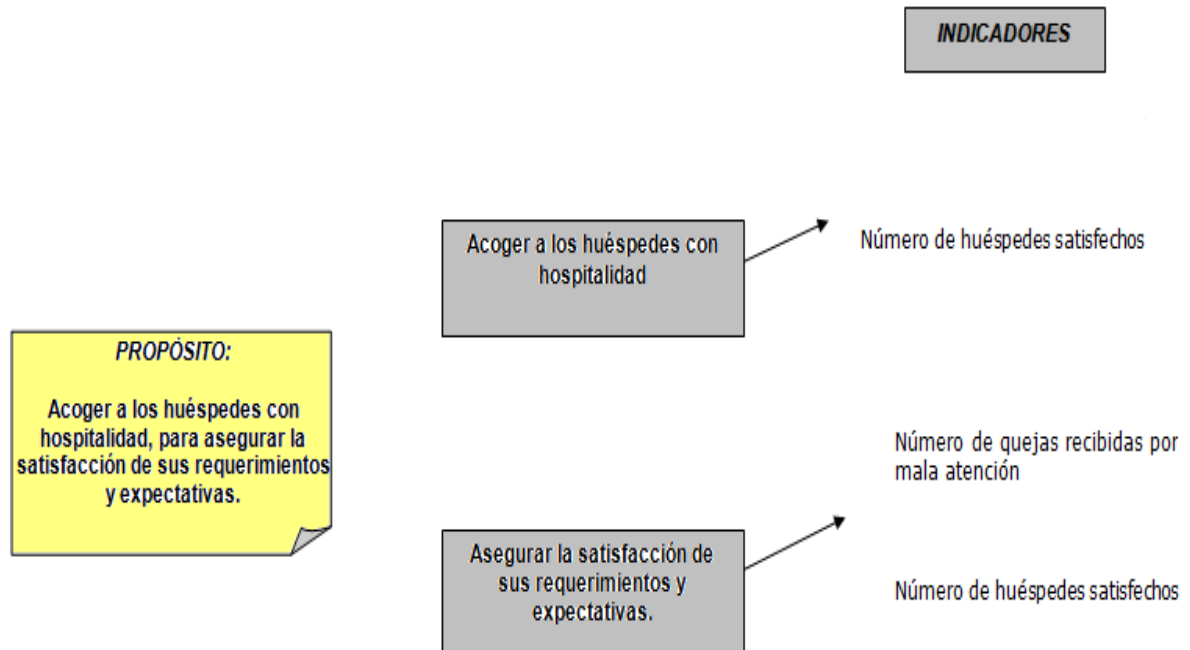


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 11

Front Desk

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 12

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Número de huéspedes satisfechos	5	5	5	125
Número de quejas recibidas por mala atención	5	5	5	125

ANÁLISIS DE PARETO

Número de huéspedes satisfechos	125
Número de quejas recibidas por mala atención	125

Ordenar de mayor a menor

Número de huéspedes satisfechos	125
Número de quejas recibidas por mala atención	125

Frecuencia porcentual relativa	Frec. % R	
Número de huéspedes satisfechos	125	50%
Número de quejas recibidas por mala atención	125	50%
TOTAL	250	

Frecuencia acumulada	Frec. Acum	
Número de huéspedes satisfechos	125	50%
Número de quejas recibidas por mala atención	125	100%
TOTAL	250	

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Número de huéspedes satisfechos	Si	Si	Si
Número de quejas recibidas por mala atención	Si	Si	Si

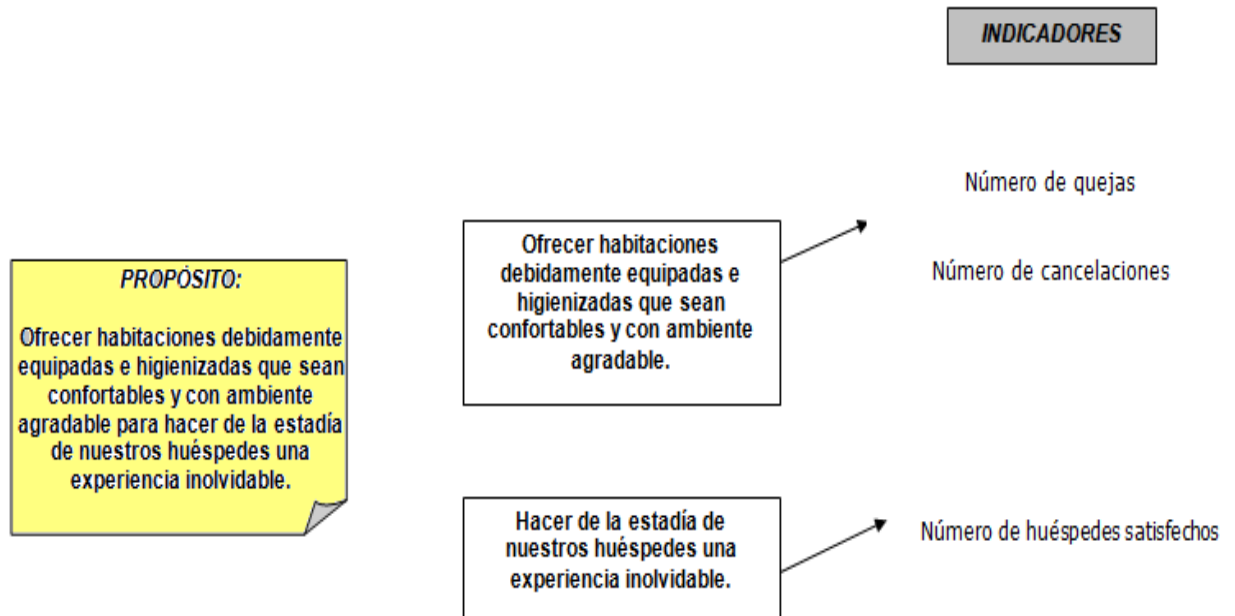


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 13

Proceso de House Keeping

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 14

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFEECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Número de quejas	5	3	5	75
Número de cancelaciones	5	3	5	75
Número de huéspedes satisfechos	5	5	5	125

ANÁLISIS DE PARETO

Número de quejas	75
Número de cancelaciones	75
Número de huéspedes satisfechos	125

Ordenar de mayor a menor

Número de huéspedes satisfechos	125
Número de quejas	75
Número de cancelaciones	75

Frecuencia porcentual relativa

Frec %. R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Número de huéspedes satisfechos	125	45%
Número de quejas	75	27%
Número de cancelaciones	75	27%
TOTAL	275	

Número de huéspedes satisfechos	125	45%	45%
Número de quejas	75	27%	72%
Número de cancelaciones	75	27%	100%
TOTAL	275		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Número de huéspedes satisfechos	Si	Si	Si
Número de quejas	Si	Si	Si

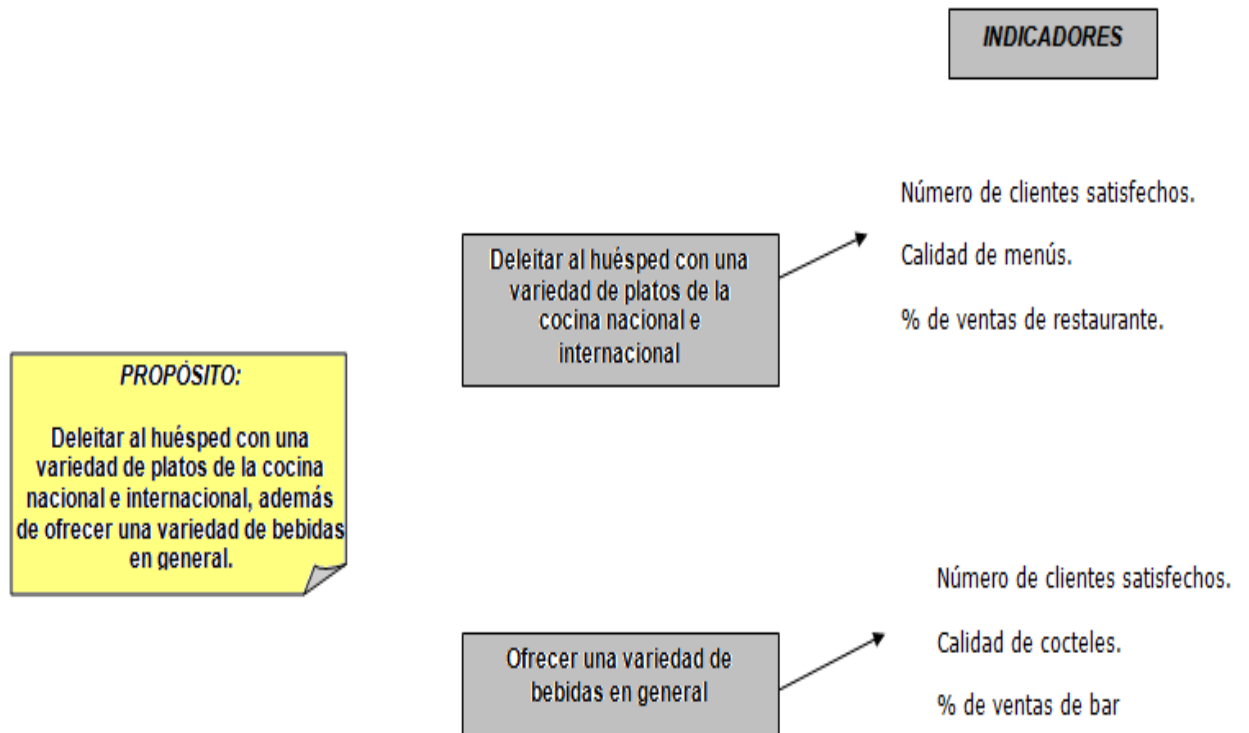


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 15

Proceso de Alimentos y Bebidas

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 16

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Número de clientes satisfechos	5	5	5	125
Calidad de menús	3	5	5	75
% de ventas de restaurante	3	5	3	45
Calidad de cocteles	3	5	5	75
% de ventas de bar	3	5	3	45

ANÁLISIS DE PARETO

Número de clientes satisfechos	125
Calidad de menús	75
% de ventas de restaurante	45
Calidad de cocteles	75
% de ventas de bar	45

Ordenar de mayor a menor

Número de clientes satisfechos	125
Calidad de menús	75
Calidad de cocteles	75
% ventas de restaurante	45
% ventas de bar	45



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Frecuencia porcentual relativa

Frec %. R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Número de clientes satisfechos	125	34%
Calidad de menús	75	21%
Calidad de cocteles	75	21%
% venta de restaurante	45	12%
% venta de bar	45	12%
TOTAL	365	

Número de clientes satisfechos	125	34%	34%
Calidad de menús	75	21%	55%
Calidad de cocteles	75	21%	76%
% venta de restaurante	45	12%	88%
% venta de bar	45	12%	100%
TOTAL	365		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

INDICADOR	PUEDE MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Número de clientes satisfechos	Si	Si	Si
Calidad de menús	Si	Si	Si
Calidad de cocteles	Si	Si	Si

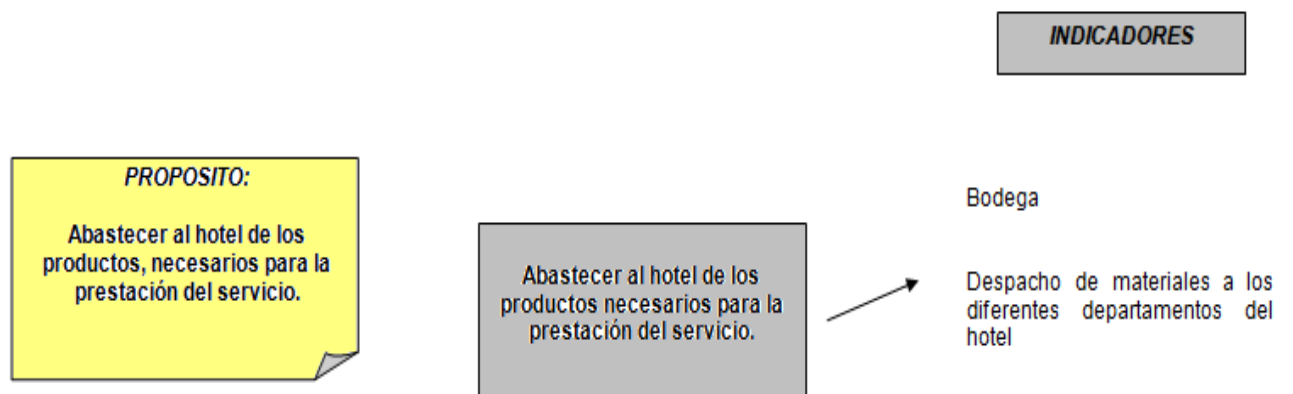


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 17

Proceso de Provisiones

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 18

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFEECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Bodega	3	5	5	75
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	3	5	5	75

ANÁLISIS DE PARETO

Bodega	75
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	75

Ordenar de mayor a menor

Bodega	75
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	75

Frecuencia porcentual relativa

Frec %. R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Bodega	75	50%
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	75	50%
TOTAL	150	

Bodega	75	50%	50%
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	75	50%	100%
TOTAL	150		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema



INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Bodega	Si	Si	Si
Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel	Si	Si	Si



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 19

Proceso de Recursos Humanos

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS

INDICADORES

PROPOSITO:
Desarrollar al equipo de recursos humanos, motivándolo y capacitándolo con el fin de lograr la satisfacción de nuestros huéspedes, los objetivos empresariales de calidad y a la vez su propio bienestar.

Desarrollar al equipo de recursos humanos, motivándolo y capacitándolo

Número de colaboradores competentes

Número de colaboradores satisfechos con su trabajo

Lograr la satisfacción de nuestros huéspedes, los objetivos empresariales de calidad y a la vez su propio bienestar.

Número de clientes satisfechos

Número de colaboradores satisfechos con su trabajo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 20

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Número de colaboradores competentes	5	5	5	125
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	5	3	5	75
Número de clientes satisfechos	5	3	5	75

ANÁLISIS DE PARETO

Número de colaboradores competentes	125
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	75
Número de clientes satisfechos	75

Ordenar de mayor a menor

Número de colaboradores competentes	125
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	75
Número de clientes satisfechos	75

Frecuencia porcentual relativa

Frec %. R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Número de colaboradores competentes	125	45%
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	75	27%
Número de clientes satisfechos	75	27%
TOTAL	275	

Número de colaboradores competentes	125	45%	45%
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	75	27%	72%
Número de clientes satisfechos	75	27%	100%
TOTAL	275		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

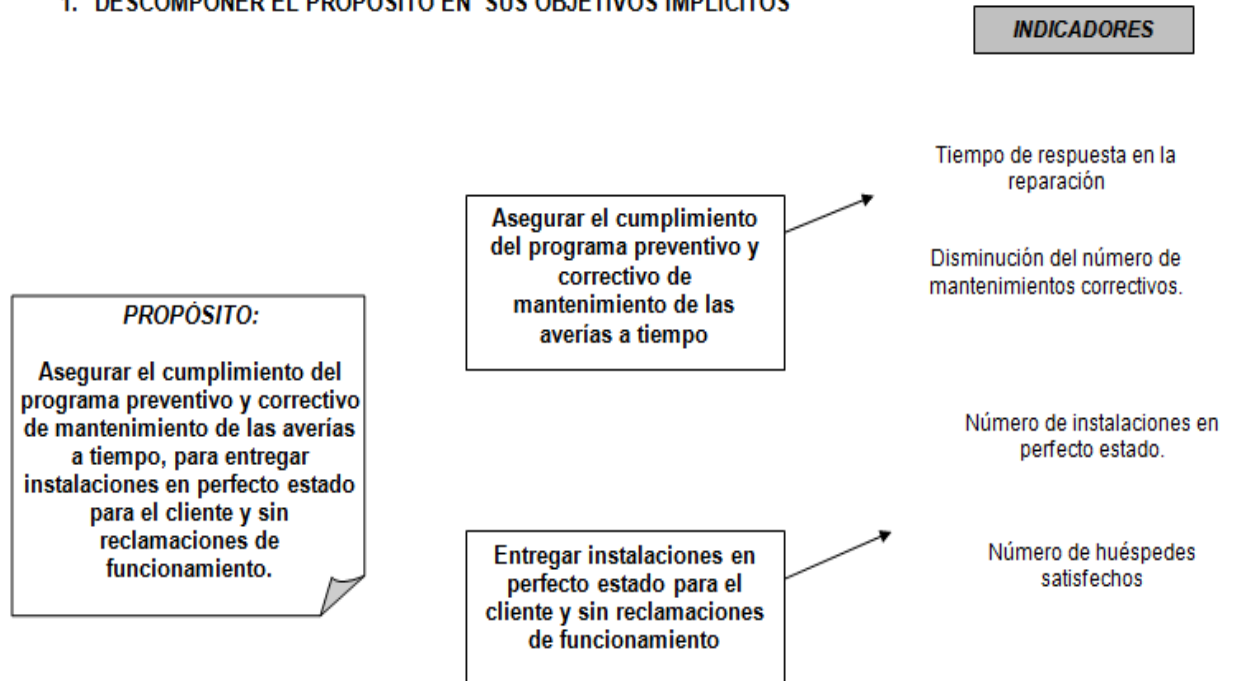
INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Número de colaboradores competentes	Si	Si	Si
Número de colaboradores satisfechos con su trabajo	Si	Si	Si



Anexo 21

Proceso de Mantenimiento Preventivo

1. DESCOMPONER EL PROPÓSITO EN SUS OBJETIVOS IMPLÍCITOS





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 22

Evaluación de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	EFECTO DEL CLIENTE	DISPONIBILIDAD DE DATOS	BRECHA DE MEJORAMIENTO	PONDERACIÓN
Tiempo de respuesta en la reparación	5	5	5	125
Disminución del número de mantenimientos correctivos.	5	5	5	125
Número de instalaciones en perfecto estado.	3	5	5	75
Número de huéspedes satisfechos	3	5	5	75

ANÁLISIS DE PARETO

Tiempo de respuesta en la reparación	125
Disminución del número de mantenimientos correctivos.	125
Número de instalaciones en perfecto estado.	75
Número de huéspedes satisfechos	75

Ordenar de mayor a menor

Tiempo de respuesta en la reparación	125
Disminución del número de mantenimientos correctivos.	125
Número de instalaciones en perfecto estado.	75
Número de huéspedes satisfechos	75

Frecuencia porcentual relativa

Frec. % R

Frecuencia acumulada

Frec. Acum

Tiempo de respuesta en la reparación	125	31%
Disminución del número de mantenimientos correctivos.	125	31%
Número de instalaciones en perfecto estado.	75	19%
Número de huéspedes satisfechos	75	19%
TOTAL	400	

Tiempo de respuesta en la reparación	125	31%	31%
Disminución del número de mantenimientos correctivos.	125	31%	62%
Número de instalaciones en perfecto estado.	75	19%	81%
Número de huéspedes satisfechos	75	19%	100%
TOTAL	400		

Principio: El 20% de las causas arreglan el 80% del problema

INDICADOR	PUEDA MEDIRSE	ENTENDIBLE	CONTROLABLE
Tiempo de respuesta en la reparación	Si	Si	Si
Disminución del número de mantenimientos correctivos	Si	Si	Si



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 23

PROCESO DE GERENCIAMIENTO

PROPÓSITO		Desarrollar planes y gestiones para el correcto funcionamiento del hotel, para cumplir con la con las expectativas del huésped.	
INDICADOR (S)		Número huéspedes satisfechos	Porcentaje de planes cumplidos
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Número total de clientes encuestados}) \times 100$	$(\text{Número de planes planteados} / \text{Número de planes cumplidos}) \times 100$
3. Limite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	70%	75%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	90%	90%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Bimensualmente	Trimensualmente
6. Responsables	Cargos	Gerente	Gerente
6.1 Acopio	De recolectar la información	Recepcionista	Gerente
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Recepcionista	Gerente
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Gerente	Gerente
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Recepción	Gerente
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 24

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

PROPÓSITO		Coordinar la planificación, el mantenimiento y el mejoramiento del Sistema de Calidad de la Empresa para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente y de la organización.	
INDICADOR (S)		Eficiencia del sistema de gestión de la calidad	Política y objetivos de Calidad
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	(Número de objetivos planteados/ Número de objetivos cumplidos) x100	(Número de objetivos de calidad planteados/ Número de objetivos de calidad cumplidos) x100
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	50%	70%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	90%	90%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Trimestralmente	Trimestralmente
6. Responsables	Cargos	Jefe de Mejora Continua	Jefe de Mejora Continua
6.1 Acopio	De recolectar la información	Asistente de Mejora Continua	Asistente de Mejora Continua
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Asistente de Mejora Continua	Asistente de Mejora Continua
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Jefe de Mejora Continua	Jefe de Mejora Continua
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Mejora Continua	Jefe de Mejora Continua
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 25

PROCESO DE FRONT DESK

PROPÓSITO		Acoger a los huéspedes con hospitalidad, para asegurar la satisfacción de sus requerimientos y expectativas.	
INDICADOR (S)		Número huéspedes satisfechos	Número de quejas recibidas por mala atención
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	$(\text{Total de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$	$(\text{Número de quejas recibidas por reclamos} / \text{Número de quejas}) \times 100$
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	70%	60%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	90%	95%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Bimensualmente	Bimensualmente
6. Responsables	Cargos	Gerente	Recepcionista
6.1 Acopio	De recolectar la información	Recepcionista	Recepcionista
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Recepcionista	Recepcionista
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Gerente	Recepcionista
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Recepción	Jefe de Recepción
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 26

PROCESO DE HOUSE KEEPING

PROPÓSITO		Ofrecer habitaciones debidamente equipadas e higienizadas que sean confortables y con ambiente agradable para hacer de la estadía de nuestros huéspedes una experiencia inolvidable.	
INDICADOR (S)		Número de huéspedes satisfechos	Número de quejas
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Número total de clientes encuestados}) \times 100$	$(\text{Número de quejas atendidas} / \text{Número de quejas recibidas}) \times 100$
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	60%	40%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	90%	95%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Bimensualmente	Bimensualmente
6. Responsables	Cargos	Ama de llaves	Ama de llaves
6.1 Acopio	De recolectar la información	Ama de llaves	Ama de llaves
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Ama de llaves	Ama de llaves
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Ama de llaves	Ama de llaves
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Ama de llaves	Ama de llaves
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 27

PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROPÓSITO		Deleitar al huésped con una variedad de platos de la cocina nacional e internacional, además de ofrecer una gran variedad de cocteles, jugos y bebidas en general.		
INDICADOR (S)		Clientes satisfechos	Calidad de menús	Calidad de cocteles
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	(Número de clientes satisfechos/Número total de clientes encuestados)x100	(Total de menús consumidos/Total de menús preparados)x100	(Total de cocteles consumidos/Total de cocteles preparados)x100
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	80%	60%	60%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	95%	95%	85 %
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Trimensualmente	Trimensualmente	Trimensualmente
6. Responsables	Cargos	Jefe de Cocina	Jefe de Cocina	Jefe de Restaurante
6.1 Acopio	De recolectar la información	Jefe de Cocina	Jefe de Cocina	Jefe de Restaurante
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Jefe de Cocina	Jefe de Cocina	Jefe de Restaurante
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Jefe de Cocina	Jefe de Cocina	Jefe de Restaurante
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Cocina	Jefe de Cocina	Jefe de Restaurante
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Grafico de Barras	Grafico de Barras	Grafico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 28

Proceso de Provisiones

PROPÓSITO		Abastecer al hotel de los productos necesarios para la prestación del servicio.	
INDICADOR (S)		Bodega	Despacho de materiales a los diferentes departamentos del hotel
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Existencias	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	$\frac{\text{Número de materiales existentes en bodega} - \text{Número de materiales despachados}}{\text{Número de materiales existentes en bodega}}$	$\left(\frac{\text{Número de despachos realizados al día}}{\text{Total de despachos}}\right) \times 100$
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	60% de materiales en bodega	70%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	95% de materiales en bodega	95%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Mensualmente	Diario
6. Responsables	Cargos	Gerente Financiero y Provisiones	Gerente Financiero y Provisiones
6.1 Acopio	De recolectar la información	Gerente Financiero y Provisiones	Gerente Financiero y Provisiones
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Gerente Financiero y Provisiones	Gerente Financiero y Provisiones
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Gerente Financiero y Provisiones	Gerente Financiero y Provisiones
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Gerente Financiero y Provisiones	Gerente Financiero y Provisiones
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfica de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Anexo 29

Proceso de Recursos Humanos

PROPÓSITO		Desarrollar al equipo de recursos humanos, motivándolo y capacitándolo con el fin de lograr la satisfacción de nuestros huéspedes, los objetivos empresariales de calidad y a la vez su propio bienestar.	
INDICADOR (S)		Colaboradores Competentes	Colaboradores satisfechos con su trabajo
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Porcentaje	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	$(\text{Número de colaboradores competentes} / \text{Número de colaboradores}) \times 100$	$(\text{Colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$
3. Límite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	60%	50%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	95%	95%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Semestralmente	Trimestralmente
6. Responsables	Cargos	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
6.1 Acopio	De recolectar la información	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 30

Proceso de Mantenimiento Preventivo

PRCPÓSITO		Asegurar el cumplimiento del programa preventivo y correctivo de mantenimiento de las averías a tiempo, para entregar instalaciones en perfecto estado para el cliente y sin reclamaciones de funcionamiento.	
INDICADOR (S)		Tiempo de respuesta en la reparación	Disminución del número de mantenimientos correctivos
1. Unidad de medida	Unidad en que se especifican los valores	Tiempo	Porcentaje
2. Fórmula de cálculo	Fórmula matemática que se usa para calcular el indicador	Tiempo de respuesta + Tiempo de reparación	$(\text{Número de mantenimientos correctivos terminados} / \text{Total de mantenimientos correctivos por realizar}) \times 100$
3. Limite Crítico	Valor del indicador en el que se debe tomar acción inmediata	3 días	50%
4. Meta	Valor máximo que razonablemente se podría obtener	1 día	90%
5. Frecuencia de medida	Cada cuanto se va a medir	Semestralmente	Semestralmente
6. Responsables	Cargos	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento
6.1 Acopio	De recolectar la información	Técnico de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento
6.2 Procesamiento	De alistar para el análisis	Técnico de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento
6.3 Análisis	De concluir sobre los datos	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento
6.4 Reporte	De presentación de los resultados	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento
7. Presentación	Tipo de gráfico o tabla	Gráfico de Barras	Gráfico de Barras



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conclusiones

Después del desarrollo de esta monografía puedo concluir que la ciudad de Cuenca posee una amplia oferta de alojamiento entre los que constan hoteles de lujo (5 estrellas) y de primera (4 estrellas), siendo el principal objetivo cumplir con la satisfacción de las demandas de los clientes (huéspedes); sin embargo hace falta que en los hoteles trabaje gente capacitada en el área turística, es necesario que cada establecimiento se rija a lo que la Ley de Turismo del Ecuador dispone.

- Una vez analizados los establecimientos de lujo y de primera de la ciudad de Cuenca se define que hacen falta procesos de calidad y personal experto, capacitado para atender al cliente lo cual se considera la parte fundamental dentro de la prestación del servicio en un establecimiento hotelero, no solo en la recepción como sucede en la mayoría de los hoteles que únicamente se ocupa de la primera imagen (recepción), dejando a un lado personal importante para el huésped como un mayordomo bilingüe, ascensorista, botones, médico, enfermero; que brinda atención personalizada para cumplir con las demandas que los clientes exigen, sin ellos ninguno de los objetivos se podría realizar, por esta razón es necesario que el personal se sienta parte de la empresa y tenga un mismo compromiso que es lograr la satisfacción del cliente (huésped).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- En cuanto a infraestructura un 70% de hoteles de lujo y primera cuentan con lo que la ley dispone a excepción de ascensores que es lo que hace falta en la mayoría de hoteles de primera.
- Cada uno de los establecimientos que se dedica a ofertar alojamiento cuenta con un plan de acción y de monitoreo que ayuda al mejoramiento de los mismos, lo cual permite que los huéspedes deseen regresar ya que la calidad con la fueron atendidos estuvo acorde a sus necesidades y a su vez se logrará una publicidad boca a boca haciendo cada vez más conocido y prestigiosos el hotel.
- El problema principal de buscar la implementación de un sistema de calidad dentro de un establecimiento hotelero de lujo y primera en la ciudad de Cuenca es la búsqueda del certificado que acredite que las actividades que se programaron dentro del mismo se realizan con los más altos estándares; teniendo la idea equivocada de que luego de la certificación la calidad con la que se realicen los procesos está asegurada.
- Hace falta en un 60% de establecimientos hoteleros contar con Directores y Gerentes altamente capacitados para desarrollar tareas de planeación y ejecución, siendo parte de las actividades que se realizan, participando personalmente, revisando permanentemente la realización de la cadena del servicio.
- Los sistemas de calidad con los cuales se maneja cada hotel son diferentes, por lo que no existe un modelo estándar debido a que cada hotel va desarrollando sus estrategias y planes de acuerdo a los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

objetivos que se busca alcanzar; tomando en consideración que el principal objetivo es el continuo mejoramiento de la atención a los huéspedes, el bienestar y satisfacción a los colaboradores del hotel.

- Las certificaciones que son aplicables a la hotelería son un medio óptimo para la evolución de la calidad en la prestación del servicio, pero la mayoría de ellas se han desarrollado en países que tienen un mayor desarrollo turístico que el que posee el Ecuador. Sin embargo, se han ido desarrollando diferentes modelos de calidad aplicables a la hotelería que son buena opción para la industria tales como: El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que busca el desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la Excelencia empresarial para países latinoamericanos.
- El “Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo” que se ha desarrollado en Ecuador, es una buena herramienta para la certificación y control de las actividades que deben realizar los trabajadores que laboran en un hotel, las cuales hacen que ellos sean competitivos y estén capacitados para la prestación de servicios, asegurando de mejor manera la calidad y satisfacción de los clientes.
- La planta hotelera de la ciudad de Cuenca sin duda maneja altos estándares de calidad basados en Normas ISO y el Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo; sin embargo hace falta implementar varios procesos entre los cuales se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puede mencionar “Certificaciones de Calidad” para que Cadenas Internacionales de alto prestigio busquen invertir en esta ciudad.

1. Título de la Monografía

La oferta de servicios en establecimientos hoteleros de lujo y primera clase en la ciudad de Cuenca. Año 2010-2011.

2. Nombre Del Estudiante

Andrea Nataly Pesantez Cordero

3. Resumen de Diseño de la Monografía

Para que en una determinada localidad se desarrolle la actividad turística no es suficiente con que se hayan construido las infraestructuras físicas para albergar a los turistas, ni con que exista una demanda turística hacia la misma. Los visitantes, en la medida en que son turistas, demandan servicios. Para ofrecer estos servicios se necesitan empresas y trabajadores que los presten. La manera en que se articulan las empresas y trabajadores para prestar los servicios que demandan los turistas constituyen las formas de desarrollo turístico como fenómeno socio-económico. Y éstas están directamente relacionadas con las características de los turistas. Y es que si bien la prestación de los servicios que demandan los turistas se puede organizar de diferentes maneras, todas están determinadas por el tipo de servicios que demandan los turistas. Se estudiará el desarrollo socio-económico inducido por el turismo la ciudad de Cuenca. Como el turismo es un agregado de cinco consumos (transporte, alojamiento, alimentación, bienes y servicios,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diversiones y espectáculos), el estudio de las formas en que se satisfacen estos cinco consumos puede volverse extremadamente complejo si no se restringe el objeto de estudio. En este estudio nos centraremos en el estudio de un solo servicio, el alojamiento, que es el servicio que prestan los establecimientos alojativos, llamados también “oferta turística básica”. La elección de este subsector se debe a las formas de desarrollo turístico y situación de empleo. La facilidad para su delimitación y al carácter central de la misma. La manera en que las diferentes empresas consiguen articularse para satisfacer las necesidades de alojamiento (y en cierta medida, de alimentación) de los turistas, constituye la forma que adopta el desarrollo socio- económico turístico (inducido por el turismo) en Cuenca. Para abordar este estudio empezaremos a partir de las infraestructuras físicas (hoteles, y apartamentos, es decir, productos) se articula un entramado de empresas que ofrecen a los turistas lo que demandan (alojamiento, es decir, servicios). Posteriormente se describirá las características de la oferta alojativa de la ciudad de Cuenca, en lo que hace referencia al tamaño, el servicio, la marca, la concentración de la misma, la época de construcción, etc., la externalización, la colaboración entre empresas, la especialización y su clasificación. Por último, estos elementos y las demandas de los turistas tratadas en el apartado anterior, servirán para elaborar una tipología comprensiva de la planta alojativa que permita resumir la diversidad real existente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Planteamiento del Proyecto de la Monografía

El Ecuador posee un gran potencial turístico que de explotarse adecuadamente proveería de oportunidades excepcionales para la expansión del sector, con efectos multiplicadores para la economía local y regional. Pese a ello, es ampliamente reconocido que esta industria está siendo subutilizada en nuestro país, no aporta todo el potencial que posee en generación de empleo y riqueza. En la ciudad de Cuenca el turismo es una alternativa para el desarrollo económico, contribuyendo en gran medida en la generación de empleo directo e indirecto, inversión y producto. Este trabajo, conlleva una visión de largo plazo donde la estrategia principal es el aprovechamiento y sustentabilidad de las oportunidades que ofrece la industria turística. Al momento no existe una estrategias de mercadeo y elementos requeridos para el buen desarrollo del potencial turístico, las razones son varias, falta de infraestructura hotelera, promoción turística, difusión de los atractivos turísticos, vías de acceso a los centros recreativos, falta de capacitación personal para el sector turístico, entre otros. En vista de esto se realizará un estudio detallado de las variables que deben ser tomadas en cuenta dentro del alojamiento turístico, y se elaborará un trabajo descriptivo y de campo analizando la infraestructura turística de los hoteles más importantes de la ciudad de Cuenca y la forma en la que se ofertan en el mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Objetivos

General

- Analizar de la oferta de servicios en establecimientos hoteleros de lujo y primera clase en la ciudad de Cuenca. Año 2010-2011.

Específicos:

- Analizar la infraestructura que prestan los hoteles de la ciudad de Cuenca según su clasificación.
- Analizar la calidad de servicios que prestan los hoteles de la ciudad de Cuenca según su clasificación.
- Proponer de manera técnica los cambios de infraestructura y servicios a los hoteles para cumplir con la oferta hotelera

Impacto Turístico: Ya que un turista al visitar un hotel con servicios de calidad, se sentirá confiado de realizar una próxima visita, y recomendará en su país visitar el mismo.

Impacto Social: Al realizar un estudio de gestión de calidad se reestructura el cargo que ocupan los diferentes funcionarios de un hotel, lo que creará más plazas de trabajo para profesionales relacionados con la rama turística.

Impacto Económico: Al existir una oferta de servicios de calidad en los hoteles de la ciudad de Cuenca aumentarán el número de turistas que visiten nuestra ciudad y a la vez ingresarán más divisas para nuestra ciudad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Técnicas de Trabajo

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizarán diferentes metodologías de investigación mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. Se comenzará por analizar el tipo de infraestructura con la que cada hotel cuenta, y que clase de servicios ofrece a sus clientes, se realizará una serie de entrevistas y la realización de un grupo de enfoque con expertos directivos hoteleros. La información obtenida se trabajará con la técnica de control de calidad para lo cual se realizarán encuestas a los turistas para conocer el nivel, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se tomará como punto de partida la relación de aspectos de gestión que mejoran la calidad de servicio que se ha obtenido en las técnicas aplicadas anteriormente. Se realizarán encuestas de valoración que se enviarán a los hoteles de la ciudad de Cuenca. Además se realizarán investigaciones bibliográficas y un análisis de lo que la ley de turismo indica para cada categoría de los hoteles de la ciudad de Cuenca de esta manera conoceremos si los diferentes establecimientos hoteleros cumplen con los requisitos que exige la ley.

7. Bibliografía

La palabra hotel deriva del francés hotel, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, hotel también tiene el significado de "hotel" y hotel particular es usado para referirse al viejo significado. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (2000).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

***Las cadenas hoteleras en España 1999.* Madrid: ACHE. Juran, J.M. y Blanton, A. (2001). *Manual de calidad de Juran.* Madrid: McGraw Hill.**

Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial. Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.

Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1993). *Manual de control de la calidad.* Madrid: McGraw-Hill.

Control de calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad (Alonso *et al.*, 2006). Concibe el control de la calidad total como algo que debe ser aprendido, no sólo por directivos y mandos intermedios, sino por todos los trabajadores de la organización ya que la implicación de todos la define como decisiva. Destacan su aportación con dos herramientas para la gestión de la calidad: Los Círculos de Calidad y el diagrama causa-efecto (Krüger, 2001).

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid: Díaz de Santos.

Elaboración de la escala HOTELQUAL para medir la calidad percibida en servicios hoteleros en la CAM. Los resultados de los análisis factoriales muestran que la calidad percibida en este tipo de servicios se basa en tres dimensiones relacionadas, que se han denominado evaluación del personal,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

evaluación de las instalaciones y funcionamiento y organización del servicio. El modelo de 3 factores obtenido es semejante al encontrado en otras investigaciones sobre la estructura de la calidad percibida.

Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A. y Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, pp. 95 – 110.

El Sistema de Calidad permite generar un mejoramiento de la oferta, adicionalmente, es una herramienta de marketing para las propias empresas y destinos turísticos. Los destinos pueden competir entre sí por nuevos mercados o por conservar el mercado actual, en la medida en que presenten una oferta de servicios turísticos de calidad certificados y que estos sean reconocidos por sus clientes.

Camisón, C. (2004). Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. *Mediterráneo económico. Las nuevas formas de hacer turismo*, 5, pp. 118-168.

8. Recursos Humanos

Recurso	Dedicación	Valor Total
Director	4 horas- semana - 12 meses	480 horas
Estudiante	20 horas- semana - 12 meses	4800 horas
Total		5280 horas

9. Recursos Materiales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cantidad	Rubro	Valor Total
1	Computadora	400
1	Impresora	300
	Papeleria	40
	Libreria	180
	Internet	30

10. Cronograma de Actividades

La oferta de servicios en establecimientos hoteleros de lujo y primera clase en la ciudad de Cuenca. Año 2010-2011.

ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Presentación del Diseño de Investigación	x	x											
2. Recolección y organización de la información			x	x	x								
3. Discusión y análisis de la información					x	x	x						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Integración de la información de acuerdo a los Objetivos								x	x	x		
5. Redacción del Trabajo										x	x	
6. Revisión Final												x
7. Impresión y anillado del trabajo												

11. Presupuesto

La oferta de servicios en establecimientos hoteleros de lujo y primera clase en la ciudad de Cuenca,. Año 2010-2011.

Concepto	Aporte del Estudiante	Otros Aportes	Valor Total
Recursos Humanos Investigador	200		200
Gastos Movilización Transporte Viáticos y subsistencias	300		300
Gastos de la Investigación Insumos	100		100



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Material de Escritorio Bibliografía Internet			
Equipos, laboratorios y maquinaria Laboratorios Computador y Accesorios Maquinas	800		800
Otros	100		100
Total	1500		1500

12. Esquema

1. Caracterización Y Conceptualización

2.1 Concepto de Establecimiento Hotelero

1.2 Oferta y Demanda

1.3 Clasificación de los Establecimientos Hoteleros

1.4 La evolución histórica del turismo

1.5 El sector hotelero en la ciudad de Cuenca

1.6 Características de la demanda hotelera en Cuenca

1.7 Características de la oferta hotelera en Cuenca

1.8 Factores críticos de éxito en el sector hotelero



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.9 La gestión de la calidad en la industria hotelera

2. Modelo de excelencia en el sector hotelero

2.1 Clasificación de Hoteles y su definición

2.2 El sistema de calidad turística

2.3 El plan integral para la calidad turística

2.4 La marca Q de calidad turística en establecimientos hoteleros

3. Calidad del Servicio

3.1 Concepto de servicio

3.2 Definición de calidad de servicio

3.3 Modelización y medición de la calidad de servicio

3.4 El modelo SERVQUAL

4. Propuesta Técnica

4.1 Encuestas

4.2 Recolección de datos

4.3 Interpretación de datos y resultados

4.4 Propuesta para la ciudad de Cuenca

5. Conclusiones