

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de investigación de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL  
HOWARD JOHNSON QUITO, Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS DE HOSPEDAJE. AÑO 2014”**

Realizado por:

**PAMELA NICOLE FRAY RAMOS**

Directora del proyecto:

**MGT. TATIANA CALDERÓN**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
HOTELERAS**

**Quito, Agosto 2015**



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, PAMELA NICOLE FRAY RAMOS, con cédula de identidad #171223389-7, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Pamela Nicole Fray Ramos

C.C.: 171223389-7

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL HOWARD  
JOHNSON QUITO, Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS DE HOSPEDAJE. AÑO 2014”**

Realizado por:

**PAMELA NICOLE FRAY RAMOS**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
HOTELERAS**

ha sido dirigido por la profesora:

**MGT. TATIANA CALDERÓN**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Tatiana Calderón

**DIRECTORA**

## **DEDICATORIA**

A mi padre, por enseñarme el valor de la perseverancia y el esfuerzo.

A mi madre, por ser mi consejera, mi pilar y mi norte.

A mi hermana y hermano, quienes son mi fuerza y mi apoyo.

A ustedes todos mis logros.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un sincero agradecimiento a mi directora, Tatiana Calderón, por su apoyo, esfuerzo y cuidado dedicado, quien ha animado en mí un sentido de rigor académico y seriedad como investigadora.

Agradezco al tiempo, sacrificio y dedicación de nuestros profesores quienes aportaron al desarrollo de nuestra formación profesional.

Doy gracias a Dios por darme la energía y voluntad para seguir cumpliendo mis metas; por brindarme una familia que me ha alentado e inspirado para ser una mejor persona cada día; y por concederme la oportunidad de encontrar amigos verdaderos y sinceros quienes me han entregado su ánimo y fortaleza durante todo este tiempo.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>FASE 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Formulación del problema .....	12
1.1.2. Sistematización del problema .....	12
1.1.3. Objetivo General.....	12
1.1.4. Objetivos específicos .....	13
1.1.5. Justificaciones.....	13
1.1.6. Identificación y caracterización de variables .....	15
1.1.7. Novedad e/o innovación .....	15
<b>1.2 El Método .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Nivel de estudio .....	19
1.2.2 Modalidad de la investigación .....	19
1.2.3 Método.....	20
1.2.4 Población y Muestra .....	20
1.2.5 Operacionalización de las variables.....	22
1.2.6 Selección de instrumentos de investigación.....	23
1.2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	25
<b>1.3 Aspectos Administrativos.....</b>	<b>26</b>
1.3.1 Recursos Humanos.....	26
1.3.2 Recursos técnicos y materiales .....	26

1.3.3	Recursos financieros .....	27
1.3.4	Cronograma de trabajo.....	27
<b>FASE 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO .....</b>		<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Fundamentación teórica.....</b>	<b>28</b>
2.1.1	Marco Conceptual.....	28
2.1.1.1	Actividad turística de alojamiento .....	28
2.1.1.2	Cadena hotelera.....	29
2.1.1.3	Calidad .....	30
2.1.1.4	Procesos .....	30
2.1.2	Marco teórico.....	31
2.1.2.1	La industria de alojamiento.....	31
2.1.2.2	El servicio de alojamiento.....	32
2.1.2.3	La calidad en el servicio.....	32
2.1.2.4	La marca comercial .....	33
2.1.2.5	Marco referencial .....	35
2.1.2.6	Marco legal .....	36
<b>2.2</b>	<b>Diagnóstico .....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Ambiente externo.....	38
2.2.2	Macro entorno del hotel Howard Johnson .....	39
2.2.2.1	Fuerzas competitivas.....	39
2.2.2.2	Fuerzas demográficas.....	43
2.2.2.3	Entorno económico .....	45

2.2.2.4	Factores políticos .....	50
2.2.2.5	Fuerzas Naturales Quito.....	50
2.2.2.6	Fuerzas sociales.....	51
2.2.2.7	Fuerzas tecnológicas .....	54
2.2.3	Micro entorno .....	56
2.2.3.1	Generalidades.....	56
2.2.3.2	Ambiente Interno .....	57
<b>2.3</b>	<b>Investigación de campo .....</b>	<b>71</b>
2.3.1	Elaboración de los instrumentos de investigación .....	71
2.3.2	Recolección de datos.....	71
2.3.3	Procesamiento, análisis e interpretación .....	72
2.3.4	La calidad en los procesos de alojamiento.....	72
<b>FASE3. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....</b>		<b>76</b>
<b>3.1</b>	<b>Resumen de la observación.....</b>	<b>76</b>
3.1.1	Los procesos operativos de alojamiento y la calidad de los servicios de hospedaje.....	76
3.1.2	Inducción .....	101
3.1.2.1	Análisis del proceso en lavandería.....	101
3.1.3	Evaluación Financiera.....	106
3.1.3.1	Inversión .....	107
3.1.3.2	Activos Fijos.....	107

3.1.3.2.1	Propiedad, planta y equipo.....	107
3.1.3.2.2	Depreciaciones.....	109
3.1.3.3	Costos y Gastos.....	110
3.1.3.3.1	Equipos y herramientas.....	110
3.1.3.3.2	Mobiliario .....	112
3.1.3.4	Activos diferidos.....	113
3.1.3.4.1	Servicios pagados por anticipado.....	113
3.1.3.5	Seguros .....	114
3.1.3.6	Materiales Indirectos .....	115
3.1.3.7	Suministros y Servicios .....	116
3.1.3.8	Gastos administrativos.....	117
3.1.3.9	Sueldos y salarios .....	117
3.1.4	Flujo de caja.....	119
3.1.4.1	Costo beneficio.....	122
<b>3.2</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>123</b>
<b>3.3</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>124</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>
	<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>136</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Quejas atribuidas al servicio.....	5
Tabla 2 Quejas recibidas por servicios de alojamiento .....	6
Tabla 3 Quejas recibidas en alojamiento por procesos .....	7
Tabla 4 Quejas en Ama de llaves .....	8
Tabla 5 Quejas recibidas 2014 por mes.....	21
Tabla 6 Recursos financieros.....	27
Tabla 7 Clasificación y Categorías en Alojamiento .....	29
Tabla 8 Medios de información utilizados por el turista de negocios .....	55
Tabla 9 Tipo de Habitaciones.....	58
Tabla 10 Personal del hotel al año 2014.....	60
Tabla 11 Principales causas de desvinculación.....	61
Tabla 12 Activo fijo. Pago correspondiente Activos de producción.....	108
Tabla 13 Sistema de información de indicadores hoteleros Howard Johnson Quito .....	120
Tabla 14 Flujo de caja Hotel Howard Johnson Quito .....	121
Tabla 15 Costo / Beneficio .....	122
Tabla 16 Jornadas de capacitación 2014 .....	145
Tabla 17 Niveles de Operación de los empleados en alojamiento .....	146
Tabla 18 Requisitos para la obtención del certificado "Punto Verde" .....	148
Tabla 19 Resultados encuestas de Satisfacción.....	151
Tabla 20 Elementos de la habitación para satisfacción de las necesidades del huésped..	154
Tabla 21 Tarifa promedio Quito por habitación ocupada en dólares. ....	192
Tabla 22 Tarifa promedio Hotel Howard Johnson .....	193

Tabla 23 Ficha de Calificación de Camareros.....	196
Tabla 24 Ficha de Calificación de Camareros.....	197
Tabla 25 Control de camarera al final del Turno .....	200
Tabla 26 Descripción de recomendaciones procesos de operación en Limpieza de habitaciones. ....	207
Tabla 27 Nuevo análisis de tiempos y procesos.....	208
Tabla 28 Análisis y medición de tiempos de procesos 2.....	209
Tabla 29 Análisis y medición de tiempos de procesos 3.....	210
Tabla 30 Análisis y medición de tiempos de procesos 4.....	211
Tabla 31 Análisis de la utilización de energía y sus costes en hoteles de Inglaterra .....	221
Tabla 32 Consideraciones de calificación de consumo energético anual por m2 .....	222
Tabla 33 Ejemplo de análisis rentabilidad de la Inversión en el sector hotelero. ....	223
Tabla 34 Sistema de producción limpia del Hotel Howard Johnson Quito (GHL).....	224
Tabla 35 Curva de carga típica de un hotel durante el día. ....	225

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Actividad hotelera en el D.M.Q .....	3
Gráfico 2 Quejas atribuidas al servicio .....	5
Gráfico 3 Quejas formales.....	7
Gráfico 4 Ubicación espacial de los problemas .....	9
Gráfico 5 Identificación de la competencia.....	40
Gráfico 6 Ocupación del turista de negocios.....	48
Gráfico 7 Motivos para el Turismo de Negocios en Quito .....	52

Gráfico 8 Estancia media del turista de negocios.....	53
Gráfico 9 Resultados calificación de camareros .....	73
Gráfico 10 Reporte de Estado de la Habitación .....	143
Gráfico 11 Reporte de Ocupación del Hotel .....	143
Gráfico 12 Comparación Resultados de Encuestas de Satisfacción.....	152
Gráfico 13 1999-2003 EFQM Innovación y Aprendizaje.....	187
Gráfico 14 Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos .....	189
Gráfico 15 Número de quejas presentadas por mes y su relación con el % de ocupación .....	229
Gráfico 16 Diagrama de Pareto 1. Motivos de inconformidades en los procesos identificados por quejas de huéspedes realizadas en el año 2014. ....	231
Gráfico 17 Número de veces que el huésped se quejó por el motivo señalado.....	232
Gráfico 18 Diagrama de Pareto 2. Motivos categorizados de las quejas recibidas en Ama de llaves .....	233
Gráfico 19 Diagrama de Pareto 3. Causalidad de los motivos de quejas en Ama de llaves. ....	234

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Misión Cadena GHL .....	59
Ilustración 2 Visión Cadena GHL .....	59
Ilustración 3 Proceso Limpieza de habitaciones Turno AM ( <i>Parte A</i> ) .....	77
Ilustración 4 Proceso Limpieza de habitaciones Turno AM ( <i>Parte B</i> ) .....	78
Ilustración 5 Primer Hito en el proceso: Organización del día .....	79

Ilustración 6 Puesta a punto del carro de camareras.....	81
Ilustración 7 Protocolo de entrada a la habitación.....	82
Ilustración 8 Segundo Hito en el proceso: Limpieza de habitaciones.....	87
Ilustración 9 Tercer Hito en el proceso: Fin del turno AM.....	100
Ilustración 10 Activo fijo. Depreciaciones.....	109
Ilustración 11 Costos y gastos. Equipos y herramientas.....	111
Ilustración 12 Costos y gastos. Mobiliario.....	112
Ilustración 13 Costos y gastos. Gastos de instalación y puesta en marcha.....	113
Ilustración 14 Seguros y mantenimiento. Seguros.....	114
Ilustración 15 Costos y gastos. Uniformes.....	115
Ilustración 16 Costos y gastos. Suministros papelería.....	116
Ilustración 17 Costos y gastos. Mano de Obra directa.....	119
Ilustración 18 Total de la Inversión del proyecto.....	120
Ilustración 19 Equipamiento para la limpieza de habitaciones.....	201
Ilustración 20 Equipamiento de limpieza en baños y disposición del carrito.....	202

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1 Competidores que ofrecen la misma clase de productos.....	41
Imagen 2 Frecuencias de hospedaje turista de negocios Quito.....	42
Imagen 3 País de origen para el Turista de Negocios en Quito.....	45
Imagen 4 Tasa de Ocupación Hotelera por categoría.....	46
Imagen 5 Evolución del mercado laboral Quito.....	47
Imagen 6 Capital humano Quito.....	49

Imagen 7 Organigrama Organizacional.....	62
Imagen 8 Centros de Producción.....	63
Imagen 9 Organigrama Habitaciones .....	63
Imagen 10 Funciones de soporte y producción .....	67
Imagen 11 Cadena de valor .....	70
Imagen 12 Distribución de la planta y orden de los procesos en Lavandería .....	102
Imagen 13 Disposición Actual de la planta de Lavandería .....	103
Imagen 14 Propuesta nueva distribución.....	103
Imagen 15 Observación de actividades en lavandería.....	104
Imagen 16 Reportes de Programación.....	142
Imagen 17 Elementos de la habitación .....	153
Imagen 18 Instalaciones del Cuarto de baño y disposición de toallas y amenities .....	155
Imagen 19 Tiempos y Actividades realizadas en la limpieza de una habitación .....	156
Imagen 20 Shadowing. Análisis y medición de tiempos de procesos.....	158
Imagen 21 Instalación ACS por energía solar.....	228

## **RESUMEN**

El aseguramiento de la calidad se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar lo que el cliente espera recibir por un producto o servicio. En los servicios la calidad puede ser intangible y subjetiva, por lo que en los hoteles se realizan esfuerzos para obtener tanto la calidad externa como la calidad interna, ambas son percibidas por el huésped y dan como resultado su satisfacción. Es necesario conocer el grado de rendimiento con el que el personal de cualquier empresa gestiona, produce y vende un bien o servicio, por esta razón la presente investigación pretende correlacionar los procesos realizados en el departamento de habitaciones del hotel Howard Johnson Quito, y cómo estos afectan de manera positiva o negativa a la calidad percibida por el huésped.

## **ABSTRACT**

The assurance of quality can be defined as a total effort to increase, organize, manage and control the excellence within the structure of an organization, with the purpose of meeting what the customer expects to get from a product or service. The Quality for service organizations can be intangible and subjective, which is why the hotels' efforts are recognized for obtaining both external and internal excellence. Both of them are perceived by the guest and ensure their satisfaction. It is necessary to know the degree of performance with which the personnel of any company manages, produces and offers a good or service. For this reason the current investigation tries to correlate the processes within the housekeeping department at Howard Johnson Quito Hotel, and how these influence in a positive or negative way in the quality perceived by the guest.

## **FASE 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el país la inversión hotelera es un área que se está impulsando. La revista digital hosteltur.com (2014) revela que existe una “Fiebre inversora de grandes cadenas en Latinoamérica”. Por su parte la revista América Economía (2014) subrayó que las inversiones en Ecuador las están realizando incluso los establecimientos hoteleros existentes, quienes están efectuando mejoras en su infraestructura y facilidades.

Según la Organización Mundial del Turismo (2015a) el último número del Barómetro OMT del Turismo mundial indicó que más de 1.100 millones de turistas viajaron al extranjero en el 2014, suponiendo un incremento del 4,7% con respecto al 2013, y se pronostica que el turismo internacional aumentará entre un 3% y un 4% para el 2015. La región de las Américas registró incrementos considerables después de Europa, con un aumento del 7%, alcanzando así la llegada de 181 millones de turistas. Las tasas de crecimiento de llegadas a América Central y América del Sur (+6%) se duplicaron, situándolas muy por encima de la media mundial.

En Ecuador, la Ministra de Turismo, Sandra Naranjo, indicó que el turismo en el 2014 generó 1.487 millones de dólares y 345.000 empleos por la llegada de 1'557.000 turistas, esto significa un 14,4% más que en el 2013. En cuanto al turismo interno se considera que el turismo es un sector importante en la economía del país puesto que genera \$900 millones al año para el país. (Notimundo, 2015)

Se ha convertido en prioridad del Estado el promocionar al país, impulsar el turismo, mejorar la calidad de los servicios turísticos y trabajar en el mejoramiento de la infraestructura hotelera, así lo indican los objetivos del Ministerio de Turismo, (2015a)

pues se considera que el Ecuador puede ser estimado como potencia turística reconocido por la excelencia y calidad de sus servicios; de esta manera se ha declarado al 2015 como el “ Año de la Calidad Turística” para promover el mejoramiento del sector del turismo. (Ministerio de Turismo, 2015b)

La Ministra indicó que “La meta para el 2018 es convertir al turismo en primera fuente de ingresos no petroleros.” (El Ciudadano, 2015)

### **1.1. Planteamiento del problema**

Puesto que ahora existen tanto empresas domésticas como extranjeras en el mercado; en su texto, Collis (2014), presenta como uno de los desafíos de la globalización para las compañías de hoy en día, a la existencia de más competidores, no solo en su número sino también en la variedad de la competencia.

El Ministerio de Turismo (2015c) afirma que existen grandes inversiones de 22 proyectos hoteleros en el país, 10 de los cuales se encuentran ya en su etapa de construcción aseverando que de esta manera se dinamizará significativamente la oferta turística; entre ellas están: la cadena Best Western, Swissotel, Oro Verde, Hilton y la cadena francesa Accor<sup>1</sup> con sus marcas Novotel e Ibis<sup>2</sup>. Se suma a este grupo de inversionistas la cadena venezolana Eurobuilding, que generará más de 300 plazas de empleo en el sector de Tababela en Quito.

---

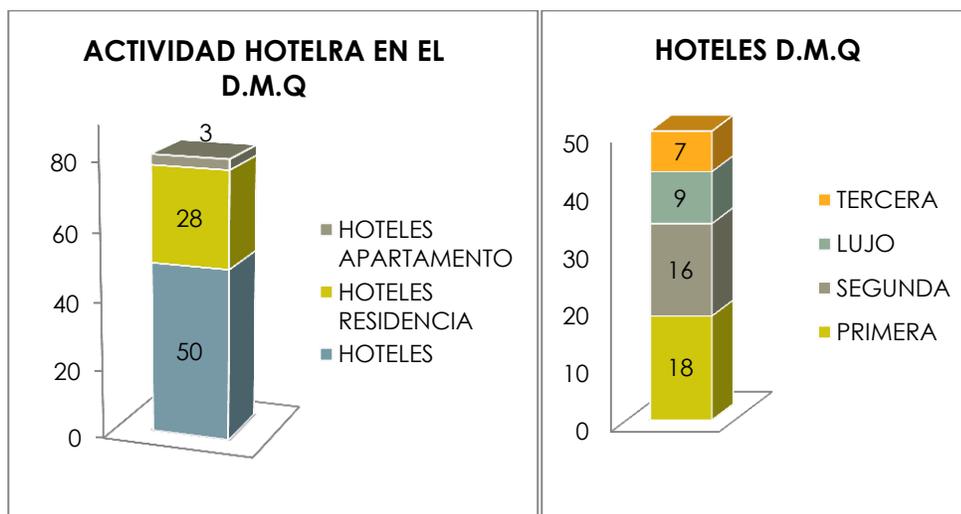
<sup>1</sup> “ ... El Grupo Accor, firma hotelera francesa, invertirá al menos USD 100 millones, USD 10 millones en cada inmueble, construirá varios hoteles alrededor del país y generará cerca de 300 empleos directos y 600 indirectos, con aproximadamente 40 plazas de trabajo directas y 250 indirectas en su fase de construcción del primer hotel. Otros inversionistas que han mostrado interés en el destino Ecuador son las cadenas hoteleras Best Western en Manta, Swissotel y Oro Verde en Guayaquil.” (InvesTour Ecuador, 2014a)

<sup>2</sup> “... hay varios proyectos de cadenas hoteleras en ambas ciudades (Quito y Guayaquil), entre las que destacan los de Accor con sus marcas Novotel e Ibis, el de la cadena Hilton con su marca Hilton Garden Inn, y los de los grupos Wyndham e Intercontinental.” (América Economía, 2014)

Por otro lado el hotel Howard Johnson (HoJo) Quito, bajo la marca Wyndham y parte de la cadena colombiana GHL (Grupo de Hoteles Limitado), pretende mantener su imagen de prestigio, de servicio y calidad.

En el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q) existen 525 establecimientos turísticos de alojamiento<sup>3</sup>; definiéndose 81 actividades hoteleras clasificadas en hoteles apartamento, hoteles residencia, y hoteles. Entre los establecimientos hoteleros en Quito de primera categoría, a la cual pertenece el hotel Howard Johnson, se encuentran hoteles apartamento como Stanford Suites Hotel y el Melrose Plaza Suites; el hotel residencia Holiday Inn Express, y hoteles como Embassy, Le Parc, NuHouse, Casa Gangotena, Reina Isabel, Sebastian y Patio Andaluz, por nombrar algunos.

**Gráfico 1 Actividad hotelera en el D.M.Q**



(Ministerio de Turismo, 2014a)  
Elaborado por: Autor

<sup>3</sup> Dentro del Catastro consolidado (2014a) los establecimientos turísticos de alojamiento se subdividen en pensiones, moteles, albergues, hostales, hostales residencia, hoteles, hoteles residencia y apartamento turísticos.

Según las categorías de hoteles, existen 9 hoteles 5 estrellas o de lujo; 18 hoteles 4 estrellas o de primera categoría, 16 hoteles 3 estrellas o de segunda categoría y 7 hoteles 2 estrellas o de tercera categoría. (Ministerio de Turismo, 2014a)

Según TripAdvisor , una herramienta que las empresas turísticas utilizan para conocer las opiniones de sus clientes, y a la que se han suscrito más de 817.000 hoteles en más de 61.000 ciudades; se determina que el hotel Howard Johnson Quito se encuentra en el 21° puesto de 109 opciones de alojamiento en Quito registradas en esa plataforma. (TripAdvisor, 2015a)

En el hotel se maneja todo un sistema de retroalimentación, en el que tan pronto el huésped realiza su check-in ya se empieza a monitorear y evaluar su estadía. Cada comentario que realiza el huésped durante su estancia es filtrado al departamento de calidad para que desde allí se realice un seguimiento personalizado de cualquier observación negativa. Dentro de este tratamiento de quejas se identifican los servicios impactados y sus causas principales.

Según informes obtenidos por el departamento de calidad, como parte de los procesos de calidad y monitoreo, el hotel Howard Johnson Quito en el 2014 registró 257 quejas formales. (Howard Johnson Quito, 2014a)

Estas quejas fueron realizadas por los huéspedes de manera: personal, por llamadas a recepción, y de manera escrita por medio de mails y cartas durante su estancia en el hotel. Todos estos registros se filtraron al departamento de calidad, para que se dé un seguimiento y se pueda resolver las inconformidades. (*Anexo 1*)

De las 257 quejas recibidas, el 87.55% (225) quejas fueron atribuidas al servicio general brindado por el hotel. (Tabla 1 y Gráfico 2)

**Tabla 1 Quejas atribuidas al servicio**

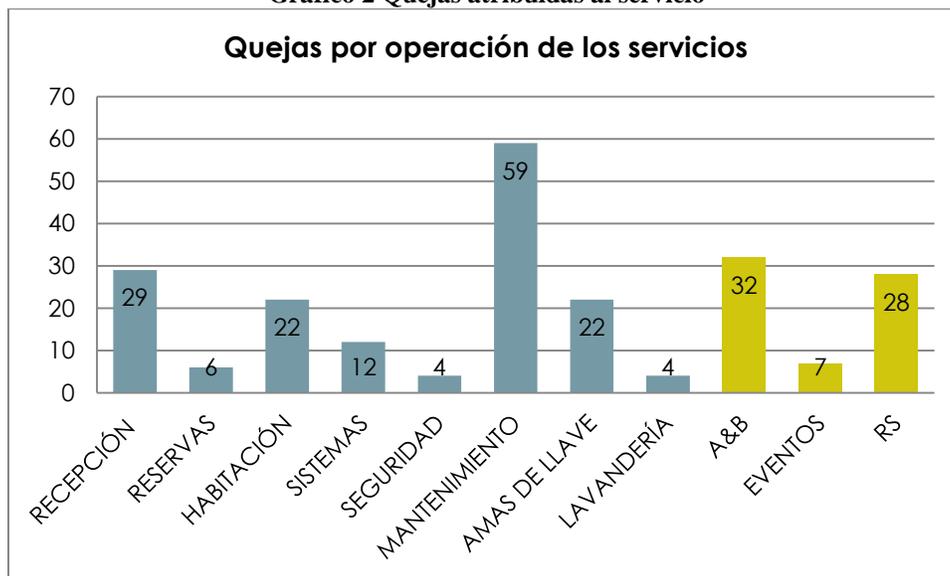
QUEJAS RECIBIDAS													
QUEJAS RECIBIDAS/RESPONSABILIDADES*	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total quejas año/ responsabilidad
RECEPCIÓN	8	0	3	1	0	4	1	2	5	5	0	0	29
RESERVAS	3	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6
HABITACIÓN	4	4	5	0	0	1	4	0	0	4	0	0	22
SISTEMAS	0	0	4	0	1	5	2	0	0	0	0	0	12
SEGURIDAD	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	4
MANTENIMIENTO	39	0	2	1	3	2	2	2	5	3	0	0	59
AMA DE LLAVE	3	0	0	0	1	5	4	2	4	3	0	0	22
LAVANDERÍA	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	4
A&B	4	6	6	4	2	2	4	2	1	1	0	0	32
EVENTOS	2	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	7
ROOM SERVICE	0	3	4	2	9	3	2	0	5	0	0	0	28
<b>TOTAL QUEJAS/MES</b>	<b>65</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>225</b>

\* Se han clasificado las quejas de acuerdo al área al que corresponde la responsabilidad de la queja

(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor

**Gráfico 2 Quejas atribuidas al servicio<sup>4</sup>**



(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor

<sup>4</sup> El área azul representa a los servicios de alojamiento y el área roja a los servicios complementarios de Alimentos y Bebidas (A&B) del hotel.

De estas 225 quejas atribuidas al servicio brindado por el hotel, el 21.79% fueron en referencia a los servicios complementarios de Alimentos y Bebidas (A&B), y el 78.21% (201) quejas, fueron otorgadas al servicio de alojamiento del hotel. (Tabla 2)

**Tabla 2 Quejas recibidas por servicios de alojamiento**

Quejas recibidas alojamiento*													
Servicio Impactado	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total quejas año/ responsabilidad
RECEPCIÓN	3		5	2	2	5	4	1	9	5			36
RESERVAS			3		2	1			1				7
HABITACIÓN	5		1	1		2	3		3	4			19
SISTEMAS			4	1	1	7	2		2				17
SEGURIDAD					1		1			1			3
MANTENIMIENTO	43	1	2	1	2	2	2	2	18	4			77
AMA DE LLAVE	1	1	4		1	7	7	2	6	6			35
LAVANDERÍA	1			1	1								3
A&B			1										1
EVENTOS													0
ROOM SERVICE													0
Gerencia									2	1			3
<b>TOTAL QUEJAS/MES</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>201</b>

\*no se han tomado en cuenta quejas recibidas en Alimentos y Bebidas y quejas por motivos externos

(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor

Con el fin de reconocer las causas de las quejas en los servicios de alojamiento, se determinó que 175 quejas, es decir un 87.06% de las 201 quejas recibidas por servicios de alojamiento, fueron por inconsistencias en los procesos. (Tabla 3 y Gráfico 3)

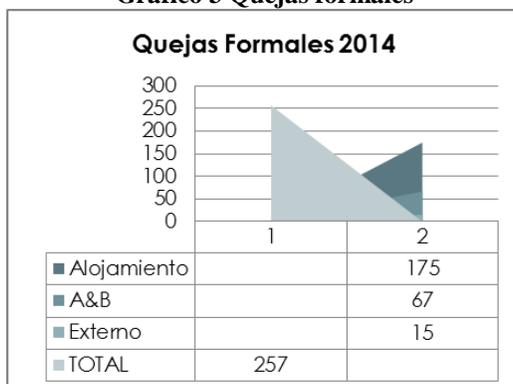
**Tabla 3 Quejas recibidas en alojamiento por procesos**

Quejas recibidas en alojamiento/ Procesos													
Quejas recibidas alojamiento*													
Servicio Impactado	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total quejas año/ responsabilidad
RECEPCIÓN	2		2	1	2	5	3	1	8	5			29
RESERVAS			3		2				1				6
HABITACIÓN	3						3		3	3			12
SISTEMAS			4	1	1	6	2		2				16
SEGURIDAD					1		1						2
MANTENIMIENTO	43	1	1	1	2	1	1		18	2			70
AMA DE LLAVE	1	1	4		1	7	7	2	4	6			33
LAVANDERÍA	1			1	1								3
A&B			1										1
EVENTOS													0
ROOM SERVICE													0
Gerencia									2	1			3
<b>TOTAL QUEJAS/MES</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>175</b>

\*no se han tomado en cuenta quejas recibidas en Alimentos y Bebidas y quejas por motivos externos

(Howard Johnson Quito, 2014a)  
Elaborado por: Autor

**Gráfico 3 Quejas formales**



(Howard Johnson Quito, 2014a)  
Elaborado por: Autor

El 46.85% <sup>5</sup> (82) de las quejas recibidas (175) sucedieron en el área de habitaciones, en donde se involucra el área de Mantenimiento y Ama de llaves. Las quejas específicamente en el área de Ama de llaves, en ocasiones se pueden referir a 2 o más motivos.<sup>6</sup> De la clasificación de

<sup>5</sup> Aquí se descartaron 36 quejas atribuidas a mantenimiento, recibidas en enero ocurridas por la activación de la alarma de incendios.

<sup>6</sup> Por ejemplo en agosto de 2014, se realiza una reclamación en la habitación 906 por falta de limpieza, pero después de realizar las averiguaciones se detecta que se realiza la reclamación por un mal olor en el baño que surge

48 quejas recibidas en habitaciones, lavandería y ama de llaves, se obtuvieron 19 diferentes motivos. (Tabla 4)

**Tabla 4 Quejas en Ama de llaves**

Motivo del reclamo	# Incidencias
Limpieza de la habitación	9
Olores	6
No agua caliente	6
Ruidos	5
Problemas en los teléfonos	5
Reposición de Amenities	5
Funcionamiento de Luces	4
Temperatura de la habitación	4
Problemas con Prendas del Huésped	3
No se terminan tareas	3
Otro Huésped	3
Control plagas	2
Estado de los Muebles	2
Revisión de la habitación	2
Demora en pedidos	1
Pertenencias del huésped	1
Remodelaciones	1
Falta de tiempo para terminar tareas de limpieza	1
Reportes (averías, novedades, estado de la habitación)	*7
<b>TOTAL INCIDENCIAS</b>	<b>63<sup>8</sup></b>

(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor

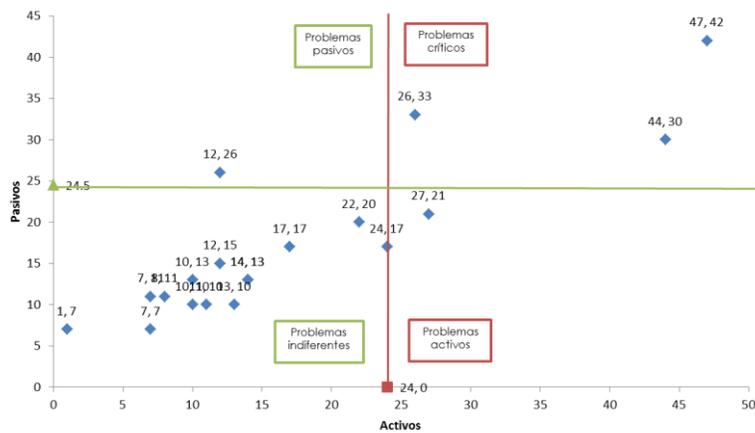
por la falta de revisión de olores y el respectivo reporte del departamento de ama de llaves a mantenimiento para que el olor sea controlado antes de que el huésped recibiera la habitación. O a su vez debido a la falta de confirmación de que la tubería fue arreglada y reportada a recepción, o que recepción no se haya asegurado de no entregar la habitación en cuestión.

<sup>7</sup> \* Se debe realizar un reporte con suma cautela para evitar los reclamos ya que son la principal causalidad de varios motivos de quejas. Ver Matriz de Vester.

<sup>8</sup> En 48 quejas recibidas en habitaciones, lavandería y ama de llaves, se clasificaron los motivos y cuántas veces los huéspedes se han quejado por ese motivo. De ahí que se identifican un total de 63 “incidencias” listados en la Tabla 4.

Una vez identificados los problemas y sus posibles causas, se realizó una Matriz de Vester, la cual permite relacionar la causalidad de un problema con otro (0) determinando los potenciales problemas de mayor relevancia en los procesos de limpieza del hotel de acuerdo a su ubicación espacial en los diferentes cuadrantes de la matriz. De esta manera se identificó que el problema más crítico a estudiar es la redacción de los reportes de novedades y la revisión de las actividades debido a su relación de causalidad con otros problemas que obtienen la mayor puntuación entre los activos y pasivos de la matriz. (Gráfico 3)

**Gráfico 4 Ubicación espacial de los problemas**



**Elaborado por: Autor**

<b>Cuadrante 2</b>	<b>Cuadrante 1</b>
<b>Problemas pasivos: Sin gran influencia causal sobre los demás, pero son causados por la mayoría. Sirven como indicadores de cambio y eficiencia.</b>	<b>Problemas críticos: Gran influencia sobre los demás y son causados por la mayoría. De su intervención depende en gran medida el resultado final</b>
Demoras en las encomiendas del huésped (12,26)	Reporte (47,42) Revisión de actividades (44,30) No terminar las tareas (26,33)
<b>Cuadrante 3</b>	<b>Cuadrante 4</b>
<b>Problemas indiferentes: Baja influencia sobre los otros y no son causados por la mayoría. Son de baja prioridad de acuerdo al análisis de la situación</b>	<b>Problemas activos: Alta influencia sobre la mayoría, pero no son causados por otros. Son claves porque son causa primaria del problema central.</b>
Remodelaciones (22,20) Olores (17,17) Falta de amenities (12,15) Estado de los muebles (14,13) Funcionamiento de las luces (14,13) Falta de agua caliente (11,10) Deficiente control de plagas (10,13) Problemas en los teléfonos (7,11) Ruidos (10,10) Temperatura de la habitación (13,10) Pedidos lavandería prendas del huésped (8,10) Problemas con otro huésped (7,7) Olvido de pertenencias de los huéspedes (1,7)	Limpieza en las habitaciones (27,21) Falta de tiempo para completar procesos (24,17)

**Elaborado por: Autor**

En el departamento de ama de llaves las camareras y camareros de piso deben realizar varios reportes. ( *Anexo 3* )

**a) *El reporte de camarera***

Este reporte lo envía el departamento de ama de llaves y contiene la información de cada una de las habitaciones que hay en el hotel. Generalmente, se recibe tres veces al día: en la mañana a las 10, en la tarde a las 3 y en la noche a las 8.

### ***b) Reporte de la supervisora<sup>9</sup>***

La supervisora debe realizar evaluaciones sistemáticas de la labor de sus subordinados; reporta, revisa, comprueba y exige calidad en las reparaciones efectuadas por mantenimiento; realiza informes de irregularidades y realiza el listado de chequeo de habitaciones.

Cada camarera debe realizar un “parte de novedades” el cual se registra en “el libro de novedades”, de esta manera se mantiene un informe de todos los sucesos, cambios, o eventos de relevancia. En el hotel el libro de novedades es una herramienta que la utilizan la directora de ama de llaves, la supervisora, y el turno de la tarde. Este libro sirve de bitácora y es de gran importancia para planificar los turnos tanto de la mañana como de la tarde. (Manzano, 2015)

A pesar de que no existe una figura de supervisora en el departamento de Ama de llaves, hay una persona encargada que para realizar las actividades delegadas a este cargo. Las bitácoras llevan un mejor control de aspecto importante para el desenvolvimiento de las actividades ya que se realiza un control interno.

De esta manera y manteniendo sus altos estándares de calidad<sup>10</sup>, (*Ver Anexo 4*) se busca mejorar las técnicas operativas detectando la imperfección en los procesos de alojamiento puesto que el sistema de gestión de calidad del hotel se basa en claves, consignas y estándares de servicio que son el fundamento para satisfacer al huésped. (Serrano, 2015)

Por lo tanto y como lo menciona Gonzáles (2012), “Cada departamento tiene sus propios procedimientos, informes, vales, fichas, etc. pero todos ellos deben ser homogéneos y todo el

---

<sup>9</sup> Al no existir una supervisora en el hotel, se delegan estas funciones a un ayudante de apoyo designado por el Ama de llaves (Directora del departamento). (Manzano, 2015)

<sup>10</sup> La escala de valoración para determinar la calificación en las encuestas de satisfacción demuestra los niveles de exigencia de la Cadena, y su preocupación por la calidad de los servicios, puesto que no acepta calificaciones menores a 8.64 en alojamiento y aún más, una calificación menor a 9.24 en alimentos y bebidas ya que se lo considera como una puntuación deficiente.

personal que forma parte de la organización debe conocerlos y utilizarlos correctamente.”

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Los procesos operativos de alojamiento están relacionados positiva o negativamente con la calidad de los servicios percibidos por los huéspedes del hotel Howard Johnson en el año 2014?

### **1.1.2. Sistematización del problema**

- 1) ¿Qué relevancia tuvieron los procesos operativos en la calidad de los servicios percibidos por el huésped en el año 2014?
- 2) ¿En qué etapas de los procesos de alojamiento se encuentran conflictos que generan un impacto positivo en las operaciones?
- 3) ¿En qué etapas de los procesos de alojamiento se encuentran conflictos que generan un impacto negativo en las operaciones?
- 4) ¿De qué manera afectan estos conflictos de alojamiento en la calidad de los servicios?
- 5) ¿Cómo percibieron los huéspedes a la calidad de los servicios recibidos en el 2014?

### **1.1.3. Objetivo General**

Definir los puntos críticos y medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la calidad de los servicios del hotel Howard Johnson Quito en el año 2014.

#### **1.1.4. Objetivos específicos**

- 1) Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.
- 2) Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.
- 3) Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.
- 4) Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento.

#### **1.1.5. Justificaciones**

El país ha recibido múltiples premios y reconocimientos internacionales en los últimos años gracias al interés por desarrollar y mejorar el sector turístico.

Los World Travel Awards concedieron en el 2013 los premios de: “Destino Verde del Mundo 2013” y “Quito, Destino Líderes de Sudamérica.” La FDi Magazine, The Buisiness of Globalization destacó a Quito y Guayaquil, en tercer y quinto lugar respectivamente, como Ciudades Ecuatorianas entre la de menores costos para negocios en Latino América. A la par, National Geographic Traveler, destacó al Ecuador como el mejor destino de los años 2013, y 2014, y a la par en el 2014 concedieron a Quito el puesto como uno de los lugares a visitar. (InvesTour, 2014b)

El Ministerio de Finanzas, en su Proforma del Presupuesto General del Estado 2015, tiene calculado destinar \$94,12 millones de dólares en el desarrollo turístico del país. (Ministerio de Finanzas, 2015) Esto se lo realizará para alcanzar los objetivos de: desarrollo turístico; consolidación, regulación y control turístico; así como la promoción y el desarrollo del país como

potencia turística.

Las inversiones en el país están creciendo y el Ministerio de Turismo busca lograr que el turismo sea uno de los principales motores de la economía como generador de divisas, puesto que se posiciona entre los 4 primeros creadores de recursos en la economía nacional. (InvesTour, 2014c)

El presidente de la World Travel & Tourism Council (WWTC), David Scowill, resalta que las predicciones relativas al crecimiento del turismo en Latino América exige una mejor calidad de la infraestructura y servicios turísticos puesto que el estado actual de las mismas amenaza el crecimiento del sector en los países de la región. De no ser así se estaría asestando a generar menos trabajo y por lo tanto a una contribución menor a la economía. (Breaking Travel News, 2015).

Al identificar y gestionar aquellas actividades que se relacionan entre sí, como lo indica la norma internacional UNE-EN ISO 9001:2000<sup>11</sup>, se comprenderá de mejor manera el valor que los procesos representan para la organización. (Villa, 2012)

GHL hoteles (2015a) en su visión manifiesta que desea proyectar en conjunto con sus socios internacionales, una imagen de confianza, solidez y excelencia frente a todos sus clientes: huéspedes, colaboradores, proveedores e inversionistas; para lo cual su meta es participar en el desarrollo económico de la región, promoviendo la industria hotelera y turística, consolidándose

---

<sup>11</sup> Las normas ISO 9000 son un conjunto de directrices internacionales para la gestión de la calidad. La norma internacional UNE-EN ISO 9001:2000 es la norma más conocida y utilizada en procesos. La familia ISO 9000 (Sobre gestión de calidad) está compuesta por una serie de normas relacionadas entre sí. Las más conocidas y utilizadas son: la Norma ISO 9000:2000 “*Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos*”; la Norma ISO 9001:2000 “*Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*”; la Norma ISO 9004 “*Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*”; la Norma ISO 19001 “*Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad*” (Villa, 2012)

como la más importante cadena hotelera latinoamericana reconocida por utilizar el más alto nivel de tecnología; contribuyendo con el cumplimiento de los requisitos de calidad que la dirección del Hotel Howard Johnson Quito demanda, y estimulando a una mejora continua en los procesos.

El presente trabajo de investigación pretende, por medio de datos recopilados de fuentes primarias y secundarias, examinar los procesos de alojamiento para brindar información de utilidad a la dirección, de esta manera se proyecta fortalecer o superar las debilidades de los procesos, evitando que esto afecte en un futuro a la calidad de los servicios del hotel.

#### **1.1.6. Identificación y caracterización de variables**

- a) Variable Independiente:* Procesos de alojamiento del hotel Howard Johnson Quito
- b) Variable Dependiente:* Calidad de los servicios de hospedaje en el año 2014

#### **1.1.7. Novedad e/o innovación**

Los sistemas de calidad en los hoteles son importantes, tanto que en el hotel Howard Johnson, la cadena GHL efectúa capacitaciones todos los años para comprobar que la calidad de los servicios mantenga los estándares establecidos. (*Anexo 5 y 6*)

Según Casillas (2009), las empresas hoteleras realizan cursos para el personal en materias de:

1. Calidad en el servicio al huésped (para todos los departamentos)
2. Servicios de calidad en recepción
3. Servicios de calidad en Ama de llaves (esta usualmente tiene 2 fases en las que se diferencian actividades para camaristas y para la supervisión y control.)
4. Servicios de calidad en el restaurante y bar
5. Manejo de alimentos y bebidas (para personal de cocina)

6. Seguridad hotelera
7. Modelos para la calidad en el servicio de hoteles
8. Manejo de quejas de clientes
9. Valores y actitudes en el trabajo de hoteles
10. Calidad total en las diferentes áreas
11. Políticas de operación para hoteles, entre otros.

La directora del departamento de calidad confirma que en el hotel Howard Johnson Quito, se revisa que todos los procesos se cumplan de principio a fin con base en los estándares.

En el 2011, La norma Smart Voyager Express, concebida para la implementación de normas sostenibles, creada por la Fundación Conservación y Desarrollo (C&D), ayudó a compatibilizar las normativas y leyes ecuatorianas, pero primordialmente sirvió de programa piloto para la implementación del Distintivo “Q” gestionado por la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico: Quito Turismo. Esta norma que reúne iniciativas turísticas sostenibles, envuelve parámetros empresariales, sociales, ambientales y sobre todo un alto nivel de calidad en la prestación del servicio de hospedaje y de alimentos y bebidas. (Smart Voyager certified, n.a)

Al obtener este reconocimiento del Distintivo “Q”, se demuestra que las empresas han implementado sistemas de gestión de turismo sostenible y de calidad, y que cuentan con un equipo preparado que permite elevar la calidad de la oferta turística del Distrito Metropolitano, pues de esta manera se mejora la competitividad del destino Quito. (Quito Turismo, 2014a)

El Ministerio de Turismo por otro lado, a partir del 2015 otorgará la “Marca Q” a las empresas y establecimientos turísticos que participen en procesos de gestión de calidad. Por el momento existen un total de 278 empresas reconocidas, entre ellas Quito Turismo, Qualitur y

118 actividades de alojamiento. Y ya que los destinos son “parte fundamental de esta estrategia de calidad”, serán reconocidos con “premios a la Calidad Turística” dentro de 2 categorías; Nacionales (Ciudad más amable, Playa más limpia, Ciudad más segura, Baños más limpios en las carreteras, y Mejor nota turística), y Locales (Alojamiento favorito, Mejor anfitrión turístico, y Restaurant favorito), de esta manera se pretende concienciar y promover la participación para el posicionamiento a escala nacional, crear tendencias sobre valores asociados a la calidad turística, motivar a la colaboración de agentes directos de calidad turística y difundir entre la ciudadanía los conceptos de Calidad Turística. (Ministerio de Turismo, 2015d)

Entre los distintivos de calidad del hotel Howard Johnson Quito se encuentran: el distintivo “Q”, y reconocimientos TripAdvisor y Booking, todos atestiguando el énfasis del hotel por cumplir con servicios de calidad.

Por otro lado, el hotel ya que incluye en sus procesos prácticas que aseguran el uso racional de recursos energéticos, como sensores de luz en los pasillos, así como prácticas que permiten la reducción de residuos mediante la separación de la basura y la reutilización de envases debidamente higienizados para jabón, rinse y shampoo; estos procesos le permitirían obtener una certificación ambiental.

Los grandes hoteles en Estados Unidos como Sheraton, Inter Continental Hilton y Westin son un excelente ejemplo de compañías hoteleras que ejecutan programas en pro de la conservación.

Los sistemas de manejo ecológico en los hoteles se guían en el principio de las tres “R”s : Reducir, Reciclar, y Reusar. El hotel podría realizar una aplicación práctica en sus procesos de operación diaria enfocándose en sistemas de documentación básicos de administración de

energías y aguas, y reducción de desechos, realizando una constante evaluación y registro de los cambios que permiten una eficacia en las estrategias ambientales, incrementando de esta manera la imagen de sustentabilidad de la empresa, aumentando la motivación de los empleados e incentivando a los inversionistas a mejorar los procesos orientando a la compañía a generar una conciencia ambiental.

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) mediante Acuerdo Ministerial 131 (2012a) para promover las buenas prácticas ambientales y con el fin de reducir la contaminación ambiental y los impactos ambientales negativos, ha desarrollado un proceso de Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”, como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios. Esta evaluación realiza comparaciones en los indicadores generados por las empresas en por lo menos dos años de sus actividades de gestión para desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía, combustibles; y gestión de la capacitación y compras responsables.

La Certificación Ecuatoriana “Punto Verde” emitida por el Ministerio del Ambiente, mediante Acuerdo Ministerial 225 (2012b), se otorga a cualquier empresa que presente 4 o más casos de Producción Limpia (PL), una máxima certificación como “Empresa Eco-Eficiente”.  
(Anexo 7)

## **1.2 El Método**

La metodología a emplear en esta investigación será de tipo correlacional. Según Sampieri, (2003, pág. 105) este tipo de estudio mide el grado de relación que existe entre dos o más variables X-Y. O puede medir relaciones múltiples X-Y-W. Este modelo de investigación

primero analiza si las variables están relacionadas para posteriormente analizar la correlación de los mismos sujetos.

### **1.2.1 Nivel de estudio**

Esta investigación pretende analizar la correlación que puede ser de tipo positiva o negativa entre los procesos de alojamiento del Hotel Howard Johnson Quito y la calidad de los servicios percibidos por el huésped. (*Anexo 8*)

Si no existiere correlación alguna entre las variables, significaría que las variables fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí. La diferencia entre el estudio descriptivo y el correlacional recae en que, el descriptivo medirá con precisión las variables independientemente, mientras que el estudio correlacional evaluará el grado de relación entre dos variables.

La investigación correlacional tendrá en alguna medida “un valor explicativo aunque parcial” ya que llega a proporcionar cierto grado de explicación sobre cómo un huésped presenta cierto comportamiento frente al servicio recibido. La explicación resulta ser parcial debido a que existirán otros factores vinculados, sin embargo, mientras más variables existan en el estudio, mayor será la fuerza de las relaciones y se brindará una explicación más completa.<sup>12</sup>

### **1.2.2 Modalidad de la investigación**

Con el objeto de identificar y percibir la relación de la calidad de los servicios del hotel Howard Johnson (HoJo) con la efectividad de los procesos de alojamiento, se realizará una

---

<sup>12</sup> No obstante, Sampieri indica que puede hallarse una aparente relación de dos variables que no existe en realidad, a esto se lo conoce como correlación espuria, que en ciertas ocasiones no es tan sencillo detectar cuando una correlación carece de sentido de asociación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2003, pág. 108)

observación in situ, respaldada y comparada con documentos e información propia del hotel, lo cual permitirá advertir y describir los distintos problemas que surjan por el incorrecto manejo de estándares de operación y proponer de esta manera soluciones para optimizar la utilidad de estos procesos.

### **1.2.3 Método**

Partiendo de la duda sobre en qué momento surgen distorsiones en los procesos de alojamiento del hotel Howard Johnson Quito, se reunirán datos significativos sobre el mismo para formular una hipótesis. Según Farji-Berner (2007), el método hipotético deductivo permite descartar ideas incorrectas sobre el funcionamiento de un hecho. Este método implica:

- 1) Definir un fenómeno que se desea conocer
- 2) Proponer hipótesis diferentes para poder explicar el fenómeno
- 3) Deducir los resultados esperados o realizar predicciones de las hipótesis suponiendo que son ciertas
- 4) Contrastar las predicciones con las observaciones
- 5) Descartar las hipótesis no avaladas por datos,

Como resultado las ideas incorrectas serán eliminadas y la idea sobreviviente es considerada “verdadera.” (Farji-Berner, 2007)

### **1.2.4 Población y Muestra**

Se analizarán el 100% de las quejas obtenidas en el 2014 gracias al control realizado por el Departamento de Calidad durante la permanencia de los huéspedes en el hotel.

Como ya se ha mencionado, en la definición del problema, el hotel Howard Johnson

recibió 257 quejas durante los meses de enero a octubre en el año 2014. Esto supone un promedio 21 quejas al mes, cerca de una queja diaria. Estas quejas serán consideradas como el universo de la investigación, ya que proporcionarán información acerca de las inconsistencias en los procesos que han generado inconformidades en los huéspedes.

**Tabla 5 Quejas recibidas 2014 por mes**

	# QUEJAS RECIBIDAS	# QUEJAS SERVICIO ALOJAM*	# QUEJAS PROCESOS**
ENE	65	53	50
FEB	13	2	2
MAR	29	20	15
ABR	11	6	4
MAY	19	10	10
JUN	32	24	19
JUL	24	19	17
AGO	6	5	3
SEP	40	41	38
OCT	18	21	17
NOV	0	0	0
DIC	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>201</b>	<b>175</b>

\* No se toman en cuenta quejas recibidas en Alimentos y Bebidas (A&B)

\*\*Quejas relacionadas por no haber seguido procesos correctamente  
(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor

El huésped Howard Johnson (HoJo) al finalizar su estadía en el hotel, recibe 2 encuestas de satisfacción. La primera direccionada directamente de GHL hoteles, para que el huésped pueda evaluar toda su permanencia en 4 áreas (General, servicio de recepciones, habitaciones y áreas públicas, y alimentos & bebidas). Y la segunda de la marca Wyndham, la cual está sobre Howard Johnson. (Serrano, 2015) Esta última se enfoca en opiniones del huésped permitiéndole

registrar una cuenta en Tripadvisor para que de esta manera su comentario se publique en la página web. En esta plataforma se toma en cuenta las opiniones de acuerdo a la tipología del huésped (familia, en pareja, en solitario, de negocios) y se evalúa al establecimiento en materia de su ubicación, calidad del sueño, habitaciones, servicio, relación calidad – precio, y limpieza. (TripAdvisor, 2015a)

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al huésped Howard Johnson (HoJo) servirán para determinar las causas principales, y por consiguiente, las fallas en los procesos de acuerdo a las quejas recibidas. (Anexo 9 y 10)

### 1.2.5 Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Nivel de Medición	Indicadores	Instrumento de recolección. Info.
Calidad de los servicios de hospedaje	Es la consecución que se tiene con las expectativas de los huéspedes.	Los huéspedes juzgan a la calidad de los servicios en base a percepciones sobre la calidad técnica y el modo en el que se entregó el resultado.	Para valorar la calidad de los servicios los huéspedes se basan en 5 dimensiones: confianza, responsabilidad, seguridad, tangibles y empatía	Número de quejas. Número de personas satisfechas.	Análisis de documentos. Entrevistas a directivos.

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Nivel de Medición	Indicadores	Instrumento de recolección. Info.
Proceso del servicio de alojamiento	Los procesos se centran en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen.	Los procesos tienen objetivos relacionado con los resultados que obtienen. Para ello se establece un control para que las entradas sean las adecuadas, y las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.	Incluyen mapas de procesos y fichas de procesos. La medición constituye la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras	Número de personal Número de Habitaciones	Análisis de documentos. Observación directa. Entrevistas a directivos.

### 1.2.6 Selección de instrumentos de investigación

Para obtener resultados confiables en esta investigación, se recolectarán datos e información generada en, y por el hotel Howard Johnson.

Como lo menciona Kotler (2008) los servicios son productos con contenido físico escaso o nulo. Del Mar (nd: pg.12), de la misma manera identifica a los servicios como acciones, procesos y ejecuciones que se consumen en el momento que se generan, por esta razón, la observación será una herramienta de utilidad.

Se identificarán los sucesos que se desarrollan en el día a día del hotel y que son de interés para la investigación, de esta manera se advertirá la cultura de los servicios por parte del

personal en el momento exacto de la interacción huésped – organización ya que los encuentros que el huésped tenga con el hotel en diferentes ocasiones de su estadía, formarán bases para juzgar si sus experiencias fueron positivas o negativas. (*Ídem Anexo 8*)

#### ***a) Observación de los elementos en las habitaciones***

Las habitaciones son el principal producto de los hoteles. Del Mar (na: pg. 28), menciona en su reporte que “En esencia, la entrega del servicio puede concebirse como una dramatización, donde el personal del servicio son los actores, los clientes del servicio son la audiencia, la evidencia física del servicio es el escenario y el proceso del ensamble del servicio es la ejecución”. Se deben conocer y aplicar los procedimientos estandarizados del hotel de manera correcta y eficiente para lograr que todo sea del agrado del huésped. (*Anexo 11 y 12*)

#### ***b) Técnica de Shadowing***

A fin de conocer los procesos y sus estándares, el primer paso será definir el sistema empleado para la limpieza e higiene de habitaciones, para lo cual en la observación se utilizará la técnica del shadowing<sup>13</sup>, la cual se aplicará a una camarera de pisos para reconocimiento de los procesos; y a 4 camareros de pisos, y a un auxiliar de lavandería. (*Anexo 13, 14 y 15*)

#### ***c) Análisis de quejas***

Como segundo instrumento se examinarán las quejas detectadas por el departamento de

---

<sup>13</sup> Esta práctica de gestión empresarial es usualmente utilizada en el coaching empresarial. (Boné y directivos de kalfri, 2011)Esta técnica debe su nombre al término inglés shadow que significa sombra, pues metafóricamente una persona será la sombra de la otra, para observar qué se hace y sobre todo, cómo lo hace.

calidad del hotel. Estas quejas son recolectadas y sistematizadas a través de un programa que permanece en línea las 24 horas para que una operadora de la cadena la pueda revisar si así lo requiere<sup>14</sup>. Estas quejas se registran por mes y año, e identifican los datos del huésped, el servicio impactado, la causa principal, las acciones correctivas, los involucrados y el tipo de contacto que se utilizó. (Howard Johnson Quito, 2014a)

#### ***d) Entrevistas***

Otro instrumento de apoyo serán las entrevistas a profundidad formadas con el propósito de obtener mayor información acerca del problema detectado en los procedimientos de limpieza de habitaciones y para comprender el sistema de control de estos procesos<sup>15</sup>.

Se realizarán entrevistas a profundidad a los Directores de los departamentos de Ama de llaves y de Calidad, así como a un experto del departamento Financiero, ya que los directores son los encargados de que el personal de la compañía esté involucrado en una mejora constante de los procesos y servicios.

### **1.2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para validar a las entrevistas se utilizará un cuadro comparativo para demostrar la relación de las preguntas con los objetivos de la investigación lo que permitirá definir los puntos críticos y la medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la calidad

---

<sup>14</sup> GHL hoteles se preocupa mucho por lo que es el sistema de gestión de calidad por lo tanto el hotel, tiene como principal objetivo asegurar que todos los procedimientos establecidos por la cadena se cumplan.

<sup>15</sup> Identificando las responsabilidades y relaciones que se guarda entre las diferentes áreas, se permite un mejor entendimiento de la entidad en general y la labor operativa que se desarrolla en torno a la satisfacción de las necesidades del huésped Howard Johnson.

de los servicios del hotel Howard Johnson Quito en el año 2014. (*Anexo 16 y 17*)

### **1.3 Aspectos Administrativos**

#### **1.3.1 Recursos Humanos**

- Investigador Principal
- Director de Investigación
- Investigador y Encuestador de Apoyo

#### **1.3.2 Recursos técnicos y materiales**

- Paquete Microsoft Office
- Paquete Infográfico
- Cámara fotográfica
- Grabadora de mano
- Suministros de oficina
- Varios

### 1.3.3 Recursos financieros

Tabla 6 Recursos financieros

Recurso	Unidades requeridas	Valor Unitario en dólares	Valor total en dólares
Laptop	1	500.00	
Paquete Microsoft Office	1	2.00	
Grabadora de mano	1	20.00	20.00
Gastos personal apoyo	1	20.00	20.00
Gastos de Movilización		.25	100.00
Gastos copias	2000	.5	100.00
Gastos impresiones blanco-negro	1000	.07	70.00
Gastos impresiones color	70	.20	14.00
Gastos empastado	2	30	60.00
Gastos internet	4 meses	40.00 Al mes	160.00
Gastos varios	Materiales, comida, imprevistos, transporte		60.00
<b>TOTAL</b>			<b>544.00</b>

### 1.3.4 Cronograma de trabajo

( Anexo 18)

## **FASE 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Fundamentación teórica**

#### **2.1.1 Marco Conceptual**

##### **2.1.1.1 Actividad turística de alojamiento**

Según el Reglamento general a la Ley de Turismo (2004), Art.43, se entiende por alojamiento al conjunto de bienes destinados por personas naturales o jurídicas, a prestar servicios de hospedaje no permanente, mediante contrato, con o sin servicios complementarios. (Decreto Ejecutivo 1186, 2004)

Según el Reglamento de Alojamiento Turístico (2015), Art. 3, definición primera, el alojamiento es una actividad turística considerada por los requisitos correspondientes a su clasificación y categoría para la prestación remunerada del servicio a huéspedes nacionales o extranjeros. (Ministerio de Turismo, 2015e)

Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son:

**Tabla 7 Clasificación y Categorías en Alojamiento**

Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico	Categorías asignadas
Hotel	** *** **** *****
Hostal	* * * ***
Hostería –Hacienda Turística	*** **** *****
Lodge	Categoría única
Resort	**** *****
Refugio	Categoría única
Campamento turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

(Ministerio de Turismo, 2015e)

Elaborado por: Autor.

#### **a) Hotel**

El Reglamento de Alojamiento Turístico vigente en su artículo 12 identifica a los hoteles, como establecimientos de alojamiento turístico que ofrecen servicios de hospedaje en mínimo 5 habitaciones privadas, con cuarto de baño y aseo privado además de servicios de alimentos y bebidas en áreas definidas como cafeterías o restaurantes, según su categoría. (Ministerio de Turismo, 2015e)

#### **2.1.1.2 Cadena hotelera**

Las cadenas hoteleras según la Universidad de Alicante (n.a), son empresas que engloban con una gestión unificada a un determinado número de hoteles, con una distribución territorial, relativamente amplia. Y que cuentan mínimo con 3 hoteles bajo su tutela.

Como lo define Heung (2007) una cadena hotelera con la finalidad de obtener mayor rentabilidad, control, y prestigio en el mercado nacional e internacional, gestiona un gran número

de hoteles, ubicados en diferentes zonas. Las cadenas pueden ser propietarias totales o parciales de un hotel y pueden gestionar su administración, marketing y promoción. ( *Anexo 19*)

### **2.1.1.3 Calidad**

Como lo menciona Kotler (2008), la calidad se puede definir como la ausencia de defectos en la totalidad de las características que un producto o servicio brinda para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### ***a) Calidad en los servicios***

Del Mar (n,d), por otro lado, habla de la calidad en el servicio como una evaluación que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatías y tangibles. (Del Mar, n.a a)

#### ***b) Sistemas de gestión de calidad***

Según Villa (2012) los sistemas de gestión de calidad permiten a las organizaciones turísticas mejorar tanto su competitividad como el servicio prestado a sus clientes. ( *Anexo 20*)

### **2.1.1.4 Procesos**

Villa (2012) define a los procesos como actividades que utilizan recursos y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Villa identifica también que según la norma ISO 9000:2000, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en

resultados”, por lo que mediante la identificación y selección de procesos se logran realizar estructuras de procesos. En este punto se identifican las actividades que se desarrollan en una organización, y cómo éstas influyen y se orientan a la consecución de los resultados.<sup>16</sup> ( *Anexo 21*)

## 2.1.2 Marco teórico

### 2.1.2.1 La industria de alojamiento

Como se contempla en la Cuenta Satélite de Turismo (CST)<sup>17</sup>, El sector turístico es el conjunto de actividades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por visitantes. La Organización Mundial del Turismo (OMT) (n.a) indica que las actividades turísticas generan productos característicos del turismo.

En el caso del sector de alojamiento para visitantes, los hoteles, como una actividad característica del turismo<sup>18</sup>, se identifican por brindar como principal producto el servicio de alojamiento para visitantes.

Los servicios de alojamiento tienen la particularidad de ser:

- Intangibles, ya que no se pueden ver, probar, sentir, oír y oler antes de la compra.
- Indisociables, pues no se pueden separar de sus proveedores.
- Variables, porque la calidad de los servicios depende de quién, cuándo, dónde y cómo

---

<sup>16</sup> Todos los procesos deben estar clasificados para facilitar su interpretación.

<sup>17</sup> Reconociendo que el impacto que el turismo tiene sobre el desarrollo, organizaciones internacionales incluyendo la Organización Mundial del Turismo (OMT) cooperaron con el desarrollo de una metodología para medir estadísticamente la economía del turismo en una cuenta satélite consolidada (Cuenta Satélite de Turismo – CST). **Invalid source specified.**

<sup>18</sup> Al definir las Actividades Características del Turismo (ACTs) la CST utiliza fragmentos de un sistema de clasificación internacional uniforme conocido como Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). Estos fragmentos forman la Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas (CIUAT) a la cual los hoteles y similares pertenecen a la CIIU 5510 y CIUAT 5510

se lo proporcione.

- Y perecederos, pues los servicios no se pueden almacenar para venderlos o utilizarlos más tarde. (Kotler, Bowen, & Makens, 2008, pág. 25)

### **2.1.2.2 El servicio de alojamiento**

Kotler (2008) menciona que en una cultura de servicio se debe centrar en atender y satisfacer al cliente. Por ende esta cultura debe empezar por la alta dirección y ha de continuar hasta el resto de empleados de la empresa.

Las compañías de servicio prósperas, afirma Kotler, centran su atención tanto en sus empleados como en los clientes. En la actualidad existe una mayor dificultad para diferenciar los servicios de los de sus competidores, por lo tanto a medida que los clientes consideran semejantes los servicios que ofrecen diferentes proveedores, se preocupan menos del proveedor, centrandose más su atención al precio.

Con este antecedente las compañías han optado por diferenciar su prestación del servicio de tres formas:

- A través de los empleados, quienes pueden ser más capaces y fiables,
- Del entorno físico, desarrollando una imagen física superior del servicio que ofrece,
- Y a través del diseño de sus procesos.

### **2.1.2.3 La calidad en el servicio**

Durante los últimos años, Villa (2012) asegura que se han dado aperturas encaminadas a implantar sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero con el objeto de mejorar tanto la calidad de los servicios prestados como la competitividad de los establecimientos. Las

compañías se están percatando de que la calidad de servicio puede proporcionarles una “potente ventaja competitiva”. Kotler (2008) menciona que al igual que los fabricantes, las compañías de servicio pueden incorporar el concepto de calidad total a sus procesos.

El Ritz-Carlton por ejemplo, famoso por el servicio que ofrece, ha recibido un sinnúmero de premios de la industria hospitalaria. Su organización hotelera es la primera y única galardonada dos veces con el premio a la calidad nacional Malcolm Baldrige National Quality Award de los Estados Unidos. Tan solo en 1991, Ritz – Carlton recibió 121 premios relacionados con la calidad, alcanzando los mejores rankings del sector. (Ritz Carlton, 2015)

Del Mar (n.a a, pág. 24) reconoce a la homogeneidad como uno de los factores clave en el éxito de los servicios. Los consumidores usualmente recurren tanto a fuentes personales como a impersonales para obtener indirectamente información sobre las cualidades de la experiencia. Debido a esa intangibilidad de los servicios, en los hoteles se procura que los huéspedes obtengan el producto esperado sin sorpresas no deseadas.

Si los servicios no son estandarizados, cada vez que se adquiera el servicio, habrá una incertidumbre acerca de su resultado y sus consecuencias.

#### **2.1.2.4 La marca comercial**

Las compañías de hotelería se han sensibilizado mucho en “proteger la naturaleza distintiva de su imagen visual y su apariencia global” conocida como marca comercial. Las marcas son nombres, términos, signos, símbolos, diseños o incluso combinación de estos elementos que tienden a identificar los bienes o servicios de un vendedor y a diferenciarlos de los de sus competidores.

Scott Davis, autor de Gestión del activo de marca, citado por Kotler (2008, pág. 197), sostiene:

“Las marcas están entre los activos más valiosos para una empresa...Una marca es un componente crítico de lo que constituye una empresa. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas. Las marcas más fuertes en el mundo ocupan un lugar en la mente de los consumidores y cuando se mencionan, casi todos piensan en la misma cosa.”

El Wyndham Hotel Group, al que pertenece la marca Howard Johnson<sup>19</sup>, por ejemplo desarrolló una conferencia de tres días para inspirar a sus franquiciados, pues se preocupa que tanto sus franquiciados como propietarios de los hoteles de las principales marcas cumplan con sus promesas de acuerdo a las demandas de los viajeros de hoy. Entre los temas tratados se habló sobre el enfoque en asistencia operativa y de calidad, para que cada una de las marcas tenga coherencia con las operaciones apuntando a eliminar un “número record de hoteles de menor calidad”. Aquí se reunieron aproximadamente 6.000 franquiciados quienes representaban a más de 7.600 hoteles de la cadena de 70 países diferentes. (Wyndham Hotel Group, 2015)

Las cadenas de hoteles y sus marcas permiten a cada uno de los productos establecer su posición en el mercado. La satisfacción del huésped es uno de los principales indicadores de calidad de un servicio de alojamiento y es importante reconocer que los huéspedes son quienes

---

<sup>19</sup> Wyndham Hotel Group es la empresa hotelera más grande del mundo, y una de tres unidades hoteleras de Wyndham Worldwide. Como “franquiciante líder en la industria hotelera y proveedor de servicios de administración hotelera” maneja un portafolio de 7.650 propiedades y 661.000 habitaciones en 70 países bajo los nombres de Dolce Hotels and Resorts® (adquirido en febrero de 2015), Wyndham Grand® Hotels and Resorts, Wyndham Hotels and Resorts®, Wyndham Garden® Hotels, TRYP by Wyndham®, Wingate by Wyndham®, Hawthorn Suites by Wyndham®, Microtel Inn & Suites by Wyndham®, Ramada®, Baymont Inn & Suites®, Days Inn®, Super 8®, **Howard Johnson®**, Travelodge® y Knights Inn®. (Wyndham Hotel Group, 2015)

determinan la calidad de los servicios, más no el proveedor; por lo tanto la calidad de un servicio es subjetiva. Sin embargo se puede alcanzar un reconocimiento de calidad, si la percepción del servicio es positiva con varios huéspedes y en numerosas ocasiones.

#### **2.1.2.5 Marco referencial**

La calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes dependen mucho de lo que suceda en el “tiempo real” esto incluye a los empleados y su relación con los huéspedes y con el hotel y sus servicios, por lo tanto con los procesos inmersos en toda producción de los servicios.

Como referencia se tomarán las investigaciones realizadas por Mayra Quintero (2013) titulada de la Universidad Internacional SEK y su “Estudio de mejoramiento de procesos y procedimientos en el departamento operativo de ama de llaves de los hoteles de 3 estrellas en el Centro Histórico de Quito” por su análisis realizado en los procesos del departamento de ama de llaves, así como el análisis realizado por Ruth Castro (2010), titulada de la Universidad de Cuenca, acerca de los “Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador” puesto que se relaciona a los sistemas de calidad con la industria hotelera como herramienta para conseguir la satisfacción de los huéspedes.

Ambas investigaciones incluyen factores fuertemente relacionados con el presente estudio en el cual se pretende correlacionar a los sistemas de calidad con la ejecución de los procesos y determinar su relación con la satisfacción de los huéspedes del Hotel 4 estrellas Howard Johnson de Quito.

### **2.1.2.6 Marco legal**

El Ministerio de Turismo (2015f) en su visión establece que desea convertir a Ecuador en potencia turística como un destino único que desarrolle su patrimonio cultural y natural y que sea reconocido por la “excelencia en la calidad de los servicios.”

A lo largo de los años el Ministerio como entidad rectora del turismo ha ido proponiendo objetivos clave con el fin de convertir al sector en una fuente de riqueza intergeneracional para el país.

En el 2015 la calidad turística es una prioridad. El MINTUR, a través de la Dirección de Calidad busca la generación e implementación del Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT). Su misión es promover la gestión de calidad en los destinos turísticos, a través de herramientas y mecanismos para incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad del turista.

Entre sus programas de calidad se encuentran:

- Sistema de Gestión de Calidad. Para la obtención del reconocimiento a la calidad turística Marca Q.
- Sistema Inicial de Gestión Organizacional – ECUADOR. Herramienta de rápida implementación para el mejoramiento de la calidad.
- Buenas Prácticas de Manufactura. Su propósito es promover las buenas prácticas de higiene y manipulación de los alimentos.

Quito, a través de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico-Quito Turismo (2014a) trabaja en la implementación de prácticas de desarrollo turístico sostenible para ser reconocido internacionalmente por la calidad, calidez y excelencia en los servicios. En el 2013 se une la prefectura de Pichincha a esta iniciativa de calidad.

De acuerdo al Congreso Nacional (2008) en el registro oficial 309 del 19 de Abril del 2001, el establece como política prioritaria del Estado Ecuatoriano el desarrollo del turismo del país.

Toda actividad turística se encuentra bajo la normativa de la Ley de Turismo, la cual según su Art.1 establece que tiene por objeto determinar el marco legal que rige la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico. En su capítulo 2, en el Art. 5, define a las actividades turísticas como actividades desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dedican a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las diferentes actividades: de alojamiento, de servicio de alimentos y bebidas, de transportación turística, de la intermediación de agencia de servicios turísticos.

El Reglamento General a esta Ley de Turismo permite la aplicación de la Ley, estableciendo procedimientos generales. En el Art.41 para efectos de la gestión pública y privada y para la aplicación de las normas y su correcta interpretación en caso de duda, habla de las actividades turísticas y de su categorización.

La ley de turismo en su Art.8, y al igual que la información otorgada a través de la página web de la AHOTEC (2015), mencionan los requisitos para el ejercicio de la actividad turística; estos incluyen permisos, obligaciones tributarias, obligaciones patronales, tasas y contribuciones que constituyen obligaciones para con los diferentes órganos rectores: Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Municipio, Cuerpo de Bomberos, Servicio de Rentas Internas, IESS, Superintendencia de Compañías. (*Anexo 22*)

## **2.2 Diagnóstico**

### **2.2.1 Ambiente externo**

El crecimiento de los sectores de servicios permite a los países desarrollar su economía, en el 2014, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT/UNWTO) las exportaciones generadas por el turismo internacional llegan a los 1,5 billones de dólares en Estados Unidos. En Europa se recibe el 41% de los ingresos por turismo internacional del mundo, seguido por Asia y el Pacífico con un 30% del turismo internacional. En las Américas se recibe una cuota del 22%, en Oriente Medio el 4% y por último en África se recibe el 3% restante. (Organización Mundial del Turismo, 2015b)

Se afirma que hoy en día el turismo iguala o incluso supera las exportaciones por petróleo. Su crecimiento revela el aumento de la diversificación y competencia entre los destinos. La OMT prevé un crecimiento de entre el 3% y 4% en llegadas de turistas para el 2015. (Organización Mundial del Turismo, 2015c)

El sector hotelero en Ecuador por el momento goza de una estabilidad. Sin embargo en Quito y Guayaquil, se viven realidades diferentes.

El contralor del Hotel Howard Johnson, Rodrigo Galindo (2015), mencionó que Quito se encontró estable en su oferta hotelera en los últimos años, puesto que existía una muy buena tarifa hotelera y una buena ocupación de ciudad. Según Quito Turismo (2014b), la estancia media a Octubre de 2014, fue del 1.59 con una tarifa promedio de \$73.7 dólares. En comparación en el 2011 la tasa de ocupación hotelera fue del 54% con una tarifa de \$59 dólares americanos, y una estancia media de 1,48 días. En el 2012 la tasa creció a un 58% con una tarifa de 70 dólares y

una estancia media de 1,54; y para el año 2013 la tasa de ocupación, y estancia media se mantuvieron, variando solamente en la tarifa: incrementándose a \$73 dólares.

## **2.2.2 Macro entorno del hotel Howard Johnson**

Las empresas operan en un macro entorno que conforma oportunidades y plantea amenazas. Son las fuerzas sociales mayores que afectan a la totalidad del micro entorno de la empresa. Kotler (2008, pág. 74) menciona a las 7 fuerzas en el macro entorno de la empresa: competitivas, demográficas, económicas, políticas, naturales, sociales y tecnológicas, las cuales se tratarán a continuación en relación al turista de perfil corporativo por ser éste el generador del 70% de las ventas del Hotel Howard Johnson Quito. (*Anexo 23*)

### **2.2.2.1 Fuerzas competitivas**

Todas las empresas se enfrentan a varios niveles de competidores:

*a) Aquellos que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes, a un precio parecido.*

Entre la principal competencia identificada por el hotel Howard Johnson se encuentran el hotel Quito, al hotel Akros, el hotel Mercure y al hotel Río Amazonas. Si bien es cierto el hotel Quito es de una categoría superior se lo considera competencia a nivel de precios. (Galindo, 2015) (*Anexo 24*)

**Gráfico 5 Identificación de la competencia**  
Identificación de la competencia



**(Ministerio de Turismo, 2014a)**  
**Elaborado por: Autor**

*b) Todas las demás empresas que hacen la misma clase de productos.*

Según el reporte de Perfil de Turista de Negocios en Quito (2014c) los hoteles de mayor llegada por parte de los turistas de negocios son los hoteles 5 estrellas.

Entre los hoteles de negocios en Quito, TripAdvisor (2015b) sitúa al Hotel Howard Johnson en el puesto sexto después del JW. Marriot, NH. Collection, Sheraton, Swissotel, y el Holiday Inn. Le suceden los hoteles Le Parc, Hilton Colón, Alameda hotel Mercure, y el Dan Carlton entre otros.

### Imagen 1 Competidores que ofrecen la misma clase de productos

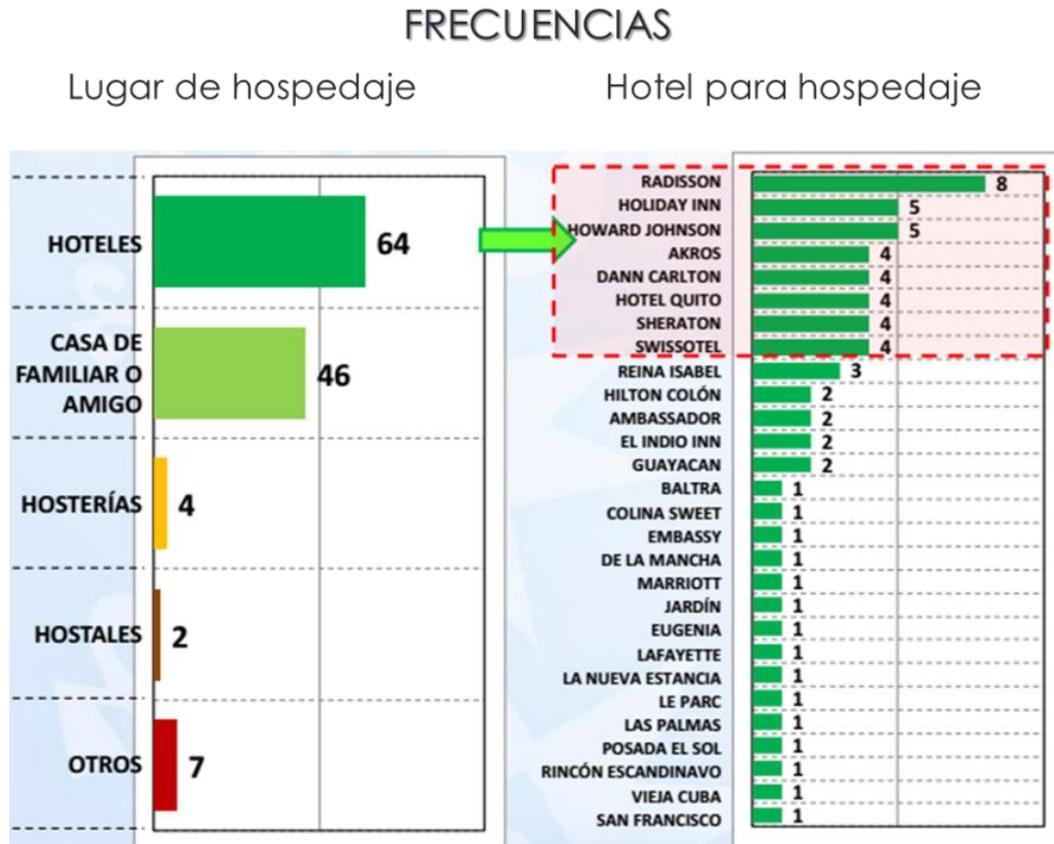
Lujo	Primera
CASINO PLAZA	HOWARD JOHNSON PLAZA LA CAROLINA
GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO	LA CIRCASIANA
COLON INTERNACIONAL	LE PARC
SHERATON	NUHOUSE
J.W. MARRIOT	CASA GANGOTENA
QUITO	CIRCASIANA LA
RADISSON	PATIO ANDALUZ EL
SWISSOTEL QUITO	EMBASSY
DANN CARLTON QUITO	HOLIDAY INN EXPRESS
	STANFORD SUITES HOTEL
	BARNARD
	MELROSE PLAZA SUITES
	AKROS
	AMBASSADOR
	INCA IMPERIAL
	REINA ISABEL
	REPUBLICA
	RIO AMAZONAS INTERNACIONAL
	SEBASTIAN
	TAMBO REAL
	SEIS DE DICIEMBRE
	AMARANTA

(Ministerio de Turismo, 2014a)

Elaborado por: Autor

Sin embargo Quito Turismo ubica al Howard Johnson en un tercer lugar según la frecuencia para hospedaje en hoteles para negocios.

Imagen 2 Frecuencias de hospedaje turista de negocios Quito



Fuente: (Quito Turismo, 2014c)

c) *En un sentido más amplio se pueden considerar a las compañías que proporcionan el mismo servicio o de manera aún más amplia, todas las empresas que compiten por la misma parte de la renta de los consumidores.*

En el Distrito Metropolitano existen 81 establecimientos de alojamiento clasificados como hoteles, hoteles apartamento, y hoteles residencia y 27 establecimientos denominados como hoteles que proporcionan el servicio bajo la categoría de lujo, 5 estrellas, y de primera categoría

4 estrellas, a la cual pertenece el hotel Howard Johnson- La Carolina, Quito.

### **2.2.2.2 Fuerzas demográficas**

#### ***a) Llegadas de extranjeros al Ecuador***

En comparación con el 2013, cuando se registraron 1'364.057 llegadas de extranjeros, se alcanzó en el año 2014 un crecimiento del 14,2 %, al registrar la llegada de 1.557.006 turistas internacionales. A enero del 2015 se registraron 169.378 llegadas representando una variación porcentual del 11% con respecto a enero del 2014 cuando se señalaron 152.576 llegadas. (Ministerio de Turismo, 2015g)

#### ***b) Llegadas de turistas a Quito***

En Quito los meses de diciembre, julio y junio son de mayor afluencia de turistas. En diciembre del 2014, 76.148 turistas llegaron a Quito, seguido por el mes de julio registrando 71.099 llegadas de turistas; continuando con junio, manifestando la llegada de 58.795 turistas.

En total se registraron 703.015 llegadas a Quito en el 2014, alcanzando un crecimiento del 11.08% con respecto al 2013 (628.958 llegadas), cifra afín al crecimiento previsto por la OMT para las Américas. (Agencia de Atracción de Inversiones de Quito, 2015)

A pesar de que se prevé un crecimiento del 5% para el 2015 la Agencia de Atracción de Inversiones de Quito menciona que desde el 2009 ha existido un incremento de llegada de visitantes de un 52% al 2014.

***c) Principales mercados turísticos al Ecuador***

Los principales mercados emisores que tienen mayor número de llegadas al país son Colombia, representando el 35% (59.612) de llegadas extranjeras, seguida de Estados Unidos, representando el 13% de llegadas (22.465) y Perú, constituyendo el 10% de las arribos extranjeros (16.686 llegadas). (Ministerio de Turismo, 2015g)

***d) Nacionalidad del turista que visita Quito***

Entre noviembre 2013 y octubre del 2014 el mayor porcentaje de arribos provino de Estados Unidos (26%), al registrar 144.047 turistas. Le suceden como principales mercados emisores Venezuela, Colombia y España, registrando 87.959, 70.214 y 41.913 respectivamente. (Ministerio de Turismo, 2015g)

***e) Nacionalidad del ejecutivo de negocios***

La mayoría de ejecutivos entrevistados por Quito Turismo (2014c), son originarios de Colombia, seguidos por ecuatorianos y mexicanos; quienes residen principalmente en Colombia, Estados Unidos, México y España.

Imagen 3 País de origen para el Turista de Negocios en Quito

País de origen  
ejecutivos



Fuente: (Quito Turismo, 2014c)

### 2.2.2.3 Entorno económico

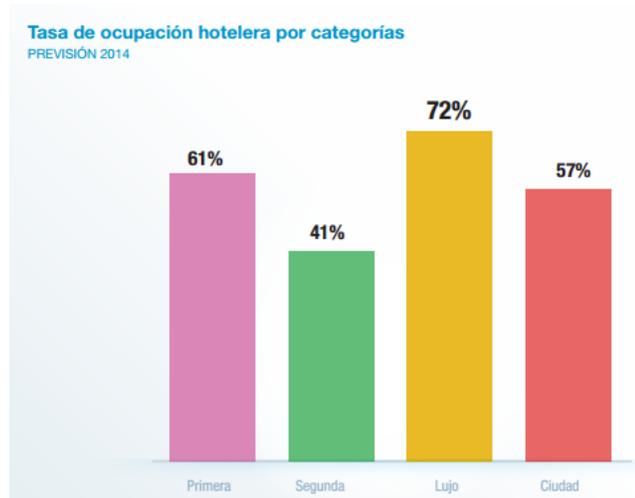
Quito además de ser la capital política del Ecuador, se ha convertido en los últimos años en la capital económica e industrial del país, generando un impacto directo sobre el empleo de la ciudad.

#### a) *Indicadores Económicos*

1. *PIB*. El Ecuador ha tenido un incremento sostenido del PIB con una tasa de variación anual del 3,8% alcanzando en el 2014 los USD 100,543 millones. (ProEcuador, 2015)

2. *Inflación Anual.* La tasa de inflación a julio de 2015 llegó al 4.55%
3. *Características del sector.* Al 2015 el sector turístico ha crecido en un 14.4%.
4. *Tasa de Ocupación Hotelera (TOH).* El Distrito Metropolitano de Quito baja un punto porcentual (57%) en el 2014 sin dejar de ser un valor importante en comparación a datos mundiales. De igual manera sucede una reducción en la TOH por categoría, siendo la categoría de lujo la que mantiene el liderazgo en ocupación.

**Imagen 4 Tasa de Ocupación Hotelera por categoría**



(Agencia de Atracción de Inversiones de Quito, 2015)

#### ***b) Empleo***

En el 2014 el turismo generó 344.800 empleos directos e indirectos, en la capital en los últimos años, el desempleo y subempleo han sido inferiores al promedio nacional. Para el primer

trimestre del 2015 el número de empleados en los sectores de Alojamiento y servicios de comida se ubicó en 405.819, registrando un incremento del 16.3% respecto al 2014. (Ministerio de Turismo, 2015h) Según el Catastro consolidado Nacional (2014a), en el sector de Alojamiento se emplearon a 29.926 personas de manera directa a nivel nacional, y a 5764 en el sector hotelero del Distrito Metropolitano de Quito.

**Imagen 5 Evolución del mercado laboral Quito**

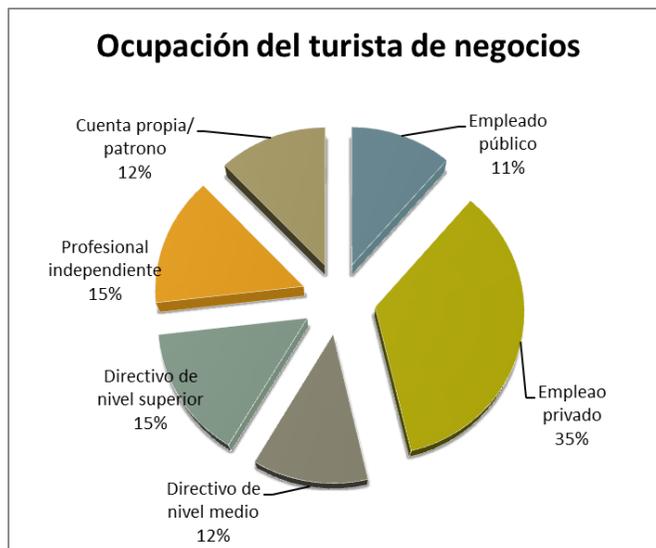


**Fuente: (Quito Turismo, 2014c)**

**c) Ocupación y nivel de ingresos del turista de negocios en Quito**

Los turistas de negocios principalmente son empleados privados (35%), directivos de niveles superiores (15%) y profesionales independientes (15%).

**Gráfico 6 Ocupación del turista de negocios**



**Fuente: (Quito Turismo, 2014c)**  
**Elaborado por: Autor**

***d) Establecimientos por actividad económica en Quito***

El sector con mayor crecimiento en el número de establecimientos es el de Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, con un incremento del 53% a 15.386 establecimientos. Las actividades de Alojamiento y de Servicios de Comidas (13.044 establecimientos), así como Otras Actividades de Servicios (16.579 establecimientos) han incrementado en un 32%.

*e) Capital Humano y la PEA<sup>20</sup>*

Debido a su alta concentración de universidades e institutos, el Distrito Metropolitano cuenta con la presencia de talento humano de calidad.

La capital ecuatoriana tiene una tasa de escolaridad de 10.4 años, ubicándose por encima del promedio nacional (9.04)

**Imagen 6 Capital humano Quito**

**Capital humano**

Nivel de instrucción en el DMQ*	Toda la población	PEA**
Primario	27,67%	21,20%
Secundario	24,50%	25,7%
Superior	22,50%	28,24%
Postgrado	2,4%	3,0%
Otros	22,9%	21,9%

\*Nivel de instrucción más alto al que asistió o asistió  
\*\* 15 años en adelante

**Fuente: (Agencia de Atracción de Inversiones de Quito, 2015)**

*f) Nivel de instrucción del Turista de negocios*

Los turistas de negocios que visitan Quito tienen un perfil académico completo pues en su mayoría 51% son universitarios o que han realizado posgrados (Quito Turismo, 2014c)

---

<sup>20</sup> Población Económicamente Activa: mayores de 15 años

#### **2.2.2.4 Factores políticos**

El trabajo conjunto del Ministerio de Turismo con el Gobierno nacional tuvo como resultado en el 2014, la generación de 1.506,2 millones de dólares por ingreso de divisas, lo que permitió ubicar al turismo como la tercera fuente de ingresos no petroleros en el país, luego de productos de exportación tradicional como el banano, plátano y camarón. (Ministerio de Turismo, 2014b)

El Gobierno nacional catalogó al año 2015 como el año de la calidad turística para lo cual se planteó varias metas para acercarse a los promedios mundiales en el sector turístico (EL Ciudadano, 2015b):

1. Buscar incrementos del 9% de turistas que visitan el Ecuador, que aumente el gasto diario al 7%, y que se incremente la cantidad de días de estadía a 9.
2. Mejorar el ingreso turístico a más del 16%, es decir, casi 250 millones de dólares.
3. Para el 2018, el Gobierno busca que el turismo supere los ingresos generados por el banano convirtiéndolo en la primera fuente de ingresos no petroleros del país.
4. Para 2020, la meta es duplicar los ingresos por turismo de la media mundial.

#### **2.2.2.5 Fuerzas Naturales Quito**

##### ***a) Geografía***

Quito se encuentra a 2800 msnm. Por lo que se recomienda al turista no hacer grandes esfuerzos físicos hasta que el organismo no se acostumbre a la altura. La ciudad se encuentra al lado occidental de la Cordillera de los Andes, en plena mitad del mundo otorgándole al huésped

una vista de ciudad con montañas y nevados a su alrededor.

***b) Ubicación***

Se encuentra a 420 Km de Guayaquil, la principal ciudad portuaria; a 450 Km de Cuenca, la “Atenas del Ecuador”; a 133 km de Santo Domingo, a 518 Km de Machala y a 419 km de Manta, el principal puerto de aguas profundas.

***c) Clima***

Su clima es variable con temperaturas que oscilan desde los 25° C de día (77° F), a los 10° C (50° F) por la noche, se recomienda al turista llevar un abrigo en días soleados por si cambia la temperatura. Sin embargo se identifica a la temporada de lluvias de octubre a diciembre, y a la temporada seca de mayo a septiembre.

***d) Zona Horaria Ecuador***

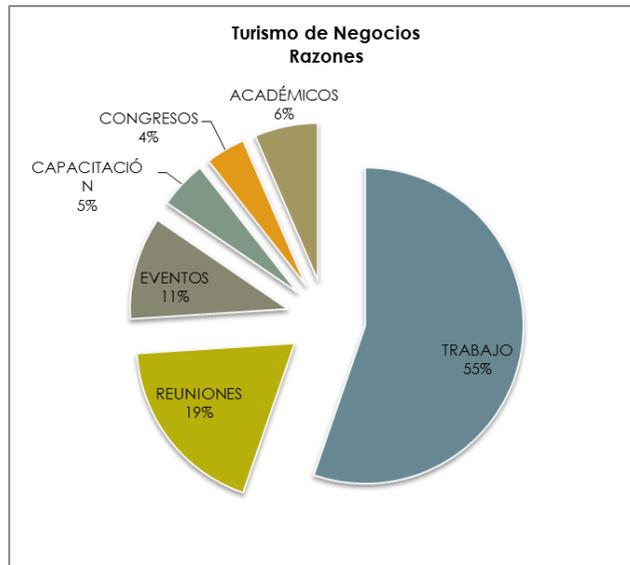
Ecuador está a 5 horas atrás de la hora de Greenwich (GMT), dos horas delante de la hora estándar en el este (EE.UU. y Canadá)

**2.2.2.6 Fuerzas sociales**

***a) Perfil del turista de negocios.***

La principal razón o motivo del turismo de negocios es por Trabajo o Negocios siendo este el 55% de los casos, seguido por Reuniones, el 19% de los casos. Los Eventos representan el 11% de los casos, y el 15% representan las Capacitaciones, Congresos y Eventos Académicos.

**Gráfico 7 Motivos para el Turismo de Negocios en Quito**



**Fuente: (Quito Turismo, 2014c)  
Elaborado por: Autor**

***b) Sector de hospedaje del turista de negocios***

El sector preferido del turista de negocios para hospedarse es el sector norte (60% de preferencia) seguido por el centro (16% de preferencia), sus alrededores (16%), el sector sur (6%) y por último su Centro Histórico (2% de preferencia). (Quito Turismo, 2014c)

***c) Gasto diario del turista***

En el 2014 se generó un gasto promedio por turista de \$1.250 dólares, el turista que llegó a Quito gastó en promedio \$65 dólares diarios al mes de junio del 2013, es decir un 9% más que en junio del 2012.

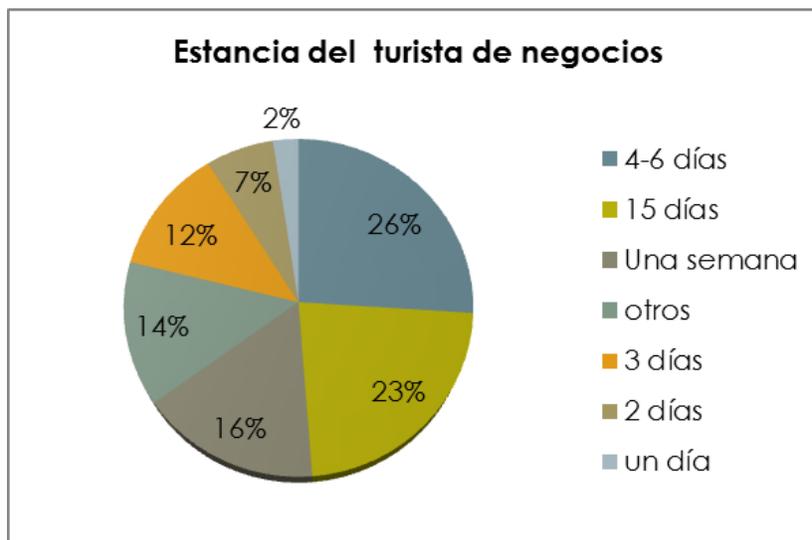
El turista de negocios por otra parte, reparte su presupuesto en 7 categorías: Inscripciones para congresos, compras, alojamiento, otros, alimentación, entretenimiento, y movilización interna.

**d) Estancia media y número de personas que acompañan al turista**

El visitante de Quito en el 2012 en su mayoría llegó sin compañía (65%), el 19% de visitantes llegó en grupo de amigos, y el 16% en grupos familiares. (Quito Turismo, 2014d) En contraste en el 2014, el 49% de los turistas de negocios entrevistados por Quito Turismo (2014c), viajaron acompañados por una persona, mientras que el 35% viajó solo y el 10% acompañado por dos personas; únicamente el 7% viajó con 3 personas o más.

La estancia media de los visitantes de Quito en el 2014 fue de 1,54 días. El tiempo de estancia del turista de negocios por otro lado, llega a ser mucho más extensa.

**Gráfico 8 Estancia media del turista de negocios**



**Fuente: (Quito Turismo, 2014c)**  
**Elaborado por: Autor**

Un 26% de los turistas de negocios permanecen en la ciudad por un periodo mayor a los 4 días, pero existen tanto ejecutivos que se hospedan en la capital por tiempos prolongados de 15 días (23%) a una semana (16%), como ejecutivos que permanecen un tiempo menor a 4 días (21%).

### **2.2.2.7 Fuerzas tecnológicas**

#### ***a) Impacto de los Smartphone y el internet en el turismo***

El acceso inmediato a internet a través de los móviles de nueva generación ha modificado muchos sectores, entre ellos: el turismo. Según la revista Business Insider (2013), las aplicaciones permiten sustituir a los mapas físicos, localizadores, e incluso permiten realizar compras de tickets aéreos o reservas de hoteles y restaurantes.

La cadena Hilton por ejemplo, utilizará a los teléfonos inteligentes o Smartphone como tarjetas para ingreso a las habitaciones, permitiéndole al huésped realizar su check-in, seleccionar su habitación, y formalizar su forma de pago, lo cual le permitirá al hotel validar de igual manera la identidad del cliente y eliminar los problemas de extravío de tarjetas o de desmagnetización de las mismas. (Revista Turismo y Tecnología, 2014)

A este segmento de personas que utilizan los Smartphone, se los denomina “viajeros móviles”, estos viajeros representan un grupo muy atractivo pues se asegura que las grandes compañías de reservas online generan un significativo ingreso por reservas realizadas vía aplicaciones para celulares.

Las nuevas tendencias del turismo y del marketing relacional, a través de la creación de

aplicaciones permiten a las empresas tener una mayor presencia empresarial en los medios virtuales generando una estrecha relación entre el consumidor y la empresa. La compañía de reserva online Orbitz por ejemplo señala que el 70% de las reservas que llegan a través de los teléfonos inteligentes se realizan el mismo día de entrada, de igual manera Expedia afirma que un 68% de reservas de hoteles en el día, comienza en su propia estancia, permitiendo a los huéspedes encontrar habitaciones disponibles en el mismo hotel y generando una venta de una habitación que pudo quedarse vacía.

***b) Medios de información sobre destinos del turista de negocios – Quito***

El internet, la TV y los periódicos son los medios más populares de los turistas de negocios para conocer sobre sus destinos de trabajo.

**Tabla 8 Medios de información utilizados por el turista de negocios**

<b>MEDIOS DE INFORMACION SOBRE DESTINOS</b>				
<b>FRECUENCIAS</b>				
	<b>TRABAJO</b>	<b>REUNIONES</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INTERNET</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>115</b>
<b>TELEVISIÓN</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>55</b>
<b>PERIÓDICOS</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>41</b>
<b>REVISTAS</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>26</b>
<b>RADIO</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>19</b>
<b>OTROS</b>	<b>2</b>			<b>2</b>

**Fuente: (Quito Turismo, 2014c)**

### **2.2.3 Micro entorno**

#### **2.2.3.1 Generalidades**

El Hotel Howard Johnson - La Carolina ubicado en las calles Alemania y República del sector norte de la ciudad de Quito, se caracteriza por encontrarse en una zona segura frente al parque “La Carolina” en las cercanías de la zona financiera, comercial y empresarial de la capital ecuatoriana.

Cuenta con 90 habitaciones, 2 pisos dotados con amenities especiales para damas y posee habitaciones totalmente renovadas (18 habitaciones Plus).

Es un hotel de primera categoría (4 estrellas) libre de humo, con acceso para silla de ruedas. Cuenta con una sala de entrenamiento/ gimnasio, estacionamiento gratis, internet gratuito de alta velocidad (WiFi), servicio de traslado, y de transporte a petición del huésped.

Entre sus servicios 24 horas se encuentran servicios de: alojamiento con los más altos estándares de calidad, servicio de Room Service (Servicio a la habitación), servicios de lavandería, planchado o plancha a la habitación, y conserjería.

Su restaurante está a la disposición del huésped desde las 6.30 de la mañana hasta las 11 de la noche. Su lobby bar de ambiente agradable ofrece licores y cócteles acompañados de picaditas de 3 de la tarde a 11 de la noche.

Tiene varias opciones de reserva: contacto directo con el hotel vía teléfono o email, mediante TripAdvisor a través de booking.com, Expedia, hoteles.com y Agoda, permitiendo a los viajeros obtener tarifas y ofertas especiales. A la par su personal de reserva permite coordinar servicios de transfer.

Se mantiene un control de servicios para brindar la mejor calidad: posee 2 distintivos Q

otorgados por el municipio y por la Cámara de Turismo de Pichincha así como reconocimientos de TripAdvisor y de Booking.com.

El costo aproximado por persona por noche es de USD 97,60.

### **2.2.3.2 Ambiente Interno**

El hotel Howard Johnson maneja un contrato de franquicia con el grupo Wyndham, poseedor de la marca, y un contrato de operación con GH Hoteles. Estas dos, son empresas independientes sin relación alguna entre sí, pero que forman parte de la operación del hotel.

El grupo Nobis es el accionista único poseedor del 100% de las acciones de la operación. Este último es un consorcio de empresas inmobiliarias que participan en diversos sectores de la economía: agroindustrial, inmobiliario, turístico industrial y comercial.

La ubicación del hotel tiene varias vías de acceso: desde la Avenida Mariana de Jesús hacia la calle República; desde la Avenida 10 de Agosto hacia la calle República o hacia la calle Alemania, y desde la Avenida Amazonas hacia la calle República.

Cuenta con servicios de transporte de taxis y transporte turístico, o se puede llegar en transporte público que circule por la Avenida Río Amazonas. La estación del transporte público se encuentra en el parque La Carolina, junto a la estación BiciQ, un servicio de bicicleta pública en Quito.

En sus 90 habitaciones, 60 son habitaciones estándar con cama full de 2 ¼ plazas, 20 habitaciones son estándar doble con camas full de 2 plazas, cuenta con 2 suites Jr. Sencillas con cama King de 3 plazas, y 8 suites Jr. Dobles con camas Queen de 2 ½ plazas.

**Tabla 9 Tipo de Habitaciones**

TIPO DE HABITACIÓN	NÚMERO DE HABITACIONES	TIPO DE CAMAS
Hab. Estándar	60 habs. Sencillas	Cama full 2 ¼ plazas
Hab. Estándar doble	20 habs. Dobles	Cama full 2 plazas
Jr. Suite sencilla	2 habs. Sencillas	Cama King 3 plazas
Jr. Suite doble	8 habs. Dobles	Cama Queen 2 ½ plazas

**Fuente: (GHL, 2015b)**

**Elaborado por Autor**

### **2.2.3.2.1 Organización**

#### **2.2.3.2.1.1 Misión y Visión**

A continuación se detalla la Misión y Visión establecida por la Cadena GHL, a la que sus operados deberán alinearse. (GHL, 2015a)

**Ilustración 1 Misión Cadena GHL**



(GHL, 2015a)  
 Elaborado por: Autor

**Ilustración 2 Visión Cadena GHL**



(GHL, 2015a)  
 Elaborado por: Autor

### 2.2.3.2.1.2 Estructura operativa

En el 2014 el Hotel Howard Johnson contó con 87 colaboradores en nómina, no obstante, se observa una reducción del personal en comparación con años anteriores, puesto que en el año 2012 se contaba con 94 personas y en el 2013 se contaron con 91 personas. (Carrillo, 2015)

**Tabla 10 Personal del hotel al año 2014**

Nivel	Gerencia	Jefes de área	Supervisores de área	Técnicos intermedios	Operativos	TOTAL PERSONAL
# De personal	3	7	13	13	51	87

**(Howard Johnson Quito, 2015a)**

**Elaborado por: Autor**

En el 2014 se desvincularon un total de 30 personas y en contraste ingresaron 26. De los desvinculados, 4 personas pertenecían a cargos Administrativos, 10 a cargos de Alojamiento, 12 a cargos de Alimentos y Bebidas, 2 personas pertenecientes al departamento de sistemas y 2 personas de Recursos Humanos.

Las principales causas de su desvinculación se atribuyeron a faltas graves, mejores ofertas, promociones, renuncias voluntarias, no cumplimiento de las expectativas dentro de los 90 días de prueba y otras. (Tabla 9)

Esta reducción de personal constata uno de los problemas identificados en los procesos de alojamiento por la Directora del departamento de calidad, quien afirma que el principal

inconveniente en las operaciones de alojamiento ha sido la rotación del personal “a consecuencia de que los asistentes no se alinean con los procesos.” (Serrano, 2015)

Señala que en los 90 días de prueba, muchas personas no logran acomodarse a los procesos y estándares de tiempo que deben cumplirse, puesto que no están acostumbrados a los controles que se realizan para asegurar la calidad de los procesos.

**Tabla 11 Principales causas de desvinculación**



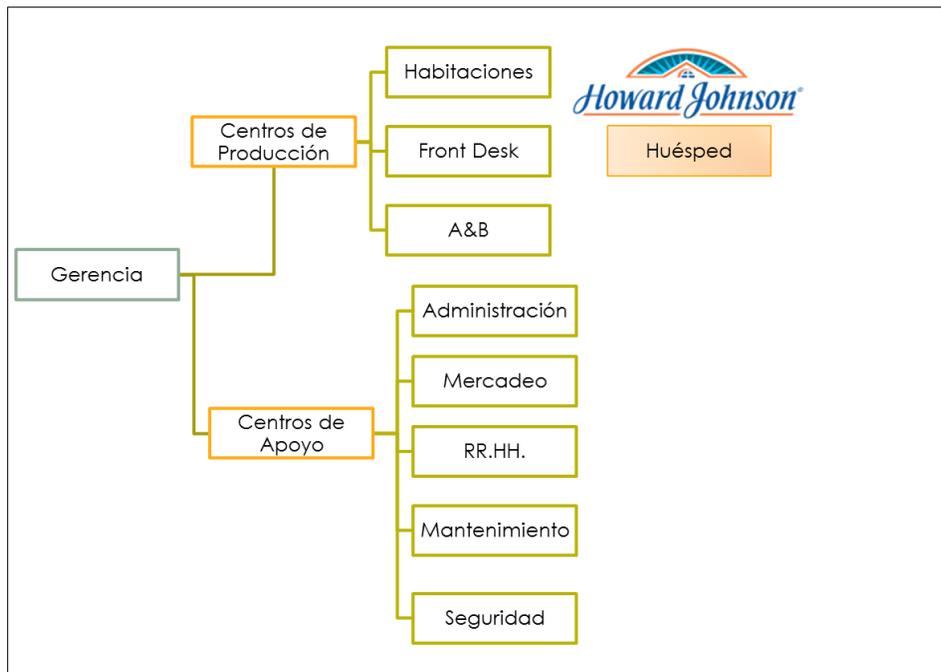
**(Carrillo, 2015)**  
**Elaborado por: Autor**

### **2.2.3.2.1.3 Organización operacional administrativa**

Cada departamento tiene su propio organigrama operacional cuya autoridad siempre será el huésped, su estructura organizacional se divide en centros de apoyo y centros de producción empleándose la delegación de funciones y ejecución de tareas involucrando a los niveles de responsabilidad y líneas de mando, en donde cada jefe de área se dirige al gerente general y éste último trabaja con la cadena.

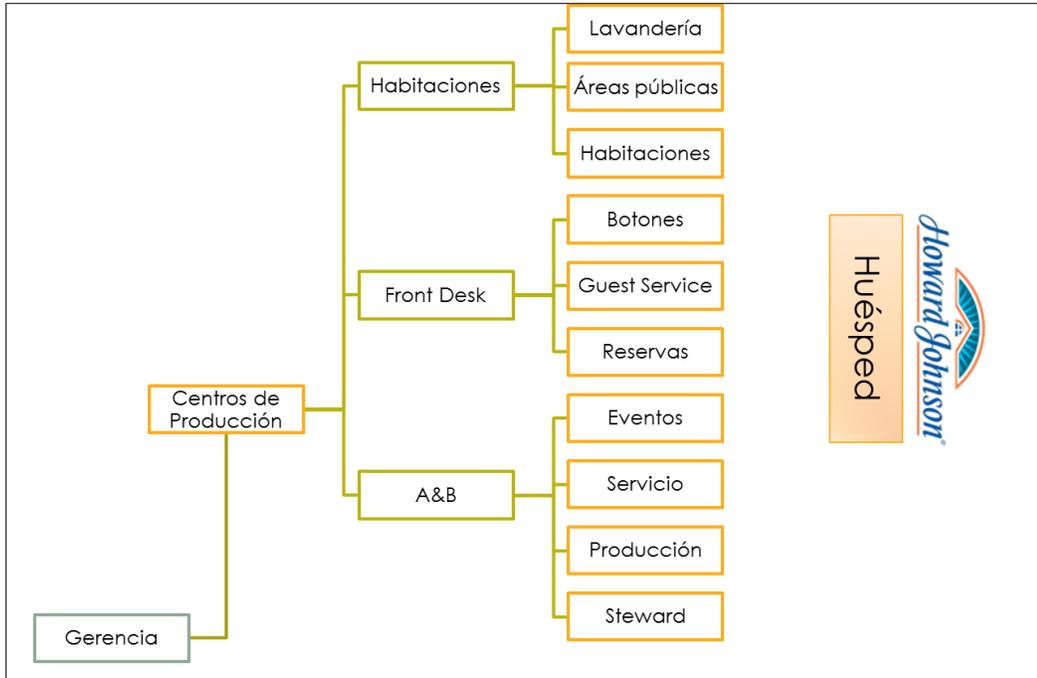
Entre los centros de apoyo se encuentra mercadeo, seguridad, administración, recursos humanos y mantenimiento que si bien las áreas administrativas y de apoyo no mantienen un contacto directo con el huésped, son el eje que determina la calidad de los servicios. Entre los centros de producción se encuentran los departamentos de habitaciones, recepción y alimentos y bebidas. En los servicio de alojamiento frente a los centros de producción se encuentra principalmente los departamentos de Habitaciones y de Recepción.

**Imagen 7 Organigrama Organizacional**



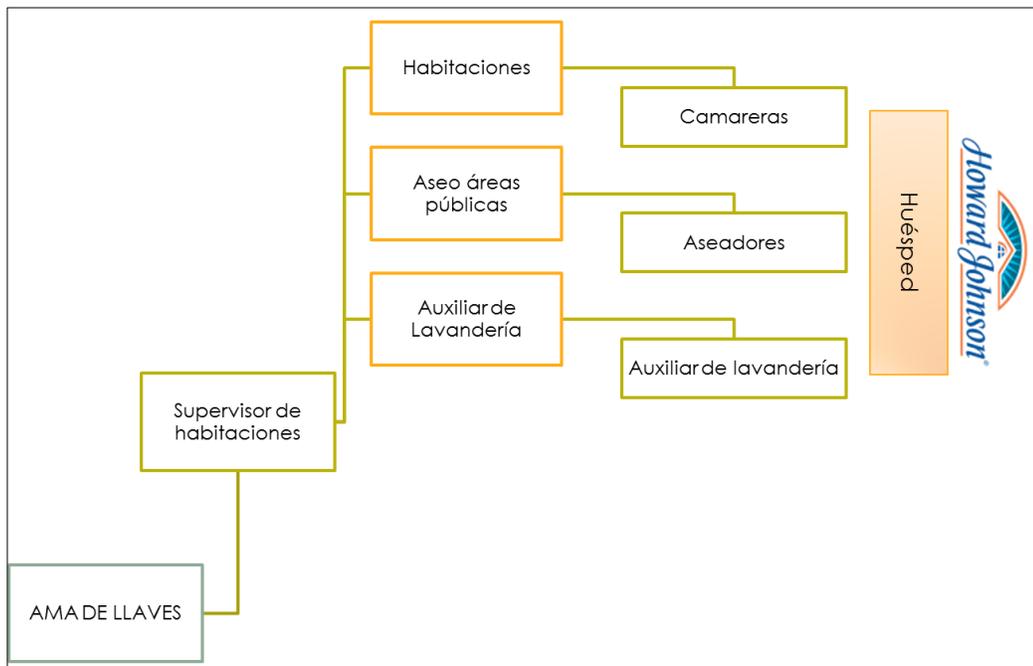
**Elaborado por: Autor**

**Imagen 8 Centros de Producción**



Elaborado por: Autor

**Imagen 9 Organigrama Habitaciones**



Elaborado por: Autor

Al frente del departamento se encuentra el Ama de llaves seguido por el supervisor de habitaciones. Los camareros de piso, aseadores y auxiliares de lavandería, responderán ante el Supervisor y al Ama de llaves.

***a) Funciones del Ama de llaves***

El Ama de llaves dirige los trabajos del equipo del departamento, se encarga de controlar las tres áreas del departamento: de lavandería, áreas públicas, y de habitaciones. Realiza funciones operativas, de gestión de recursos y de planificación. Realiza las requisiciones, organiza el horario del personal, revisa y realiza inventarios, atiende las necesidades de los otros departamentos, y planifica limpiezas profundas. Se encuentra siempre alerta a cualquier eventualidad para poder satisfacer las necesidades de todos los miembros del hotel tanto de huéspedes como de los demás departamentos.

***b) Funciones del supervisor de pisos***

Para el manejo de procesos cada jefe de área debe estar involucrado y debe conocer los sistemas de gestión, y en el departamento de Ama de llaves la supervisión y el control debe ser constante porque las habitaciones son vendidas a diario. (Serrano, 2015)

Como se mencionó no existe la figura de supervisor, sin embargo los supervisores verifican que los procesos se hayan cumplido en la limpieza de habitaciones y si la habitación tiene armonía e invita al descanso del huésped. Del mismo modo mantiene informada al Ama de llaves acerca de las actividades en los pisos y permite que exista coordinación y organización en los trabajos del departamento.

### ***c) Funciones del camarero de pisos***

Los camareros realizan la limpieza de habitaciones en forma ordenada y tomando en cuenta los estándares de calidad en cuanto a arreglo de la habitación del huésped. Debe realizar la cama, la limpieza de baños, completar los amenities, completar papelería, y debe completar el lino y revisar el área del piso asignada manteniendo los pasillos limpios. Debe también realizar los debidos reportes de ocupación en la mañana a las 10, en la tarde a las 3 y en la noche a las 8.

### **2.2.3.2.1.4 Departamento de Habitaciones**

Este departamento se encarga de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas y áreas comunes. La directora de habitaciones del hotel, Manzano (2015) menciona que “de una excelente Ama de Llaves depende la buena limpieza, higiene y la buena presentación de las habitaciones y áreas públicas”.

Las labores más importantes de este departamento son:

- a)** Limpieza y mantenimiento de habitaciones, pasillos y vestíbulos, restaurantes y salones públicos, oficinas, escaleras, ascensores y ventanas.
- b)** Solicitud y control del abastecimiento y equipo necesario (amenidades, papelería de habitaciones, equipos de limpieza, blancos)
- c)** Papeleo (reportes)
- d)** Lavandería y tintorería (tanto de blancos de habitaciones y A&B, como de uniformes y de ropa de clientes)
- e)** Cortesía nocturna o cobertura (cerrar cortinas, hacer un dobléz especial en la cama,

prender lámpara de noche, chocolate o dulce)

f) Lost & Found- objetos olvidados

El trabajo se divide principalmente en tres turnos, cada cual tiene una serie de tareas y procedimientos que cumplir.

Turno de Mañana ( de 07h30 a 15h30)

Turno intermedio (09h00 a 17h30)

Turno de Tarde (de 14h30 a 23h00)

.

#### **2.2.3.2.1.4.1 Actividades del departamento de Habitaciones**

Dentro del hotel el departamento de habitaciones es un punto de unión y de referencia para todos, pues su relación con la operativa de los demás departamentos y con las personas que los componen es constante. Las actividades del departamento están condicionadas por las diferentes áreas o zonas en las que se divide el hotel y cumplen funciones de producción además de soporte para otros departamentos.

**Imagen 10 Funciones de soporte y producción**



**(Autor, 2015a)**  
**Elaborado por: Autor**

#### **2.2.3.2.1.4.2 Objetivos del departamento**

Para poder responder al objetivo primero de esta investigación<sup>21</sup>, se detallan los principales propósitos del departamento de Habitaciones.

##### ***1) Limpieza de habitaciones***

En el turno de la mañana el principal objetivo es entregar habitaciones vacantes limpias a recepción y manejarse alternadamente con las habitaciones ocupadas sucias, las cuales deben entregarse hasta la una y media de la tarde, independientemente de cuantas habitaciones ocupadas

---

<sup>21</sup> Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.

o vacantes existan. Como el check-out se lo realiza a partir de las 12 del día y el check-in a partir de las 2 de la tarde, puede haber personas que soliciten habitaciones en la mañana, por lo que la obligación del departamento es tener habitaciones listas y limpias para venta.

Aquí se toma en cuenta la habilidad de la Ama de llaves quien es la figura que dirige el departamento, así como la habilidad de los camareros de piso para realizar y cumplir con todas las actividades planificadas para el día quienes a partir de las 10 am, cuando los huéspedes empiezan a salir del hotel, empiezan a limpiar las habitaciones ocupadas sucias para cumplir con el estándar de entrega de habitaciones hasta la 1.30 pm.

## **2) *La cobertura***

En la tarde el objetivo del camarero será presentar habitaciones que inviten al descanso al huésped. Es la preparación para el descanso en las habitaciones, a través de la creación de un ambiente cálido y acogedor. Supone un repaso general de la habitación en el que limpiar no es el principal objetivo. Se cierran las cortinas, se prenden las lámparas y se da un retoque adicional a lo que huésped haya desordenado. Se revisan baños, toallas, papeleras, camas, etc.

Se atienden pedidos de los huéspedes de haberlos; como pedidos de lavandería, almohadas o camas extra, planchas o reposición de amenities etc.

Como el hotel atiende las 24 horas, si bien el personal de ama de llaves no realiza veladas, existe la figura del botones quien se encarga de atender a los huéspedes durante la madrugada ante cualquier pedido.

### **3) *Estado general de las instalaciones***

Se cuida del estado de las zonas fuera de habitaciones utilizadas exclusivamente por los clientes. Se deben tener áreas públicas relucientes, baños higienizados y bien dotados. Se realizan recorridos de revisión para que todos se mantenga siempre limpio de forma que el huésped reciba una imagen de limpieza, pulcritud y de primer uso en todo aquello que se utiliza.

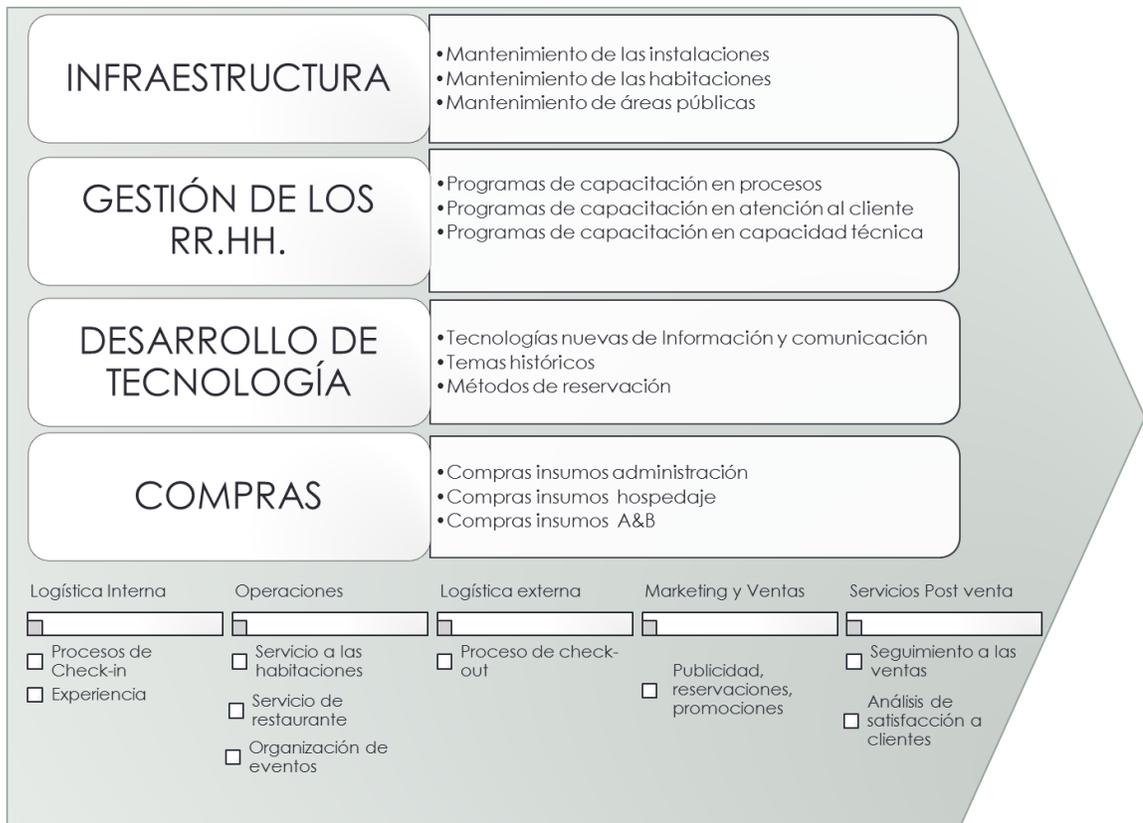
### **4) *Lavandería***

En lavandería se manipula ropa sucia la cual debe ser entregada como lencería limpia y bien planchada para el personal de habitaciones. Aquí se realizan procesos de lavado, desmanchado, secado y planchado para después ser distribuida o almacenada. Se realizan reposiciones de lino de acuerdo a las necesidades.

Si el huésped lo solicita se realiza el lavado de sus prendas y se las entrega limpias, planchadas y en buenas condiciones a su habitación, siguiendo estándares de entrega.

### 2.2.3.3 Cadena de Valor

Imagen 11 Cadena de valor



Elaborado por: Autor

## **2.3 Investigación de campo**

### **2.3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación**

Se procedió a realizar un check-list de procesos de camarera en el turno de la mañana para comprobar que los procedimientos se den acorde a como lo menciona el manual. Con la ayuda de un investigador de apoyo se realizó el shadowing a 4 diferentes camareros en 2 diferentes habitaciones asignadas a cada camarero con el fin de aseverar que ese camarero o camarera mantiene una constancia en los procesos. Utilizando los check-lists, se tomó el tiempo por habitación, el orden de los procesos, y la calidad de los procesos realizados, y en base a esto se procedió a realizar la calificación del camarero/a. (*Anexo 25*)

En cuanto a las entrevistas, éstas ayudaron a confirmar la gestión administrativa detrás de los procesos y aportaron con un mejor entendimiento de la relación entre los procedimientos de los colaboradores y su influencia con la calidad de los servicios. (*Ídem Anexo 17*)

### **2.3.2 Recolección de datos**

En función del segundo objetivo de la investigación<sup>22</sup> y tal como lo menciona Casillas (2009), los procesos deben ser revisados para determinar si se han cumplido de acuerdo a lo programado. Uno de los elementos que ayudan a valorar los procesos es la hoja de supervisión o checklist de camarera, ya que son una herramienta muy utilizada y recomendada en el departamento de ama de llaves de un hotel.

Es una manera de verificar sistemáticamente que el estado de la habitación es la adecuada

---

<sup>22</sup> *Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.*

para su ocupación, y permite alcanzar la calidad de los procesos al revisar si se efectúa bien el trabajo todas las veces, intentando alcanzar la perfección. Si bien no es posible alcanzar la calidad total, se pueden realizar bien y apropiadamente todas las tareas todas las veces.

En las fichas de evaluación, se tomaron en cuenta 15 actividades divididas en tres categorías para medir la calidad de los procesos:

- Actividades de Tiempo (Tiempo estándar por habitación, puntualidad),
- De seguimiento de los Procesos (Limpieza de ducha, baño, cama, general, orden en la limpieza, número de interrupciones),
- De servicio y organización (Orden en el carrito, precisión en el reporte, amabilidad y cortesía, cuidado en los detalles). (*Ídem Anexo 25*)

### **2.3.3 Procesamiento, análisis e interpretación**

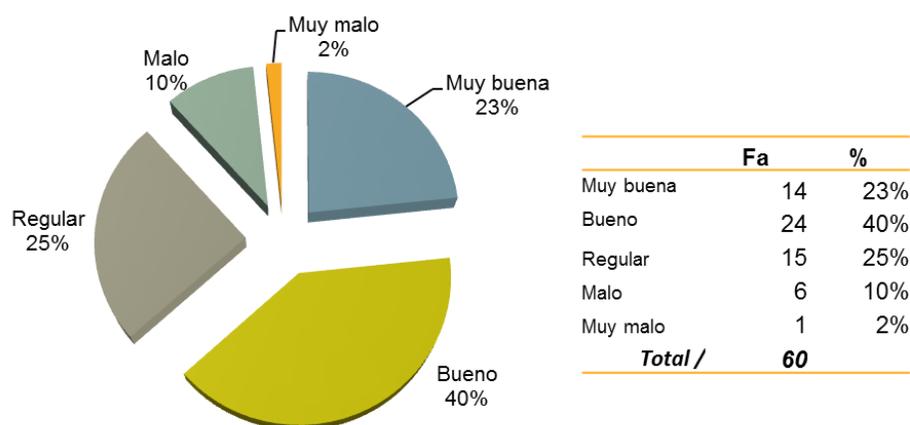
### **2.3.4 La calidad en los procesos de alojamiento**

Después de haber determinado a través del análisis de Pareto que el 50% de las motivos de las quejas recibidas en el 2014 se debieron a la falta de limpieza de la habitación percibida por el huésped o por el mal funcionamiento de la habitación, y en función del tercer y cuarto objetivo de la investigación<sup>23</sup> se realiza la observación y calificación de camareros a partir de la cual se obtuvieron los siguientes resultados: (*Ídem Anexo 25*)

---

<sup>23</sup> Objetivo 3: *Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.* Objetivo 4: *Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento*

**Gráfico 9 Resultados calificación de camareros**



**Elaborado por: Autor**

En promedio los camareros obtuvieron una nota de 3.74, que va de regular (3) a bueno (4), de todas las actividades realizadas en el departamento de Ama de llaves el 40% de los procesos realizados por los camareros obtuvieron una calificación de “Buena”, el 25% de “Regular”, al 23% se lo calificó como “Muy bueno”, al 10% de las actividades se las calificaron como “Malo” y al 2% como “Muy malo”.

En el hotel para la evaluación de la productividad del departamento se realizan calificaciones similares considerando el resultado del proceso realizado:

“Todos los procesos son calificados, analizados y supervisados. Existe una planilla de calificación para habitaciones en las que se califica al camarero y su labor en la habitación. Por ello se deben realizar los procesos a conciencia y en su totalidad para no afectar a la calidad de los servicios. Si se omitiera un paso en la limpieza de habitaciones se podría anular todo el sistema de calidad.” (Manzano, 2015)

“En alojamiento se realiza el “control de estándares de habitaciones” en el que se revisan la habitaciones vacantes, mientras que las habitaciones ocupadas las revisan Ama de llaves y Mantenimiento. La inspección contempla 30 puntos en dónde la calificación debe sumar 100 y el mínimo debe ser 9.70. Se utiliza una planilla de evaluación para cada camarero de pisos” (Serrano, 2015)

Se manifiesta de igual manera que para cerciorarse que los procesos y métodos de control sean eficaces se realizan supervisiones, registros de calidad y revisiones de check-list por parte de la supervisora y de Managers on Duty<sup>24</sup>, además de entrenamientos de habilidades operativas.

“Los controles se realizan a través de los registros de calidad que se llevan a diario por escrito para realizar controles y medidas de eficiencia de tiempos vs. Resultados...” (Serrano, 2015)

“Por el momento no existe la figura de supervisora de pisos pero, se asegura a través del mejoramiento continuo y capacitaciones constantes del personal, que se las personas estén alineadas con este sistema” (Serrano, 2015)

“...Los Managers on Duty (M.O.D) verifican habitaciones diariamente comprobando que los procesos se hayan cumplido en su totalidad.” (Serrano, 2015)

“En la semana los M.O.D tienen turnos de 5 de la tarde a 10 de la noche y fines de semana desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la noche” (Manzano, 2015)

---

<sup>24</sup> Los jefes departamentales o supervisores que desempeñan la figura de Managers en funciones o M.O.Ds deben realizar “rondas” de revisión de habitaciones y de las instalaciones.

“... La supervisora de camarera en su check-list verifica el estado de las habitaciones... también se efectúan entrenamientos certificados específicamente de habilidades operativas.” (Manzano, 2015)

# FASE3. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

## 3.1 Resumen de la observación

### 3.1.1 Los procesos operativos de alojamiento y la calidad de los servicios de hospedaje

Después de haber realizado las observaciones de campo, se mencionarán los momentos del proceso en donde se distinguieron puntos en los que se generaron imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento de habitaciones y lavandería.



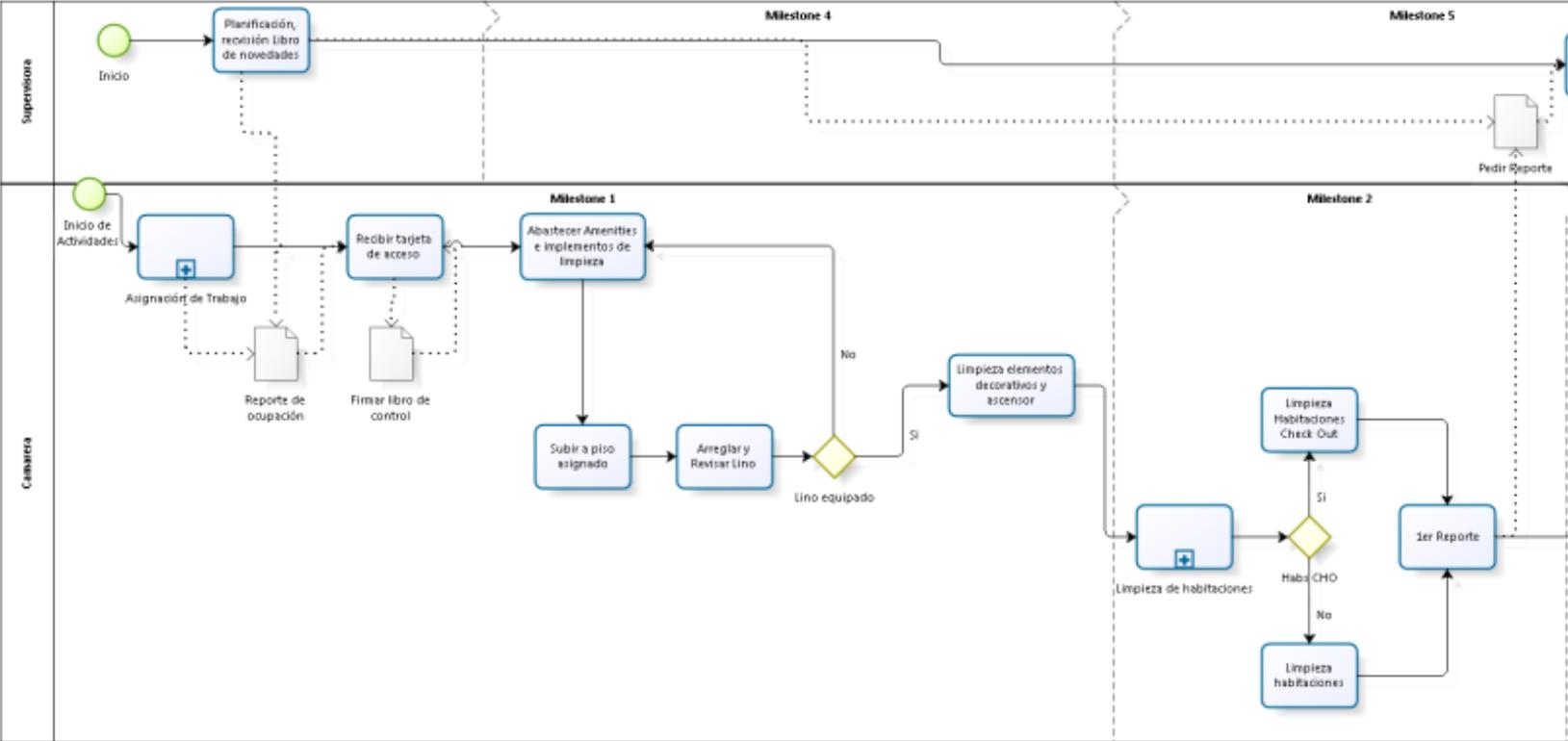
Del mismo modo en función del primer objetivo de la investigación<sup>25</sup>, se describirán a través de diagramas de flujo las actividades de limpieza identificadas a partir del shadowing, detallado en el Anexo 13 (pág. 156).

Se realiza el siguiente diagrama de flujo en donde, de forma general, se observa cómo se desenvuelve el turno de la mañana en la producción de habitaciones, recordando que en la mañana la prioridad es “entregar” habitaciones limpias a recepción.

---

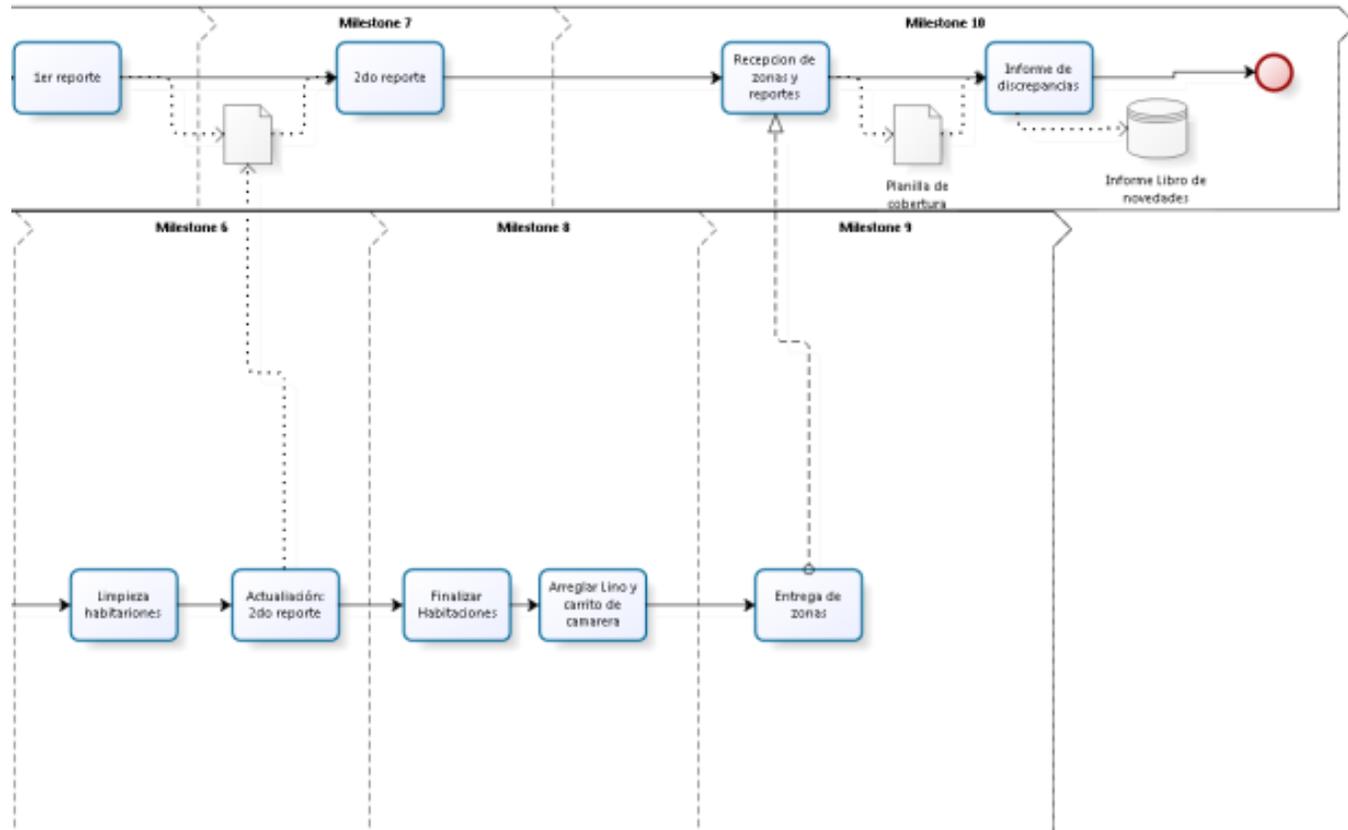
<sup>25</sup> Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.

Ilustración 3 Proceso Limpieza de habitaciones Turno AM (Parte A)



Fuente: (GHL, 2015c)  
 Herramienta: Bizagi Modeler  
 Elaborado por: Autor

Ilustración 4 Proceso Limpieza de habitaciones Turno AM (Parte B)

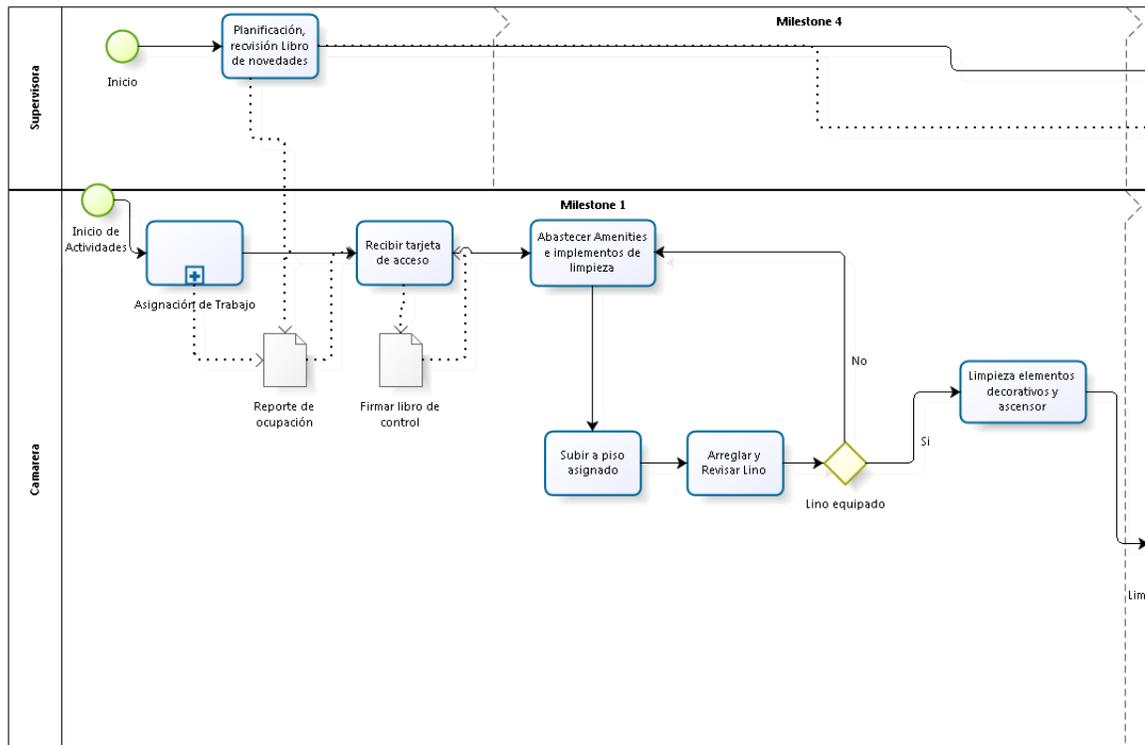


Fuente: (GHL, 2015c)  
Herramienta: Bizagi Modeler  
Elaborado por: Autor

## 1) Proceso de limpieza de habitaciones en el turno de la mañana

### A) Organización

Ilustración 5 Primer Hito en el proceso: Organización del día



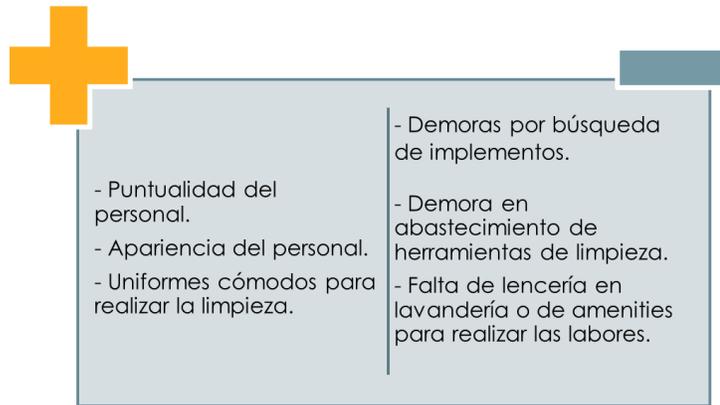
### *(Proceso de limpieza de habitaciones Turno AM)<sup>26</sup>*

La camarera al empezar su turno, y una vez que se encuentra debidamente uniformada sigue las directrices de la encargada de la planificación diaria, toma sus implementos de limpieza y dotaciones de lencería en los office o linos de piso, y se dirige a realizar sus actividades siguiendo las directrices del manual de operaciones.

En este primer Hito, se detectaron los siguientes puntos:

---

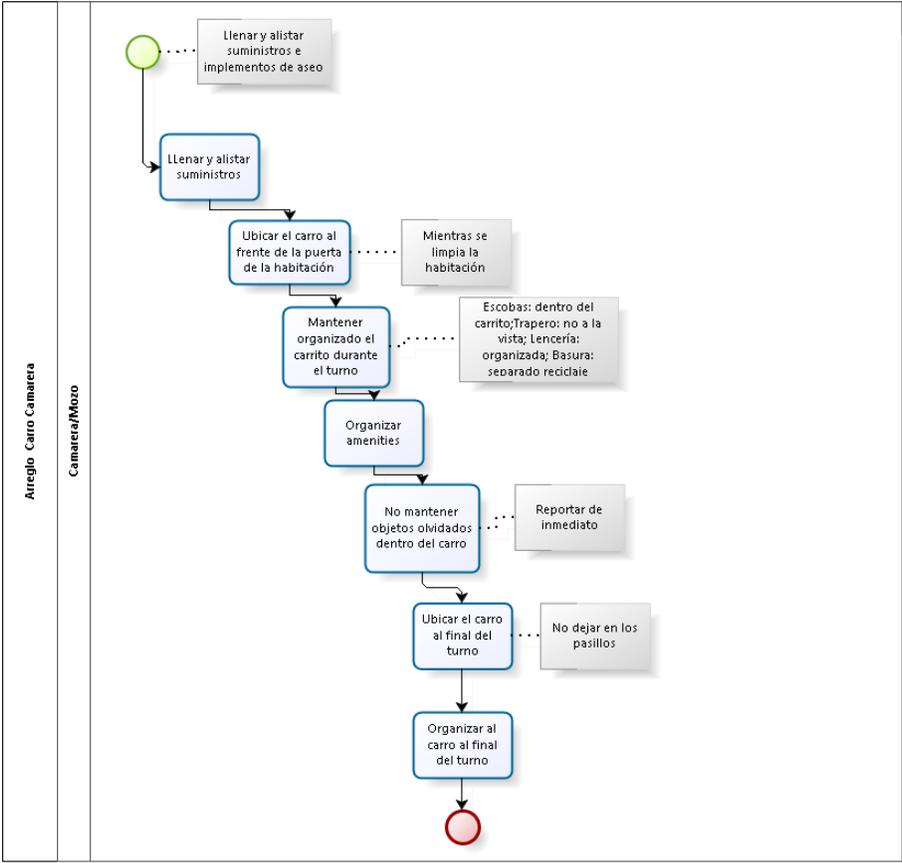
<sup>26</sup> Primer Hito del Proceso de limpieza da habitaciones (Ilustraciones 3 y 4)



En el inicio de las actividades los camareros después de haber recibido las instrucciones se dirigen al piso asignado en donde además de arreglar y revisar el lino, se asegura de tener todos los implementos necesarios. Al terminar el turno el camarero debe dejar todo bien arreglado para el siguiente día, sin embargo esto no se realiza lo que causa dificultad al camarero de piso del día siguiente, puesto que realiza una doble revisión si su compañero por diferentes razones no logró dejar el carrito de camarero completo, para lo que el camarero debe bajar de nuevo a la oficina en búsqueda de aquello que le haga falta y en ocasiones puede olvidarse de lo que fue a buscar.

De esta manera se identifica la necesidad de que los camareros mantengan como parte del uniforme una libreta de apuntes y esfero para que de esta manera se pueda anotar todo aquello que se necesite, permitiéndole también al camarero apuntar todas las instrucciones que se realicen al inicio del turno, entre otras cosas que vea pertinentes a lo largo del día.

**Ilustración 6 Puesta a punto del carro de camareras**



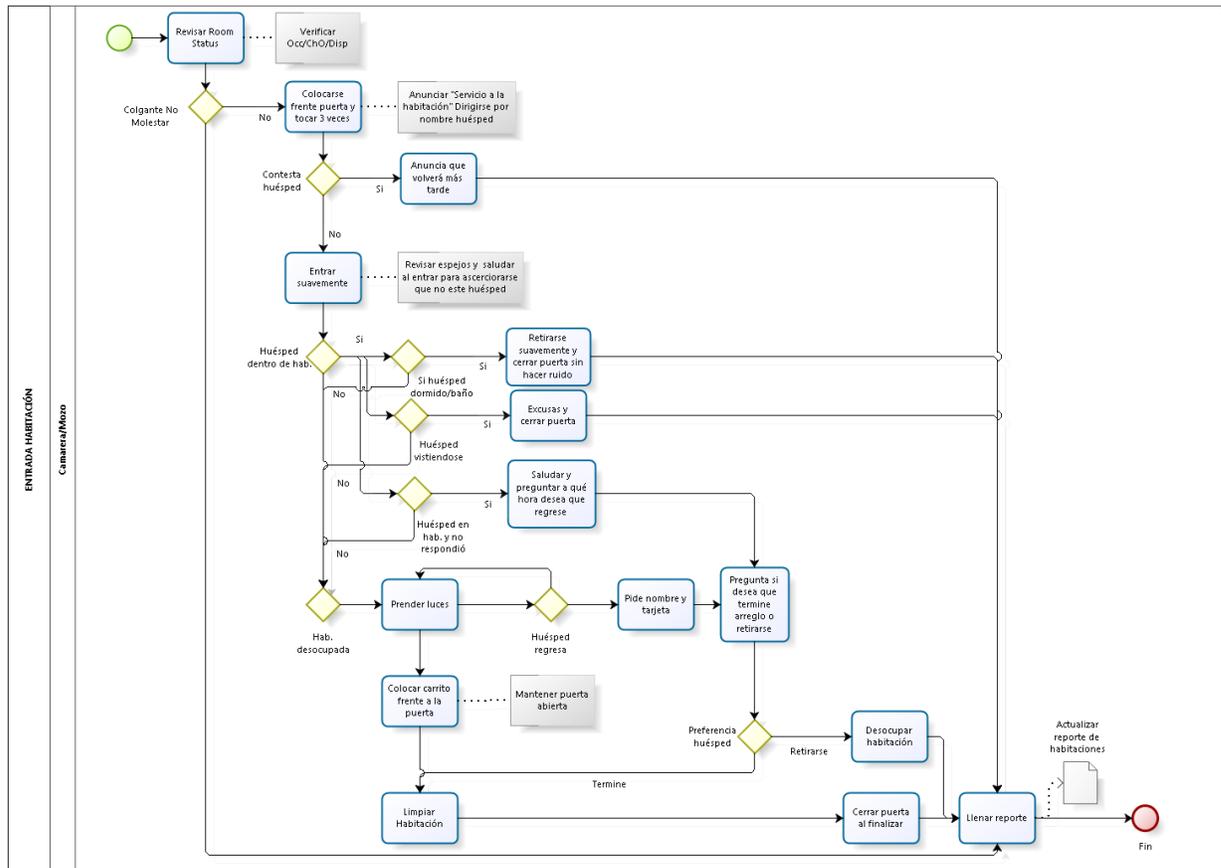
Powered by bizagi Modeler

**Fuente: (GHL, 2015c)**  
**Elaborado por: Autor**

Se contempla de igual manera la posibilidad de considerar un espacio en el subsuelo, en donde se mantengan todos los carros de camarera al finalizar el turno para su rápida reposición de amenities y control de stocks mínimos.

## B) Entrada a la habitación

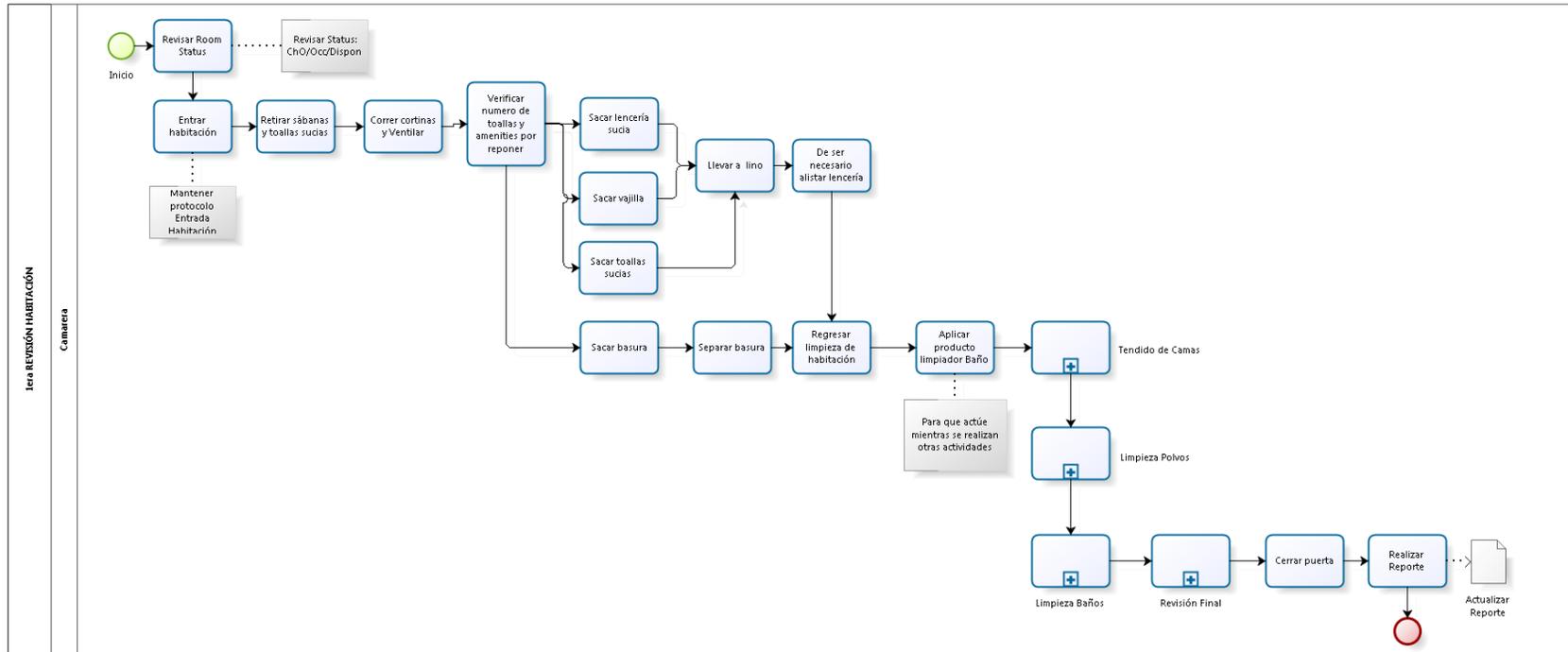
Ilustración 7 Protocolo de entrada a la habitación



(GHL, 2015c)  
Elaborado por: Autor

No se encuentran mayores novedades al momento de entrada a las habitaciones, pero si se recomienda no olvidarse de revisar la planificación del día para conocer el apellido del huésped y también se recomienda realizar una reacomodación de los implementos en los carros de camarera antes de entrar a las habitaciones para no dar una mala impresión al huésped en los pasillos.

### C) Entrada a la habitación: Revisión inicial



(GHL, 2015c)

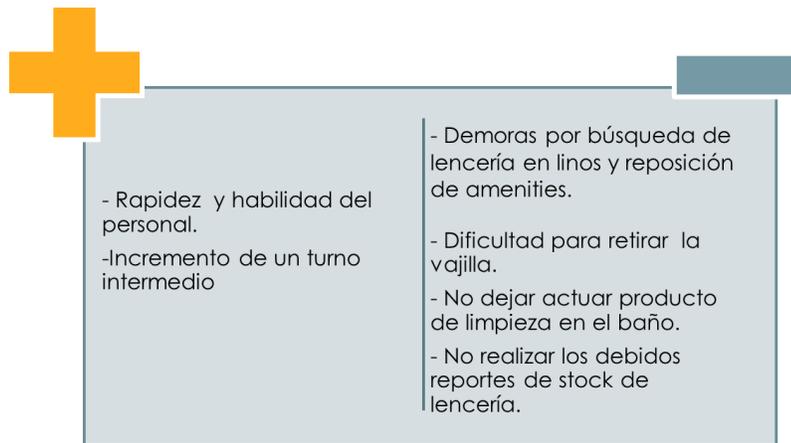
Elaborado por: Autor

Fuente: (GHL, 2015c)

Herramienta: Bizagi Modeler

Elaborado por: Autor

Dependiendo de si la habitación es de salida o check-out, o si está ocupada, se retira la lencería sucia dejando las cobijas y el duvet en las sillas de la habitación; se retiran también las toallas usadas y las papeleras o basureros, para después abrir las cortinas y ventanas para la ventilación del cuarto. Se debe verificar el número de toallas y anotarlas en el reporte y se debe realizar una revisión debajo de las camas.



Después de la sexta o séptima habitación es en donde más problemas tienen los camareros para encontrar lencería limpia en los linos o en lavandería, cerca de las 12 del día, los camareros empiezan a buscar lencería en los linos de los pisos aledaños o en caso de no encontrarlo, bajan hasta el subsuelo en espera de que haya lencería limpia para llevarlas a las habitaciones y poder terminar las labores.

Para esto se sugiere designar los pisos 7 y 8 para tener linos con sábanas y toallas extra para todos los pisos, y a los pisos 3 y 10 para tener duvets y fundas de almohada extras. Sin embargo la planificación de stock mínimo debería mantenerse en cada piso con un registro de control para su reposición, es decir solo los “extras” se dispondrán en los pisos sugeridos, para

evitar el traslado de pisos superiores a inferiores y viceversa. ( *Anexo 26*)

“.. Sí hay problemas en la organización de los linos. Y es justamente porque no hay una persona que esté para verificar que las cosas se realicen o que verifique los amenities o la producción.

Ahora en la noche, nosotros estamos acomodando la lencería en los linos. Ya no se consigue sacar la lencería de las habitaciones, como antes se lo hacía mientras se realizaba el reporte, en aquel momento ya se lavaba y se colocaban en los pisos. Actualmente se tiene que esperar a que se limpien las habitaciones para sacar la lencería, porque no se tienen los juegos completos del material.” (Manzano, 2015)

Otra de las dificultades encontradas para los camareros, es la recolección de la vajilla de Room Service ya que las decoraciones de las bandejas, que si bien son un detalle agradable para el huésped, genera dificultades al sacar la vajilla de la habitación.

Para ayudar a los camareros en su labor, se podría pedir al propio huésped que deje su bandeja afuera de su habitación y que llame a Room Service o House Keeping para que sea retirada del pasillo. Room Service podría realizar 2 rondas en los turnos de 12 am y 12 pm o podría asegurarse que mientras entrega los pedidos se revise que el piso no tenga bandejas en los pasillos.

También se detectó una falencia en los estándares al no realizar reportes de stock de amenities y lencería sacada, y al no dejar actuar el líquido en los baños de todas las habitaciones que se limpia para que se realice una eficaz desinfección del servicio sanitario de la habitación. Se debe evitar la omisión de procesos en especial los de desinfección puesto que esto puede impactar a la calidad.

“Cuando nosotros nos saltamos procesos influye directamente en la calidad de los servicios. Por ejemplo: Si no se lava el inodoro, le acaba el camarero a la habitación! La habitación puede estar linda pero el inodoro no está lavado. Uno se puede percibir de esa desatención y al momento de que el huésped entra y encuentra el inodoro desaseado, la habitación no ha servido para nada. Y todo porque se incumplió sólo un proceso.” (Manzano, 2015)

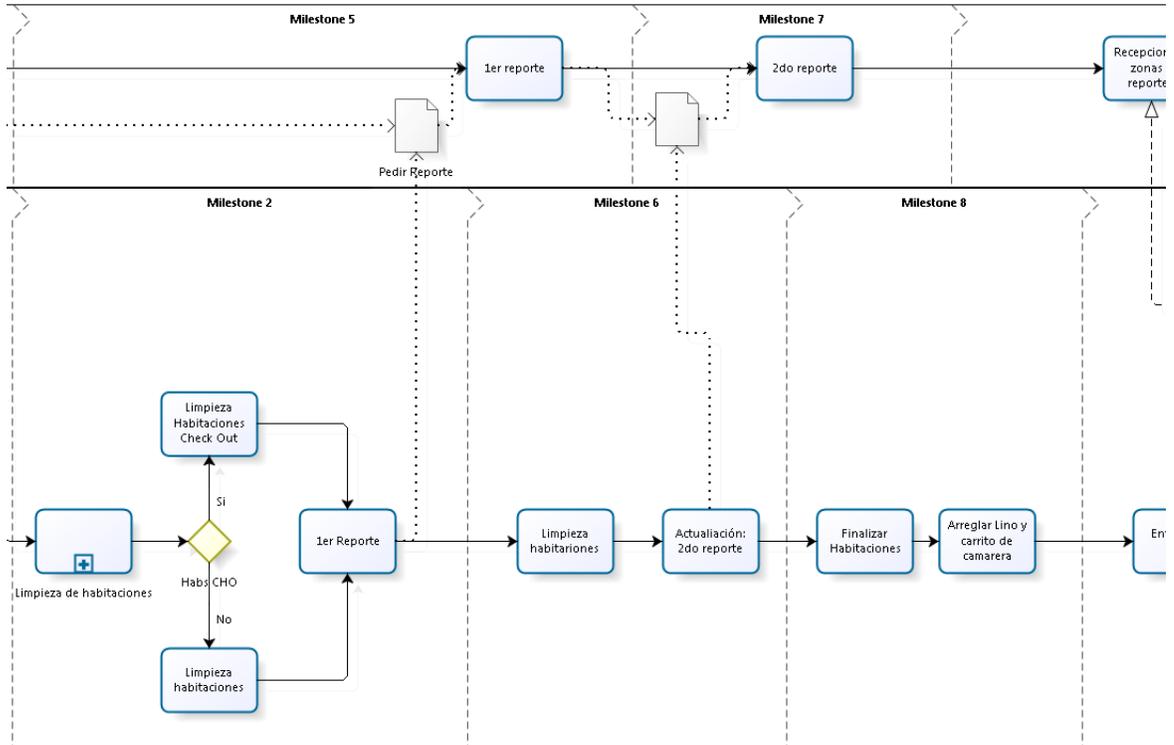
Sin embargo, los camareros realizan una gran labor puesto que mantienen un ritmo de trabajo apresurado para lograr los objetivos de limpieza del día sin dejar que las dificultades los ralenticen.

La directora del departamento menciona que a pesar de que el tiempo estándar es de 25 minutos por habitación esto no se logra cumplir porque intervienen diversos factores en el tiempo de limpieza de una habitación:

“Hay habitaciones que están intactas, como hay habitaciones que están bien alborotadas. Pero ahí se cuidan los tiempos. Si el camarero debe invertir más tiempo, lo hace y puede tomar de 30 a 32 minutos. Y si debe hacer una habitación que no esté tan desarreglada, puede invertir 20 minutos, entonces en ese momento si se demora más un camarero en una habitación, debe compensar en las otras habitaciones en las que se puede demorar menos.” (Manzano, 2015)

Se detectaron problemas en la productividad en relación con los horarios por lo que una medida que se tomó fue la adición de un turno intermedio de 9 de la mañana para concluir con los procesos de manera más efectiva.

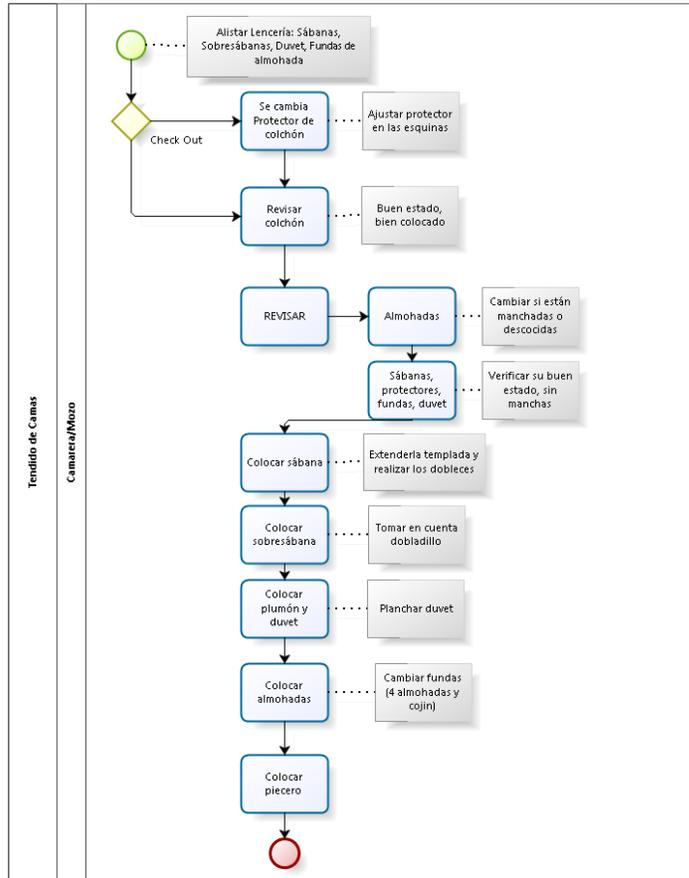
**Ilustración 8 Segundo Hito en el proceso: Limpieza de habitaciones**



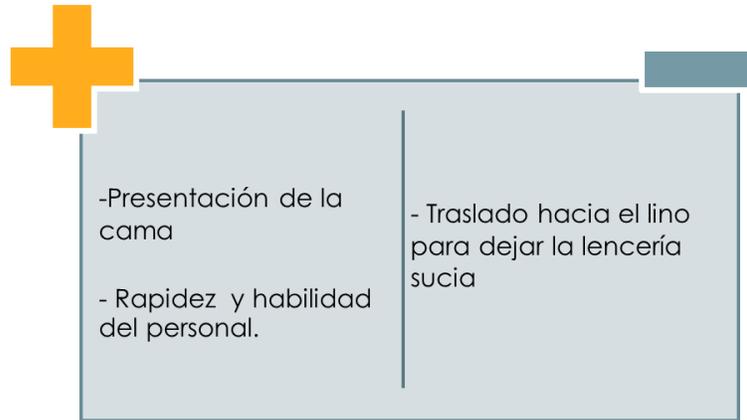
*(Proceso de limpieza de habitaciones Turno AM)<sup>27</sup>*

<sup>27</sup> (Ilustración 3 y 4)

### D) Tendido de camas



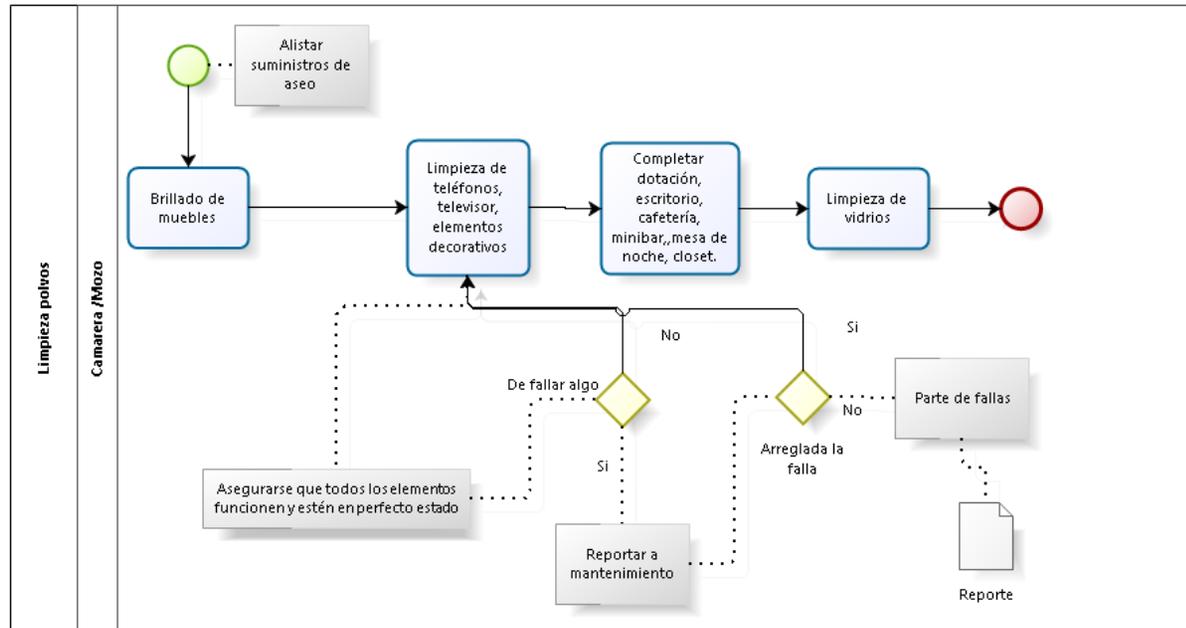
(GHL, 2015c)  
Elaborado por: Autor



A pesar de que no representa mayor esfuerzo el traslado de la lencería sucia hacia los linos, esto está generando el desgaste de la ropa de cama, puesto que no existe un contenedor o bolsa para la ropa sucia lo que genera también una idea de falta de asepsia. Se recomienda usar una bolsa de tela que separe las toallas de la ropa de cama, facilitando la pronta selección de la ropa para su lavado y para una mejor presentación del lino, puesto que al estar el office de linos contiguo a los elevadores, puede generar una mala impresión.

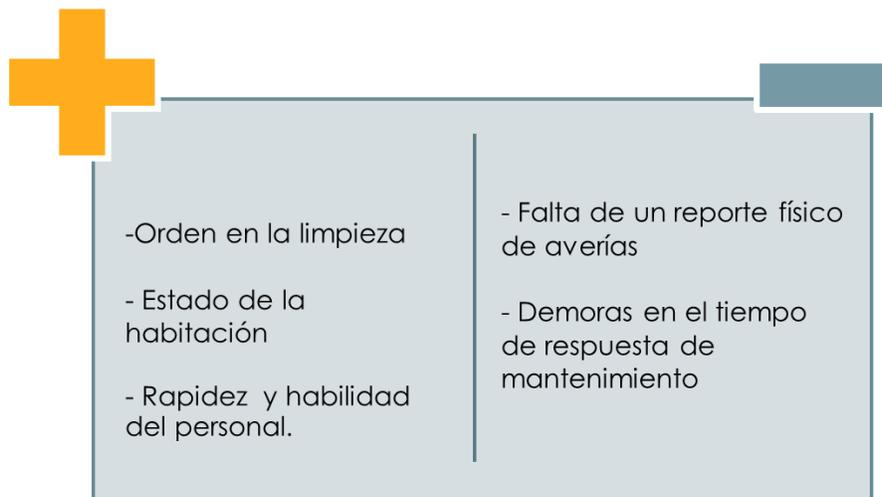
A pesar de esto la presentación de la cama y el cuidado que mantienen los camareros de piso para evitar las arrugas tanto en la sobrecama como en las almohadas, o en la colocación cuidadosa de las almohadas, cojines y pieceros, demuestra su preocupación por los pequeños detalles que generan una buena imagen para el huésped.

**E) Limpieza de polvos**



(GHL, 2015c)  
Elaborado por: Autor

Aquí se debe realizar la limpieza de mesas de noche, cabeceros, escritorios, minibar, televisor, espejos, vidrios y papeleras en 5 minutos. Completándose la dotación de propagandas y papelería, dotaciones de minibar, de las mesas auxiliares, y se debe realizar la revisión de todos los implementos y elementos de la habitación asegurándose que todo funcione de manera correcta y asegurándose de que el huésped no se olvide ninguna pertenencia.



Todo deterioro, desperfecto o avería puede causar una idea negativa del hotel. El personal de habitaciones se comunica por medio de un walkie-talkie al departamento de mantenimiento al detectar averías, y ya que al momento de limpiar los polvos se realizan los chequeos necesarios para verificar que los elementos de la habitación se encuentren funcionando y en buen estado, el camarero debe de igual manera cerciorarse de que si se encuentra una falla, ésta debe ser arreglada. Para ello no debe dejar de realizar el debido reporte incidencias, las cuales se conocen a través de partes de averías, para que sean registradas en el sistema operativo Zeus del hotel. Estas revisiones las realizan tanto las camareras, como las supervisoras o el Ama de llaves, en

donde los partes de averías deben tener la descripción de la avería y deben establecer su prioridad puesto que todo deterioro, desperfecto o avería puede causar una idea negativa del hotel. ( *Anexo 27*)

El personal de habitaciones se comunica por medio de walkie-talkie al departamento de mantenimiento al detectar averías, en este punto también se presentó otra inconveniencia, aunque no fue en todas las ocasiones que se reportó una avería, en el que la camarera debió esperar a la respuesta de mantenimiento.

“En el momento en que se están realizando la limpieza de las habitaciones, por medio de un walkie-talkie se manejan códigos para que los camareros reporten problemas como focos quemados, el mal funcionamiento del sistema de agua, un lavamanos tapado, un mal olor en la habitación... en aquel momento la comunicación es directamente con el personal asignado de mantenimiento.” (Manzano, 2015)

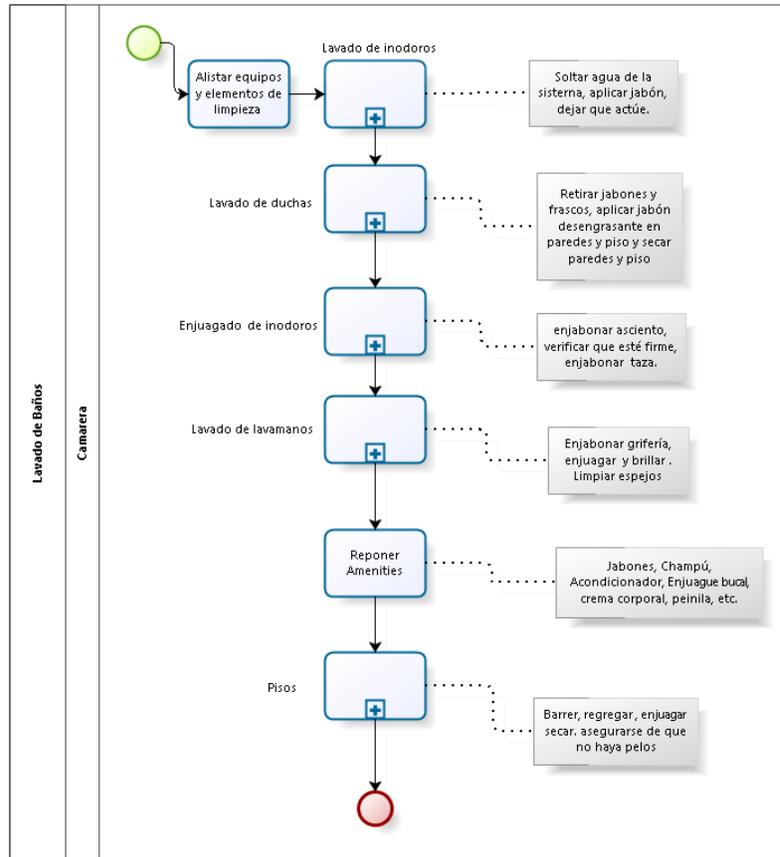
“Housekeeping se encuentra sumamente relacionado con este departamento (Mantenimiento), ya que mantenimiento da soporte a todo en la habitación para que se encuentre en buen estado. Se trabaja conjuntamente para poder detectar averías y para que su arreglo sea lo más rápido posible y el huésped no sienta inconvenientes.” (Manzano, 2015)

“Toda comunicación es tanto hablada como escrita. La herramienta de Zeus nos facilita a nosotros ingresar diariamente y por medio de lo que nosotros llamamos “la copita rota”, que indica daños efectuados en las habitaciones, llevar un registro de daños, un registro de solución, y un registro de pendientes... En aquel momento, tanto el jefe de mantenimiento como los técnicos de mantenimiento lo leen.” (Manzano, 2015)

El personal de mantenimiento mantiene horarios hasta las 11 de la noche para poder solventar cualquier inconveniente que se presente. Su director, Noboa (2015), menciona que la jornada comienza con la inspección de lavandería y cocina para asegurar que todo se encuentre

funcionando, y cada mes, en el sistema informático de la cadena se realiza un *Room condition* o condición de la habitación, en donde se reportan las novedades de las habitaciones ítem por ítem.

### F) Lavado de baños

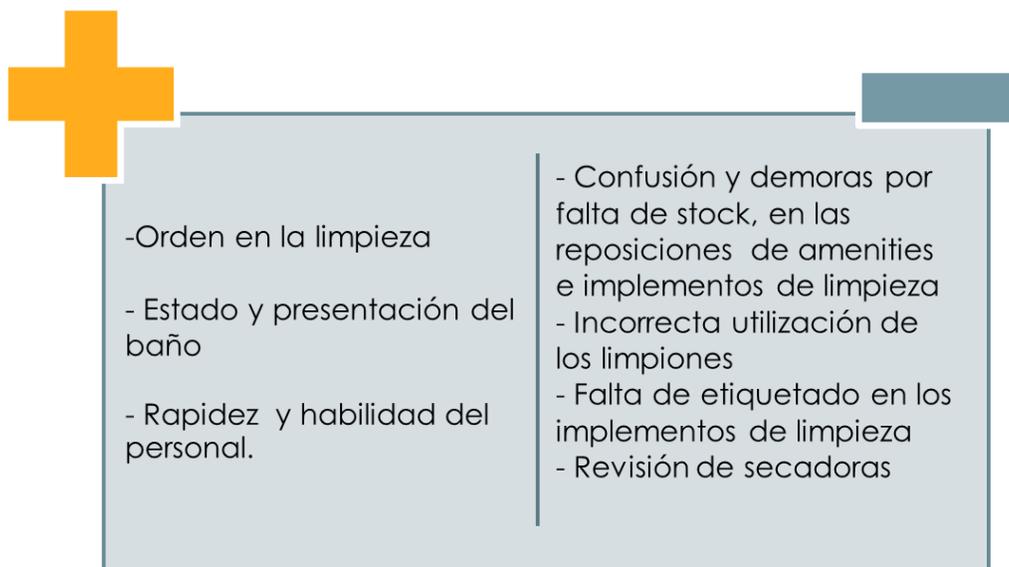


Powered by  
bizagi  
Modeler

(GHL, 2015c)  
Elaborado por: Autor

Se realiza el lavado de paredes, ducha, sanitario pisos y lavamanos, y al haber terminado la limpieza se realiza la reposición en orden de los amenities y toallas. Para entonces se debió haber anotado en el reporte el número de toallas retiradas.

Después de reponer el papel higiénico se deben probar secadores, llaves de agua para evitar el desperdicio de agua.



En este proceso se recomienda el uso de un canguro o mandil con al menos 3 servicios o bolsillos hondos, que permita al camarero moverse sin dificultad y que le permita de igual manera acceder a los implementos de limpieza con mayor prontitud, puesto que se realiza varios movimientos hacia el carrito de camarera para tomar los implementos, de igual manera la mayoría de camareros prefieren utilizar sus baldes como almacén de las herramientas de limpieza. Este mandil les permitiría guardar los amenities necesarios para reponer un baño, les permitiría diferenciar los limpiones para limpieza de diferentes áreas ya que se observa que no

realizan los cambios de limpiadores necesarios para diferentes superficies; y para guardar sus libretas de apuntes para que no se olviden los amenities que hacen falta, ya que utilizan pedazos de papel para realizar sus propias anotaciones. ( Anexo 28)

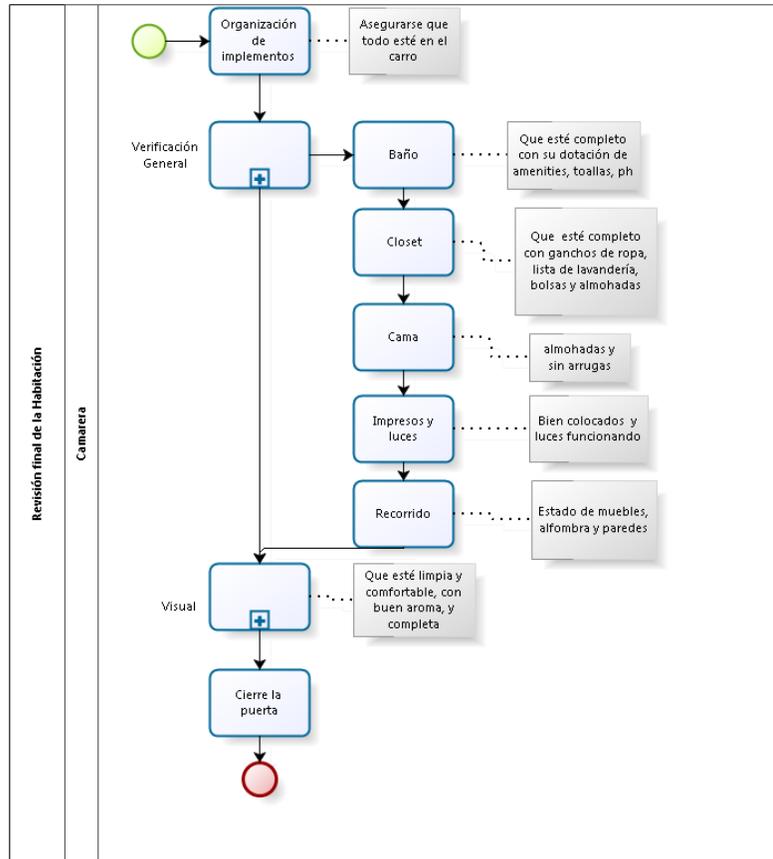


Se recomienda recordar la importancia de las revisiones de los elementos de la habitación como televisores, teléfonos, relojes, lámparas, y secadoras de cabello puesto que es importante que el camarero deje todo funcionando y listo para el huésped.

Se recomienda realizar identificación de colores en los envases utilizados para la limpieza de baños para evitar cualquier confusión.

También se identificó problemas para posicionar a los walkie-talkies al momento de realizar la limpieza de la habitación, ya que al ser pesado éste suele estorbar al uniforme del camarero, por lo que de implementarse el canguro, el radio quedaría más seguro y molestaría menos al camarero.

### G) Salida de la habitación



(GHL, 2015c)  
Elaborado por: Autor

Se debe verificar vidrios limpios, probar lámparas, probar interruptores, verificar que las cajillas de seguridad se encuentren abiertas, revisar planchas y almohadas extra. Al salir se debe asegurar que todo esté presentable para el huésped y que no se olvide ningún objeto de limpieza en la habitación, así como también se debe asegurar que puerta de la habitación quede bien cerrada y con el manubrio y letras de la habitación limpias.



En general las habitaciones quedan dotadas de todo lo suficiente pero en ciertas circunstancias no se logra dejar una habitación con toda la dotación necesaria de papelería o de amenities por falta de stock, esto ocasiona que los huéspedes por la tarde realicen llamadas a front-desk para que se entreguen las amenidades faltantes a la habitación, creando distorsiones en los procesos que afectan a la calidad del servicio. Por esta razón se ve necesario mantener en el carrito la cantidad necesaria y suficiente para dotar a las habitaciones del piso, puesto que existen carritos que en un piso tienen todo lo necesario pero en otros no.

“... debo presentar un presupuesto, y no me debo pasar del presupuesto asignado. Se tiene que controlar el uso y el buen uso de los materiales. No se puede dejar a carta abierta a los camareros que cojan lo que quieren. Por eso el control y el tiempo para controlar son necesarios puesto que se necesita presencia. Para eso también se necesita la presencia de una supervisora, para que responda a todas sus funciones.” (Manzano, 2015)

“...También eso es un problema, porque los camareros quieren tener los carritos llenos de amenities...Se hizo un análisis hace unos tres años atrás, en donde les hacía un control diario de los coches. Y se sacaban las diferencias. Entonces se determinó que los camareros cambiaban 5 shampoos, 5 rinses; cuando habían huéspedes que ni los tocaban. En aquel momento se determinó que los camareros quieren tener mucho sin saber para qué... En los estándares se menciona que se debe reponer si se ha usado más del 75% del producto.” (Manzano, 2015)

“... En el hotel realizamos el reciclado y se vuelven a llenar los frascos pero no se ha podido concientizar para que no tengan el coche muy surtido; se debe realizar esto todos los días en el proceso... cuando tienen días libres, se les hace bajar todos los amenities para que dejen para el resto de sus compañeros.” (Manzano, 2015)

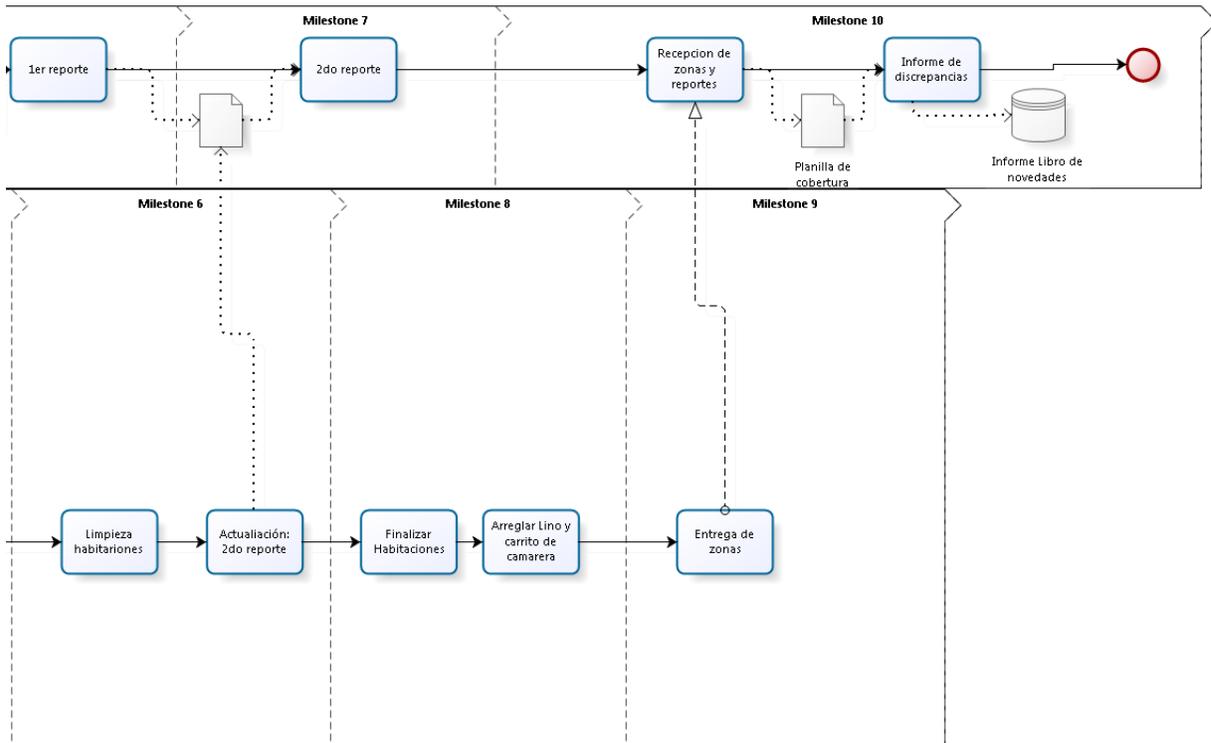
Consecuentemente, se advierte la presencia de una supervisora de pisos que realice las funciones de organización y control. El control de stocks mínimos y reportes de los amenities usados puede ser una herramienta de gran ayuda para que todos los camareros tengan un número indicado de amenities por reponer, lo que evitarían los pedidos extra de los huéspedes. (*Ídem Anexo 27*)

“...el sistema de gestión de calidad tiene 4 partes: Tenemos la planificación, aseguramiento, mejoramiento y control. Dentro del proceso de control, nosotros verificamos a través de registros de calidad físicos que todas las áreas estén cumpliendo con todos los procesos que demanda su área.” (Serrano, 2015)

“...en general las distorsiones en los procesos, se dan cuando no se alinea a cumplir un proceso o cuando las personas encargadas de supervisar y hacer cumplir estos procesos se alejan de ellos mismo. En una empresa, el proceso es la herramienta con la que cuenta un jefe en este caso para controlar, y es la guía de las operaciones del día a día.” (Galindo, 2015)

“... las líneas y medias de cargo, por ejemplo supervisores y coordinadores vienen a ejercer la función del “On the Job training” que es la capacitación en el sitio de trabajo... muchas veces la gente tiene sus propios métodos, y qué dice: “Yo para limpiar más rápido entro y rapidito saco la lencería, luego vengo a abrir las ventanas.” En ese momento se empieza a distorsionar el verdadero proceso tratando de dar estrategias o técnicas, que no siempre vienen a ser correctas.” (Serrano, 2015)

### Ilustración 9 Tercer Hito en el proceso: Fin del turno AM



#### *(Proceso de limpieza de habitaciones Turno AM)<sup>28</sup>*

Terminada la limpieza de habitaciones se debe asegurar que los camareros vuelvan a realizar una entrada a la habitación para asegurarse de entregar habitaciones limpias y confortables.

Terminado el turno el camarero debe entregar la lista de las habitaciones ocupadas y coordinar esta función con la supervisora de turno, ya que se deben ingresar los reportes al

---

<sup>28</sup> Ver Ilustraciones 3 y 4

sistema para posteriormente dar un informe de discrepancias a recepción.

En la realización de los reportes durante el turno se recomienda que se hagan los reportes a conciencia e inmediatamente finalizada cada habitación tanto de: minibares y lavandería (para su correcta facturación), de ocupación (para recepción), de averías (para el control efectivo de mantenimiento) y de stock (para la producción del día siguiente); tomándose no más de un minuto para llenar todo lo que se efectuó en la habitación puesto que si no se lo hace en ese mismo momento, el camarero puede confundirse al realizar el reporte si lo pospone. La precisión es imprescindible en este momento pues si se comete una equivocación la calidad del servicio se verá comprometida.

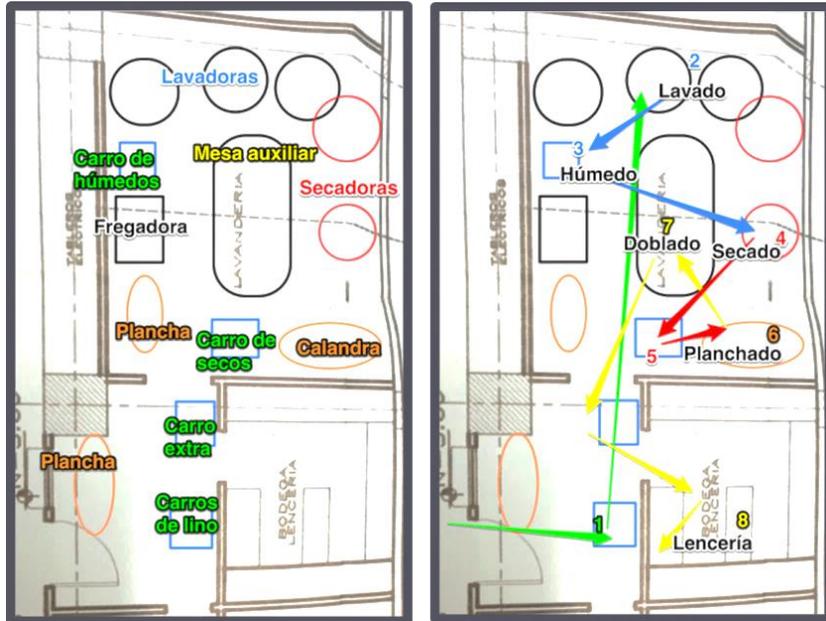
### **3.1.2 Inducción**

#### **3.1.2.1 Análisis del proceso en lavandería**

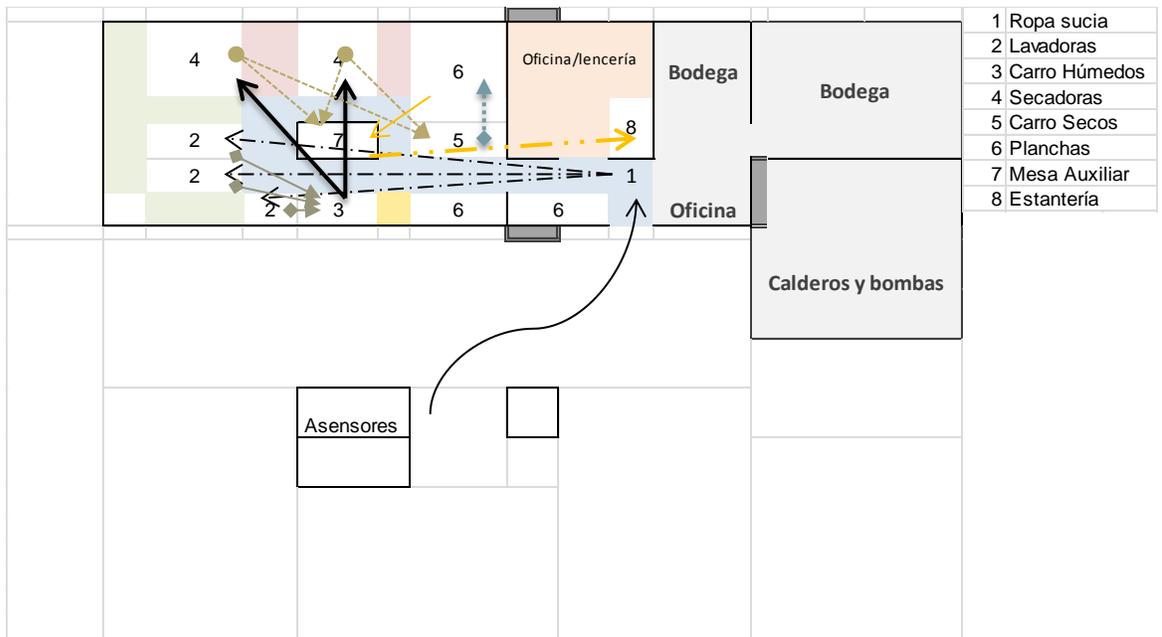
Se sugiere realizar un estudio sobre la distribución de la planta pues se ha determinado que los procesos en lavandería son parte importante del departamento de Ama de llaves; por tanto de ésta área depende el desarrollo eficaz y efectivo de las operaciones en habitaciones.

Su disposición actual dificulta el control y flujo de las operaciones del departamento causando demoras en los procesos y desorganización.

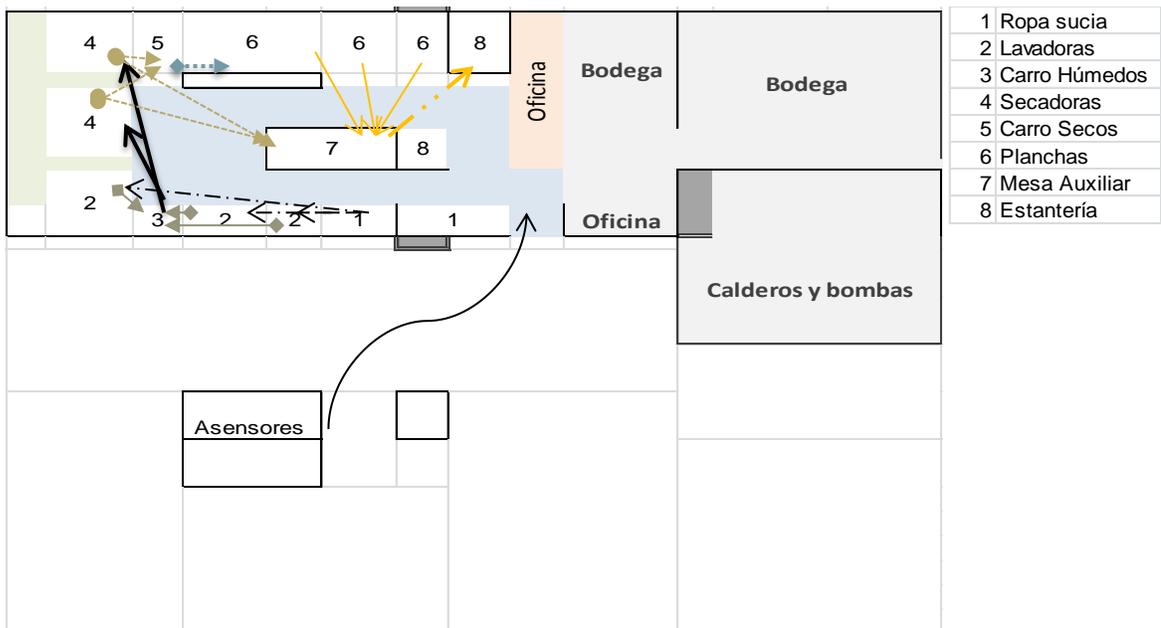
Imagen 12 Distribución de la planta y orden de los procesos en Lavandería



**Imagen 13 Disposición Actual de la planta de Lavandería**



**Imagen 14 Propuesta nueva distribución**



**Elaborado por: Autor**

**Imagen 15 Observación de actividades en lavandería**

HORA	Lavado	Secado	Planchado	Doblado y clasificado	Almacenado	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO TRANS.
9.30	Baja lino de hats.					9.30		
9.35		Toallas				9.35		
9.40								
9.45	Banquetes						9.45	30
9.50	Fundas de almohada					9.50		
9.55		Toallas					9.57	20
10.00	Toallas					10.00		
10.05				Toallas	Toallas		10.07	30
10.10	Servilletas						10.10	
10.15			Averia en rodillo					
10.20								
10.30	Toallas						10.30	20
10.35			Servilletas			10.35		
10.40								
10.45								
10.50	Fundas almohada	Fundas almohada					10.52	55
10.55				Toallas	Toallas		10.40	45
11.00			Mantenimiento			11.00		
11.20			Arreglado				11.26	60
11.40					Servilletas		11.40	85
12.10		Fundas almoha					12.12	80

CONT.

HORA	Lavado	Secado	Planchado	Doblado y clasificado	Almacenado	ENTRADA	SALIDA	TIEMPO TRANS.
12.15		Sábanas				12.01		
12.20			Fundas almohada			12.19		
12.25	Personal de habitaciones necesita sábanas							
12.30		Sábanas		Fundas almohada		12.30	12.32	77
12.35			Sábanas			12.35		
12.40								
12.45								
12.50	Toallas					12.50		
12.55				Sábanas	Sábanas		12.55	40
13.00	ALMUERZO							
13.20								
13.30		Toallas				13.30		40
13.50	Se inicia recolección de ropa de cama de los linos en los pisos					1.50		
14.00	Baja lino de habitaciones						14.02	
14.10	Clasifica y separa toallas de ropa de cama						14.13	25
14.20								
14.30								

**Elaborado por: Autor**

Los estudios de distribución de la planta permitirán:

- Una utilización efectiva de todo el espacio,
- Tener menores tiempos de ociosidad.
- Se logrará una circulación mínima de materiales a través de la planta y
- Se alcanzará una mejora del 97.77% de efectividad en la limpieza de habitaciones, al preocuparse el camarero solamente de la limpieza de habitaciones.

En lavandería se tiene destinado un espacio de 25m<sup>2</sup> para 3 lavadoras, 2 secadoras, una

calandra, una plancha, 2 carros para la descarga de ropa, y una mesa auxiliar, por lo que se recomienda una distribución de la planta orientada hacia el proceso.

### **3.1.3 Evaluación Financiera**

El sistema de información para el control operacional y financiero aplicado en el entorno empresarial se ha convertido en la base para la planificación estratégica, control operacional y de la inversión, sin desconocer los sistemas de información implantados para la evaluación del recurso humano, mercado y aseguramiento de calidad. (Mayenberger, 2005)

Dentro del sistema de información para el control operacional y gestión financiera de los hoteles se deben considerar los siguientes indicadores hoteleros:

1. Porcentaje de ocupación
2. Tarifa promedio de habitación
3. Utilidad antes de cargos fijos y su relación respecto a la venta total
4. Generación de venta habitación respecto habitación disponible
5. Utilidad departamental de habitaciones y su relación respecto venta de habitaciones
6. Utilidad departamental alimentos y bebidas y su relación respecto venta alimentos y bebidas
7. Utilidad neta y su relación respecto venta total
8. Relación de gastos no distribuidos respecto venta total
9. Relación de gastos a la propiedad e impuestos respecto venta total
10. Combinación de venta departamental

### **3.1.3.1 Inversión**

Según Mayenberger (2005), las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones, de activos fijos y de otros activos.

En el flujo de efectivo estas actividades incluyen activos tenidos y usados para la provisión de servicios y producción de bienes por parte de la empresa sin incluir inventarios.

### **3.1.3.2 Activos Fijos**

#### **3.1.3.2.1 Propiedad, planta y equipo.**

Se consideran planta, propiedad y equipo aquellos recursos cuyo tiempo de permanencia es mayor a un año; como función sirven de soporte a las operaciones normales de la empresa y vuelven a la posición de efectivo en función de la depreciación. Debido a su tiempo de permanencia no se consideran de liquidez inmediata como los corrientes.

*-Maquinaria, muebles, enseres, equipo, flota y equipo de transporte, equipos de comunicación y computación:* Dentro de este grupo se incluyen equipos como calderas, equipos de lavandería, motobombas, computadores, equipos de teléfonos muebles y enseres, como camas, mesas de noche, equipo de oficina, etc. el costo de la maquinaria incluye todos los desembolsos necesarios en su instalación, en condición que permite su uso como fuerza productora de ingresos.

**Tabla 12 Activo fijo. Pago correspondiente Activos de producción**

<b>Descripción</b>	<b>Valor en USD</b>
Lavadora de 62 Lbs Electrolux	18.161,93
Secadora a gas 29.4 KG/64lb Electrolux	9.836,20
Rodillo planchador a gas Danube	15.990,00
Aspiradoras de habitación *3	1.047,00
<b>Subtotal</b>	<b>45.035,13</b>
IVA 12%	5.404,22
<b>Total</b>	<b>50.439,35</b>

**Fuente: (Prodigy Store, 2015)**

**Elaborado por: Autor**

Se detalla la compra del pago correspondiente a una nueva maquinaria que reemplace a la actual. Esta nueva maquinaria ha sido seleccionada para permitir un ahorro en el consumo de energía y de recursos de tiempo y agua.

El diseño y manufactura de los sistemas de lavandería desarrollados por Danube y Electrolux profesional específicamente, están acreditados conforme a la normativa ISO 14001 sobre el Medio Ambiente e ISO 9001 de Calidad.<sup>29</sup> Ésta maquinaria de limpieza permitirá cumplir con los estándares de sanidad, mínimo impacto ambiental generado y eficiencia económica.

---

<sup>29</sup><https://www.danube-international.com/Pages/LNews.aspx>,  
[http://professional.electrolux.es/Global/PDF%20files/FFD\\_ISO14001.pdf](http://professional.electrolux.es/Global/PDF%20files/FFD_ISO14001.pdf),  
[http://professional.electrolux.es/Global/PDF%20files/FFD\\_9001.pdf](http://professional.electrolux.es/Global/PDF%20files/FFD_9001.pdf)

### 3.1.3.2.2 Depreciaciones

Es la absorción del costo expirable de los activos fijos en las operaciones del hotel y obedece a normas básicas de contabilidad y políticas contables del hotel para su valor residual o de salvamento. (Mayenberger, 2005) (*Anexo 29*)

#### Ilustración 10 Activo fijo. Depreciaciones

<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>Valor en USD</b>
Lavadora de 62 Lbs Electrolux	1.634,57
Secadora a gas 29.4 KG/64lb Electrolux	885,26
Rodillo planchador a gas Danube	1.439,10
Aspiradoras de habitación *3	94,23
<b>Total</b>	<b>4.053,16</b>

Elaborado por: Autor

Depreciación acumulada 2014 (del hotel HoJo a la fecha)	26.127,53
Depreciación Proyecto	3.990,34
<b>Total</b>	<b>30.117,87</b>

(Galindo, 2015)

Fuente: (SRI, 2015)

Elaborado por: Autor

### **3.1.3.3 Costos y Gastos**

Se define como costo a la medición en términos monetarios de la utilización de recursos para un propósito determinado. Los costos de producción medirán costos directos e indirectos asociados específicamente al proceso de producción y los gastos de ventas, mientras que los costos de operación medirán los gastos generales y administrativos ya que no se localizan en el proceso de producción.

#### **3.1.3.3.1 Equipos y herramientas**

En el departamento de Ama de llaves es necesario obtener la máxima productividad en todas las operaciones, el empleo de ayudas técnicas como equipos y herramientas contribuyen a la rentabilizar el esfuerzo del personal a la vez que dan una imagen de modernidad al hotel.

### Ilustración 11 Costos y gastos. Equipos y herramientas

Ítem	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total USD
Tapete anti fatiga	3	3 x5 x 3/4 Gruesas de hule , rojo, esquinas rectas	123,36	370,08
Estante metálico Nylon/ ropa sucia	6	6.2 x 53.9 x 88.9 cm Plegable	233,39	1.400,34
Carro de camarera	3	55.88 x 124.46 x127 Con repisas ajustables, incluye funda de vinil y gancho para sostener aspiradora	233,39	700,17
<b>Total</b>				<b>2.470,59</b>
<b>IVA 12%</b>				<b>296,47</b>
<b>Total</b>				<b>2.767,06</b>

Fuente: (Equindecá, 2015)

Elaborado por: Autor

Ya que en lavandería se permanece de pie más de 4 horas durante la jornada de trabajo, los tapetes anti fatiga permitirán prevenir y controlar los problemas derivados de trabajar de pie ya que reducen la fatiga en los músculos de espalda. Estos tienen una vida de hasta 10 años.

Para mejorar el uso del office o lino de piso, y para apoyar a las operaciones de limpieza se recomienda la adquisición de estantes de nylon, los cuales servirían como material de apoyo, reduciendo la distancia recorrida para almacenar la ropa sucia que sale de habitaciones, y ahorrando el tiempo utilizado para este movimiento repetido pero necesario desde las 9 habitaciones hasta el office.

Puesto que el carro de camarera queda a la vista de todo aquel que pasa es imprescindible que esté perfectamente ordenado, esto también facilitará la organización del trabajo y proyectará una imagen de pulcritud al huésped. Puesto que el carro que utiliza la camarera durante la mañana requiere de más material, la capacidad del carro está conforme al número de habitaciones que se atenderán con el carro. La dimensión del carro permitirá una normal circulación por los pasillos, y sus repisas ajustables permitirán una mejor organización de los implementos necesarios.

Se sugiere un mejor control del stock y organización de la preparación de los carros para la jornada.

### 3.1.3.3.2 Mobiliario

Los equipamientos complementarios son necesarios elementos de apoyo que actúan sobre el resultado final de todos los procesos.

**Ilustración 12 Costos y gastos. Mobiliario**

Ítem	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total USD
Carro de utilería	1	60 cm x 45 3 estantes (2 sólidos y una rejilla) Acero inoxidable con 2 manubrios	974	974,00
			<b>Subtotal</b>	<b>974,00</b>
			IVA 12%	116,88
			<b>Total</b>	<b>1.090,88</b>

Fuente: (Equindecá, 2015)  
Elaborado por: Autor

Los carros de utilería son convenientes para operaciones intermedias de un lado a otro ya sea para el almacenaje provisional de lencería limpia en lavandería o para el traslado de materiales hacia los linos en los pisos o hacia bodegas, el uso del carro de utilería puede servir de igual manera como sustituto de las estanterías fijas.

### **3.1.3.4 Activos diferidos**

Son soportes de las operaciones normales de la empresa y se difieren hasta su total utilización. Su tiempo de permanencia en general es inferior a un año y están conformados por intereses, honorarios, comisiones, seguros, arrendamientos, mantenimiento de equipos, y otros servicios pagados por anticipado. (Mayenberger, 2005)

#### **3.1.3.4.1 Servicios pagados por anticipado**

Se incluyen activos intangibles de propiedad de una organización como bien económico inmaterial a los gastos de instalación y puesta en marcha.

### **Ilustración 13 Costos y gastos. Gastos de instalación y puesta en marcha**

<b>Descripción</b>	<b>Valor en USD</b>
<b>Gastos de instalación y puesta en marcha</b>	<b>300,00</b>
*incluye transporte y materiales de instalación	

**Fuente: (Prodigy Store, 2015)**

**Elaborado por: Autor**

### 3.1.3.5 Seguros

El seguro es la protección que una compañía busca para todas sus existencias económicas. La finalidad de los seguros generales es reparar la pérdida sufrida en el patrimonio del asegurado a causa de un siniestro, es decir en la ocurrencia de un suceso o acontecimiento incierto, comienza a producirse la obligación de la compañía de seguros que puede ser la reparación del daño o el pago de una cantidad de dinero, etc.

**Ilustración 14 Seguros y mantenimiento. Seguros**

<b>BIEN</b>	<b>VALOR USD</b>	<b>%</b>	<b>COSTO SEGURO</b>
Lavadora de 62 Lbs Electrolux	18.161,93	0,25%	45,40
Secadora a gas 29.4 KG/64lb Electrolux	9.836,20	0,25%	24,59
Rodillo planchador a gas Danube	15.990,00	0,25%	39,98
Aspiradoras de habitación *3	1.047,00	0,25%	2,62
<b>TOTAL SEGURO ANUAL</b>			<b>112,59</b>

**Fuente: (Sánchez, 2008)**

**Elaborado por: Autor**

Se entregarán los manuales y especificaciones de repuestos para los bienes en cuestión al director del departamento de mantenimiento Giovanni Noboa, para que se planifique el debido mantenimiento preventivo de la maquinaria.

### 3.1.3.6 Materiales Indirectos

Alcanzar la máxima producción, con la mejor calidad y al mínimo coste, será la meta de una buena gestión. Un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que se utilizan en el hotel supondrá su máximo rendimiento.

#### Ilustración 15 Costos y gastos. Uniformes

Materiales indirectos				
Ítem	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Mandil de camarero	12	Mandil ergonómico de fácil acceso a herramientas de limpieza, 2 bolsillos grandes, 3 pequeños, un bolsillo impermeable, 2 ganchos para rociadores	20	240
			<b>Subtotal</b>	<b>240</b>
			IVA 12%	28,8
			<b>Total</b>	<b>268,8</b>

**Fuente: (Salvimpex, 2015)**

**Elaborado por: Autor**

Al utilizar los mandiles – con varios servicios, se logrará ahorrar tiempo y se facilitará el trabajo de los 12 camareros del hotel.

Podrán acceder de una manera más rápida y ordenada a las herramientas de limpieza con el mínimo de desplazamiento. Esto ayudará de igual manera a los camareros para ajustar sus walkies-talkies en su delantal, puesto que generan un poco de incomodidad dificultando en muchas ocasiones su labor.

### 3.1.3.7 Suministros y Servicios

Las hojas de control de camarera de habitaciones cumplen con el ciclo de planeación y control dentro de los sistemas de gestión de calidad. Este control es de uso interno del departamento y se elabora a partir del listado de ocupación que entrega recepción a primera hora de la mañana. Las camareras utilizarán este documento como informe y herramienta de procesos de información y comunicación efectiva. La camarera escribe los datos requeridos cada vez que acaba la limpieza de una habitación y la mantiene en su carro, de manera que al momento que la supervisora pase por las plantas de las habitaciones tomará nota de las habitaciones limpias de acuerdo a la información escrita.

**Ilustración 16 Costos y gastos. Suministros papelería**

Suministros				
Ítem	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Block de notas	26	Checklist/ hoja de control de camarera 100 hojas	17	442
			<b>TOTAL USD</b>	<b>442</b>
			IVA 12%	53,04
			<b>Total</b>	<b>495,04</b>

**Fuente: (Goldengraphic, 2015)**

**Elaborado por: Autor**

### **3.1.3.8 Gastos administrativos**

El hotel maneja centros de responsabilidad identificando actividades asociadas a generar resultados (centros de producción o de resultado) y actividades de apoyo a la organización en su conjunto (centros de servicio o de apoyo). Entre los centros de producción se encuentran habitaciones, alimentos y bebidas, telecomunicaciones y lavandería. En los departamentos no operados se encuentran administración, mercadeo, mantenimiento, agua – luz y fuerza.

Los gastos administrativos concentran el conjunto de actividades necesarias para ejercer el control administrativo de todos y cada uno de los centros de responsabilidad del hotel.

### **3.1.3.9 Sueldos y salarios**

#### ***A) La supervisora***

Este puesto está implicado en todas las revisiones que se realizan en el hotel, tanto en áreas como en habitaciones. Su objetivo prioritario es asegurarse que el huésped encuentre todo en perfecto orden. Su segundo objetivo es servir de apoyo al Ama de llaves comprobando que se cumplen los estándares de calidad a través de las continuas revisiones.

Si una supervisora es promocionada sólo tendrá éxito la promoción bajo las siguientes condiciones:

- La nueva gobernanta ha realizado sus funciones de camarera hasta el momento de su promoción de manera ejemplar.
- Tiene una preparación teórica profesional que justifica su elección.
- Sus cualidades son reconocidas por el grupo

- Su relación con el grupo, durante su etapa de camarera, no comportaba amiguismos, se basaba en el respeto y a cordialidad con todos.

En las cadenas hoteleras se suele promocionar a una camarera de un hotel para el puesto en otro de la misma compañía, lo que favorece su integración. (Garre, 2001)

Los procesos en el hotel Howard Johnson necesitan de una mejor organización bajo supervisión puesto que, si bien es cierto se ha logrado operar sin gobernanta de pisos, los procesos y estándares al no ser controlados se van distorsionando, e incluso se otorga un trabajo más pesado al Ama de llaves. El Ama de llaves tiene actividades de atención al cliente, de atención al personal y a su equipo de trabajo, de gestión de recursos, operativas, de coordinación, etc. que necesitan de apoyo de la o el supervisor de pisos.

### ***B) El Valet***

De igual manera se ha tomado en cuenta el aumento de un turno de valet o un auxiliar de lavandería para realizar los procesos de apoyo al departamento.

Para que las camareras de piso puedan realizar sus operaciones sin interrupciones y para que exista un mejor control de stock de ropa de cama, de amenities y demás implementos de limpieza; este auxiliar o valet puede servir de apoyo en las horas pico en lavandería, pero como objetivo principal cubrir con todas las actividades que quedan fuera de las funciones habituales de la camarera o del limpiador de áreas nobles.

En este cargo se trabajará de forma directa con el Ama de llaves y la supervisora, y su movilidad dentro del hotel será para satisfacer pedidos de todos, por lo cual su iniciativa y capacidad de organización de su propio trabajo serán rasgos importantes a considerar.

El valet o auxiliar distribuirá la ropa limpia en los offices o linos de piso y mantendrá un reporte de stock mínimo de acuerdo al número de habitaciones por piso. Realizará intervenciones en limpiezas profundas o en proyectos de organización de bodegas según se requiera.

### Ilustración 17 Costos y gastos. Mano de Obra directa

Supervisora Ama de llaves				Valet			
Año 2015				Año 2015			
(x12)	Sueldo Básico	361	4.332,00	Sueldo Básico	357,29	4.287,48	
	Aporte patronal	9,35%	405,04	Aporte patronal	9,35%	400,88	
	Décimo tercero	354	354,00	Décimo tercero	354	354,00	
	Décimo cuarto		361,00	Décimo cuarto		361,00	
			<b>5.452,04</b>			<b>5.403,36</b>	
						<b>Inversión salarial</b>	<b>10.855,40</b>

**Fuente: (Salarios mínimos sectoriales, 2015)**

**Elaborado por: Autor**

#### 3.1.4 Flujo de caja

Este estado financiero básico clasifica y muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, de inversión o de financiamiento; para tal efecto se determina el cambio en el efectivo en forma de conciliación del saldo inicial con el saldo final del ejercicio.

A continuación se presentan los cambios en rubros operacionales (anual), generados por la propuesta de la investigación.

### Ilustración 18 Total de la Inversión del proyecto

Inversión Proyecto	
Descripción	Valor en USD
<b>Activos fijos</b>	
<i>Propiedad planta y equipo</i>	50.439,35
<i>Depreciaciones</i>	4.053,16
<b>Costos y gastos</b>	
Equipos y herramientas	2.767,06
Mobiliario	1.090,88
<i>Activos diferidos</i>	
<i>Servicios pagados por anticipado</i>	300,00
<i>Seguros</i>	112,59
<i>Materiales indirectos</i>	
Uniformes	268,80
<i>Suministros y servicios</i>	
Papelería	495,04
<i>Gastos administrativos</i>	
<i>Sueldos y salarios</i>	10.855,40
<b>Total</b>	<b>70.382,28</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS HABITACIONES</b>	<b>4.621,78</b>

Elaborado por: Autor

Tabla 13 Sistema de información de indicadores hoteleros Howard Johnson Quito

<b>CRITERIO</b>	+Tasa de rendimiento 5% * +Inflación 4.36% **	1,0936
-----------------	--	--------

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Porcentaje de Ocupación	73,00%	79,83%	87,31%	95,48%	104,41%	114,19%
Habitaciones	90	90	90	90	90	90
Tarifa promedio	\$133,00	\$141,00	\$154,20	\$168,63	\$184,41	\$201,68

Fuente: (Banco Pichincha, 2014)\*<sup>30</sup>

Inflación actualizada (Banco Central del Ecuador, 2015)\*\*<sup>31</sup>

Elaborado por: Autor

<sup>30</sup> Tasa de rendimiento en una póliza de acumulación del Banco Pichincha en un rango en dólares de 50,000 a 99,999.99.

<sup>31</sup> Inflación Anual actualizada (Julio 2015/ Julio 2014)

Tabla 14 Flujo de caja Hotel Howard Johnson Quito

	2014 AÑO 0	2015 AÑO 1	2016 AÑO 2	2017 AÑO 3	2018 AÑO 4	2019 AÑO 5	
<b>CRITERIO</b>	<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
	<b>INGRESOS NETOS</b>						
9.36%	Ventas	2.835.855,81	3.101.291,91	3.391.572,84	3.709.024,05	4.056.188,71	4.435.847,97
	Venta vehículo	24.975,00					
	<b>EGRESOS COSTOS Y GASTOS DPTOS.</b>						
	<i>Costos y gastos</i>						
Pol. Cont.	<i>Equipos y herramientas</i>		-2.767,06				
Pol. Cont.	<i>Mobiliario</i>		-1.090,88				
Pol. Cont.	<i>Uniformes</i>		-268,80		-293,96		
Pol. Cont.	<i>Papelería</i>		-495,04	-541,38	-592,05	-647,46	-708,07
	Habitaciones	-455.424,81	-498.052,57	-544.670,29	-595.651,43	-651.404,41	-712.375,86
9.36%	Alimentos y Bebidas	-454.665,86	-497.222,58	-543.762,62	-594.658,80	-650.318,86	-711.188,71
	Departamentos Menores	-13.784,87	-15.075,13	-16.486,17	-18.029,27	-19.716,81	-21.562,30
	Gastos de instalación y puesta en marcha		-300,00				
	<b>EGRESOS GASTOS NO DISTRIBUIDOS</b>						
	Administración y RR.HH.	-391.470,59	-402.325,99	-439.983,70	-481.166,18	-526.203,33	-575.455,97
9.36%	Mercadeo	-126.692,64	-138.551,07	-151.519,45	-165.701,67	-181.211,35	-198.172,73
	Sistemas y Mantenimiento	-211.238,66	-231.010,60	-252.633,19	-276.279,66	-302.139,43	-330.419,68
	Agua-Luz- Fuerza	-108.803,84	-118.987,88	-130.125,14	-142.304,86	-155.624,59	-170.191,06
	<b>CARGOS FIJOS</b>						
	Olansur	-124.436,98	-136.084,28	-148.821,77	-162.751,49	-177.985,03	-194.644,43
9.36%	Impuestos y seguros	-61.337,71	-61.450,30	-67.202,05	-73.492,16	-80.371,02	-87.893,75
	Auditoría	-10.515,60	-11.499,86	-12.576,25	-13.753,38	-15.040,70	-16.448,51
	Operinter	-182.186,38	-199.239,03	-217.887,80	-238.282,10	-260.585,30	-284.976,08
Pol. Cont.	Depreciaciones		-30.117,87	-30.117,87	-30.117,87	-30.117,87	-30.117,87
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
	Pago participación trabajadores						
9.36%	Pago Dividendos accionistas y 15% trabajadores	-157.246,47	-171.964,74	-188.060,64	-205.663,12	-224.913,18	-245.965,06
	Asesoría Técnica	-66.000,00	-72.177,60	-78.933,42	-86.321,59	-94.401,29	-103.237,25
	<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIÓN</b>	497.026,40	512.610,63	568.251,10	623.964,47	685.508,05	752.490,64
	<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
	<b>INGRESOS NETOS</b>						
	Inversiones financieras	141.843,82					
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
	Activos fijos	-261.275,30	-50.439,35				
	<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	-119.431,48	-50.439,35	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
	Pago préstamo accionista	-270.000,00					
	<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	-270.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Flujo Neto</b>	107.594,92	462.171,28	568.251,10	623.964,47	685.508,05	752.490,64

(Galindo, 2015)<sup>32</sup>

Elaborado por: Autor

<sup>32</sup> Flujo de caja con datos reales Hotel Howard Johnson a diciembre año 2014

### 3.1.4.1 Costo beneficio

La inversión en la implementación de mejoras de procesos internos del hotel impactará de una forma positiva en el servicio de alojamiento al huésped, ya que los procesos serán realizados con efectividad y eficacia, manteniendo una mejor organización y supervisión que permitirán que se cumplan los objetivos de calidad del hotel exigidos por los huéspedes.

**Tabla 15 Costo / Beneficio**

<b>COSTO / BENEFICIO</b>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
Inversión inicial *	\$ 5.005.895,16					
Implementación mejoras	(\$ 70.382,28)					
Utilidad		\$ 462.171,28	\$ 568.251,10	\$ 623.964,47	\$ 685.508,05	\$ 752.490,64
<b>Ganancia por cada dólar invertido</b>		\$ 0,09	\$ 0,12	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,15

RCB=	Valor=
Utilidad Anual / Inversión Inicial + Implementación de mejoras	$\Sigma$ Ganancia por cada dólar invertido / Número de años

(Howard Johnson, 2014b)\*

Elaborado por: Autor

La relación costo-beneficio (RCB) es de \$0,13; es decir que se genera un retorno de 0.13 centavos por cada dólar invertido en un periodo de 5 años.

### 3.2 Conclusiones

- Para asegurar la calidad de los servicios, el hotel Howard Johnson en el año 2014 garantizó que sus procesos operativos de alojamiento cumplieran con las características y exigencias de la cadena al seguir métodos y procedimientos estandarizados para que sus productos y servicios satisfagan las necesidades del huésped HoJo .
- En cuanto a procesos, en el 2014 surgieron imperfecciones en el servicio percibido por el huésped, puesto que su exigencia como cliente de un hotel 4 estrellas demanda no solo limpieza y presencia, sino también el perfecto funcionamiento de todos los elementos que complementan a la habitación. En contraste los éxitos del servicio del hotel se han dado gracias a la habilidad y al conocimiento de los procesos, y a la profesionalidad y amabilidad de su personal, factores importantes que reflejan un servicio de hospitalidad 4 estrellas.
- La cadena GHL pretende de sus socios el 100% en el cumplimiento de su Misión, ya que demanda la excelencia en la prestación de sus servicios. Por ello en su escala de valoración la calificación del 9.11 alcanzado en el 2014 impulsa al hotel a realizar las correcciones necesarias hasta alcanzar el 100% logrado en el 2010 y mantenerse con este puntaje de 10.
- La comunicación eficiente ha sido la base que ha permitido solventar todos los inconvenientes del huésped a través del registro de quejas y novedades, pero se necesita de una mayor organización interna para que dichos registros cumplan con su propósito de comunicación efectiva, eficiente y oportuna.

- La continuidad en la realización de las actividades del proceso del ama de llaves se ven interrumpidas por la actual distribución de la planta de lavandería.

### **3.3 Recomendaciones**

- Para asegurar una adecuada organización de las actividades en habitaciones del departamento de Ama de llaves del Hotel, la presencia de una figura de supervisión contribuiría con un control que garantice el cumplimiento del sistema de calidad al 100%.
- Se recomienda realizar un control interno de las actividades que realiza cada camarero, con un registro más efectivo y ordenado, manteniendo en un mismo documento el parte de averías, el reporte de habitaciones por estatus, y un reporte de las actividades realizadas.
- La necesidad de un stock de ropa que satisfaga la demanda de lencería limpia para las operaciones diarias de las habitaciones, ofrece una oportunidad para que el hotel mejore el flujo del proceso en lavandería a fin de que el espacio designado tenga una utilización más efectiva, aliviando la carga de trabajo del auxiliar de lavandería y evitando los tiempos muertos en la operación de limpieza de habitaciones.
- Los esfuerzos ambientales realizados por el hotel, requieren de una mayor socialización tanto a nivel del personal como de los clientes por lo que se recomienda reforzar la formación del personal acerca de cómo comunicar a los huéspedes de esta iniciativa.

- Se sugiere realizar un análisis para la implementación de tecnologías amigables con el medioambiente en el área de lavandería puesto que contribuiría para que el hotel sea considerado para una certificación de calidad ambiental.

## BIBLIOGRAFÍA

- Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC). (2015). *Permisos, tasas, contribuciones y otras obligaciones que deben cumplir los establecimientos de alojamiento*. Obtenido de <http://www.hotelecuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Administración Real Mexico. info. (Octubre de 2013). Administración de empresas turísticas online. Mexico. Recuperado el 2015, de <http://administracion.realmexico.info/2013/10/hoteles-de-cadena-y-franquicias.html>
- AENOR ECUADOR. (2015). *Bienvenida Aenor Ecuador*. Obtenido de <http://www.aenorecuador.com/bienvenida.aspx>
- Agencia de Atracción de Inversiones de Quito. (2015). *Quito en cifras, Edición Julio 2015*. [inversiones.quito.com.ec](http://inversiones.quito.com.ec). Obtenido de [http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Documentos%20Informativos/ArchivosPDF/Quito%20en%20cifras\\_Julio2015.pdf](http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Documentos%20Informativos/ArchivosPDF/Quito%20en%20cifras_Julio2015.pdf)
- Agencia Valenciana de la Energía. (2003). *Guía de Ahorro y Eficiencia Energética en Establecimientos hoteleros de la comunidad Valenciana*. Valencia: AVEN. Obtenido de [http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/planes-y-estrategias/GuiaEficienciaHoteles\\_CV\\_tcm7-293295.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/planes-y-estrategias/GuiaEficienciaHoteles_CV_tcm7-293295.pdf)
- América Economía. (16 de Sept de 2014). *"Grandes cadenas hoteleras invertirán US\$700M en Ecuador"*. Obtenido de Noticias: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grandes-cadenas-hoteleras-invertiran-us700m-en-ecuador>
- Autor. (Jun-Jul de 2015a). *Observación de procesos*. Howard Johnson La Carolina -Quito,

Departamento de Ama de llaves.

Banco Central del Ecuador. (Julio de 2015). *Inflación anual Julio-2015/Julio-2014*. Obtenido de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Banco Pichincha. (Julio de 2014). *Tarifario de apertura de cuentas, inversiones, y planes de ahorro a futuro*. Obtenido de Tasas de interés pasivas y montos de apertura: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Documents/TARIFARIO%20JULIO%202014.pdf>

Boné y directivos de kalfrisa. (2011). *"Cómo mejoran los directivos sus puntos débiles mediante la técnica del coaching"*. Obtenido de Técnicas de Coaching Empresarial: <http://www.formulaenlosnegocios.com.mx/como-mejoran-los-directivos-sus-puntos-debiles-mediante-la-tecnica-del-coaching/>

Breaking Travel News. (14 de April de 2015). *WTTC criticises Latin America for failure to develop tourism infrastructure*. Obtenido de <http://www.breakingtravelnews.com/news/article/wttc-criticise-latin-america-for-failure-to-develop-tourism-infrastructure/>

Business Insider. (1 de Mayo de 2013). *"The Mobile Tourist: How Smartphones Are Shaking Up The Travel Market"*. Obtenido de Tech: [http://www.businessinsider.com/the-mobile-tourist-how-smartphones-are-shaking-up-the-travel-market-2013-4?nr\\_email\\_referer=1&utm\\_source=Triggermail&utm\\_medium=email&utm\\_term=SAI%20Select&utm\\_campaign=SAI%20Select%202013-04-25&utm\\_content=emailshare](http://www.businessinsider.com/the-mobile-tourist-how-smartphones-are-shaking-up-the-travel-market-2013-4?nr_email_referer=1&utm_source=Triggermail&utm_medium=email&utm_term=SAI%20Select&utm_campaign=SAI%20Select%202013-04-25&utm_content=emailshare)

Carrillo, S. (25 de Julio de 2015). Directora de Recursos Humanos. (P. Fray, Entrevistador)

Casillas, S. B. (2009). *Hotelería*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Castro, R. C. (2010). *Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

clubdelmaestro.wordpress.com. (na). *Matriz de Vester*. Obtenido de Herramientas de gestión para la escuela: <https://clubdelmaestro.wordpress.com/herramientas-de-gestion-para-la-escuela/>

Collis, D. (2014). *International Strategy*. Wiley.

Congreso Nacional. (2008). *Ley 97*. Registro Oficial Suplemento 733 de 27 de Diciembre 2002.

Decreto Ejecutivo 1186. (2004). *Reglamento General a la Ley de Turismo*. Presidencia Constitucional de la República. Recuperado el 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-General-Ley-de-Turismo.pdf>

Del Mar, U. (n.a a). *Márketing Estratégico en Turismo y Hotelería*. Viña del Mar: Universidad del Mar.

El Ciudadano. (04 de Jun de 2015). *"El turismo generó ingresos por 1.487 millones de dólares en 2014"*. Obtenido de Noticias: <http://www.elciudadano.gob.ec/el-turismo-genero-ingresos-por-1-487-millones-de-dolares-en-2014/>

EL Ciudadano. (08 de Abril de 2015b). *"Ecuador espera incrementar la visita de turistas extranjeros en el 2015"*. Obtenido de Noticias: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-espera-incrementar-la-visita-de-turistas-extranjeros-en-el-2015/>

Equindeca. (07 de 2015). Equindeca, Ventas. Quito: Elizabeth Vera.

Farji-Berner. (2007). *Una forma alternativa para la enseñanza del método hipotético-deductivo*. Caracas.

Galindo, R. (26 de Junio de 2015). Contralor Hotel Howard Johnson Quito. (P. Fray,

Entrevistador)

Garre, M. J. (2001). Departamento de gobernanta del hotel. En *Sistemas y Procesos*. España: Editorial Síntesis.

GHL. (2012 - 2014). *Resultados "Encuestas de Satisfacción"*. Quito: GHLink.

GHL. (2015a). *"Quienes somos"*. Obtenido de GHL Colombia: <http://www.ghlhoteles.com/quienes-somos>

GHL. (2015b). *Howard Johnson Quito*. Obtenido de <http://www.ghlhoteles.com/hotel/howard-johnson-quito/26>

GHL. (2015c). *Manual de Operaciones - Camarero de piso*. Quito: Howard Johnson .

Goldengraphic. (2015). *Block de notas*. Proforma, Quito.

González, J. V. (2012). *Arreglo de habitaciones y zonas comunes en alojamientos*. Madrid: Editoial CEP S.L.

HES-UNWTO. (2015). <http://www.hes-unwto.org/>. Obtenido de [http://www.hes-unwto.org/HES\\_root\\_asp/resources.asp?LangID=3](http://www.hes-unwto.org/HES_root_asp/resources.asp?LangID=3)

Heung, V. C., Zhang, H., & Jiang, C. (2007). International franchising: Oportunities for China's state owned hotels. Kowloon, Hong Kong.

Hosteltur.com. (09 de Diciembre de 2014). *"Fiebre inversora grandes cadenas latinoamerica"*. Obtenido de Hosteltur.com: [http://www.hosteltur.com/186670\\_fiebre-inversora-grandes-cadenas-latinoamerica.html](http://www.hosteltur.com/186670_fiebre-inversora-grandes-cadenas-latinoamerica.html)

Howard Johnson. (2014b). *Balance General*. Quito.

Howard Johnson Quito. (2014a). *Quejas 2014*. Quito: Departamento de Calidad Howard Johnson.

- Howard Johnson Quito. (2015a). Obtenido de <http://www.ghlhoteles.com/hotel/howard-johnson-quito/26>
- InvesTour. (2014b). "*Ecuador destino multipremiado a nivel mundial*". Obtenido de Noticias InvesTour Ecuador: <http://investour.ecuador.travel/ecuador-destino-multipremiado-a-nivel-mundial/>
- InvesTour. (Junio de 2014c). "*Lanzamiento de página web InvesTour Ecuador*". Obtenido de Noticias InvesTour Ecuador: <http://investour.ecuador.travel/lanzamiento-pagina-web-investour-ecuador-www-investour-ecuador-travel/>
- InvesTour Ecuador. (2014a). "*Proyectos en marcha*". Obtenido de Noticias InvesTour Ecuador: <http://investour.ecuador.travel/proyectos-en-marcha/>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2008). *Marketing para Turismo*. Madrid: Pearson Education, S.A.
- Mac multimedia. (30 de Marzo de 2012). *Tabla Matriz de Vester*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=1yU1zTd2GEM>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*.
- Manzano, P. (10 de Junio de 2015). Directora Ama de llaves Hotel Howard Johnson. *Entrevista*. (P. Fray, Entrevistador)
- Mayenberger, A. S. (2005). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Proforma del Presupuesto General del Estado* . Ministerio General del Estado.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (19 de Marzo de 2013). *Convenio busca potencializar*

*calidad de servicios turísticos.* Obtenido de Noticias:  
<http://www.industrias.gob.ec/convenio-busca-potencializar-calidad-en-servicios-turisticos/>

Ministerio de Turismo. (2014a). *Catastro consolidado nacional 2014.*

Ministerio de Turismo. (2014b). *Rendición de cuentas 2014.* Obtenido de [www.ecuador.travel](http://www.ecuador.travel).

Ministerio de Turismo. (2015a). *"Objetivos MINTUR"*. Obtenido de Objetivos:  
<http://www.turismo.gob.ec/objetivos/>

Ministerio de Turismo. (07 de Mayo de 2015b). *Arranca en el país la campaña nacional "Ecuador Potencia Turística"*. Obtenido de Noticias: <http://www.turismo.gob.ec/arranca-en-el-pais-la-campana-nacional-ecuador-potencia-turistica/>

Ministerio de Turismo. (28 de Mar de 2015c). *Cadena hotelera internacional Eurobuilding invierte en Ecuador.* Obtenido de Noticias: <http://www.turismo.gob.ec/cadena-hotelera-internacional-eurobuilding-invierte-en-ecuador/>

Ministerio de Turismo. (30 de Junio de 2015d). *Mintur entregará "Premios a la Calidad Turística"*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/tag/calidad/>

Ministerio de Turismo. (24 de Marzo de 2015e). *Acuerdo ministerial 24.* Registro Oficial Suplemento 465 24 marzo 2015.

Ministerio de Turismo. (1 de Jun de 2015f). *Programa de calidad turística.* Obtenido de Programas: <http://www.turismo.gob.ec/programa-de-calidad-turistica/>

Ministerio de Turismo. (2015g). *Boletín N°1 Principales Indicadores de Turismo.* Turismo en cifras. Obtenido de  
[file:///C:/Users/P/Downloads/12%20mintur\\_boletin\\_ene2015%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/P/Downloads/12%20mintur_boletin_ene2015%20(2).pdf)

Ministerio de Turismo. (08 de 07 de 2015h). *"El Sector Turismo se fortalece durante el primer trimestre del año"*. Obtenido de Noticias Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/el-sector-turismo-se-fortalece-durante-el-primer-trimestre-del-ano/>

Ministerio del Ambiente. (14 de Mayo de 2015). *"Ministerio del Ambiente certifica primer Punto Verde Ecoeficiente en Quito: Omnibus BB"*. Obtenido de Noticias Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/ministerio-del-ambiente-certifica-primer-punto-verde-ecoficiente-en-quito-omnibus-bb/>

Ministra del Ambiente. (2012a). *Acuerdo Minsiterial No. 131*. Ministerio del Ambiente. Vallejo, Marcela Aguiñaga. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

Ministra del Ambiente. (2012b). *Acuerdo Ministerial 225*. Certificación Ecuatoriana "Punto Verde", Registro Oficial Suplemento 621 de 18 enero 2012. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

Montúfar, S. (30 de Julio de 2015). Ingeniera Ambiental. (P. Fray, Entrevistador)

Noboa, G. (24 de Julio de 2015). Director de Mantenimiento Hotel Howard Johnson. (P. Fray, Entrevistador)

Notimundo. (4 de Jun de 2015). "El turismo generó ingresos por 1.487 millones de dólares en 2014".

Organización Mundial del Turismo. (2015a). *Barometro OMT, "Más de 1.100 millones de turistas viajaron al extranjero en 2014"*. Madrid: OMT/UNWTO.

Organización Mundial del Turismo. (15 de Abril de 2015b). Noticias "Las exportaciones generadas por el turismo internacional llegan a15 billones". Madrid. Obtenido de

<http://media.unwto.org/es/press-release/2015-04-15/las-exportaciones-generadas-por-el-turismo-internacional-llegan-15-billones>

Organización Mundial del Turismo. (2015c). *Porqué el Turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo. (n.a). *Glosario básico*. OMT/UNWTO. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Industrias%20tur%C3%ADsticas>

Prodigy Store. (2015). *Proforma*. Quito: David Benavides.

ProEcuador. (2015). *Perfil Sectorial de TIC para el inversionista 2015*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_psi2015\\_tic/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_psi2015_tic/)

Quintero, M. (2013). *Estudio de ejoramiento de procesos y procedimientos en el departamentos operativo de ama de llaves de los hoteles de 3 estrellas en el Centro Histórico de Quito*. Quito: UISEK.

Quito Turismo. (2014a). *Reconocimiento a la calidad turística "Distintivo Q"*. Quito: Quito Turismo. Obtenido de file:///C:/Users/P/Downloads/distintivo%20q%202014%20(1).pdf

Quito Turismo. (Octubre de 2014b). *Datos hoteleros BOH N° 101*. Obtenido de Anexo estadístico, cifras a octubre 2014: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/65-datos-hoteleros#>

Quito Turismo. (2014c). *Encuesta para determinar: "Perfil del Turista de Negocios Quito"*. Obtenido de Inversiones Quito: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://quito.com.ec/inversiones/wp->

content/uploads/2014/12/perfil-turista-de-negocios-dmq.pdf&hl=es

Quito Turismo. (2014d). *Quito en Cifras*. Obtenido de Información estadística 2012 - 2013:  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39632604>

Revista Turismo y Tecnología. (25 de Agosto de 2014). *Smartphones serán las llaves de las habitaciones en hoteles Hilton* . Obtenido de Noticias de Turismo:  
<http://www.turismoytecnologia.com/todos-los-articulos-de-tecnologia/item/4210-smartphones-seran-las-llaves-de-las-habitaciones-en-hoteles-hilton#sthash.04suQ09f.dpuf>

Ritz Carlton. (2015). *Awards*. Obtenido de Ritz Carlton:  
<http://www.ritzcarlton.com/en/Corporate/Awards/Default.htm>

Salarios mínimos sectoriales. (2015). *Remuneración mínima sectorial N16 "Turismo y Alimentación"*.

Salvimpex. (2015). *Uniformes*. Quito.

Sampieri, H. R. (2003). Metodología de la investigación. En F. C. Collado, & B. L. Lucio. México D.F: McGraw Hill.

Sánchez, P. Z. (2008). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.

Serrano, J. (30 de May de 2015). Directora departamento de Calidad Hotel Howard Johnson.  
*Entrevista*. (P. Fray, Entrevistador)

Smart Voyager certified. (n.a). *smartvoyager.org*. Obtenido de Distintivo de calidad turística en Ecuador:  
[http://www.smartvoyager.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=152&lang=en](http://www.smartvoyager.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=47&Itemid=152&lang=en)

SRI. (2015). Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario interno. *Art.28 Gastos*

*generales deducibles*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>

Subsecretaría de Calidad Ambiental. (2010 - 2011). *"Mecanismo para otorgar la Certificación Ecuatoriana Ambiental "Punto Verde" Procesos Limpios"*. Obtenido de Mecanismo de Certificación AM 225 Punto Verde: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/Mecanismo-Certificacion-AM225-Punto-Verde.pdf>

TripAdvisor. (2015a). *Howard Johnson Hotel- Quito La Carolina*. Obtenido de Hotel Review: [http://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g294308-d301068-Reviews-Howard\\_Johnson\\_Hotel\\_Quito\\_La\\_Carolina-Quito\\_Pichincha\\_Province.html](http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294308-d301068-Reviews-Howard_Johnson_Hotel_Quito_La_Carolina-Quito_Pichincha_Province.html)

Tripadvisor. (Junio de 2015b). *Tripadvisor.com*. Obtenido de Hoteles en Quito: [http://www.tripadvisor.es/Hotels-g294308-Quito\\_Pichincha\\_Province-Hotels.html](http://www.tripadvisor.es/Hotels-g294308-Quito_Pichincha_Province-Hotels.html)

Universidad de Alicante. (n.a). *La Gestión Hotelera*. Recuperado el 2015, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12039/1/TEMA4-GESTION%20RESERVAS.pdf>

Villa, M. A. (2012). *Manual de Calidad para Hoteles*. Oviedo: Septem.

Wyndham Hotel Group. (31 de Marzo de 2015). *Wyndham Hotel Group Conference Outlines Major Quality, Technology and Marketing Initiatives*. Obtenido de [wyndhamworldwide.com](http://www.wyndhamworldwide.com/news-media/press-releases/wyndham-hotel-group-conference-outlines-major-quality-technology-an#sthash.Pz10p89W.dpuf): - See more at: <http://www.wyndhamworldwide.com/news-media/press-releases/wyndham-hotel-group-conference-outlines-major-quality-technology-an#sthash.Pz10p89W.dpuf>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	Consolidado de quejas 2014	139
<b>Anexo 2</b>	Matriz de Vester	141
<b>Anexo 3</b>	Reportes departamento Ama de llaves	142
<b>Anexo 4</b>	Escala de valoración utilizada por cadena GHL	144
<b>Anexo 5</b>	Jornadas de capacitaciones 2014	145
<b>Anexo 6</b>	Niveles de habilidades operativas del empleado HoJo	146
<b>Anexo 7</b>	Procedimientos para la obtención del Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA), “Punto verde”	147
<b>Anexo 8</b>	La calidad percibida por el Huésped	149
<b>Anexo 9</b>	Resultados encuestas de satisfacción hotel HoJo años 2012 – 2014	150
<b>Anexo 10</b>	Análisis de resultados Encuestas de Satisfacción	152
<b>Anexo 11</b>	La habitación y sus elementos	153
<b>Anexo 12</b>	El cuarto de baño y sus instalaciones	155
<b>Anexo 13</b>	Shadowing. Reconocimiento de procesos en las operaciones	156
<b>Anexo 14</b>	Shadowing. análisis y medición de tiempos del proceso de limpieza de habitaciones	157
<b>Anexo 15</b>	Área de lavandería	159
<b>Anexo 16</b>	Entrevistas a profundidad. Formato y validación de entrevistas	161
<b>Anexo 17</b>	Entrevistas a profundidad. Uniformadas	176
<b>Anexo 18</b>	Cronograma de actividades	182

<b>Anexo 19</b>	Tipos de cadenas hoteleras	184
<b>Anexo 20</b>	Modelos de gestión de calidad en el sector hotelero	185
<b>Anexo 21</b>	Descripción de procesos	190
<b>Anexo 22</b>	Permisos, tasas y contribuciones y otras obligaciones de los establecimientos de alojamiento	191
<b>Anexo 23</b>	Perfil del huésped Howard Johnson	192
<b>Anexo 24</b>	Tarifas promedio en Quito y Hotel Howard Johnson	192
<b>Anexo 25</b>	Fichas de control de estándares Ama de llaves	194
<b>Anexo 26</b>	Dotación del Office/Lino	198
<b>Anexo 27</b>	Herramienta sugerida de control interno de camarera	199
<b>Anexo 28</b>	Equipamiento de la camarera de pisos	201
<b>Anexo 29</b>	Tabla de depreciaciones	203
<b>Anexo 30</b>	Cotizaciones	205
<b>Anexo 31</b>	Procesos en la limpieza de habitaciones y su relación con lavandería Cambios considerados para el departamento de Ama de llaves del hotel y su lavandería.	207
<b>Anexo 32</b>	Cambios considerados para el departamento de Ama de llaves del hotel y su lavandería.	220
<b>Anexo 33</b>	Análisis de quejas recibidas y su relación con el porcentaje de ocupación del hotel	229
<b>Anexo 34</b>	Criterio de categorización de quejas realizadas en habitaciones.	230
<b>Anexo 35</b>	Diagramas de Pareto. Motivos de quejas recibidas en Ama de llaves	231

---

<b>Anexo 36</b>	La calidad turística en Ecuador	235
<b>Anexo 37</b>	Criterios de evaluación para la obtención de la Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto verde”	236

---

# ANEXOS

## ANEXO 1. CONSOLIDADO DE QUEJAS 2014

Para el total de las quejas recibidas se toma en cuenta el número de veces que el huésped se ha contactado para realizar una reclamación (CONTACTO); de este total de quejas (257) se asigna la queja de acuerdo al área al cual corresponde la responsabilidad de la reclamación (RESPONSABILIDAD) alcanzándose un total de 225 quejas recibidas por servicios recibidos en el año 2014. (Howard Johnson Quito, 2014a)

ENERO					MARZO						
RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN	8	COMPENSACIÓN	Disculpa		RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN	3	COMPENSACIÓN	Disculpa	
	RESERVAS	3		Carta			RESERVAS	2		Carta	
	HABITACIÓN	4		Descuento	12		HABITACIÓN	5		Descuento	2
	SISTEMAS			A&B	3		SISTEMAS	4		A&B	4
	SEGURIDAD	1		Cortesía	36		SEGURIDAD			Cortesía	1
	MANTENIMIENTO	39		Upgrade	1		MANTENIMIENTO	2		Upgrade	1
	AMA DE LLAVE	3		Parqueadero			AMA DE LLAVE			Parqueadero	
	LAVANDERÍA	1					LAVANDERÍA				
	A&B	4					A&B	6			
	EVENTOS	2					EVENTOS				
	ROOM SERVICE						RS	4			
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				
CONTACTO	Personal	26	CONTACTO	Personal	16						
	Teléfono	38		Teléfono	12						
	E-mail	1		E-mail	1						
	Carta			Carta							
	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>		<b>TOTAL</b>	<b>29</b>						
FEBRERO					ABRIL						
RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN		COMPENSACIÓN	Disculpa	5	RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN	1	COMPENSACIÓN	Disculpa	1
	RESERVAS			Carta	1		RESERVAS			Carta	
	HABITACIÓN	4		Descuento	2		HABITACIÓN			Descuento	2
	SISTEMAS			A&B	2		SISTEMAS			A&B	
	SEGURIDAD			Cortesía	2		SEGURIDAD			Cortesía	
	MANTENIMIENTO			Upgrade	1		MANTENIMIENTO	1		Upgrade	
	AMA DE LLAVE			Parqueadero			AMA DE LLAVE			Parqueadero	
	LAVANDERÍA						LAVANDERÍA	1			
	A&B	6					A&B	4			
	EVENTOS						EVENTOS				
	RS	3					RS	2			
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				
CONTACTO	Personal	7	CONTACTO	Personal	4						
	Teléfono	4		Teléfono	7						
	E-mail	2		E-mail							
	Carta			Carta							
	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>		<b>TOTAL</b>	<b>11</b>						

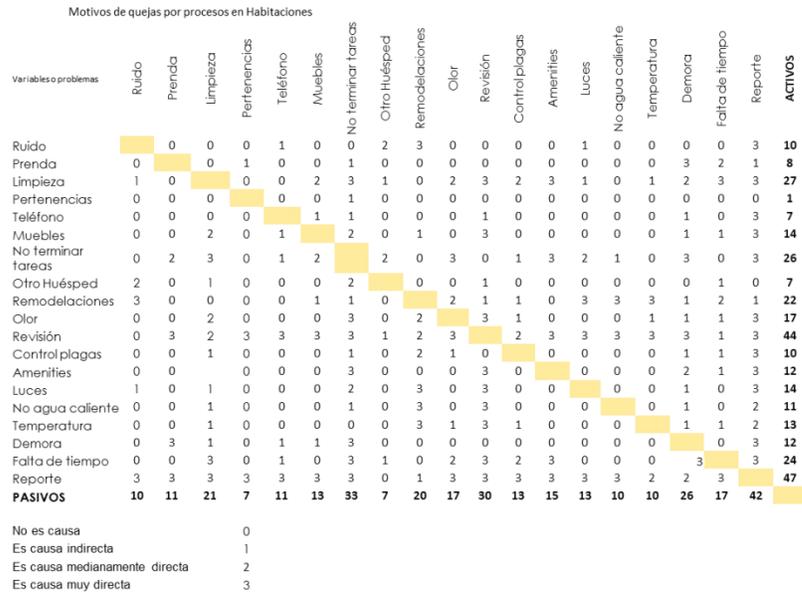
Cont.

MAYO				JULIO							
RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN			Disculpa	1	RECEPCIÓN	1	Disculpa			
	RESERVAS			Carta		RESERVAS		Carta			
	HABITACIÓN			Descuento	3	HABITACIÓN	4	Descuento	1		
	SISTEMAS	1		A&B	13	SISTEMAS	2	A&B	6		
	SEGURIDAD	1		Cortesía	1	SEGURIDAD	1	Cortesía	1		
	MANTENIMIENTO	3		Upgrade	1	MANTENIMIENTO	2	Upgrade	2		
	AMAS DE LLAVE	1		Parqueadero		AMAS DE LLAVE	4	Parqueadero			
	LAVANDERÍA	1				LAVANDERÍA					
	A&B	2				A&B	4				
	EVENTOS					EVENTOS					
RS	9				RS	2					
TOTAL		18	TOTAL		19	TOTAL		20	TOTAL		10
CONTACTO	Personal	7				Personal	21				
	Teléfono	11				Teléfono	2				
	E-mail	1				E-mail	1				
	Carta					Carta					
	TOTAL		19			TOTAL		24			
JUNIO				AGOSTO							
RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN	4		Disculpa		RECEPCIÓN	2	Disculpa			
	RESERVAS			Carta		RESERVAS		Carta			
	HABITACIÓN	1		Descuento	3	HABITACIÓN		Descuento	1		
	SISTEMAS	5		A&B	3	SISTEMAS		A&B	1		
	SEGURIDAD			Cortesía	3	SEGURIDAD		Cortesía			
	MANTENIMIENTO	2		Upgrade		MANTENIMIENTO	2	Upgrade	1		
	AMAS DE LLAVE	5		Parqueadero		AMAS DE LLAVE	2	Parqueadero			
	LAVANDERÍA					LAVANDERÍA					
	A&B	2				A&B	2				
	EVENTOS	4				EVENTOS					
RS	3				RS						
TOTAL		26	TOTAL		10	TOTAL		8	TOTAL		3
CONTACTO	Personal	18		Walk away	2	Personal	5				
	Teléfono	13				Teléfono	1				
	E-mail					E-mail					
	Carta	1				Carta					
	TOTAL		32			TOTAL		6			
SEPTIEMBRE				OCTUBRE							
RESPONSABILIDAD	RECEPCIÓN	5		Disculpa		RECEPCIÓN	5	Disculpa			
	RESERVAS	1		Carta		RESERVAS		Carta			
	HABITACIÓN			Descuento	1	HABITACIÓN	4	Descuento	3		
	SISTEMAS			A&B	9	SISTEMAS		A&B	2		
	SEGURIDAD			Cortesía	1	SEGURIDAD	1	Cortesía			
	MANTENIMIENTO	5		Upgrade	1	MANTENIMIENTO	3	Upgrade	2		
	AMAS DE LLAVE	4		Parqueadero		AMA DE LLAVE	3	Parqueadero			
	LAVANDERÍA					LAVANDERÍA	1				
	A&B	1				A&B	1				
	EVENTOS					EVENTOS	1				
RS	5				RS						
TOTAL		21	TOTAL		12	TOTAL		19	TOTAL		7
CONTACTO	Personal	10		Walk out	1	Personal	7				
	Teléfono	30				Teléfono	6				
	E-mail					E-mail	2				
	Carta					Carta	3				
	TOTAL		40			TOTAL		18			

Elaborado por: Autor

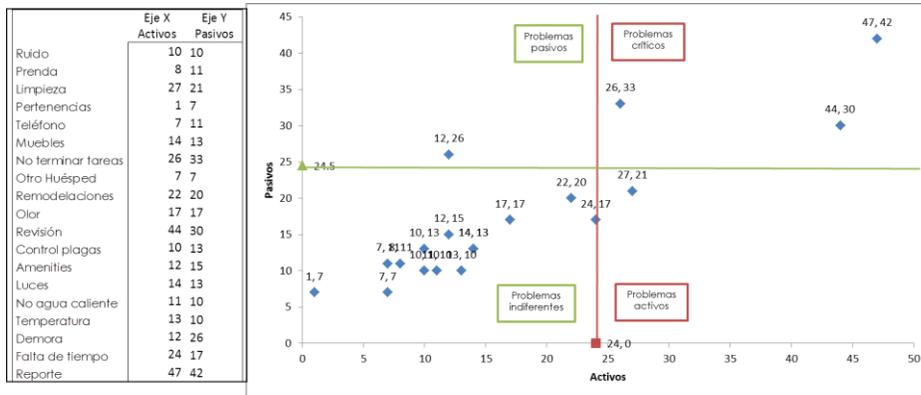
## ANEXO 2. MATRIZ DE VESTER

Matriz de Vester realizada para relacionar entre sí las causalidades de los problemas identificados por los huéspedes.



Fuente: (clubdelmaestro.wordpress.com, na)  
(Howard Johnson Quito, 2014a)

Elaborado por: Autor



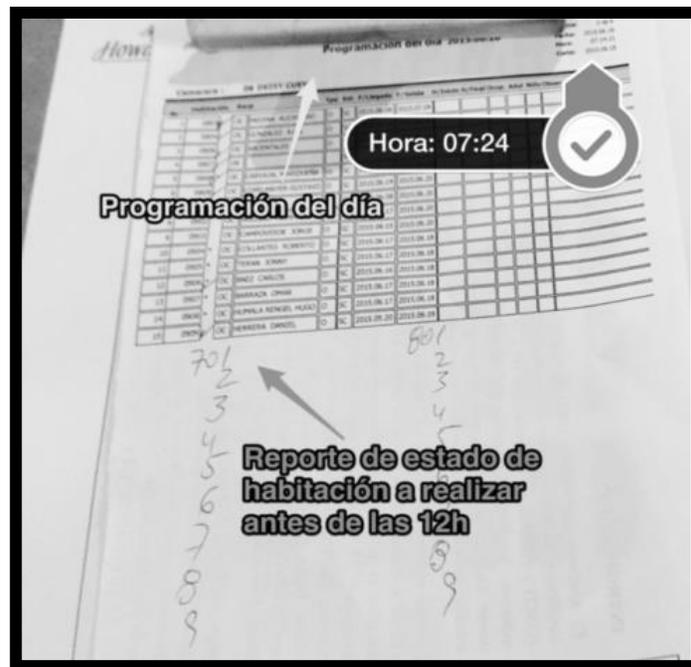
Fuente: (Mac multimedia, 2012)

Elaborado por: Autor

### ANEXO 3. REPORTES DEPARTAMENTO AMA DE LLAVES

Los reportes se deben entregar 3 veces al día: uno a las 10 de la mañana para efectos de control interno, ya que recepción necesita conocer el número de habitaciones disponibles para la venta a primeras horas de la mañana. La segunda vez se la realiza posterior a las 12 del día para que la cadena conozca el porcentaje de ocupación del hotel después del check-out a las 2pm. Y el último reporte se realiza a las 8 de la noche de igual manera para confirmar la ocupación del hotel. Se realizan informes de discrepancias con firmas de responsabilidad con recepción para asegurar que la información sea veraz.

Imagen 16 Reportes de Programación



(Autor, 2015a)



#### **ANEXO 4. ESCALA DE VALORACIÓN UTILIZADA POR CADENA GHL**

Escala de valoración segmentada para servicios de alojamiento y de A&B utilizadas en las encuestas de satisfacción de los servicios recibidos por el hotel enviadas vía email por la cadena GHL a los huéspedes.

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Rango Alojamiento</b>		<b>Rango A&amp;B</b>	
Excelente	10.00	9.30	10.00	9.70
Aceptable	9.29	9.00	9.69	9.50
Regular	8.99	8.65	9.49	9.25
Deficiente	8.64	0.00	9.24	0.00

## ANEXO 5. JORNADAS DE CAPACITACIONES 2014

Las jornadas de capacitaciones son uno de los beneficios del empleado Howard Johnson.<sup>33</sup> En estas capacitaciones se entregan certificados para que los empleados que hayan cursado y aprobado estas capacitaciones, suban de nivel de acuerdo a sus habilidades operativas: de Junior a Senior y de Senior a Máster. (Carrillo, 2015)

**Tabla 16 Jornadas de capacitación 2014**

Jornada de capacitación	# De horas	# Empleados
<b>FORMAL<sup>34</sup></b>		
Inducción	1d	29
Espíritu de la hospitalidad	4h	87
Cultura organizacional		87
Seguridad. Salud	1h	70
Seguridad hotelera	2h	60
Certificación de entrenamientos	6 meses	5
<b>NO FORMALES</b>		
Distintos temas		66
Por competencias	48h	2 Housekeeping
Exámenes		4

<sup>33</sup> Entre estos beneficios se incluyen los de ley y también en especie, los cuales suponen: transporte nocturno, alimentación para los 3 turnos, seguro privado, descuentos de del 50% en alojamiento y alimentos y bebidas en hoteles de la cadena, préstamos bancarios e internos, equipo de seguridad y uniformes, seguro de salud, médico, servicios de lavandería, fiestas de bienestar social, agasajos, paseos, y capacitaciones continuas.

<sup>34</sup> Las capacitaciones formales son las capacitaciones exigidas por la cadena GHL, mientras que las no formales son las realizadas por el hotel según sus necesidades de entrenamiento de personal.

## ANEXO 6. NIVELES DE HABILIDADES OPERATIVAS DEL EMPLEADO HOJO

Las habilidades operativas se dividen por grados JUNIOR, SENIOR y MÁSTER. En el 2014 el hotel contó con 10 colaboradores del nivel Jr., 13 Seniors, y 2 Masters. En el área de alimentos y bebidas no existían estos grados pero en el 2015 se graduaron 12 Seniors en ésta área. En el departamento de Ama de llaves existieron 7 colaboradores promocionados en el 2014, de los cuales 4 obtuvieron una certificación Junior, 2 Senior, y sólo un Máster.

En alojamiento los grados se dividieron de la siguiente manera:

**Tabla 17 Niveles de Operación de los empleados en alojamiento**



(Carrillo, 2015)  
Elaborado por: Autor

**ANEXO 7. PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DEL  
RECONOCIMIENTO ECUATORIANO AMBIENTAL (REA),  
“PUNTO VERDE”**

Se detalla los procedimientos para la obtención del Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) “Punto Verde.” Al momento el primer Punto Verde Ecoeficiente en Quito, se lo entregó el 14 de Mayo del 2015 a GM Omnibus BB (Ministerio del Ambiente, 2015). Lo que presenta una oportunidad para que el Hotel sea el pionero al ser un hotel de ciudad que al aplicar buenas prácticas ambientales obtenga un distintivo de reconocimiento ambiental.

**Tabla 18 Requisitos para la obtención del certificado "Punto Verde"**



**Procedimiento para obtener el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) – Punto Verde**

- 1) La entidad pública o privada remite una carta de interés a la Subsecretaría de Calidad Ambiental, manifestando su interés en aplicar al Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”; adjuntando el **Reporte Línea Base** correspondiente a un período enero a diciembre.
- 2) Aceptación de línea base mediante informe técnico y oficio de respuesta a la entidad aplicante.
- 3) Implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la Institución
- 4) Presentación del **Reporte de Gestión** anual correspondiente al período enero a diciembre del siguiente año.
- 5) Evaluación comparativa de reportes y evaluación *in situ* de la información entregada. CONT.
- 6) Aprobación y entrega del Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”

**Descargas disponibles en <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/> :**

[Acuerdo Ministerial 131](#)

[Formato de Reporte de Línea Base](#)

[Formato de Reporte de Gestión](#)

[Mecanismo de Certificación “Punto Verde”](#)

[Formulario de inscripción](#)

[Formulario de autoevaluación sector productivo](#)

[Formulario de autoevaluación sector servicios](#)

[Acuerdo Ministerial 027](#)

[Formulario de aplicación](#)

## ANEXO 8. LA CALIDAD PERCIBIDA POR EL HUÉSPED

La calidad de muchos servicios depende de la información que el cliente proporciona durante su encuentro con el servicio. El huésped suele comparar la prestación del servicio recibido con sus propias expectativas, los cuales actúan como puntos de referencia. De acuerdo a ello se evaluará la calidad del servicio, por lo que el conocimiento de las expectativas es un paso importante para alcanzar un servicio de calidad. (Del Mar, n.a a)

De acuerdo con una investigación exploratoria y cuantitativa desarrollada por la Universidad del Mar (n.a a, pág. 57), Chile, existen cinco dimensiones que reflejan la forma en la que los huéspedes pueden organizar información acerca de la calidad en el servicio:

- **Confiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fé y confianza.
- **Empatía:** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

**ANEXO 9. RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN  
HOTEL HOJO AÑOS 2012 – 2014**

Para el análisis de encuestas de satisfacción, de acuerdo a los emails enviados, GHIL realiza una observación en relación al porcentaje de respuesta de estos emails para obtener una muestra confiable. Siendo así en el 2014 se consideraron al 8.80% del total de mails enviados, en el 2013 se consideró a un 9.91% y en el 2012 a un 9.23% obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 19 Resultados encuestas de Satisfacción**

		Valor mínimo aceptado	2012	2013	2014
# emails enviados			7713	6632	5808
% captación de e-mails	Huéspedes	45%	46.00%	44.60%	37.70%
	Habitaciones	55%	61.00%	57.00%	50.00%
% de respuesta de los huéspedes			9.23%	9.91%	8.80%
% de representación de la muestra		5%	4.20%	4.40%	3.30%
# encuestas relacionadas a la muestra			712	657	511

Escala de Valoración	Rango Alojamiento		Rango A&B	
Excelente	10.00	9.30	10.00	9.70
Aceptable	9.29	9.00	9.69	9.50
Regular	8.99	8.65	9.49	9.25
Deficiente	8.64	0.00	9.24	0.00

DESCRIPCIÓN	ESCALA DE VALORIZACIÓN					
	2012		2013		2014	
Calificación general del servicio	9.07	Aceptable	9.05	Aceptable	8.98	Regular
Calificación con respecto al precio	8.91	Regular	8.95	Regular	8.8	Regular
Experiencia con los empleados	9.37	Excelente	9.33	Excelente	9.29	Aceptable
Respuesta de los empleados ante sus necesidades	9.37	Excelente	9.42	Excelente	9.34	Excelente
Nivel de satisfacción en la resolución de problemas	9.22	Aceptable	9.32	Excelente	9.14	Aceptable
Room Service	9.4	Regular	9.49	Regular	9.42	Regular
Restaurante	9.65	Aceptable	9.56	Aceptable	9.35	Regular
Eventos	9.7	Excelente	9.72	Excelente	9.58	Aceptable

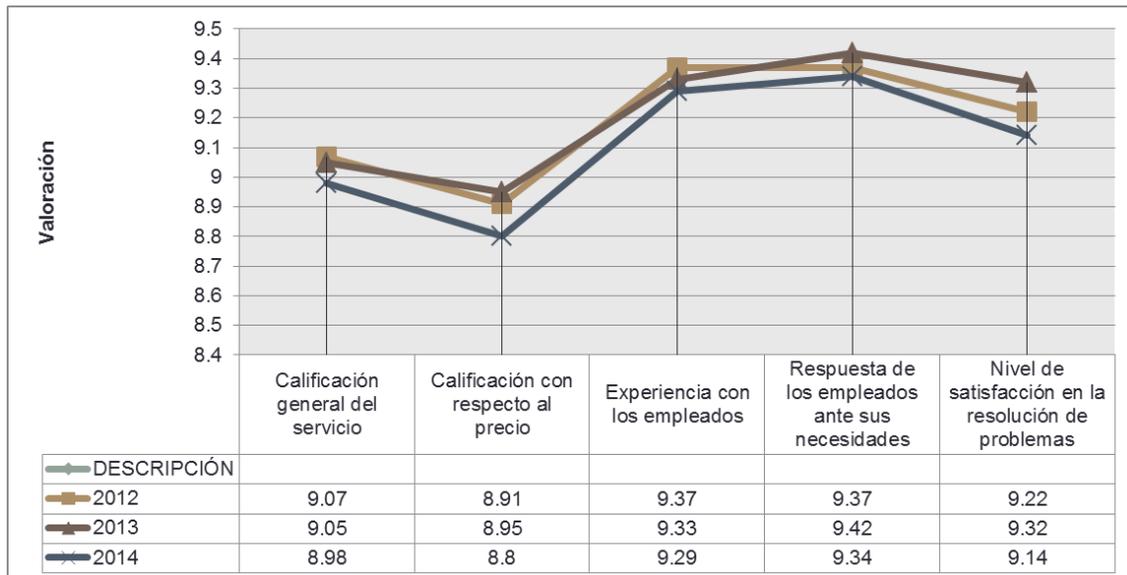
**Fuente: (GHL, 2012 - 2014)**

**Elaborado por: Autor**

## ANEXO 10. ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Mediante las encuestas de satisfacción GHIL garantiza que los hoteles están realizando una buena gestión, pero a pesar de que el hotel ha tenido calificaciones bajo un rango “Aceptable” se ha observado una disminución de .10 en su puntaje al 2014, que si bien no representa una cantidad considerable, demuestra un patrón de decrecimiento que podría afectar a la imagen corporativa. En el 2012 se tuvo un promedio de 9.19 en alojamiento, incrementando su puntaje en 0.02 para el 2013 a 9.21, no obstante en el 2014 se obtuvo un promedio de 9.11 disminuyendo en 0.10 puntos en comparación con los años anteriores.

**Gráfico 12 Comparación Resultados de Encuestas de Satisfacción**

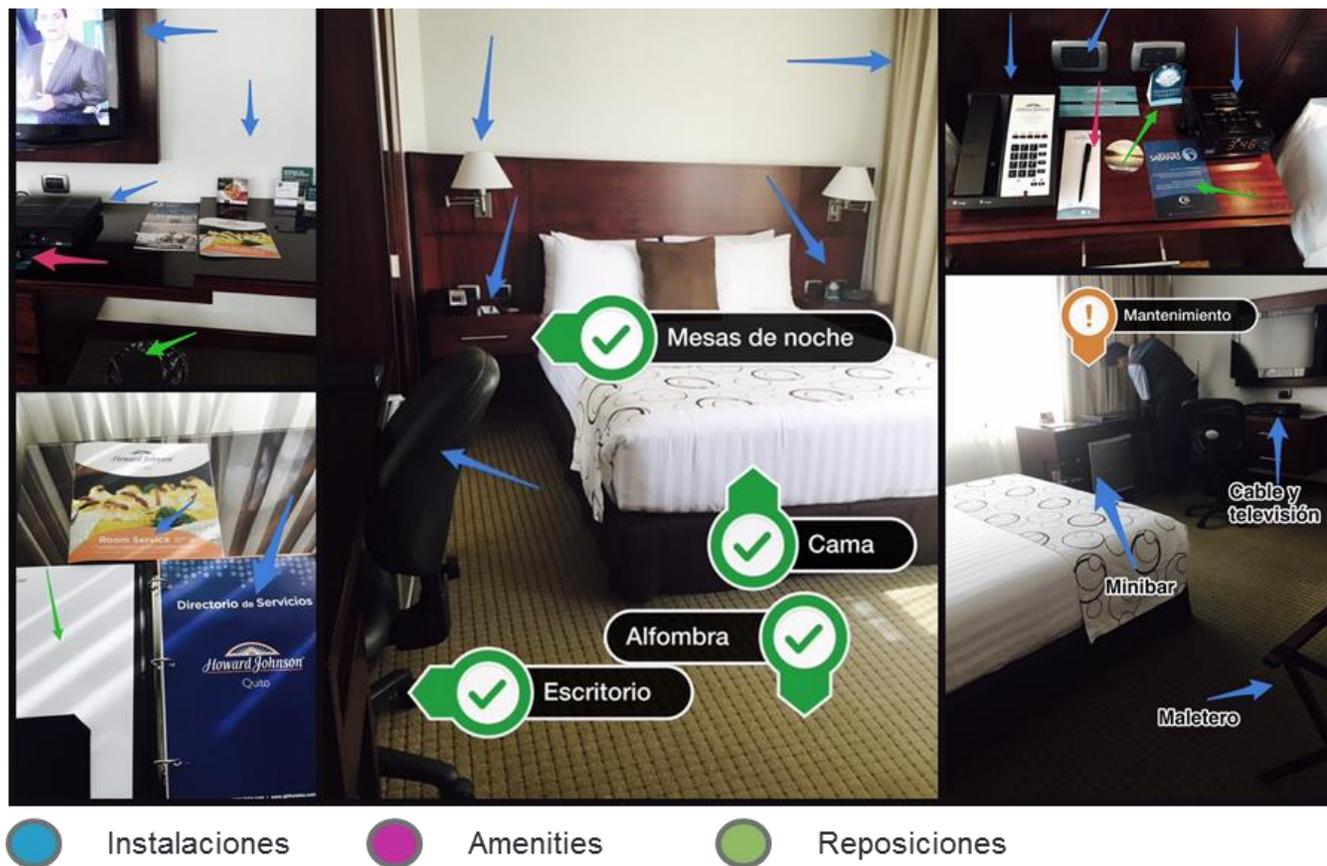


Esca de Valoración	Rango Alojamiento	
Excelente	10.00	9.30
Aceptable	9.29	9.00
Regular	8.99	8.65
Deficiente	8.64	0.00

## ANEXO 11. LA HABITACIÓN Y SUS ELEMENTOS

En el hotel el estilo de la habitación, su decoración, su equipamiento y distribución permite cubrir las necesidades tanto del huésped como las necesidades de organización para su limpieza.

Imagen 17 Elementos de la habitación



Las habitaciones del hotel tienen una disposición similar<sup>35</sup> y tienen componentes de instalaciones y mobiliario semejantes lo que permite que el huésped se oriente fácilmente además de permitir que al ama de llaves simplifique los procesos de limpieza guiándose por su disposición. De esta manera la limpieza de las habitaciones se la realiza de forma horaria, o anti horaria dependiendo de la ubicación de la mueblería.

**Tabla 20 Elementos de la habitación para satisfacción de las necesidades del huésped**

<b>Necesidades</b>	<b>Soportes</b>
Dormir	Cama
Trabajar	Sillas, escritorio, conexiones, internet, reloj
Descansar	Sillones (Suites)
Asearse	Equipamiento del baño
Instalarse	Armario, maletero, cajillas de seguridad, percheros
Leer	Lámparas, iluminación, lámparas de lectura
Entretenimiento	Televisión
Comunicación	Wifi, teléfono
Comer	Cafetera, minibar, menú Room-Service.

**Fuente: (Garre, 2001)**

**Elaborado por: Autor**

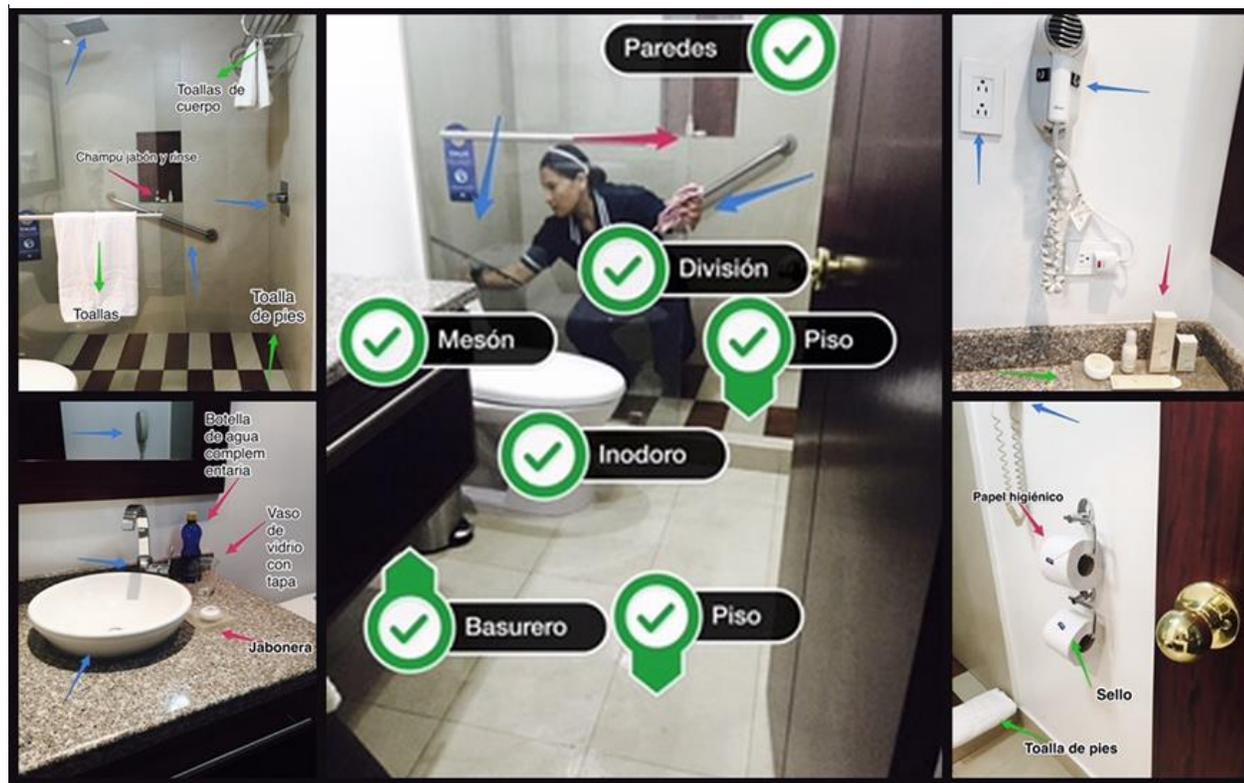
---

<sup>35</sup> La localización de las camas de las habitaciones se encuentran contrapuestas en las diferentes habitaciones para que no se puedan escuchar los ruidos procedentes de la otra habitación.

## ANEXO 12. EL CUARTO DE BAÑO Y SUS INSTALACIONES

Las instalaciones en el cuarto de baño fueron rediseñadas y sus componentes no presentan inconvenientes para su limpieza. Los hábitos del huésped han obligado a que se cambien las tinas por duchas; no existen puertas ni cortinas de baño, pero sí se tiene una división de vidrio, el área de la ducha cuenta con nicho para los amenities, aquí se ubican el champú, jabón y rinse en ese orden.

Imagen 18 Instalaciones del Cuarto de baño y disposición de toallas y amenities



● Instalaciones      ● Amenities      ● Reposiciones

## ANEXO 13. SHADOWING. RECONOCIMIENTO DE PROCESOS EN LAS OPERACIONES

Se utilizó la técnica del shadowing para conocer cómo se aplican los procesos en la limpieza de las habitaciones. Esto se lo aplicó a una camarera durante toda su jornada de trabajo en el turno de la mañana, y en el turno de la tarde.<sup>36</sup> A partir de esta observación se percibieron las 7 actividades en la limpieza de habitaciones mencionadas en los manuales, y registrando los siguientes tiempos empleados en cada actividad: (Autor, 2015a)

**Imagen 19 Tiempos y Actividades realizadas en la limpieza de una habitación**

Actividad	Proceso	Descripción	Tiempo empleado Mínimo y máximo
A	Organización	Carro de camareras	3'' - 5''
B	Entrada a la habitación	Protocolo de entrada a las habitaciones	30'' - 60''
C	Entrada a la habitación, revisión	Revisión inicial y puesta a punto de la hab.	3' - 5'
D	Tendido de camas	Cómo tender la cama del huésped	5' - 7'
E	Limpieza de polvos	Limpieza general y revisión de elementos	3' - 5'
F	Lavado de baños	Limpieza e higiene en los baños	8' - 10'
G	Salida de la habitación	Revisión final y reporte de habitación y partes.	1' - 3'
			23'30'' - 36'

---

<sup>36</sup> A través de la observación directa, se detallaron los procesos en todas las 15 habitaciones que le fueron asignadas para el turno de la mañana. Se observó tanto la aplicación de los procesos establecidos en los manuales, así como las eventualidades que pueden ocasionarse para que existan distorsiones en los mismos.

## **ANEXO 14. SHADOWING. ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE TIEMPOS DEL PROCESO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES**

En el turno de la mañana, en donde se realizan la mayoría de las actividades de limpieza, se detectaron 32 actividades que se realizan para la limpieza de una habitación. Estas se clasifican en actividades de operación, de transporte, inspección, de demora, de almacenaje, retrabajo, de decisión, de operación y transporte, y de operación y almacenaje.

Se detalla más adelante la lista de todos los pasos que se pueden realizar en la limpieza de una habitación. Si se realizaran todos los pasos listados, el camarero se demoraría entre 40 a 58 minutos. Estos tiempos fueron designados después de realizar la observación de campo. Un camarero no obstante, no se puede demorar más del rango establecido según los estándares de la cadena (25- 30 min). Por esta razón se suele omitir uno o más pasos para lograr cumplir con los tiempos establecidos.

Por ejemplo no siempre se realizan las debidas revisiones, o no siempre se aspira, pero sí se cerciora que los baños estén higienizados, la cama esté tendida y el cuarto esté libre de olores y polvo; y se asegura que toda la habitación esté con la mayoría de los amenities y bien organizados. (Autor, 2015a)

**Imagen 20 Shadowing. Análisis y medición de tiempos de procesos**

OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAJE	RETRABAJO	DECISIÓN	OPERACIÓN/T RANSORTE	OPERACIÓN/ INSPECCIÓN	OPERACIÓN/AL MACENAJE
○	⇒	□	D	▽	⊙	◇	⇒	□	▽

#	Paso	Flujo	Min	Max
1	Entrada a habitación	□	0.08	0.133333
2	Ventilar	○	0.13	0.17
3	Sacar lencería	⇒	0.5	0.75
4	Ir a lencería	▽	0.33	0.58
5	<b>No lencería limpia</b>	◇		
6	Escaleras	⇒	2	2
6	Ascensor	D	3	3
7	Ir a lavandería	D	1	2
8	Escaleras	⇒	3	3
8	Ascensor	D	2	2
9	Regresar habitación	⊙	0.33	0.58
10	Sacar Vajilla	▽	0.42	0.58
11	Regresar habitación	⊙	0.42	0.58
12	Sacar basura	⇒	0.42	0.58
13	Poner producto Baños	○	0.33	0.50
14	Reposición de lencería	⇒	0.17	0.33
15	Tendido de camas	○	4	5
16	Tomar implementos	⇒	0.17	0.25

17	Polvos	○	2	3
18	Revisión habitación	□	0.13	0.166667
19	<b>No elementos de papelería u otros</b>	◇		
20	Escaleras	⇒	2	2
20	Ascensor	D	2	3
21	Ir a lavandería	D	1	2
22	Escaleras	⇒	3	3
22	Ascensor	D	2	2
23	Regresar habitación	⊙	0.42	0.50
24	Reposición de amenities	⇒	0.17	0.25
25	Tomar implementos	⇒	0.17	0.25
26	Baños	○	8	12
27	Reposición de amenities	⇒	1	2
28	Reposición de toallas	□	0.17	0.25
29	Tomar implementos	⇒	0.25	0.5
30	Aspirar	○		2
31	Revisión habitación	□		2
32	Recorrido visual	□	0.25	0.5
<b>TIEMPO TOTAL</b>			40.85	57.47

**Fuente: (Maldonado, 2011)  
(Autor, 2015a)  
Elaborado por: Autor**

## ANEXO 15. ÁREA DE LAVANDERÍA

El área designada para lavandería es de 25m<sup>2</sup>, aquí se tienen 2 lavadoras de 30 libras y una lavadora y secadora de uso industrial de 50 libras; además se cuenta con una calandra de 3 rodillos de planchado de 2 metros de largo y una plancha eléctrica para lavandería, una plancha a vapor para la ropa del huésped y una plancha eléctrica adicional. Tanto la lavadora como secadora y rodillo de uso industrial funcionan a gas y vapor pero su sistema motriz es eléctrico.

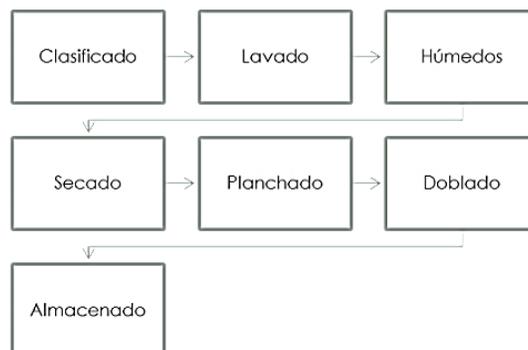
La inversión de esta maquinaria es de \$55.000 con repuestos. Se realiza un gasto aproximado de \$10.000 anuales en mantenimiento y cambio de repuestos de estas máquinas puesto que tienen ya 15 años de vida útil.

En promedio ingresa a lavandería, entre ropa de cama, fundas de almohadas y toallas, un total de 400 libras, de las cuales en el turno de la mañana se consiguen lavar 250 libras, consiguiendo una eficiencia del 62.5%

- Eficiencia de lavandería:  $250/400 * 100 = 62.5\%$

Cada ciclo de lavado se demora 50 minutos y cada ciclo de secado dura 35 minutos. Se alterna el lavado entre la ropa de cama, fundas de almohada y toallas para tener un stock mínimo.

La ropa en general sigue el siguiente ciclo (Autor, 2015a):



Para la lencería se cuenta con un espacio en la bodega y otro en un estante en la oficina para ubicarla una vez que está limpia. No se cuenta con un espacio para el doblado ni armarios para la ropa recién lavada puesto que se lo almacena directo en el office/lino de ama de llaves de cada piso para que los camareros la recojan conforme necesiten.

Se recibe la ropa sucia de habitaciones a las 9.30, y se la vuelve a recoger a las 13 horas. Las máquinas se encuentran siempre funcionando.

Como equipo complementario cuentan con una mesa auxiliar, carros de ropa sucia, de ropa húmeda, ropa seca y uno adicional para bajar la ropa sucia de los pisos.

## ANEXO 16. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. FORMATO Y VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS

Los siguientes cuadros manifiestan la relación de los objetivos de la investigación con las preguntas propuestas para cada entrevista a profundidad dirigidas a:

### 1) Entrevista dirigida a: Jennyfer Serrano, Directora del Departamento de Calidad

Entrevista a profundidad dirigida a		Directora Departamento de Calidad
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Con el propósito de obtener mayor información acerca del problema detectado en los procedimientos de la limpieza de habitaciones y para comprender el sistema de control de estos procesos, se realiza la siguiente entrevista a profundidad. Esta encuesta cumple con el objetivo general: <i>Definir los puntos críticos y medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la calidad de los servicios del hotel Howard Johnson Quito en el año 2014</i></p>		
Pregunta	Validación de la pregunta	
1) ¿Cuáles son los principales objetivos del departamento?	<p>Es importante conocer que los objetivos de los departamentos del hotel estén alineados con la misión de la organización. Esta pregunta se alinea con el objetivo específico</p> <p><i>1. Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i></p>	
2) ¿En qué sistema de gestión de calidad se basa el hotel Howard Johnson? A breves rasgos, ¿En qué consiste este sistema? ¿Esto lo establece la cadena? ¿Cómo se evalúan los servicios que se prestan? ¿Se aplican sistemas de gestión complementarios?	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>1. Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014. Y</i></p> <p><i>4. Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>	

<p>3) ¿Cuáles son las ventajas de mantener un sistema de control estandarizado por una cadena? ¿Existe alguna desventaja? ¿la normativa ecuatoriana afecta positiva o negativamente a este sistema de control?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>1.Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i></p> <p><i>4.Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>4) Desde el punto de vista de calidad ¿Qué problemas se han detectado en los procesos de alojamiento?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>1.Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i></p>
<p>5) Conociendo los procesos de alojamiento, a su parecer ¿En qué momento se encuentran distorsiones en los mismos?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>2.Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p> <p><i>3.Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</i></p>
<p>6) ¿Cómo se asegura que los procesos y métodos de control sean eficaces? ¿Cada cuánto se realizan operaciones de seguimiento en los procesos de alojamiento?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>1.Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i></p> <p><i>2.Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p>
<p>7) ¿Cuáles son las técnicas de comunicación con la que otros departamentos se relacionan dentro de los mismos? ¿Cómo es el proceso de comunicación entre departamentos? ¿Quiénes participan en las operaciones de control? ¿De qué herramientas se valen?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p><i>4.Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>8) ¿Cuál es el perfil del hotel Howard</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p>

<p>Johnson Quito? ¿Qué facilidades tiene el huésped para realizar una queja? ¿Cuánto tiempo transcurre hasta que el hotel recibe una respuesta a su reclamación? ¿Cómo la recibe? ¿Qué pasos sobrevienen a esta respuesta internamente?</p>	<p>3.Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</p>
<p>9) ¿Cómo se registra una reclamación dentro de la organización? ¿Cuáles son los pasos a seguir ante una queja? ¿Quiénes se involucran en el proceso?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2.<i>Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p> <p>4.<i>Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>10) ¿Cada cuánto se realizan comparaciones de la información para asegurar que el sistema de calidad se ha completado satisfactoriamente?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>4.<i>Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>11) A su parecer ¿Cómo se podría mejorar el servicio de alojamiento en el hotel?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2.<i>Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p>

2) Entrevista dirigida a: Patricia Manzano, Directora del departamento de Ama de llaves

Entrevista a profundidad dirigida a	Directora Departamento de Ama de llaves
<p>Objetivo</p> <p>Con el propósito de obtener mayor información acerca del problema detectado en los procedimientos de la limpieza de habitaciones y para comprender el sistema de control de estos procesos, se realiza la siguiente entrevista a profundidad. Esta encuesta cumple con el objetivo general: <i>Definir los puntos críticos y medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la calidad de los servicios del hotel Howard Johnson Quito en el año 2014</i></p>	
Pregunta	Validación de la pregunta
<p>1) ¿Cuáles son los principales objetivos del departamento? ¿En el departamento cuáles son los horarios que se manejan? (Turnos)</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca de la duración de los turnos? ¿Existen irregularidades en cuanto a la puntualidad de los procesos?</p>	<p>Es importante conocer que los objetivos de los departamentos del hotel estén alineados con la misión de la organización. Esta pregunta se alinea con el objetivo específico 1. <i>Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i></p> <p>3. <i>Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</i></p> <p>4. <i>Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>2) ¿Con qué otros departamentos se relaciona Ama de llaves? ¿Cómo es el proceso de comunicación entre departamentos? ¿Qué herramientas</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>4. <i>Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar</i></p>

<p>de comunicación se utilizan? ¿Se comparten sistemas de registro entre departamentos?</p>	<p><i>los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>3) ¿Todos los procesos de alojamiento son normados por la cadena, o existen también normas propias dentro del departamento? ¿La normativa ecuatoriana afecta positiva o negativamente a los procesos de alojamiento?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>1. <i>Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p>
<p>4) ¿Cuáles son los principales objetivos y prioridades en el turno de la mañana? ¿En el turno de la tarde? ¿De la noche? ¿Qué funciones se realizan en los diferentes cargos?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>4. <i>Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</i></p>
<p>5) En cuanto al capital humano ¿Cuántos colaboradores forman parte del departamento? ¿Cuántas personas laboran por turno? ¿Cuántas habitaciones se asignan a cada camarero? ¿Cuál es el tiempo estándar de limpieza por habitación? ¿Cambia esto por temporada? ¿Cuáles son los meses con más movimiento en el hotel?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2. <i>Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</i></p>
<p>6) ¿Cómo se mide el desempeño de los camareros? ¿Tienen una calificación o método de retroalimentación del desempeño?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2. <i>Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos</i></p>

	<p>dentro de los procesos de alojamiento.</p> <p>4. Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</p>
<p>7) ¿Qué tipo de supervisión se mantiene en cuanto al manejo de procesos en el Ama de llaves? ¿Cómo se evalúa la productividad del departamento? ¿Cómo evalúan los colaboradores al departamento? ¿Cuál es el sistema de evaluación de los huéspedes a los servicios prestados?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2. Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</p> <p>4. Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</p>
<p>8) ¿En qué etapa de los procesos se identifican problemas de productividad? ¿Cómo se detectan deficiencias en los procesos? ¿Cómo cree que la mala práctica de los procesos puede afectar a la calidad de los servicios? ¿Qué medidas o procesos de control se realizan?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2. Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</p> <p>4. Definir los procedimientos internos empleados para solventar las imperfecciones y maximizar los éxitos en los procesos de alojamiento</p>
<p>9) ¿Qué medidas se toman al momento de recibir un reclamo por parte del huésped? ¿Quiénes participan en los sistemas de control? ¿Cuánto tiempo transcurre hasta que se pueda actuar sobre el problema detectado? ¿Cómo afecta el factor tiempo a la calidad de los servicios?</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>2. Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.</p> <p>3. Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</p>
<p>10) ¿Cómo se le facilita al huésped la posibilidad de reclamar? ¿Cómo se transmiten las quejas hasta el departamento? ¿Qué documentación se presenta y a</p>	<p>Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo</p> <p>3. Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</p>

quienes va dirigida?	
11) ¿Cuáles son las ventajas de seguir procesos estandarizados? ¿Existe alguna desventaja?	Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo  <i>3. Reconocer los procesos operativos de alojamiento y su relación con la calidad de los servicios de hospedaje en el hotel Howard Johnson en el año 2014.</i>
12) A su parecer ¿Cómo se podría mejorar el servicio de alojamiento en el hotel?	Esta pregunta se la realiza para cumplir con el objetivo  <i>3. Determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes sobre los servicios recibidos en el año 2014.</i>

**3)** Con la finalidad de obtener antecedentes e información acerca de las generalidades del hotel y entender el entorno en el que se desarrolla la actividad hotelera se realiza una entrevista a profundidad dirigida al Contralor del Hotel Howard Johnson Rodrigo Galindo.

**1. Para iniciar ¿Podría dar una descripción del Hotel y su Cadena?**

El hotel Howard Johnson es una marca americana de la Franquicia del grupo Wyndham. Wyndham es el mayor poseedor de hoteles y marcas a nivel mundial. Somos una marca, se podría considerar entre estándar y económica, somos manejados y operados por la cadena GHL, una cadena de origen colombiano con presencia en ocho países de alrededor de Latinoamérica y con alrededor de 60 operaciones hoteleras. Aquí en el país

maneja marcas u hoteles como Howard Johnson Quito, Howard Johnson Guayaquil, Howard Johnson Loja, hace un par de años teníamos la operación del Howard Johnson Manta pero por razones de decisión de dueños esta operación salió de nuestras manos, además maneja marcas como Sheraton Quito, Sheraton Guayaquil, hoteles como son esta Guayaquil, Le Park Quito, y la última marca la nueva operación que llegó al país, el año anterior se abrió el hotel Wyndham Guayaquil y para Enero del 2016 se prevé la apertura de operación del hotel Gran Cóndor Wyndham Quito.

***¿Qué tipo de contrato tiene con la cadena? ¿De Franquicia, propiedad individual, arrendamiento, de gestión?***

Si, nosotros tenemos una Franquicia en este caso con el grupo Wyndham poseedor de la marca y aparte tenemos un contrato de operación con GHL hoteles en este caso entonces son dos empresas independientes que no tienen ninguna relación entre sí pero forman parte de nuestra operación

***¿Y el grupo Nobis, es su inmobiliaria?***

Si el grupo Nobis es el dueño del edificio en este caso, es el accionista único, posee el 100% de acciones de esta operación hotelera.

***¿Cuál es el perfil del huésped Howard Johnson Quito?***

Bueno, básicamente el Howard Johnson capta el mercado corporativo, de un rango de mandos medios de las principales empresas nacionales, nuestra composición de mercado básicamente es nacional, mayoritariamente, los huéspedes que nos visitan vienen desde la ciudad de Guayaquil, mayoritariamente, y de otras ciudades en menor proporción como Cuenca, Manta, Loja y del resto del país. El mercado externo que nosotros tenemos se compone básicamente del mercado colombiano y el mercado estadounidense en menor proporción. El perfil de huéspedes que nosotros captamos, alrededor de un 65 a 70% es mercado corporativo. Y el 30% restante se distribuye en los segmentos restantes como es el

"tour and travel" y el particular.

## **2. ¿Cómo se encuentra el sector hotelero en Ecuador?**

Bueno, el sector hotelero en Ecuador, se podría decir que se considera estable, son dos realidades diferentes las que vivimos Quito y Guayaquil, Quito hasta hace un par de años gozaban de una estabilidad en la oferta hotelera por lo tanto tenían una muy buena tarifa y una muy buena ocupación de ciudad, eso es lo que está sucediendo hoy en Quito, pero en el caso de Guayaquil hace un par de años se abrieron algunas operaciones hoteleras, Hoteles grandes, lo que ocasiono un deterioro en la ocupación de ciudad, ósea, tuvieron que repartirse el mismo mercado entre más hoteles y más habitaciones, por eso tuvieron una caída de ocupación y también una incidencia en la tarifa, al tener más competencia y un mercado rígido sin tener crecimiento, no puedes subir tu tarifa, en el mejor de los casos, o mantienes o llegas a bajar para ser

### **¿Cuáles son las tarifas promedio?**

El Ecuador, creo que esta con 102 dólares de tarifa promedio y una ocupación media del 70 -72%, en tanto ocupación tenemos la mejor ocupación de Latinoamérica, pero en cuanto a tarifa nuestra tarifa es la más bajita de las principales ciudades de Sudamérica y el Caribe.

## **3. ¿Qué beneficios tiene el sector de alojamiento en el país?**

Básicamente no hay incentivos grandes, no hay incentivos grandes, por ejemplo en Colombia se prevé la apertura de 18000 habitaciones hasta el año 2016, eso es por políticas muy atractivas y muy drásticas en este caso de parte del gobierno de Uribe, donde les exoneran me parece que es 10 años en temas de impuesto a la renta y cargas impositivas, entonces

eso lo que ha ocasionado es la llegada de grandes marcas, de grandes marcas como Grand haya, hoteles de ese nivel, hoteles de categoría Lux que tienen tarifas de 300 dólares.

***¿Y cómo ha cambiado el porcentaje de ocupación en los últimos años?***

Bueno, como región, me parece que es EEUU y en Europa donde más crece tanto la tarifa como la ocupación, en Sudamérica, algunos países están sufriendo la llegada de grandes marcas y en este caso el incremento un poco grande de la oferta de más habitaciones, y lógicamente eso ocasiona que tengan problemas en mantener las ocupaciones que venían llevando, vuelvo al caso de Colombia específicamente de Bogotá, la ocupación de ciudad se derrumbó entre 10 y 15 puntos en alrededor de 2 a 3 años. Eso sucedió como dije anteriormente en Guayaquil, en la ciudad de Quito hemos tenido una estabilidad porque hoteles de cadena no han aperturado en los últimos años, de lo que yo recuerdo el ultimo hotel de marca que se inauguró en Quito fue el hotel Holiday Inn, de ahí no hemos tenido nuevas aperturas lo que ha ocasionado una estabilidad en el caso del mercado Quiteño.

***¿Y la ocupación del hotel Howard Johnson ha cambiado en los últimos años?***

Si, nosotros hemos tenido una línea de crecimiento tanto en tarifa como ocupación en los últimos años, el tema de ocupación tenemos tanto picos hacia arriba y también periodos de estabilidad, la tarifa en cambio sí ha sido constante, nosotros el año 2014 subimos en promedio ocho dólares en tarifa dentro de nuestro segmento, hemos sido en los tres últimos años el hotel que más ha crecido en el tema tarifa.

***4. ¿Y la tarifa promedio en relación con la competencia?***

Bueno dentro del segmento cuatro estrellas nosotros somos quien marcamos el techo, actualmente estamos redondeando los 90 dólares de tarifa, y, les sacamos en promedio una diferencia de entre 10 y 15 dólares a nuestra competencia como el hotel Quito, el hotel Akros,

el Mercure, el hotel Rio Amazonas , entre otros.

***¿Esos serían considerados como la principal competencia?***

Exacto, esa es la principal competencia, el Hotel Quito, lógicamente por instalaciones, por infraestructura pertenecerían a un segmento superior al nuestro, pero por tarifa, ellos tienen una tarifa mucho menor a la nuestra, por eso se lo considera competencia.

***¿Existen alianzas estratégicas entre el hotel y otros hoteles?***

Entre hoteles de la cadena GHL siempre compartimos estrategias de mercado.

***5. En cuanto a la toma de decisiones dentro del hotel, ¿Qué importancia tienen las TICs?***

Bueno, eso es una gran ventaja de pertenecer en este caso a una cadena internacional grande con mucha experiencia y con mucha trayectoria, ellos tienen centralizado todos los sistemas de información, en un sistema propio de la cadena donde obtenemos información de porcentajes de ocupación, de tarifas en tiempo reales. Ósea si yo me meto ahorita al sistema que se llama GH-Link yo puedo ver la ocupación de los hoteles de cualquier ciudad donde tenemos las operaciones de GHL.

***¿Qué tipo de documentación obtiene habitualmente?***

Entrando al tema de procesos, cada área maneja un control específico, el control lo ejecutan directamente los jefes departamentales conjuntamente con sus supervisores y a nivel global se centraliza en el departamento de contraloría. Nosotros consolidamos toda la información y controlamos de una manera macro como todo hotel.

***¿Cada cuánto se realizan estos controles?***

El control del día a día lo lleva cada jefe de área a través de los supervisores y las supervisiones que ejercen ellos.

**6. ¿La normativa ecuatoriana afecta positiva o negativamente a este sistema de control?**

*Negativamente, de ninguna manera, porque, todo va en concordancia, la normativa de un país en este caso es lo que rige a todas las empresas, entonces en temas de control, lo que hacen las cadenas o las empresas es acoplarse a esas normativas, pero en ningún caso se contraponen las dos.*

- No hay ningún conflicto.

No hay ningún conflicto. Ahora de pronto el conflicto puede surgir con la legislación laboral como sector turístico sí, porque la desventaja está en los países que tenemos una normativa general para todos los trabajadores, pero no se diferencia el tipo de negocio que tiene cada sector.

Por ejemplo el sector turístico nos caracterizamos por trabajar 365 días al año y 24 horas al día, ósea no paramos nunca. Entonces solo ese hecho implica que siempre en los hoteles va a haber alguien trabajando. Lo que no sucede en otros tipos de empresas, entonces, si se debería analizar por sector una legislación específica para flexibilizar e incentivar en este caso a la inversión de cada uno de los sectores.

**7. Conociendo los procesos de alojamiento, a su parecer ¿En qué momento se encuentran distorsiones en los procesos?**

Bueno, en general las distorsiones en los procesos, se dan cuando las personas encargadas de supervisar y hacer cumplir estos procesos, se alejan de ellos mismo. Cuando no se alinean a cumplir un proceso. El proceso en una empresa es la herramienta con la que cuenta un jefe en este caso para controlar, y es la guía en este caso del día a día.

**8. ¿Cuáles son las técnicas de comunicación con la que otros departamentos se**

### ***relacionan dentro de los mismos?***

Bueno, te pongo un ejemplo, en el área de alimentos y bebidas nosotros estamos constantemente monitoreando el costo en este caso de la materia prima que se ocupa en los restaurantes, en eventos, porque, porque es el punto más sensible dentro de los costos y gastos, porque es algo susceptible que se puede prestar para mala utilización, para desperdicio, para manipulación, y eso en términos globales y si no logras identificar a tiempo puede verse reflejado en altas pérdidas.

En ama de llaves el control, básicamente lo ejerce el jefe, nosotros en el departamento de contraloría tenemos con un contralor de costos, que se encarga de, en este caso de racionalizar los consumos, esta persona es la encargada de autorizar las requisiciones, entonces desde ahí parte el control, lo primero que hacemos es analizar la ocupación, entonces con una ocupación del 65%, la requisición o el consumo debería ser de tantos champús o tantos amenities. Si es que yo tengo una ocupación más alta, lógicamente esa requisición o ese abastecimiento va a subir, pero si yo tengo una baja ocupación sería ilógico en este caso la requisición será mayor a lo normal o al estándar. Entonces de ahí parte el control en ama de llaves.

### ***¿Cada cuánto se realizan operaciones de control?***

Tres veces en semana lo realizamos, en este caso, la ama de llaves realiza a través de nuestro sistema informático el pedido a bodega de los implementos, o de los amenities y suministros que va a utilizar en esos días, y en este caso es sujeto de revisión a través de nuestro contralor de costos el uso racionalizado de estos recursos.

## ***9. ¿Cómo se evalúa el rendimiento de los Departamentos?***

*Básicamente, el apalancamiento en la utilidad, o sea, me refiero a cuál es el impacto en la utilidad de cada uno de los departamentos, el que mejor apalancamiento es el departamento de habitaciones, porque, porque de la venta que yo género en habitaciones, yo tengo un costo apenas del 13 o del 14%, mientras que en alimentos y bebidas yo tengo un costo mucho mayor, en este caso en alimentos y bebidas llegara al 30 32% entonces a mí me conviene más vender habitaciones porque mi impacto en la utilidad va a ser mayor que en alimentos y bebidas, la proporción que nosotros tenemos en la venta es más o menos 70 -30.*

***¿Qué departamentos representan mayores gastos e ingresos?***

Habitaciones es el mayor generador de ingresos en las operaciones hoteleras, representa alrededor del 70% de los ingresos de los hoteles y se concentra un costo no tan alto. Los costos altos que tenemos los hoteles se concentran básicamente en alimentos y bebidas porque tenemos un desgaste mayor y un esfuerzo mayor y el gasto administrativo es el gasto más fuerte que tenemos.

***10. En cuanto a quejas recibidas en el hotel ¿Qué porcentaje de gastos corresponden a las quejas?***

Bueno nosotros tenemos un departamento de aseguramiento de calidad, como política de la cadena y de la empresa es que todos los servicios que nosotros prestamos a nuestros huéspedes son garantizados en este caso con garantías reales. Es decir, si hubo un problema en el restaurante, si el plato salió mal, si el plato salió demorado, nuestra garantía es al 100%, nosotros corremos o no cobramos al ciento por ciento el valor de ese plato. Cuando

se presentan este tipo de quejas lo primero que hacemos es analizar si la responsabilidad es del empleado por una negligencia, en este caso no saco un plato a tiempo, se demoró en el pedido, o el término de la carne no salió bien, en ese caso, ese costo se le traspasa al empleado. Mientras se determina que la responsabilidad es nuestra como hotel, te pongo un ejemplo el restaurante está lleno, tuvimos saturación de llegadas y apenas tengo dos cocineros o dos recepcionistas en ese caso nosotros corremos como hotel con ese tipo de costos.

**11. ¿Cada cuánto se realizan comparaciones de la información para asegurar que el sistema de calidad se ha completado satisfactoriamente?**

Bueno GHL nos demanda que existan reuniones mensuales con todo el personal, y bimensuales o trimestrales con todos los jefes de área para analizar todo lo que son quejas y comentarios, ahora dependiendo de la operación del hotel se pueden realizar con esta continuidad, normalmente aquí en el hotel lo tenemos cada 2 meses.

**12. A su parecer ¿Cómo se podría mejorar el servicio de alojamiento en el hotel?**

Básicamente dar valores agregados a nuestros huéspedes. Hay que trabajar mucho con el personal. Hay que instruir mucho a nuestro personal a prestar servicios de calidad, experiencias memorables para nuestros huéspedes y sobre todo los huéspedes que llegan a nuestros hoteles, para que encuentren un servicio diferenciado frente a la competencia.

## ANEXO 17. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. UNIFORMADAS

Entrevista a profundidad dirigida a	Directores de los Departamentos de Calidad, Ama de llaves y Contraloría
<p><b>Objetivo</b>          Con el propósito de obtener mayor información acerca del problema detectado en los procedimientos de la limpieza de habitaciones y para comprender el sistema de control de estos procesos, se realizan las siguientes entrevistas a profundidad. Éstas cumple con el objetivo general: Definir los puntos críticos y medidas de control de desempeño que pudieron afectar positiva o negativamente a la calidad de los servicios del hotel Howard Johnson Quito en el año 2014.</p>	
<b>Pregunta</b>	
<p>¿Cuáles son los <b>principales objetivos</b> del departamento?</p>	<p>Como política de la empresa y de cadena, y a través del departamento de aseguramiento de calidad, el hotel garantiza al 100% todos sus servicios.</p> <p>Objetivo del departamento de <i>Calidad:</i>          Asegurar que todos los procedimientos de calidad se cumplan de principio a fin en base a los estándares y procesos.</p> <p><i>Ama de llaves:</i>  <i>En habitaciones: Garantizar habitaciones limpias, completas y dotadas de todos los amenities para satisfacer necesidades del huésped, bajo los estándares ya establecidos.</i>  <i>En el área de limpieza: Mantener las áreas públicas relucientes, baños higienizados y bien dotados, y realizar recorridos de revisión.</i>  <i>En el área de lavandería: Entregar al personal de habitaciones la lencería limpia, bien planchada, nueva en lo posible, caso contrario realizar las reposiciones.</i>  <i>En cuanto a ropa de los huéspedes; Entregar la ropa limpia, en buenas condiciones, tal como lo entregan los huéspedes, resaltando sus colores, y también siguiendo los estándares de entrega.</i></p>
<p>¿Todos los <b>procesos</b> de alojamiento son normados por la <b>cadena</b>, o existen también <b>normas propias</b> dentro del departamento?</p>	<p><i>Calidad:</i>          Cada producto, sea alimentos y bebidas o sea habitaciones, debe pasar por un proceso de calidad que cumplir lo cual garantiza la satisfacción del huésped. Esto está establecido, más que por la cadena Howard Johnson, por GHL Hoteles, que es nuestra operadora. GHL Hoteles se preocupa mucho por lo que es el sistema de gestión de calidad.</p> <p><i>Ama de llave:</i></p>

	<p>Son normados tanto por nuestra cadena que es GHIL como por las normas ecuatorianas.</p>
<p>¿Qué tipo de <b>supervisión</b> se mantiene en cuanto al <b>manejo de procesos</b>?</p> <p>¿Cómo se <b>evalúan</b> los servicios que se prestan?</p>	<p>Cada jefe de área está involucrado y conoce los sistemas de gestión. En el departamento de Ama de llaves la supervisión y control debe ser constante, por lo que se lo realiza a diario por el Ama de llaves, y supervisora. Por el momento no existe la figura de supervisora de pisos.</p> <p>A través del mejoramiento continuo y capacitaciones constantes del personal, se asegura que las personas estén alineadas con este sistema.</p> <p>Los Managers On Duty (M.O.D.) verifican habitaciones diariamente comprobando que los procesos se hayan cumplido en su totalidad. En la semana los M.O.D. tienen turnos de 5 de la tarde a 10 de la noche y los fines de semana desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la noche.</p>
<p>¿Qué <b>problemas</b> se han detectado en los <b>procesos</b> de alojamiento?</p> <p>¿Cómo se <b>evalúa</b> la <b>productividad</b> del departamento?</p>	<p>El principal problema ha sido la rotación del personal, a consecuencia de que la gente no se alinea a los procesos. Se deben cumplir tiempos y procedimientos, pero no todas las personas logran acomodarse a estos procesos y estándares de tiempos en los 90 días de prueba.</p> <p>Siempre se encuentran deficiencias en los tiempos. Se cambiaron horarios para que el personal pueda presentar habitaciones limpias sin tener tiempos muertos.</p> <p>Al producir habitaciones limpias, existen múltiples y diversos factores que pueden influir en la planificación de un día y que afectan a la productividad de todo el departamento.</p> <p>Ante estas situaciones el personal debe reflejar la actitud y la habilidad para manejar las situaciones a las que se están enfrentando.</p> <p>Todos los procesos son calificados, analizados y supervisados. Existe una planilla de calificación para habitaciones en las que se califica al camarero y su labor en la habitación. Por ello se deben realizar los procesos a conciencia y en su totalidad para no afectar a la calidad de los servicios.</p> <p>Si se omitiera un paso en la limpieza de habitaciones se podría anular todo el sistema de calidad.</p>
<p>Conociendo los</p>	<p>En general las distorsiones se dan cuando las personas encargadas</p>

<p>proceso de alojamiento ¿En <b>qué momento</b> se encuentran <b>distorsiones</b> en los mismos?</p>	<p>de las supervisar y hacer cumplir los procesos no se alinean a cumplir con los procesos.  Los procesos en una empresa son la herramienta con la que cuenta un jefe para el control.  Las líneas y medias de cargo, supervisores y coordinadores ejercen la función de "On the Job Training", que es la capacitación en el sitio de trabajo para evitar que se distorsione el verdadero proceso al intentar realizar estrategias o técnicas que no siempre son correctas.  Cuando los camareros no son ordenados, los procesos son muchos. Los supervisores y coordinadores encaminan a los colaboradores para que entiendan que los procesos como parte de sus funciones, y por lo tanto deben realizarse de forma ordenada.</p>
<p>¿Cómo se <b>asegura</b> que los procesos y métodos de control sean <b>eficaces</b>?</p>	<p>Se aseguran a través de los registros de calidad que se llevan a diario por escrito para realizar controles y medidas de eficiencia de tiempos vs. Resultados, puesto que todos los días se están vendiendo habitaciones.   La supervisora de camarera en su check-list verifica el estado de las habitaciones.  Se efectúan entrenamientos certificados específicamente de habilidades operativas.  En alimentos y bebidas se realiza un constante monitoreo de los costeos puesto que son el punto más sensible dentro de los costos y gastos.  En ama de llaves, el jefe ejerce el control del departamento pero contraloría se encarga de racionalizar los consumos. Existe una persona encargada de autorizar las requisiciones analizando la ocupación del hotel.</p>
<p>¿Cada cuánto se realizan <b>operaciones de seguimiento</b> en los procesos de alojamiento?</p>	<p>Si bien la camarera no realiza un chequeo diario en las 90 habitaciones, se realizan retroalimentaciones.  En cuanto al control en requisiciones se lo realiza tres veces por semana a través del sistema informático del pedido a bodega de los implementos o amenities y suministros que se van a utilizar.  GHL exige reuniones mensuales con todo el personal, y dependiendo de operación del hotel se pueden realizar reuniones bimensuales o trimestrales con los jefes de área para analizar todo lo que son quejas y comentarios.</p>
<p>¿Cómo se <b>evalúa</b> el <b>rendimiento</b> de los Departamentos?</p>	<p>Financieramente se los evalúa a través de su apalancamiento, refiriéndose al impacto en la utilidad de cada uno de los departamentos.  Habitaciones aporta más que alimentos y bebidas en el apalancamiento de la utilidad puesto que tiene un costo del 13 o 14% mientras que alimentos tiene un costo del 30 a 32%. Sin embargo</p>

	<p>Habitaciones es el mayor generador de ingresos en las operaciones, su proporción en ventas es de un 70 – 30 en habitaciones ya que alimentos y bebidas representa un desgaste y esfuerzo mayor en el gasto administrativo.</p> <p>En alojamiento se realiza el control de estándares de habitaciones en el que se revisan las habitaciones vacantes, mientras que las habitaciones ocupadas las revisan Ama de llaves y Mantenimiento. La inspección contempla 30 puntos en dónde la calificación debe sumar 100 y el mínimo debe ser 9.70. Se utiliza una planilla de evaluación para cada camarero de pisos.</p>
<p>¿Cuál es el proceso de comunicación entre departamentos? ¿Qué <b>herramientas de comunicación</b> se utilizan?</p>	<p>Toda comunicación se realiza por escrito, por correos electrónicos o memos firmados por otra persona. Todo se asegura a través de un archivo y una base. Se debe evitar enviar comunicados por mensajes de texto ya que no es la manera correcta.</p> <p>Hay comunicaciones que se realizan de persona a persona, por medio de reportes o por medio de estadísticas.</p> <p>Las Tecnologías de Información y Comunicación como Zeus facilitan ingresar diariamente registros, estos pueden ser de daños y solución y registros de pendientes.</p> <p>En este aspecto es una gran ventaja pertenecer a una cadena internacional con mucha experiencia y trayectoria en dónde los sistemas de información se encuentran centralizados en un sistema propio de las operaciones de GHL.</p> <p>En tema de procesos, cada área maneja un control específico, el control lo ejecutan directamente los jefes departamentales conjuntamente con sus supervisores y a nivel global se centraliza en el departamento de contraloría. Contraloría consolida toda la información y controlan de una manera macro todo hotel.</p>
<p>¿Cómo es el <b>proceso de comunicación</b> en y entre los departamentos?</p>	<p>Entre departamentos debe haber una persona intermedio, siempre se debe seguir la cadena de mando de supervisores a supervisores o entre jefes si es algo de importancia.</p> <p>Dentro del departamento de ama de llaves la comunicación es directamente, por medio de un walkie-talkie, y por la misma vía para comunicarse con mantenimiento si se necesita reportar algún daño.</p>
<p>¿Se comparte un <b>registro</b> entre departamentos?</p>	<p>Mediante el sistema todos los departamentos se conectan y comparten información mediante reportes. De igual manera cuando existen reportes de quejas o comentarios de huéspedes calidad envía reportes y se realizan retroalimentaciones.</p> <p>Específicamente en el departamento de housekeeping se llena el libro de novedades, el cual lo pueden leer todos pero los que lo</p>

	<p>utilizan son la Ama de llaves, la supervisora, y el turno de la tarde. Se llena una bitácora para que sea leída al inicio de las labores.</p>
<p>¿Cuáles son las <b>ventajas</b> de seguir procesos <b>estandarizados</b>?</p>	<p>Existen considerables ventajas. Los procesos y los estándares son herramientas que facilitan el uso del tiempo y desarrollan conocimientos. De esta manera los colaboradores son más organizados y disciplinados.</p> <p>A largo plazo se logra mantener la lealtad de los clientes. Los huéspedes sienten ese servicio personalizado que se convierte en una fortaleza ya que se puede satisfacer las necesidades de los huéspedes superando sus expectativas.</p>
<p>¿Existe alguna <b>desventaja</b>?</p>	<p>Las desventaja podría venir en cuanto a la rigurosidad en los procesos que se deben cumplir. El control puede llegar a ejercer una presión en el que no todas las personas se alinean a trabajar.</p>
<p>¿La <b>normativa ecuatoriana</b> afecta positiva o negativamente a este sistema de control?</p>	<p>No afecta de ninguna manera, porque todo va en concordancia, y las empresas se adoptan a esas normativas pero en ningún caso se contraponen las dos.</p> <p>Sin embargo la normativa general para todos los sectores afecta al turismo. El sector turístico se caracteriza por trabajar los 365 días al año, las 24 horas del día. Se debería analizar la legislación laboral del sector para flexibilizarla.</p>
<p>¿Qué facilidades tiene el huésped para realizar una queja?</p>	<p>Tienen todas las facilidades. El huésped es parte importante de la cultura organizacional. En cada encuentro con el huésped se debe preguntar por su estadía. Cada comentario es filtrado hacia calidad. Se tiene todo un sistema de retroalimentación a través de los empleados si se logra tener contacto con el huésped, a través de 2 encuestas que recibe vía email después de su estadía, y también vía telefónicas apenas llegan al hotel, de esta manera se puede evaluar toda la estadía del huésped.</p>
<p>¿Cuáles son los pasos a seguir después de una queja?</p>	<p>Después de recibir una queja viene la solución inmediata y posteriormente se realiza una administración de la queja. Se habla con los involucrados y se determina porqué el huésped estuvo inconforme, se establece la falla, qué era lo correcto, qué se debe hacer y se retroalimenta al personal.</p>
<p>¿Cuánto tiempo transcurre hasta que el huésped recibe una</p>	<p>Los tiempos deben ser en minutos. Tan pronto se recibe una queja, se tiene que ser comunicada al departamento de calidad. Si la reclamación se la hace fuera del hotel no se debe pasar más de 48 horas para dar una solución o 24 horas si es alguna respuesta vía</p>

<p>respuesta a su reclamación?</p>	<p>email.</p>
<p>A su parecer ¿Cómo se podría mejorar el servicio de alojamiento en el hotel?</p>	<p><i>Calidad:</i>  Con el compromiso del personal. La gente debe entender que para la hotelería, la pasión y los detalles son importantes.  Muchas veces el personal cae en el robotismo de llegar al hotel, limpiar las habitaciones e irse. Pero si la camarera realmente se enamora de sus habitaciones y se preocupa por los detalles se puede enamorar al huésped y se lo puede atender mejor de lo que estuviera en casa y así realizar un servicio memorable.</p> <p><i>Housekeeping:</i>  Desde recepción hasta restaurante y eventos se debe prestar un buen servicio. Todos deben estar encaminados a la satisfacción del huésped. Siempre se debe estar atento a los requerimientos y se debe estar dispuesto a servir.  Al trabajar como hoteleros, la misión de dar un buen servicio surge de la persona. No se lo puede imponer.</p> <p><i>Contraloría:</i>  Se debe dar valores agregados a los huéspedes. Se debe trabajar mucho con el personal e instruirlo a prestar servicios de calidad y experiencias memorables. De esta manera los huéspedes encontrarán un servicio diferenciado frente a la competencia.</p>

## ANEXO 18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### Cronograma de actividades

			Mayo																														
ACTIVIDADES		RESPONSABLE	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
TEMA	Planificación tema	Pamela Fray Tatiana Calderón																															
	Aprobación tema	Comité de Tesis																															
<b>PROYECTO INTEGRADOR TUTORÍAS</b>		<b>UISEK</b>																															
Problema de Investigación	RECOPIACIÓN INFO	Pamela Fray																															
	LECTURA - SUBRAYADO	Pamela Fray																															
	REDACCIÓN REPORTE	Pamela Fray																															
<b>1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>																																	
FASE 1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	Pamela Fray																															
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	Pamela Fray																															
	OBJETIVOS GENERALES	Pamela Fray																															
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Pamela Fray																															
	JUSTIFICACIÓN	Pamela Fray																															
	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES	Pamela Fray																															
	NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN	Pamela Fray																															
	<b>RECOPIACIÓN INFO</b>		<b>Pamela Fray Hojo</b>																														
Revisión		Pamela Fray Tatiana Calderón																															

			Junio																														
ACTIVIDADES		RESPONSABLE	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1
<b>PROYECTO INTEGRADOR TUTORÍAS</b>		<b>UISEK</b>																															
Problema de Investigación	RECOPIACIÓN INFO	Pamela Fray																															
	LECTURA - SUBRAYADO	Pamela Fray																															
	REDACCIÓN REPORTE	Pamela Fray																															
<b>1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>																																	
FASE 1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	Pamela Fray																															
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	Pamela Fray																															
	OBJETIVOS GENERALES	Pamela Fray																															
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Pamela Fray																															
	JUSTIFICACIÓN	Pamela Fray																															
	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES	Pamela Fray																															
	NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN	Pamela Fray																															
	<b>2 EL MÉTODO</b>																																
	NIVEL DE ESTUDIO	Pamela Fray																															
	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	Pamela Fray																															
	MÉTODO	Pamela Fray																															
	POBLACIÓN Y MUESTRA	Pamela Fray																															
	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	Pamela Fray																															
SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Pamela Fray																																
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	Pamela Fray																																
<b>3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>																																	
RECURSOS HUMANOS	Pamela Fray																																
RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES	Pamela Fray																																
RECURSOS FINANCIEROS	Pamela Fray																																
CRONOGRAMA DE TRABAJO	Pamela Fray																																
<b>RECOPIACIÓN INFO</b>		<b>Pamela Fray Hojo</b>																															
Revisión		Pamela Fray Tatiana Calderón																															
ELABORACIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN		Pamela Fray																															

		Junio																																					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1							
<b>PROYECTO INTEGRADOR TUTORÍAS</b>		<b>UISEK</b>																																					
Fundamentación Teórica y Diagnóstico	RECOPIACIÓN INFO	Pamela Fray																																					
	LECTURA - SUBRAYADO	Pamela Fray																																					
	REDACCIÓN REPORTE	Pamela Fray																																					
<b>FASE 2</b>	<b>1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>																																						
	MARCO CONCEPTUAL	Pamela Fray																																					
	MARCO TEÓRICO	Pamela Fray																																					
	MARCO REFERENCIAL	Pamela Fray																																					
	MARCO LEGAL	Pamela Fray																																					
	<b>2 DIAGNÓSTICO</b>																																						
	AMBIENTE EXTERNO	Pamela Fray																																					
	Macro entorno	Pamela Fray																																					
	Micro entorno	Pamela Fray																																					
	AMBIENTE INTERNO	Pamela Fray																																					
	Cadena de valor y/o fuerzas competitivas	Pamela Fray																																					
	<b>3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>																																						
	ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	Pamela Fray																																					
	RECOLECCIÓN DE DATOS	Pamela Fray																																					
	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	Pamela Fray																																					
<b>RECOPIACIÓN INFO</b>		Pamela Fray Hojo																																					
Revisión	Pamela Fray Tatiana Calderón																																						
<b>ELABORACIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		Pamela Fray																																					

		Julio																																			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do	Lu	Ma	Mi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
<b>PROYECTO INTEGRADOR TUTORÍAS</b>		<b>UISEK</b>																																			
Validación del proyecto de investigación y desarrollo	RECOPIACIÓN INFO	Pamela Fray																																			
	LECTURA - SUBRAYADO	Pamela Fray																																			
	REDACCIÓN REPORTE	Pamela Fray																																			
<b>FASE 3</b>	<b>1 RESUMEN DE OBSERVACIÓN</b>																																				
	ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																			
	TABULACIÓN	Pamela Fray																																			
	<b>2 INDUCCIÓN</b>																																				
	ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																			
	TABULACIÓN	Pamela Fray																																			
	<b>3 HIPÓTESIS</b>																																				
	ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																			
	ELABORACIÓN DE TABLAS	Pamela Fray																																			
	<b>4 PROBAR HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN</b>																																				
	ELABORACIÓN DEL PROCESO	Pamela Fray																																			
	ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																			
	ELABORACIÓN DE TABLAS	Pamela Fray																																			
	<b>5 REFUTACIÓN O DEMOSTRACIÓN</b>																																				
	ANTÍTESIS DE LA HIPÓTESIS	Pamela Fray																																			
ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																				
ELABORACIÓN DE TABLAS	Pamela Fray																																				
<b>6 EVALUACIÓN FINANCIERA</b>																																					
ANÁLISIS	Pamela Fray																																				
ORGANIZACIÓN Y REDACCIÓN	Pamela Fray																																				
ELABORACIÓN DE TABLAS	Pamela Fray																																				
<b>7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																																					
<b>RECOPIACIÓN INFO</b>		Pamela Fray Hojo																																			
Revisión	Pamela Fray Tatiana Calderón																																				
<b>ELABORACIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		Pamela Fray																																			

## **ANEXO 19. TIPOS DE CADENAS HOTELERAS**

Dependiendo de la relación que se establece entre las unidades de una Cadena de Hoteles y de la firma propietaria del nombre, es posible identificar el tipo de relación que se la puede clasificar bajo los siguientes criterios: (Heung, Zhang, & Jiang, 2007)

### **a) Según la constitución de la propiedad.**

- Cadenas propietarias: los hoteles son propiedad de la cadena.
- Copropietarias: La propiedad de los hoteles es compartida entre la cadena y los inversionistas.
- Propiedades independientes: O también conocidas como de gestión o management, en donde los inversionistas contratan a la cadena para que administre y opere su propiedad

### **b) Según el tipo de contrato.**

- Contrato de administración. Es un convenio en donde la cadena opera al hotel y el dueño del hotel recibe un porcentaje de las ganancias.
- Contrato de franquicia. La cadena otorga un permiso (de 15 a 20 años) para que el franquiciado lleve el nombre, marca, imagen, asistencia técnica (know how), promoción, y publicidad. El franquiciado debe someterse plenamente a los lineamientos de operación de la cadena, aunque mantenga la propiedad del hotel, ya que en caso de no cumplir la cadena puede retirarle la concesión.
- Organización de referencia. Cuando hoteles independientes tienen propósitos en común y establecen alianzas estratégicas, más conocido como Branding, en donde la fuerza y valor comercial viene de la marca o Brand

**ANEXO 20. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL  
SECTOR HOTELERO**

**Normas y Modelos de Gestión de la Calidad en el Sector Hotelero.**

<b>NORMA/MODELO</b>	<b>DESCRIPCIÓN/TÍTULO</b>	<b>ORGANISMO DE REFERENCIA</b>	<b>RECONOCIMIENTO</b>
MACT	Modelo de Aproximación a la Calidad Turística	Secretaría General de Turismo	España
EFQM	Modelo Europeo de Excelencia	European Foundation for Quality Management	Europeo
Distintivo Q	Modelo de la Empresa Metropolitana de Turismo- Quito turismo para el turismo sostenible	Smart Voyager Express	Distrito Metropolitano de Quito
UNE-EN-ISO 9001:2000 y otras normas relacionadas	"Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos"	ISO (Organización Internacional de Normalización)/ INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización)	Internacional

**Fuente: (Villa, 2012)**

**Elaborado por: Autor**

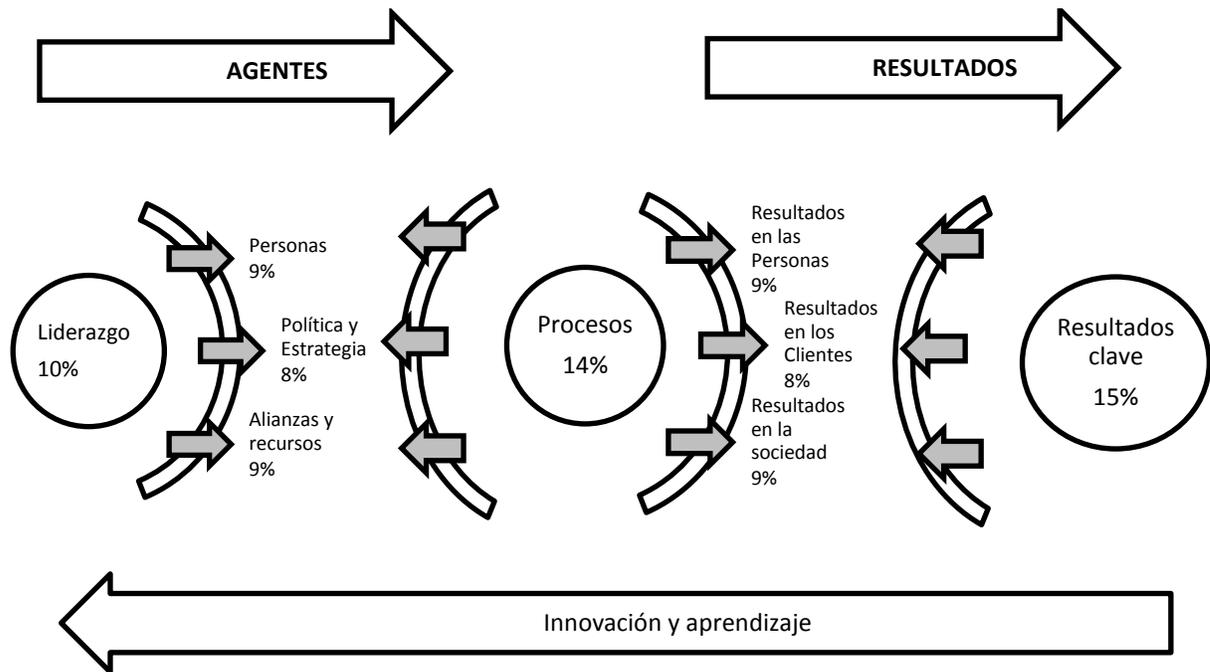
Por citar algunas normas y sistemas de calidad de reconocimiento internacional en el sector hotelero se tiene por ejemplo a:

- Modelo de aproximación a la calidad turística (MACT) y al Sistema Integral de Calidad Turística en Destino SICTED. El MACT busca crear conciencia de servicio a través de la iniciación en la gestión de calidad, ya que ofrece herramientas que le permitan a una compañía ir evolucionando hacia mejores modelos de calidad.
- La norma UNE 182001 (Requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos turísticos). Publicada por la Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR<sup>37</sup> en el 2005, identifica que debe existir un servicio homogéneo en todas las actividades que se desarrollan en un establecimiento hotelero como requisito de prestación del servicio. Su cumplimiento permite obtener la Marca Q de calidad en España.
- EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management). Basado en 9 criterios, se utiliza para evaluar el perfeccionamiento de una empresa hacia la excelencia. Los criterios presentes en esta norma se agrupan en 2 categorías: Agentes facilitadores y resultados.

---

<sup>37</sup> AENOR ECUADOR certifica sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001), ambiental (ISO 14001), salud y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001), inocuidad en los alimentos (ISO 22000), seguridad de la información (ISO 27000), Tecnología de la Información (ISO 20000), Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y en Nuevas Normas como; Calidad en el pequeño Comercio, Cartas de Servicio, Sistemas Integrados, Verificación de Proveedores, Validación y Verificación de proyectos de MDL.(Protocolo de Kioto), entre otros. (AENOR ECUADOR, 2015)

Gráfico 13 1999-2003 EFQM Innovación y Aprendizaje



(Villa, 2012)

Elaborado por: Autor

Este es un sistema de autoevaluación que permite a la empresa identificar sus puntos fuertes y las áreas en donde se pueden realizar mejoras.

Norma UNE-EN ISO 9001. Esta es la norma más extendida en sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2000). Con el nombre genérico ISO 9000 la familia está formada por 3 Normas: ISO 9000 (Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario), ISO 9001(Sistemas de gestión de calidad. Requisitos) e ISO 9004 (Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño).

La estructura de los requisitos exigidos por la norma UNE-EN ISO 9001 es la siguiente:

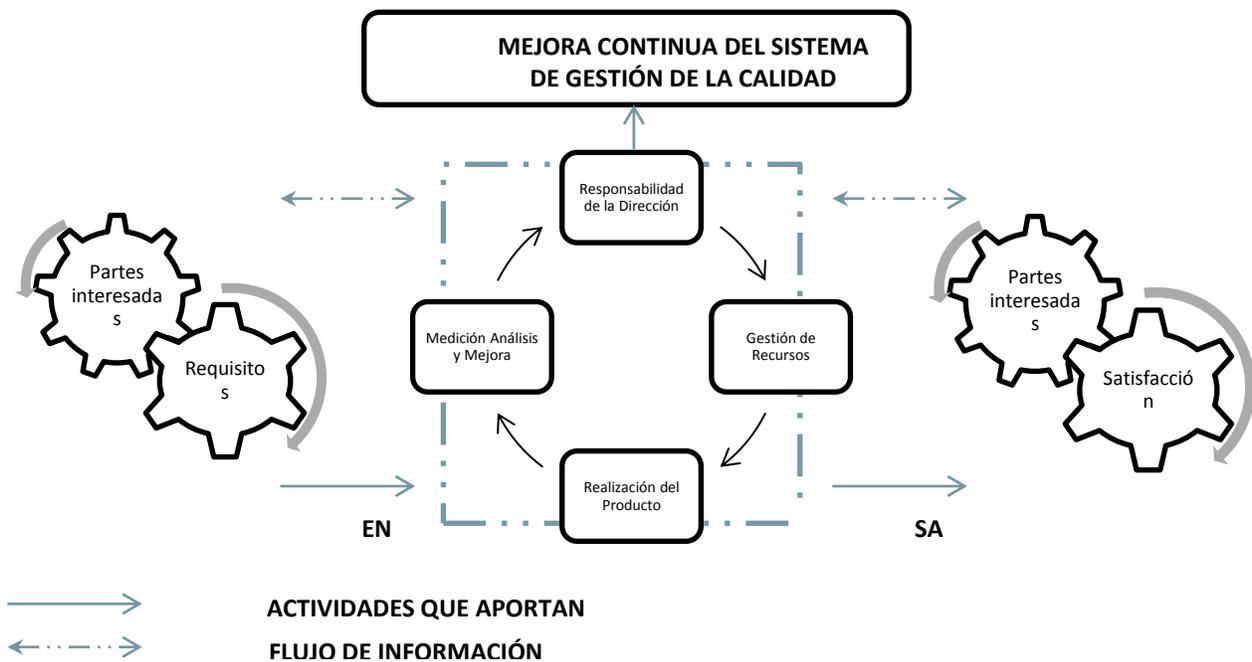
- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.
  - Requisitos generales
  - Requisitos de la documentación
- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
  - Compromiso de la dirección
  - Enfoque al cliente
  - Política de calidad
  - Planificación
  - Responsabilidad, autoridad y comunicación
  - Revisión por la dirección
- GESTIÓN DE LOS RECURSOS
  - Provisión de recursos
  - Recursos humanos
  - Infraestructura
  - Ambiente de trabajo
- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
  - Planificación de la realización del producto
  - Procesos relacionados con el cliente
  - Diseño y desarrollo
  - Compras
  - Producción y prestación del servicio
  - Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
  - Generalidades
  - Seguimiento y medición
  - Control del producto no conforme
  - Análisis de datos
  - Mejora

En esta norma Villa (2012, pág. 26) menciona que se da la importancia a:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- La eficacia de los procesos en base a la obtención de resultados de desempeño.
- Y a la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los servicios al ser un conjunto de acciones, ejecuciones y procesos pueden enfocarse en un modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos.

**Gráfico 14 Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos**



(Villa, 2012)

Elaborado por: Autor

## ANEXO 21. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

<b>Procesos estratégicos</b>	A largo plazo y vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección.
<b>Procesos operativos</b>	Llamados también de "línea", están lineados directamente con a realización del producto o a la prestación del servicio.
<b>Procesos de apoyo</b>	Dan soporte a los procesos operativos
<b>Procesos de planificación</b>	Están vinculados a las responsabilidades de la dirección.
<b>Procesos de gestión de recursos</b>	Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios.(materiales, de infraestructura, y ambiente de trabajo)
<b>Procesos de realización del producto</b>	Permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.
<b>Procesos de medición, análisis y mejora</b>	Permiten hacer el seguimiento de los procesos así como medirlos, analizarlos, y establecer acciones de mejora.

(Villa, 2012, pág. 49)

# ANEXO 22. PERMISOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES Y OTRAS OBLIGACIONES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

## Obligaciones de las Establecimientos de alojamiento



### FEDERACION HOTELERA DEL ECUADOR –AHOTEC-

Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento ®

	A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR OBLIGACIÓN	FRECUENCIA DE PAGO Y/O CUMPLIMIENTO	QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR
<b>PERMISOS</b>			
<a href="#">Registro Actividad Turística</a>	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Licencia Única de Funcionamiento Turismo</a>	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Permiso Sanitario</a>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Certificados de Salud empleados</a>	Ministerio Salud	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Patente</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Rótulos y Publicidad Exterior</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Bomberos</a>	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Licencia Ambiental (Quito)</a>	Municipio	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
<a href="#">Declaración de Impuesto a la Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Jurídicas
<a href="#">Anticipo Impuesto a la Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Jul / Sep	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Retenciones en la Fuente – Renta</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto al Valor Agregado – IVA</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto Consumos Especiales – ICE</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)</a>	Servicio de Rentas Internas	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Declaración Patrimonial</a>	Servicio de Rentas Internas	Anual	P. Naturales
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>			
<a href="#">Décimo Cuarto Sueldo</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Décimo Tercero Sueldo</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 13vo. Sueldo</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Fondos de Reserva</a>	IESS	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Pagar 15 % utilidades a empleados</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Presentar planilla de pago 15 % utilidades</a>	Ministerio Trabajo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Uniformes para el Personal</a>	Empleados	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Remuneraciones a empleados</a>	Empleados	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Aportes Seguro Social Empleados</a>	IESS	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Repartir 10 % por Servicio</a>	Empleados	Mensual	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<a href="#">Presentar Planilla de pago 10 % por servicio</a>	Inspectorías de Trabajo	13ro/14to/ Ulli	Hoteles y Rest. 5 y 4 *
<a href="#">Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina</a>	Ministerio de Trabajo	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Tener dispensador de preservativos</a>	Ministerio de Salud	Permanente	P. Naturales y Jurídicas
<b>OTRAS CONTRIBUCIONES Y OBLIGACIONES</b>			
<a href="#">Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPT)</a>	Ministerio de Turismo	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Contribución 1 x mil activos reales</a>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<a href="#">Presentar balances</a>	Superintendencia Compañías	Anual	P. jurídicas
<a href="#">Impuesto a los Activos Totales (1,5 x mil)</a>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto Predial</a>	Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Matriculación de vehículos</a>	Jefaturas de Tránsito	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Revisión Técnica Vehicular (Quito)</a>	Municipio – CORPAIRE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Contratar SOAT para vehículos</a>	Aseguradoras calificadas	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Derechos autores y compositores (SAYCE)</a>	SAYCE	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Derechos productores fonogramas (SOPROFON)</a>	SOPROFON	Anual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Teléfono</a>	Empresa Telefónica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Agua Potable</a>	Empresa Agua Potable	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Energía Eléctrica</a>	Empresa Eléctrica	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Reportes estadísticos</a>	Ministerio Turismo	Mensual	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Reportes de Huéspedes</a>	Varias Instituciones	Diario	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Impuesto a los Espectáculos Públicos</a>	Municipios	Ocasional	P. Naturales y Jurídicas
<a href="#">Tasa Servicios Turísticos</a>	Municipio de Quito	Mensual	P. Naturales y Jurídicas

(\*) VENTANILLA ÚNICA TURÍSTICA - PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DEL CANTÓN QUITO

UN SOLO PAGO: A partir de enero del 2007, el representante de cada establecimiento turístico acudirá POR UNA SOLA VEZ a cualquiera de los diversos centros de recaudación que tiene el Municipio de Quito (Ventanillas de Recaudación de las Administraciones Zonales, Banco Pichincha, Banco Bolivariano, Banco Pacifico, Banco de Guayaquil, BANRED o SERVIPAGOS) y pagará la Patente Municipal, tasa de turismo (Licencia Única Anual de Funcionamiento), aporte anual a CAPTUR, Permiso de Bomberos y Tasa de Certificado Ambiental por GPA. El plazo para el pago de este valor es hasta el 31 de marzo de cada año. Usted podrá cancelar a través de la tarjeta Master Card o Diners Club en las Administraciones Zonales, y puede diferir este pago en las mensualidades que prefiera.

( Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), 2015)

## ANEXO 23. PERFIL DEL HUÉSPED HOWARD JOHNSON

El hotel Howard Johnson Quito capta el mercado corporativo, de un rango: “mandos medios” de las principales empresas nacionales. Su composición de mercado es esencialmente nacional. La mayoría de los huéspedes que los visitan vienen desde la ciudad de Guayaquil, y de otras ciudades en menor proporción como Cuenca, Manta, Loja y el resto del país.

El mercado externo del hotel está conformado principalmente del mercado colombiano, y el mercado estadounidense en menor proporción.

El perfil de huéspedes que atrae el hotel es alrededor de un 65 a 70% corporativo Y el 30% restante de tour and travel y particulares. En el 2015 se afirma que se ha fortalecido el mercado tour and travel, o de turismo. (Galindo, 2015)

## ANEXO 24. TARIFAS PROMEDIO EN QUITO Y HOTEL HOWARD JOHNSON

**Tabla 21 Tarifa promedio Quito por habitación ocupada en dólares.**

Tarifa promedio por habitación ocupada, US dólares					
Por categoría		2011	2012	2013	nov 2013 - oct 2014
	Primera	ene-dic	ene - dic	ene - dic	
Apartamento turístico		\$ 59,69	\$ 66,94	\$ 62,56	\$ 64,90
Hostal		\$ 36,51	\$ 38,51	\$ 41,88	\$ 49,73
Hostal residencia		\$ 34,92	\$ 46,06	\$ 55,99	\$ 63,43
Hotel		\$ 61,11	\$ 65,32	\$ 77,43	\$ 81,75
Hotel apartamento		\$ 47,75	\$ 43,67	\$ 48,76	\$ 52,33
Pensión		\$ 48,77	\$ 46,52	\$ 49,61	\$ 46,52

**(Quito Turismo, 2014b)**  
**Elaborado por: Autor**

**Tabla 22 Tarifa promedio Hotel Howard Johnson**  
**Tarifa promedio Hotel Howard Johnson**

Por tipo de habitación		2013
Hab. Estándar	\$	120,00
Hab. Doble	\$	130,00
Jr. Suite Sencilla	\$	150,00
Jr. Suite Doble	\$	145,00
Jr. Suite Doble +1	\$	160,00
Tarifa promedio	\$	141,00

**Elaborado por: Autor**

En cuanto al impacto en la utilidad de cada uno de los departamentos el que mejor apalancamiento tiene es el departamento de habitaciones ya que por su naturaleza su utilidad es mayor que en alimentos y bebidas.

Su proporción en ventas es de un 70-30, habitaciones es el mayor generador de ingresos en sus operaciones, representando un 70% de los ingresos del hotel y la concentración de su costo no es muy alta.

## ANEXO 25. FICHAS DE CONTROL DE ESTÁNDARES AMA DE LLAVES

### 1) Check list

Check list

Revisar el nombre del huésped			si	no				si	no		
PASO No _____	Revisión Inicial	Ventilar			PASO No _____	Closet	Espejos				
		Sacar lencería					Cajillas				
		Sacar toallas					Fundas Lavandería				
		Sacar Vajilla					Facturas Lavandería				
		Poner producto Baños					Colgadores				
PASO No _____	Cama	Sábanas			PASO No _____	Revisión	Almohadas extra				
		Duvel					Luces				
		Fundas de almohada					Luces de noche				
		Picero					Teléfono				
PASO No _____	Pulvos	Camas			PASO No _____	Revisión	Periódico				
		Mesas de noche					Cajones				
		Escritorio					Televisión				
		Televisión					Debajo de cama				
PASO No _____	Baños	Inodoro			PASO No _____	Revisión Final	Atrás de muebles				
		Basurero					Reloj despertador				
		Ducha					Minibar				
		Enjuague					Papelería				
		Lavamanos					Puertas				
		PASO No _____	Baños	Espejos			interrupciones	motivo	Recorrido		
				Amenities					Anotar reporte		
				Papel higiénico							
				Toallas							
				Pisos							

**Elaborado por: Autor**

## 2) *Ficha de calificación*

Se utiliza la siguiente ficha para poder realizar una calificación del colaborador tomando en cuenta 3 dimensiones: Horarios, Seguimiento de los estándares y Servicio; en donde se calificará sobre 5, usando la escala de Likert siendo: 5 excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo.

El objetivo de la calificación será conocer en qué etapas se encuentran debilidades en la ejecución de los procedimientos del departamento de Ama de llaves. Lo cual se realiza en función del objetivo 2. *Identificar los momentos en los que se generan imperfecciones o resultados exitosos dentro de los procesos de alojamiento.*

El criterio de la calificación se dará en subcategorías dentro de las 3 dimensiones mencionadas (Horarios, Seguimiento de los estándares y Servicio).

**Tabla 23 Ficha de Calificación de Camareros**

Colaborador		A	B	C	D	E	F
Tiempo estándar		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tiempo promedio habitaciones							
Horarios	Puntualidad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
PARCIAL 1	/10						
Seguimiento de los estándares	Limpieza Ducha	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Limpieza Baño	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Tendido Cama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Limpieza habitación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Orden en la limpieza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Número de interrupciones	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
PARCIAL 2	/30						
Servicio y Organización	Orden en el carrito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Precisión en el reporte	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Amabilidad y cortesía	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Cuidado en los detalles	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
PARCIAL 3	/20						
Total /60							

**Elaborado por: Autor**

### 3) Calificación de camareros de pisos

**Tabla 24 Ficha de Calificación de Camareros**

	A	B	C	D	E	
	Estándar simple	Estándar simple	Estándar doble	Estándar doble	Estándar simple	
<b>Tiempo</b>	Estado de habitación	VS	VS	OS	OS	OS
	Tiempo estándar	5	4	4	4	4
	Puntualidad	4	3	4	3	3
	<b>PARCIAL 1 /10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>4.5</b>	<b>3.5</b>	<b>4.0</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>
<b>Seguimiento de los estándares</b>	Limpieza Ducha	3	3	5	4	5
	Limpieza Baño	1	3	5	4	4
	Tendido Cama	4	5	4	5	4
	Limpieza hab.	4	3	5	5	4
	Orden en la limpieza	3	4	3	4	4
	Número de interrupciones	4	2	3	2	3
	<b>PARCIAL 2 /30</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
	<b>PROMEDIO 2</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
<b>Servicio y Organización</b>	Orden en el carrito	2	2	3	2	2
	Precisión en el reporte	3	4	5	4	4
	Amabilidad y cortesía	5	5	5	4	5
	Cuidado en los detalles	3	3	5	4	4
	<b>PARCIAL 3 /20</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
	<b>PROMEDIO 3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>4.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>
	<b>NOTA FINAL /60</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>4.2</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>

Elaborado por: Autor; Auxiliar

## ANEXO 26. DOTACIÓN DEL OFFICE/LINO

En la planta del hotel existen 9 habitaciones de las cuales 6 son simples estándar, 2 son dobles estándar y una suite doble; a todas se cambia diariamente la ropa de cama, y toallas por lo que la dotación del office permanente debería ser el siguiente:

		Dotación por Piso							
	# Hab	Sábanas	Fundas	Colchas	Pieceros	Cuerpo	Manos	Pies	
Dobles	2		4	2	2	2	2	2	1
			8	4	4	4	4	4	2
Simple	6		2	1	1	1	1	1	1
			12	6	6	6	6	6	6
<b>Dotación total 2 Plazas</b>			<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<hr/>									
Doble king	1		4	2	2	2	2	2	1
<b>Dotación total 3 Plazas</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<hr/>									
DOTACIÓN TOTAL			24	12	12	12	12	12	9

		Dotación mínima por Piso							
	# Hab	Sábanas	Fundas	Colchas	Pieceros	Cuerpo	Manos	Pies	
Dobles	2		2	1	1	1	1	1	1
			4	2	2	2	2	2	2
Simple	6		1	1	1	1	1	1	1
			6	6	6	6	6	6	6
<b>Dotación total 2 Plazas</b>			<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<hr/>									
Doble king	1		2	1	1	1	1	1	1
<b>Dotación total 3 Plazas</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<hr/>									
DOTACIÓN TOTAL			12	9	9	9	9	9	9

## ANEXO 27. HERRAMIENTA SUGERIDA DE CONTROL INTERNO DE CAMARERA

Formato sugerido de la herramienta de Check-list de ayuda para camarera de pisos. (Llenar por piso para control de las actividades realizadas y para rápido control e identificación de averías y de stock mínimo por parte del supervisor)



**Departamento de Ama de Llaves**

Checklist

Responsable: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



PISO: _____ ROPA SUCIA Retirada/ AMENITIES Repuestos													PISO: _____ Averías						Hora: _____ Reporte													
HABITACIONES ASIGNADAS	#	FINAL	ROPA DECAMA						BAÑO						HABITACIÓN	Hora	Comentarios/ hora reportada					HABITACIÓN	Piso: _____	O	V	Novedades	Piso: _____	O	V	Novedades		
			Sabana Indiv.	Sabana Matrf.	Fundas almohada	Duvel	Picero	Toallas	Toalla cuerpo	Toalla Pies	Shampoo	Rinse	Jabón	Crema			Costurero	Cepillo	Telf	Luces	Lámpara										Reloj	Otro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3			4	5	6	7	8										9	1
Total retirado															Total averías																	
PISO: _____ Reponer													PISO: _____ OBSERVACIONES						Hora: _____ Reporte													
HABITACIONES ASIGNADAS	#	FINAL	MINIBAR						MINIBAR						PAPELERÍA				HABITACIÓN	Piso: _____	O	V	Novedades	Piso: _____	O	V	Novedades					
			SNICK	CHOC	MYM	PAPA	MENT	BARRA	MANÍ	Cala	Club	Pils	Gato	Jugo	Facturas	Periódico	Notero	Hojas										Sobre	Fundas	Funda lavandera		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7										8	9	1	2	3
Total a reponer																																



## ANEXO 28. EQUIPAMIENTO DE LA CAMARERA DE PISOS

Los elementos de soporte de la camarera utilizados para el desarrollo de sus operaciones incluyen a las tarjetas o llaves maestras distribuidas al inicio del turno, los carros de camarera organizados y dotados con todo lo necesario los cuales se encuentran en los office o linos de cada piso; elementos de limpieza y desinfección, aspiradoras y tabla de apoyo para realizar los reportes de camarera, así como walkies-talkies para poder comunicarse con el Ama de llaves.

Ilustración 19 Equipamiento para la limpieza de habitaciones



(Autor, 2015a)  
Elaborado por: Autor

Ilustración 20 Equipamiento de limpieza en baños y disposición del carrito



(Autor, 2015a)

Elaborado por: Autor

## ANEXO 29. TABLA DE DEPRECIACIONES



### Lavadora de 62 Lbs Electrolux

Valor Residual 1.816,19

Certified in accordance with ISO 9001 and ISO 14001 and approved IP 24D.

Año	Costo Unitario	Valor a depreciar	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciacion Acumulada	Valor Residual
1	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	1.634,57	16.527,36
2	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	3.269,15	14.892,78
3	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	4.903,72	13.258,21
4	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	6.538,29	11.623,64
5	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	8.172,87	9.989,06
6	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	9.807,44	8.354,49
7	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	11.442,02	6.719,91
8	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	13.076,59	5.085,34
9	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	14.711,16	3.450,77
10	18.161,93	16.345,74	0,10	1.634,57	16.345,74	1.816,19



### Secadora a gas 29.4 KG/64lb Electrolux

Valor Residual 983,62

Certified in accordance with ISO 9001 and ISO 14001 and approved IP 24D.

Año	Costo Unitario	Valor a depreciar	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciacion Acumulada	Valor Residual
1	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	885,26	8.950,94
2	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	1.770,52	8.065,68
3	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	2.655,77	7.180,43
4	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	3.541,03	6.295,17
5	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	4.426,29	5.409,91
6	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	5.311,55	4.524,65
7	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	6.196,81	3.639,39
8	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	7.082,06	2.754,14
9	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	7.967,32	1.868,88
10	9.836,20	8.852,58	0,10	885,26	8.852,58	983,62



**Rodillo planchador a gas Danube**

Valor Residual 1.599,00

Año	Costo Unitario	Valor a depreciar	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciacion Acumulada	Valor Residual
1	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	1.439,10	14.550,90
2	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	2.878,20	13.111,80
3	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	4.317,30	11.672,70
4	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	5.756,40	10.233,60
5	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	7.195,50	8.794,50
6	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	8.634,60	7.355,40
7	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	10.073,70	5.916,30
8	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	11.512,80	4.477,20
9	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	12.951,90	3.038,10
10	15.990,00	14.391,00	0,10	1.439,10	14.391,00	1.599,00



**Aspiradoras de habitación \*3**

Valor Residual 34,90

Certified in accordance with ISO 9001 and ISO 14001 and approved IP 24D.

Año	Costo Unitario	Valor a depreciar	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciacion Acumulada	Valor Residual
1	349,00	314,10	0,10	31,41	31,41	317,59
2	349,00	314,10	0,10	31,41	62,82	286,18
3	349,00	314,10	0,10	31,41	94,23	254,77
4	349,00	314,10	0,10	31,41	125,64	223,36
5	349,00	314,10	0,10	31,41	157,05	191,95
6	349,00	314,10	0,10	31,41	188,46	160,54
7	349,00	314,10	0,10	31,41	219,87	129,13
8	349,00	314,10	0,10	31,41	251,28	97,72
9	349,00	314,10	0,10	31,41	282,69	66,31
10	349,00	314,10	0,10	31,41	314,10	34,90

**Elaborado por: Autor**

## ANEXO 30. COTIZACIONES

### A) Propiedad Planta y Equipo

Descripción	Valor en USD
Lavadora de 62 Lbs Electrolux	18.161,93
Secadora a gas 29.4 KG/64lb Electrolux	9.836,20
Rodillo planchador a gas Danube	15.990,00
Aspiradoras de habitación *3	1.047,00
<b>Total</b>	<b>45.035,13</b>

Fuente: (Prodigy Store, 2015)  
Elaborado por: Autor

### B) Equipos y herramientas



Descripción	Valor en USD
Tapete anti fatiga	370,08
Estante metálico Nylon/ ropa sucia	1400,34
Carro de camarera	700,17
<b>Subtotal</b>	<b>2470,59</b>
IVA 12%	296,4708
<b>Total</b>	<b>2767,06</b>

Fuente: (Equindecá, 2015)  
Elaborado por: Autor

### C) Mobiliario



Descripción	Valor en USD
Carro de utilería	974,00
<b>Subtotal</b>	<b>974,00</b>
IVA 12%	116,88
<b>Subtotal</b>	<b>1090,88</b>

Fuente: (Equindecá, 2015)  
Elaborado por: Autor

### D) Materiales indirectos y suministros

Descripción	Valor en USD
Mandil de camarero	240,00
Block de notas	442,00
<b>Subtotal</b>	<b>682,00</b>
IVA 12%	81,84
<b>Subtotal</b>	<b>763,84</b>

Fuente: (Goldengraphic, 2015)  
(Salvimpex, 2015)  
Elaborado por: Autor

## ANEXO 31. PROCESOS EN LA LIMPIEZA DE HABITACIONES Y SU RELACIÓN CON LAVANDERÍA

Para la mejora de procesos se recomienda realizar los siguientes cambios en la estructura de los procesos que se realizan para la limpieza de habitaciones:

**Tabla 26 Descripción de recomendaciones procesos de operación en Limpieza de habitaciones.**

#	PASO	DESCRIPCIÓN
1	Entrada a habitación	Mantener protocolo de entrada a la habitación establecida en el manual de operaciones.
2	Ventilar	
3	Sacar lencería	Agrupar lencería y toallas sucias y ubicarlas en estante metálico para ropa sucia el cual se estacionará en el pasillo cerca del carro de camarera.
4	Almacenar ropa de cama sucia	Revisión del stock del carro de camarera. Anotar stock.
5	Sacar basura	Clasificar y sacar basura.
6	Tomar implementos limpieza de baño	Tomar el balde que contiene ya los implementos de limpieza. Asegurarse de que los productos desinfectantes estén contenidos en envases con etiquetas de colores para su rápida identificación. Identificar qué toallas y amenities necesitan ser reemplazados y anotar en ficha <i>ver check-list de camarera Anexo 27.</i>
7	Reposición de lencería	Ropa de cama y toallas
8	Tendido de camas	Mantener procesos establecidos en el manual de operaciones
	Tomar implementos de limpieza y amenities	Tener un delantal diseñado ergonómicamente para mantener implementos o herramientas de limpieza (Limpiones) y de libretas de ayuda para anotar faltantes o notas se sugiere un check-list de camarera <i>ídem.</i>
9	Polvos	Mantener procesos de revisión + chequeo de muebles escritorio, minibar y televisión. Se sugiere que sea una revisión confiable para que sea confirmada por la supervisora de pisos. Llenar el check-list de camarera de haber algún reporte de averías. <i>Ídem.</i>
10	Reposición de Amenities	Papelería (Facturas de lavandería, colgadores, papelería, colgadores) Se sugiere tener supervisor de pisos que revise antes y después el stock mínimo y máximo de amenities por carro de camarera. Se sugiere mantener una ficha de stocks para su control.
11	Baños	Mantener procesos establecidos en el manual de operaciones
12	Reposición de Amenities	Utilizar los apuntes realizados en el paso <b>6</b> .
13	Reposición de toallas	Utilizar los apuntes realizados en el paso <b>6</b> .
14	Tomar implementos	Guardar todos las herramientas de trabajo de vuelta en el delantal o carro de camarera.
15	Aspirar	
16	Revisión de la habitación	Revisión de puertas, cajillas de seguridad, luces, periódicos, pisos, espejos.
17	Recorrido visual	Acompañado de la revisión de olores.

**Elaborado por: Autor**

**Tabla 27 Nuevo análisis de tiempos y procesos.**

OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAJE	RETRABAJO	DECISIÓN	OPERACIÓN/TRANSPORTE	OPERACIÓN/INSPECCIÓN	OPERACIÓN/ALMACENAJE
○	➔	□	D	▽	⊙	◇	➔	□	▽
#	Paso	Flujo	Min	Max					
1	Entrada a habitación	□	0.08	0.133333					
2	Ventilar	○	0.13	0.17					
3	Sacar lencería	⊙	0.5	0.75					
4	dejar estante metálico	▽							
	No lencería limpia	◇							
	Escaleras	➔							
	Ascensor	⊙							
	Ir a lavandería	⊙							
	Escaleras	➔							
	Ascensor	⊙							
	Regresar habitación	⊙							
	Sacar Vajilla	▽							
	Regresar habitación	⊙							
5	Sacar basura	⊙	0.42	0.58					
	Tomar implementos / Dejar actuar productos baño	⊙	0.33	0.50					
6	Reposición de lencería	⊙	0.17	0.33					
8	Tendido de camas	○	4	5					
	Tomar implementos	⊙							
9	Polvos	○						2	3
	Revisión habitación por supervisora	□							
10	Reposición de amenities	⊙						2	2
	No amenities en carrito	◇							
	Escaleras	➔							
	Ascensor	⊙							
	Ir a lavandería	⊙							
	Escaleras	➔							
	Ascensor	⊙							
	Regresar habitación	⊙							
11	Baños	○						8	12
12	Reposición de amenities	⊙						1	2
13	Reposición de toallas	□						0.17	0.25
14	Tomar implementos	⊙							
	Aspirar	○							1
15	Revisión habitación	□							1
16	Revisión habitación	□						0.25	0.5
17	Recorrido visual	□							
<b>TOTAL</b>								<b>19.05</b>	<b>29.22</b>

Siguiendo el método de mejora de procesos de 7 pasos se eliminó el traslado del camarero hacia lavandería, y de inspección detallada de la habitación a menos que se observen defectos.

Como resultado se implantan los siguientes cambios en la eficiencia de los procesos:

**Tabla 28 Análisis y medición de tiempos de procesos 2**

		CON LENCERÍA					
		ANTES			DESPUÉS		
		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS	
			Min	Max		Min	Max
OPERACIÓN	○	6	14.47	22.67	5	14.13	21.17
TRANSPORTE	⇨						
INSPECCIÓN	□	3	0.33	2.63	3	0.33	0.63
DEMORA	◐						
ALMACENAJE	▽	1	0.33	0.58	1		
RETRABAJO	Ⓜ	3	1.17	1.17			
DECISIÓN	◇						
OPERACIÓN/TRANSPORTE	⇨	8	2.83	4.92	6	4.42	6.17
OPERACIÓN/INSPECCIÓN	⊠	2	0.30	0.42	2	0.17	0.25
OPERACIÓN/ALMACENAJE	▽	1	0.42	0.58			
<b>TOTAL</b>		24	19.85	32.97	17	19.05	28.22

**Fuente: (Maldonado, 2011)**

**Elaborado por: Autor**

En este primer escenario en donde no se tiene que buscar lencería o amenities se calculaba una eficiencia de 90.78% en la limpieza de habitaciones si se demora lo mínimo en los procesos. Aplicando las mejoras de los procesos se calcula una nueva eficiencia de 98.27%. Si se demora un poco más en la limpieza de habitaciones la eficiencia del proceso se modifica de un 86.71% a un 97.77%.

$$\text{Eficiencia del trabajo } 1: 18.72 / (18.72 + 0.33) * 100 = 98.27\%$$

$$\text{Eficiencia del trabajo } 2: 27.59 / (0.63 + 27.59) * 100 = 97.77\%$$

**Tabla 29 Análisis y medición de tiempos de procesos 3**

		ANTES			DESPUÉS			ANTES			DESPUÉS		
		SIN LENCERÍA EN LINO / ASCENSOR						SIN LENCERÍA EN LINO / ESCALERAS					
		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS	
			Mín	Max		Mín	Max		Mín	Max		Mín	Max
OPERACIÓN	○	6	14.47	22.67	5	14.13	21.17	6	14.47	22.67	5	14.13	21.17
TRANSPORTE	➔							2	5	5			
INSPECCIÓN	□	3	0.33	2.63	3	0.33	0.63	3	0.33	2.63	3	0.33	0.63
DEMORA	◐	3	6	7				1	1	2			
ALMACENAJE	▽	1	0.33	0.58	1			1	0.33	0.58	1		
RETRABAJO	Ⓡ	3	1.17	1.17				3	1.17	1.17			
DECISIÓN	◇	2						2					
OPERACIÓN/TRANSPORTE	➔	8	2.83	4.92	6	4.42	6.17	8	2.83	4.92	6	4.42	6.17
OPERACIÓN/INSPECCIÓN	□	2	0.30	0.42	2	0.17	0.25	2	0.30	0.42	2	0.17	0.25
OPERACIÓN/ALMACENAJE	▽	1	0.42	0.58				1	0.42	0.58			
<b>TOTAL</b>		29	26	39.97	17	19.05	28.22	29	25.85	39.97	17	19.05	28.22

**Fuente: (Maldonado, 2011)**

**Elaborado por: Autor**

En el escenario en donde no se tenía lencería y se debía bajar a lavandería en ascensor para reponerla en las habitaciones la eficiencia del proceso era de 69.70%, demorándose 26 minutos en la limpieza de la habitación. Ahora evitando que los camareros realicen estos viajes se recomienda designar un ayudante de lavandería por las tardes para que organice y controle un stock mínimo en los linos de pisos para obtener una eficiencia de 98.27% demorándose 19 minutos. Realizando un ahorro de 6.95 minutos por habitación, que en una jornada en donde a un camarero le es asignado 15 habitaciones, representaría un ahorro de 1 hora 44.25 minutos.

En comparación con los tiempos máximos en donde se tenía una eficiencia del 71.52% en un tiempo de 39.97 minutos de limpieza de una habitación, con las mejoras implementadas se

obtiene una eficiencia de 97.77%.

$$\text{Eficiencia del trabajo } 1: 18.72 / (18.72 + 0.33) * 100 = 98.27\%$$

$$\text{Eficiencia del trabajo } 2: 27.59 / (0.63 + 27.59) * 100 = 97.77\%$$

**Tabla 30 Análisis y medición de tiempos de procesos 4**

		ANTES			DESPUÉS			ANTES			DESPUÉS		
		SIN AMENITIES EN CARRO DE CAMARERA/ ASCENSOR						SIN AMENITIES EN CARRO DE CAMARERA/ ESCALERAS					
		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS		PASOS	MINUTOS	
			Min	Max		Min	Max		Min	Max		Min	Max
OPERACIÓN		6	14.47	22.67	5	14.13	21.17	6	14.47	22.67	5	14.13	21.17
TRANSPORTE								2	5	5			
INSPECCIÓN		3	0.33	2.63	3	0.33	0.63	3	0.33	2.63	3	0.33	0.63
DEMORA		3	5	7				1	1	2			
ALMACENAJE		1	0.33	0.58	1			1	0.33	0.58	1		
RETRABAJO		3	1.17	1.17				3	1.17	1.17			
DECISIÓN		1						1					
OPERACIÓN/TRANSPORTE		8	2.83	4.92	6	4.42	6.17	8	2.83	4.92	6	4.42	6.17
OPERACIÓN/INSPECCIÓN		2	0.30	0.42	2	0.17	0.25	2	0.30	0.42	2	0.17	0.25
OPERACIÓN/ALMACENAJE		1	0.42	0.58				1	0.42	0.58			
<b>TOTAL</b>		28	25	41.83	17	19.05	28.22	29	26	41.83	17	19.05	28.22

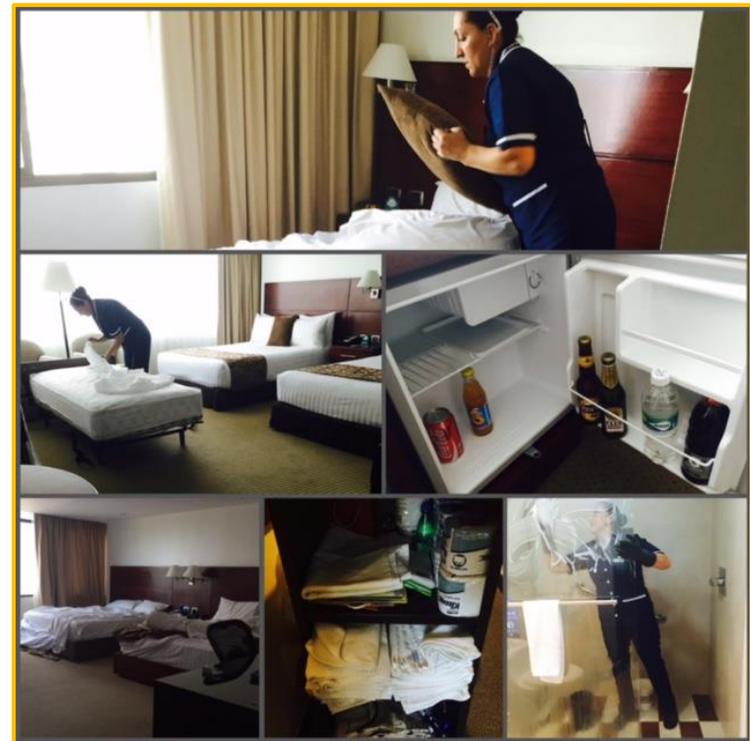
Y por último, en el caso de no tener amenities en los carritos de camarera, para evitar bajar por las escaleras en búsqueda de elementos de papelería, con una eficiencia en el proceso de 69.71% en tiempos mínimos y de 71.53% en tiempos máximos, se recomienda de igual manera manejar un stock mínimo de elementos presentes en el carro de camareras revisado por el supervisor de pisos al inicio y final de cada turno para obtener una eficiencia de 98.27% y 97.77% en tiempos mínimos de 19.05 y máximos de 28.22 minutos.

Se recomienda la utilización del checklist u hoja de control de camarera como segunda herramienta de reporte, el cual cumple con las necesidades de planificación y control de las actividades en el Sistema de Gestión de Calidad.

### Arreglo de habitaciones



Elaborado por: Autor



**Procesos en lavandería por la mañana**



**Elaborado por: Autor**

## Organización en lavandería



Elaborado por: Autor

**Organización en linos u offices a medio día**



**Elaborado por: Autor**

**Interrupciones en la limpieza para reposición de lencería o amenities en habitaciones**



**Elaborado por: Autor**

**Recolección de ropa de cama sucia**



**Elaborado por: Autor**

**Organización carros de camarera al finalizar el turno**



**Elaborado por: Autor**

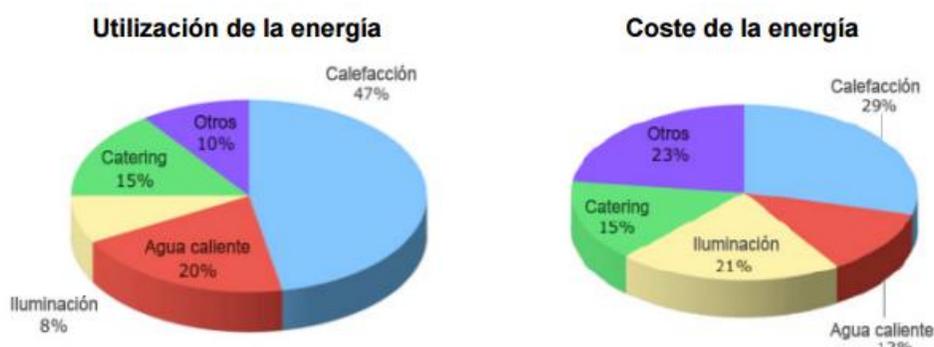
## **ANEXO 32. CAMBIOS CONSIDERADOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES DEL HOTEL Y SU LAVANDERÍA.**

Para la nueva propuesta de distribución se recomienda realizar cambios orientados hacia un sistema sustentable en las instalaciones de lavandería, aumentando así una certificación de calidad ambiental como la certificación Punto Verde, LEED, Green Star, o Energy Star, puesto que el hotel ya realiza actividades ambientales relacionadas con estas certificaciones como reciclaje y separación de desperdicios.

La energía utilizada en los hoteles depende de una serie de factores que incluyen, aunque no se limitan, a: las instalaciones, la categoría del hotel, la ocupación, la localización geográfica, las condiciones meteorológicas, la nacionalidad de los clientes relacionada con los hábitos de consumo, y al diseño arquitectónico del edificio y el diseño y control de las instalaciones.

En un hotel, los sistemas para producir agua caliente sanitaria (ACS) son esenciales para el porcentaje total del consumo energético de un hotel. En un estudio realizado por la Hotel Energy Solutions (HES), se demuestra, en lo referente a los costes, que la calefacción y la iluminación representan la mitad de los costes energéticos de los hoteles.

**Tabla 31 Análisis de la utilización de energía y sus costes en hoteles de Inglaterra**



**Fuente: (HES-UNWTO, 2015)**

Las cuestiones medioambientales están adquiriendo una mayor importancia para los clientes de los hoteles. Las tecnologías de eficiencia energética (EE) y energías renovables (ER) pueden tener un impacto directo en la reducción del consumo energético y de la contaminación, y de este modo aumentar la competitividad del sector y contribuir a la seguridad y estabilidad energética general. (HES-UNWTO, 2015)

Las cotas y valores de referencia de consumo energético serán una herramienta utilizada por los sistemas de certificación ambiental para realizar comparaciones y evaluaciones de rendimiento energético. La medida utilizada es de kWh/m<sup>2</sup>/año. Estas referencias se establecen basándose en quintiles de los datos obtenidos para el análisis de consumo energético del hotel.

**Tabla 32 Consideraciones de calificación de consumo energético anual por m2**

	Franja	kWh/m2/año	Quintiles
Excelente	< 195 kWh/m2/año	195	20%
Bueno	195 - 280 kWh/m2/año	280	40%
Medio	280 - 355 kWh/m2/año	355	60%
Deficiente	355 - 450 kWh/m2/año	450	80%
Muy deficiente	> 450 kWh/m2/año	>450	

**Fuente: (HES-UNWTO, 2015)**

Para el desarrollo exitoso de los sistemas de energía sostenible, el hotel deberá tomar en cuenta tres componentes:

- Utilización de la energía. Antes de invertir en recursos para producir energías más limpias, se deberá reducir su consumo energético, asegurándose que el equipamiento de las instalaciones utiliza el mínimo de energía necesario para proporcionar los servicios deseados.
- Generación de energía. Deberá producir energía más sostenible utilizando tecnologías de energías renovables y técnicas de suministro de bajo impacto.
- Conducta de las personas. Deberá mejorar el comportamiento de los usuarios del hotel y hacer funcionar el equipo de la forma más eficaz posible para limitar el uso innecesario de energía y maximizar los beneficios de la tecnología utilizada.

Los beneficios que obtendría el Hotel Howard Johnson al incursar en un estudio para el uso de energías eficientes y renovables en sus procesos incluirían:

1. Una reducción significativa de los costes de funcionamiento y el consumo energético, con un periodo de amortización relativamente corto.

**Tabla 33 Ejemplo de análisis rentabilidad de la Inversión en el sector hotelero.**

**Ejemplo de Análisis Financiero**

Área del hotel: 37,000 m<sup>2</sup>  
Factura anual de servicios públicos: 720,000 EUR  
Tasa de descuento: 8%

Mejora	Coste	Ahorros	Recuperación
Iluminación	350,000	116,667	3 años
Controles	200,000	80,000	2.5 años
Almacenamiento Térmico	150,000	37,500	4 años
Reparaciones	20,000	1,333	15 años
Importe Total	720,000	235,500	3.1 años

**Flujo de caja**

Años	A. 0	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6
Inversión	720,000						
Ahorros		235,500	235,500	235,500	235,500	235,500	235,500
Costes		70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
M&V		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total	-720,000	160,500	160,500	160,500	160,500	160,500	160,500
VA	-720,000	148,611	137,602	127,410	117,972	109,233	101,142

**VAN = 21.972 EUR**

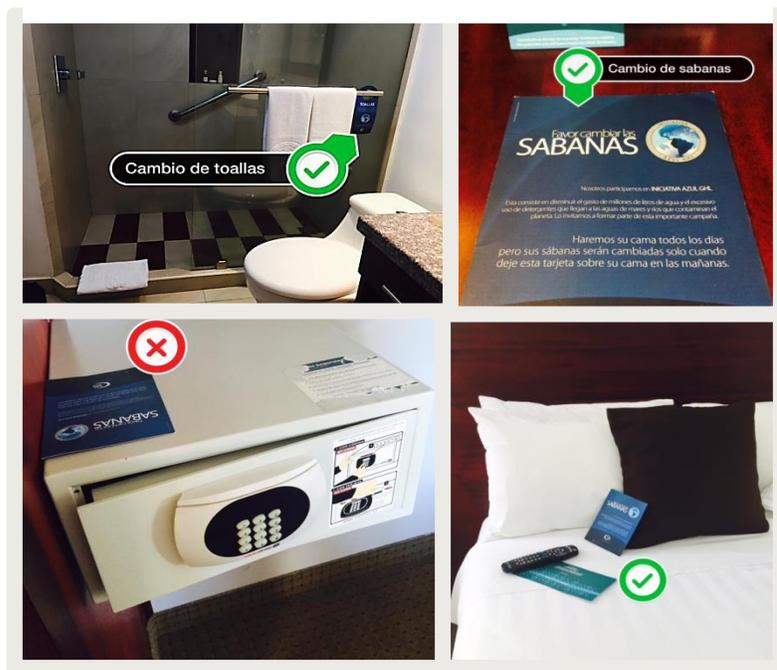
**TIR = 9%**

**Fuente: (HES-UNWTO, 2015)**

2. Aumentar el prestigio del hotel ayudándole a la fidelización de los clientes. Las buenas prácticas son una herramienta de marketing muy efectiva, “más hoy en día con un número creciente de clientes preocupados por cuestiones medioambientales y que preferirían un hotel responsable con la sociedad y el medio ambiente” (HES-UNWTO, 2015).
3. Las evaluaciones de acuerdo a la metodología de producción limpia (PL) permiten al hotel tomar la opción del sistema de cambio de sábanas y toallas de las habitaciones a

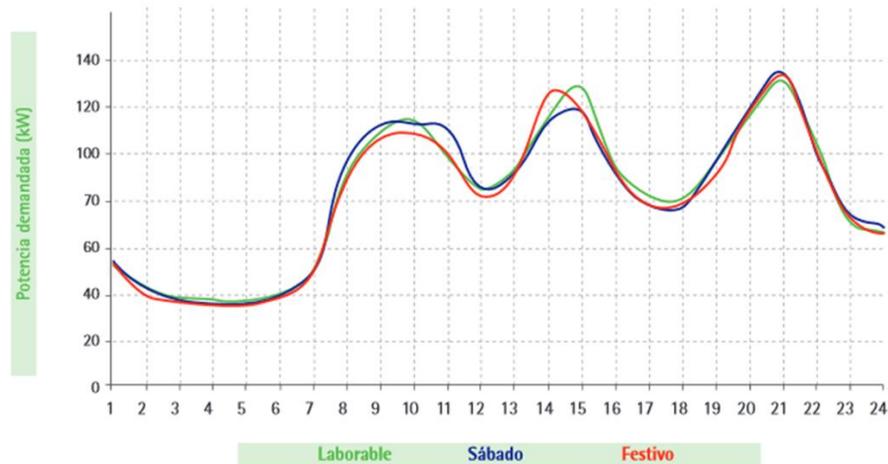
petición del huésped. Sin embargo, la mala práctica de los sistemas implementados podrían minar la reputación del hotel. Debido a que las certificaciones, premios y etiquetas ecológicas de los hoteles pueden ser difíciles de entender y puede resultar ignorada por los consumidores, es importante que se comunique a los clientes sobre las medidas energéticas y medioambientales emprendidas por el Hotel. De la misma manera se puede exponer a los huéspedes la importancia de preservar los recursos naturales; y en cuanto al personal, se deberá reforzar su formación acerca de cómo comunicar a los clientes los esfuerzos realizados por el establecimiento y por el personal.

**Tabla 34 Sistema de producción limpia del Hotel Howard Johnson Quito (GHL)**



4. Debido a que la energía supone el gasto de funcionamiento de mayor crecimiento en el sector hotelero, la aplicación de medidas EE y el uso de ER puede reducir significativamente el riesgo de un impacto económico que podría provocar la escasez de energía o el incremento de los precios. El conocimiento del uso energético actual del hotel permitiría elegir el tamaño de los sistemas de energía renovable y el tipo de elementos de almacenaje de energía del hotel.

**Tabla 35 Curva de carga típica de un hotel durante el día.**



**Fuente: (Agencia Valenciana de la Energía, 2003)**

5. Una mejor gestión energética podría prolongar la vida útil de los equipos con el consiguiente ahorro en la sustitución de equipos en años venideros
6. Se puede ayudar a la reducción del impacto medioambiental al mismo tiempo que se mantiene la calidad del hotel mejorando la experiencia del huésped
7. La puesta en funcionamiento de medidas de EE y la utilización de ER pueden evitar la

aparición de los problemas complicaciones derivados de los asuntos medioambientales y del cambio climático.

Al realizar un informe de rendimiento energético que proporcione una perspectiva del consumo energético del hotel, el siguiente paso será evaluar la reducción potencial del consumo de energía en base a los datos disponibles sobre el consumo de energía.

De acuerdo con las características de localización geográfica del hotel, así como de los recursos naturales disponibles se podrán proponer acciones de fácil aplicación de utilidad para el establecimiento.

A partir de estos estudios se evalúan las mejores opciones de inversión, permitiendo al hotel facilitar el análisis de costes y beneficios de la implantación y el uso de energías renovables (ER) y de eficiencia energética (EE).

En lavandería el valor de referencia por lavado es de 2 a 3 kWh/Kg de ropa lavada. Este consumo se reparte en las operaciones de lavado, donde el agua se calienta hasta 60 – 80 °C, necesarios para la desinfección de la ropa sucia; el secado, el planchado y los consumos generales de electricidad.

En los hoteles se pueden realizar varios cambios en los procesos como tratamientos de agua realizando conexiones desde las lavadoras hacia los tanques de los inodoros para que el agua con jabón no sea desperdiciado, se pueden realizar tratamientos de tenso activos para reutilizar el agua en la limpieza general y riego de jardines y plantas, o utilizar agua tratada solamente para el primer lavado de la ropa.

Montúfar (2015), ingeniera ambiental, recomienda utilizar vapor solamente para secados y planchados puesto que se ahorra agua pero se debe tomar en cuenta que todo lo que genera

calor más energía consume.

El proceso de lavado ofrece varias posibilidades de ahorro de energía orientado a las prácticas energéticas más sostenibles en el día a día, algunas medidas incluyen:

- Recuperación de los calores residuales del agua caliente de los distintos ciclos de enjuague, así como del aire caliente extraído del proceso de secado.

- Funcionamiento a la carga nominal de las máquinas, que es donde su rendimiento energético es mayor, nunca utilizándolas a media carga.

- Obtención de importantes ahorros energéticos si la producción de agua caliente se realiza de forma centralizada. En lugar de realizarla en cada equipo, se genera el aumento del rendimiento.

- Sustituir las resistencias eléctricas, por agua caliente de una instalación de energía solar, o procedente de una planta de cogeneración, o incluso por agua caliente procedente del circuito de ACS<sup>38</sup>, generada a través de calderas de agua caliente funcionando con gas natural como combustible. La inversión es bastante sencilla y consiste en conectar la entrada de agua de las lavadoras al circuito de agua caliente, con las correspondientes válvulas y controles por lo que esta mejora se amortiza con rapidez.

- El aprovechamiento energía solar térmica para la producción de agua caliente sanitaria utilizando captadores solares en hoteles puede ser una gran opción. (No siendo adecuados para instalaciones de calefacción por ejemplo, puesto que la temperatura generada no es mayor a 60°C).

---

<sup>38</sup> Agua Caliente Sanitaria.

### Imagen 21 Instalación ACS por energía solar

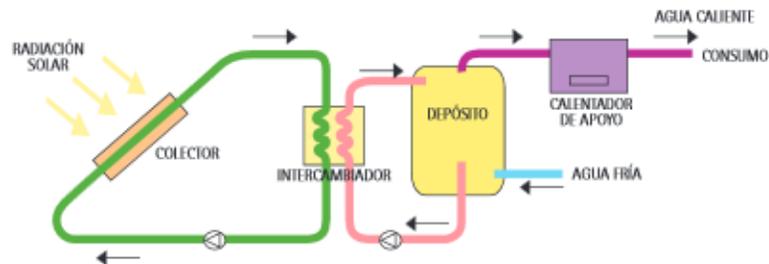


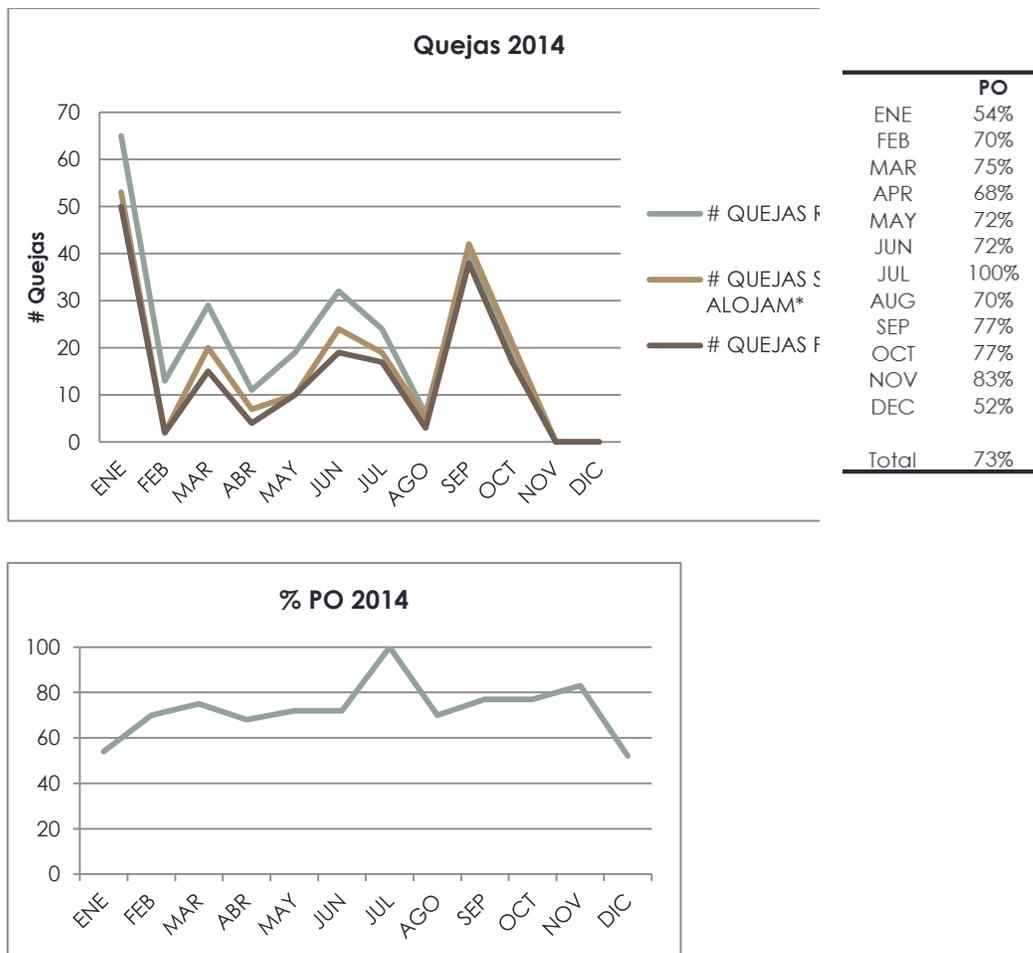
Figura 20. Esquema simplificado instalación ACS por energía solar

- Proporcionar el agua caliente desde las calderas de ACS del Hotel
- Sustituir las secadoras y calandras por equipos que utilicen gas natural o propano para el calentamiento de aire, ya que son más eficientes y el coste energético es menor
- Optimizar el tiempo de encendido de la calandra y no utilizar equipos de planchado pequeños.

### ANEXO 33. ANÁLISIS DE QUEJAS RECIBIDAS Y SU RELACIÓN CON EL PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DEL HOTEL

De las 257 quejas recibidas en el 2014, 201 fueron atribuidas al servicio, y de estas 201 quejas, 175 fueron atribuidas a los procesos. Enero fue el mes en que más quejas se recibieron (65), cuando el hotel se encontraba a un Porcentaje de Ocupación del 54%, seguido de septiembre con 40 quejas en un hotel ocupado al 77%, en junio con 32 quejas al estar ocupados al 72%, continuado con marzo recibiendo 29 quejas al estar a un 75%.

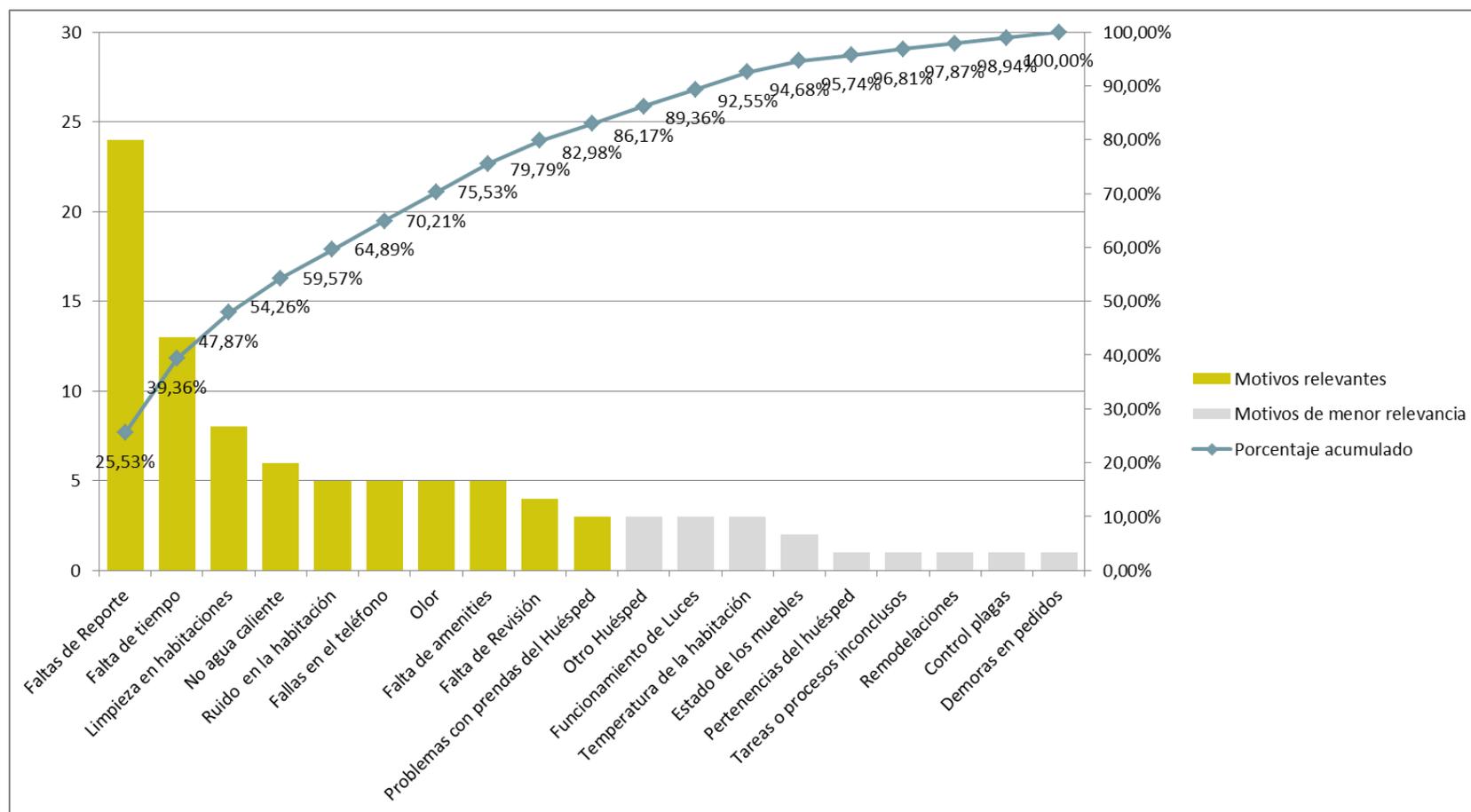
**Gráfico 15 Número de quejas presentadas por mes y su relación con el % de ocupación**





## ANEXO 35. DIAGRAMAS DE PARETO. MOTIVOS DE QUEJAS RECIBIDAS EN AMA DE LLAVES

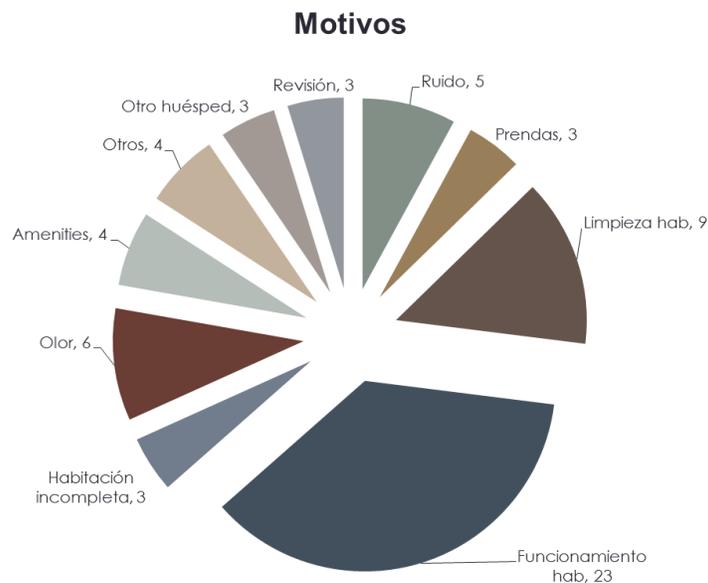
**Gráfico 16 Diagrama de Pareto 1. Motivos de inconformidades en los procesos identificados por quejas de huéspedes realizadas en el año 2014.**



El diagrama demuestra que en 19 motivos identificados, el 52.63% es decir: las faltas en los reportes, la falta de tiempo para culminar con la limpieza de las habitaciones, la percepción del huésped acerca del estado de limpieza de las habitaciones, la falta de agua caliente en la habitación, los ruidos que se escuchan dentro de las habitaciones durante la estadía del huésped, las fallas relacionadas con el funcionamiento de los teléfonos de la habitación, los olores, la falta de amenities y a falta de revisión del estado de la habitación; son motivos generadores del 82.98% de las quejas recibidas por el servicio que brinda el hotel, por lo que hay que precisar los puntos del proceso en el que se ocasionan estas falencias.

De esta manera, se han categorizado a las quejas en el departamento de Ama de llaves <sup>39</sup> en el siguiente diagrama de acuerdo a 10 criterios:

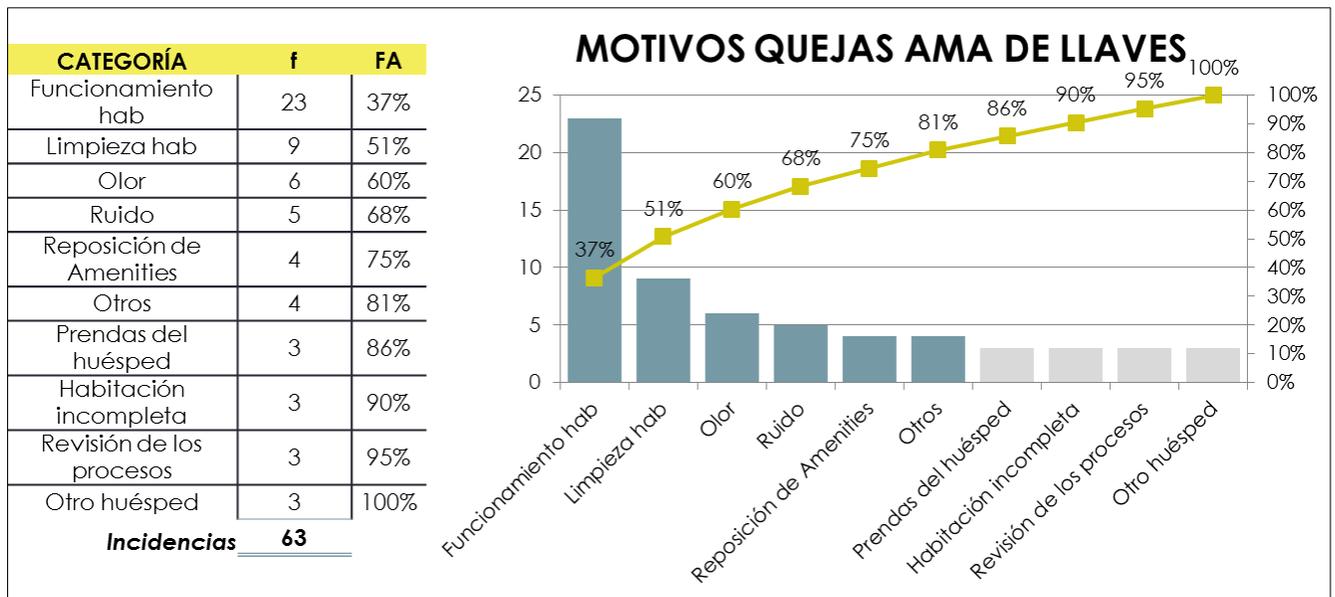
**Gráfico 17 Número de veces que el huésped se quejó por el motivo señalado**



<sup>39</sup> Como ya se indicó, en el planteamiento del problema en la Tabla 4, el hotel en el 2014 recibió 48 quejas de los huéspedes en Habitaciones, Ama de llaves y Lavanderría, por 19 motivos diferentes, que representaron 63 incidencias.

De esta manera se realiza un segundo Diagrama de Pareto y se determina que el 50% de los motivos que generan el 80% de las quejas recibidas son : la percepción falta de limpieza de la habitación, y el mal funcionamiento de la habitación.<sup>40</sup>

**Gráfico 18 Diagrama de Pareto 2. Motivos categorizados de las quejas recibidas en Ama de llaves**



(Howard Johnson Quito, 2014a)

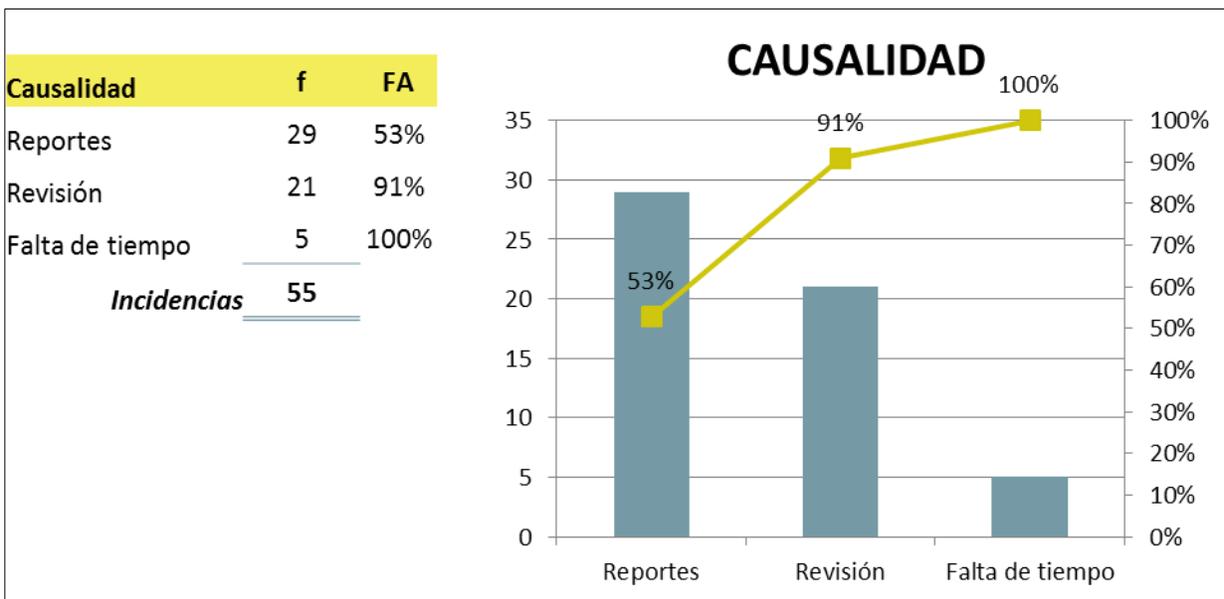
Elaborado por: Autor

Y para determinar internamente en dónde se originaron estos motivos, se realiza un tercer Diagrama de Pareto señalando que internamente los problemas en habitaciones al no ser

<sup>40</sup> Se atribuyen al mal funcionamiento de la habitación los problemas con las lámparas, los teléfonos, ruidos de aparatos, etc.

reportados, o a su vez no al no asegurarse que se haya realizado el mantenimiento correctivo pertinente en caso del mal funcionamiento de la habitación, ocasionó el 91% de las razones por las que los huéspedes realizaron sus quejas.

**Gráfico 19 Diagrama de Pareto 3. Causalidad de los motivos de quejas en Ama de llaves.**



(Howard Johnson Quito, 2014a)  
 Elaborado por : Autor

## **ANEXO 36. LA CALIDAD TURÍSTICA EN ECUADOR**

Con el fin de promover la prestación de servicios turísticos con estándares internacionales de calidad; en el 2013, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) estableció un convenio de cooperación con el Ministerio de Turismo para generar normas que eleven la calidad de los servicios turísticos en ámbitos de seguridad, playas y hoteleros. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Dentro del reglamento de alojamiento turístico, en el Anexo B, se indican 5 puntos de calidad como requisitos distintivos de los establecimientos de alojamiento de 5,4 y 3 estrellas. (Ministerio de Turismo, 2015e)

Por otro lado las empresas que realicen una aplicación efectiva de tecnologías para optimización o ahorro en el uso de recursos no renovables, que demuestren reducción en la contaminación y que persigan un mejoramiento continuo en el desempeño ambiental de sus procesos, productos y servicios, recibirán la Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde” desarrollada por el Ministerio del Ambiente también conocida como REA (Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental). (Subsecretaría de Calidad Ambiental, 2010 - 2011)

## **ANEXO 37. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ECUATORIANA AMBIENTAL “PUNTO VERDE”**

Para la obtención de la Certificación Ecuatoriana Ambiental se toman en cuenta los siguientes criterios de evaluación para los sectores de servicios a los que podría aplicar el hotel Howard Johnson Quito. La calificación se la realiza sobre el 100% de cada ítem o sobre 1, si el ítem no es adecuado a la actividad se la elimina al indicar que no aplica (NA).

Se detallan los puntos de innovación puesto que éstos han sido tomados en cuenta en el desarrollo de la presente investigación para que sean considerados como parte de la mejora de procesos del Hotel.

<b>Consideración de Criterios de Evaluación</b>	
<b>Criterios de aceptabilidad</b>	<b>PUNTAJE DE INSCRIPCIÓN</b> *Depende de si aplica o no al indicador sugerido
<b>1. Cumplimiento de la normativa vigente</b>	<b>10 puntos</b>
<b>2. Uso eficiente de las materias primas, insumos y materiales auxiliares</b>	<b>15 puntos</b>
<b>3. Indicadores en función de agua, energía</b>	<b>17 puntos</b>
<b>4. Manejo del agua</b>	<b>11 puntos</b>
<b>5. Manejo de Alimentos</b>	<b>7 puntos</b>
<b>6. Equipos de Oficina</b>	<b>5 puntos</b>
<b>7. Eficiencia energética</b>	<b>13 puntos</b>
<b>8. Manejo de Desechos</b>	<b>21 puntos</b>
<b>9. Información y capacitación</b>	<b>9 puntos</b>
<b>10. Innovaciones</b> <p><b>*Aquí se considera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han realizado mejoras a los equipos o a la planta</li> <li>• Se ha mejorado la eficiencia de los procesos</li> <li>• Se ha instalado tecnología de punta o moderna</li> <li>• Se estimula a sus usuarios cuando actúan en función de la reducción en la generación de residuos en el local o en sus hogares</li> <li>• Se solicita a los proveedores la reducción del embalaje sin que implique daño o contaminación de los productos</li> <li>• Se ha desarrollado políticas, planes de compras verdes – artículos y productos que no causen impacto negativo al ambiente</li> </ul>	<b>6 puntos</b>