

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Proyecto para la creación un plan de mejoras en los procesos de calidad del hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF para evaluar los servicios brindados en las áreas de ama de llaves y recepción.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Turismo

Presentado por:

Yaritza Alexandra Romero Coloma

María Belén Ortiz Ortiz

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, en especial a mis padres que me dieron la oportunidad de venir a este mundo, por siempre creer en mí y demostrarme el camino a la superación en todas las etapas de mi vida.

Yaritza Romero

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis padres, los cuales siempre han hecho sus mayores esfuerzos por darme la mejor educación y motivarme siempre a cumplir todas mis metas, mis hermanas quienes siempre me ha apoyado sea académicamente o con sus buenas energías durante toda mi etapa universitaria.

María Belén Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar de mi familia y brindarme sabiduría durante mis años de estudio. Así como a mis padres, Alexandra y Javier que siempre hicieron sus mejores esfuerzos para brindarme la mejor educación dentro y fuera de casa, a mi querida amiga y pareja de tesis María Belén Ortiz por su entrega en el desarrollo del presente proyecto, a mi tutor Mathias Pecot por su paciencia y guía, a la institución en general por todos los conocimientos que me han otorgado en el trayecto de mi carrera universitaria.

Yaritza Romero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme terminar mi carrera universitaria y darme las fuerzas durante estos años para no rendirme, al igual que toda mi familia los cuales siempre estuvieron ahí cuando más los necesité, a mi compañera y gran amiga Yaritza Romero por su dedicación y compromiso, mi director de proyecto Mathias Pecot el cual siempre nos ayudó con su conocimiento y paciencia. Y un agradecimiento muy especial a la Agencia One Class Travel por permitirme realizar este proyecto y por todo su apoyo durante este proceso.

María Belén Ortiz

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Yaritza Alexandra Romero Coloma* y *María Belén Ortiz Ortiz* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual".

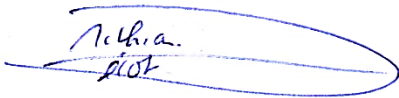


Yaritza Romero



María Belén Ortiz

EVALUADORES



Ph.D. Mathias PECOT

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

El presente proyecto busca dar solución al servicio de baja calidad a la demanda, generado por la inapropiada forma en la aplicación de los procedimientos básicos hoteleros y de atención al cliente por los trabajadores del hotel Playa Dorada mediante la elaboración de un Plan de mejoras en los procesos de calidad de las áreas de recepción y ama de llaves, que aportará a mejorar la atención de los empleados pues tendrán una guía, un manual con información específica de estas áreas.

El estudio estuvo basado en el modelo SERVPERF, que es una herramienta que a modalidad de encuesta mide la satisfacción del huésped. Se realizaron entrevistas a profesionales de las dos áreas mencionadas para la corroboración de los procesos llevados a cabo en el Playa Dorada, además se empleó la observación no participante, con motivo de evaluar los procedimientos actuales que llevan las áreas. Los resultados que se obtuvieron indican que la forma en que llevan a cabo los trabajadores los procesos es empírica, por escasa preparación y no poseer un manual físico de procedimientos que les sirva como guía en su trabajo.

Concluyendo que, a pesar de que un hotel cuente con una infraestructura visualmente atractiva, si la calidad del servicio es baja este no satisface las expectativas del huésped, por tal motivo se debe tener siempre en constante capacitación a los trabajadores para que brinden un servicio de excelencia.

Palabras Clave: Servicio al cliente, calidad, SERVQUAL, SERVPERF.

ABSTRACT

The present project seeks to provide a solution to the service of low quality to the demand, generated by the inappropriate form in the application of the basic hotel and customer service procedures by the workers of the Playa Dorada hotel through the elaboration by developing a plan for improvements in quality processes of the reception and housekeeper areas, which will contribute to improving the attention of employees as they will have a guide, a manual with specific information on these areas. The study was based on the SERVPERF model, which is a tool that measures guest satisfaction as a survey. Interviews were conducted with professionals from the two aforementioned areas to verify the processes carried out at Playa Dorada, and non-participant observation was used, in order to evaluate the current procedures that the areas carry. The results obtained indicate that the way in which the workers carry out the processes is empirical, due to poor preparation and not having a physical procedure manual that will serve as a guide in their work. Concluding that, despite the fact that a hotel has a visually attractive infrastructure, if the quality of the service is low, it does not meet the expectations of the guest, for this reason the workers must always be constantly trained to provide a service excellence.

Keywords: *Customer service, quality, SERVQUAL, SERVPERF.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
CAPÍTULO 1.....	8
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 MARCO TEÓRICO.....	11
1.4.1 Categorización de los servicios de alojamiento en Ecuador.....	11
1.4.2 Calidad del servicio.....	12
1.4.3 La evolución del servicio de calidad en hotelería	13
1.4.4 Método SERVQUAL	13
1.4.5 Desarrollo del método SERVQUAL	14
1.4.6 Método SERVPERF	15
1.4.7 Caso “Hotel Casa Hacienda Achamaqui – Chachapoyas “	17
CAPÍTULO 2.....	18
2. METODOLOGÍA.....	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	18
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.2.1 Entrevistas semiestructuradas	19
2.2.2 Observación Externa o no participante	20
2.2.3 Encuestas.....	21
2.2.4 Población, muestra y muestreo.....	22
2.3 CRITERIO DE RIGOR.....	24
2.4 CRITERIO DE ÉTICA.....	25
CAPÍTULO 3	26
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	26
3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN EXTERNA O NO PARTICIPANTE.....	26
3.2 ENTREVISTAS.....	28
3.3 ENCUESTAS.....	33
3.4 BRECHAS DE CONOCIMIENTO CUBIERTAS	39

3.5 LA PROPUESTA.....	39
1. Objetivo general	42
2. Alcance	42
3. Referencias	42
4. Justificación.....	42
5. Normas generales	42
5.1 Control del personal	43
5.2 Apariencia personal y uniforme	43
6. Área de recepción	44
7. Área de ama de llaves/ camareros	54
4.ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE MEJORAS.....	60
4.1 PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN.....	60
4.2 FLUJO DE CAJA.....	62
4.2.1 Costos Variables	62
4.2.2 Costos Fijos.....	63
4.2.3 Capital de trabajo.....	64
CAPÍTULO 4.....	67
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	74

ABREVIATURAS

SERVPERF	Service Performance
SERVQUAL	Service Quality
INEN	Servicio Ecuatoriano de Normalización
NTE	Norma Técnica Ecuatoriana
MINTUR	Ministerio de Turismo
ENEMDU	Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo
PIB	Producto Interno Bruto
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
IDEPRO	Instituto de Desarrollo Profesional
CAPM	Capital Asset Pricing Model
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor actual Neto

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación del Hotel “Playa Dorada” en Salinas	10
Figura 2. Hotel Casa Hacienda Achamaqui – Chachapoyas	17
Figura 3. Tipos de huéspedes que asisten al hotel.	33
Figura 4 Dimensión de Tangibilidad.....	34
Figura 5 Dimensión de Fiabilidad.....	35
Figura 6 Dimensión de Capacidad de respuesta.....	36
Figura 7. Dimensión de Seguridad.....	37
Figura 8. Dimensión de Empatía.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de establecimientos turísticos	12
Tabla 2. Resumen cronológico de los más relevantes aportes sobre la medición de la calidad del servicio.....	14
Tabla 3. Dimensiones de calidad de servicio de SERVQUAL	15
Tabla 4. Escala de calidad de servicio del SERVPERF	16
Tabla 5 Cronograma de observación externa o no participante	21
Tabla 6 Dimensiones del Método SERVPERF.....	23
Tabla 7 Criterios de rigor en la investigación cualitativa.....	24
Tabla 8 Criterios éticos de la investigación cualitativa.....	25
Tabla 9. Resultados de observación no participante	27
Tabla 10 Información obtenida de las entrevistas.	32
Tabla 11 Cotización para la implementación del plan de mejoras de procesos.....	60
Tabla 12 Cotizaciones de capacitaciones al personal.	61
Tabla 13 Cotizaciones del diseño e impresiones del plan.	62
Tabla 14 Costos Variables	63
Tabla 15 Costos Fijos	63
Tabla 16 Cálculo de capital de trabajo situación actual.....	64
Tabla 17 Cálculo de capital de trabajo con mejoras.	64
Tabla 18 Flujo de caja de situación actual.	65
Tabla 19 Flujo de caja con el plan de mejoras en los procesos.	66
Tabla 20 Flujo de caja incremental.	66

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo en Ecuador representa el 5,51% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, cabe recalcar que solo el 2,28 % es de manera directa, siendo la actividad de alojamiento y restauración las principales fuentes de ingresos. En el 2018 se generó 131.630 empleos en la industria de Hotelería y Restauración según encuesta ENEMDU. (MINTUR, 2018)

El hotel Playa Dorada, es un hotel de 18 habitaciones, situado al pie del mar por el sector de la Milina en el cantón Salinas, posee piscinas para adultos y niños, bar, salón de eventos, restaurante y playa semiprivada para el disfrute total de sus huéspedes. La ubicación del hotel, en uno de los balnearios más importantes de la provincia hace que tenga un auge de visitantes en las temporadas de playa, compartiendo así, junto con otros hoteles de la ciudad el deber de brindar el servicio de alojamiento a los turistas que desde hace muchos años atrás han categorizado a Salinas como uno de los puntos turísticos más importantes de la costa del pacífico.

Los primeros establecimientos de alojamiento en Salinas se dieron por los años 30 debido a eso es conocido como el primer balneario turístico de los ecuatorianos por su pronta infraestructura hotelera, además, es uno de los principales balnearios de la costa pacífica por sus hermosas playas y diversidad paisajística. Gracias a eso cuenta con un gran movimiento de turistas nacionales e internacionales que buscan hospedarse en estas playas por lo serenas y cálidas que son sus aguas, y debido a eso cuenta con hoteles de primera categoría, la modernización de su infraestructura a través de los años hace que su desarrollo turístico siga aumentando.

1.1 Descripción del problema

El hotel Playa Dorada, tiene 7 años en el mercado hotelero. Uno de los principales problemas es el servicio de baja calidad a la demanda, generado por la inapropiada forma en la aplicación de los procedimientos básicos hoteleros y de atención al cliente por el personal de los departamentos de ama de llaves y recepción. Los procesos actuales que se llevan en el hotel son básicos y en algunos de los casos son ignorados por el personal.

En el departamento de ama de llaves, conformado por dos camareros, quienes se encargan de la limpieza y orden de las habitaciones, estos procesos que se llevan a cabo son rudimentarios sin base en seguridad industrial al realizar el aseo, en consecuencia, lo que conlleva a un ambiente de inseguridad.

En el departamento de recepción, se encuentra personal no calificado, esto conlleva a la falta de estandarización de las normas para el desarrollo de los procesos, otro punto es la desactualización de las herramientas informáticas con las que realizan los procesos de reserva, incluyendo el check-in y check-out, además de que no se aplican los procedimientos de servicio al cliente.

Por otro lado, es necesario mantenerse en la mejora continua de los procesos de atención para brindar servicios de calidad, pues según el PLANDETUR 2020 (2007), uno de los principales elementos en el desarrollo turístico es el hospedaje al generar más ingresos a comparación de las otras actividades turísticas. Al ser esta una de las actividades con más demanda, es necesario establecer soluciones de manera inmediata y efectiva con respecto a los servicios. Una de estas soluciones es la creación de un plan de mejoramiento de los procesos actuales de la empresa hotelera, colaborando con la modernización de las funciones de cada área mencionada.

1.1.1 Localización Geográfica

Hotel “Playa dorada” se encuentra situado en la ciudadela La Milina, en la ciudad de Salinas provincia de Santa Elena, cerca de Puerto Lucía Yacht Club a 2.5 kilómetros y a 5 minutos del Centro comercial Paseo Shopping “La Península”.

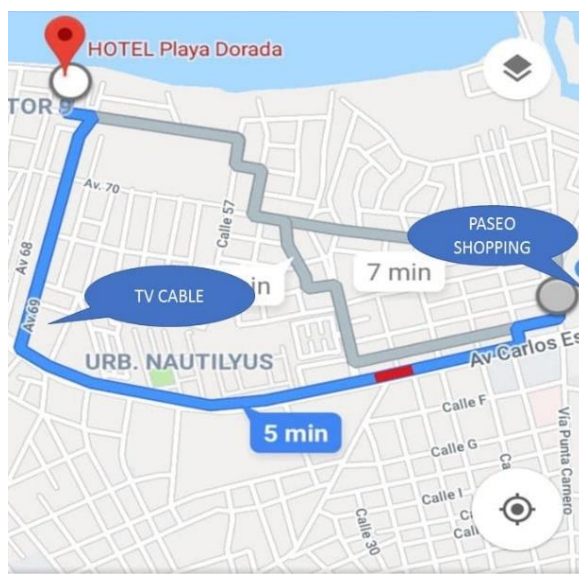


Figura 1. Mapa de ubicación del Hotel “Playa Dorada” en Salinas

Fuente: Elaboración propia

1.2 Justificación del problema

La creación de un plan de mejoras en los procesos de calidad del hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF permite mejorar los procesos operativos de las áreas de ama de llaves y recepción, brindando servicio de excelencia a sus huéspedes. a largo plazo aportará al crecimiento turístico de la ciudad de Salinas e impulsará la economía del hotel.

También, al satisfacer al mercado en general a través del mejoramiento de los procesos de calidad de los servicios, permite posicionar en el colectivo un mejor concepto acerca de los servicios que se brindan en los hoteles de Salinas, y tener preferencia por nuestros servicios al visitar la ciudad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Crear un plan de mejoras en los procesos de calidad del hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF para la evaluación de los servicios brindados en las áreas de ama de llaves y recepción.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del departamento de ama de llaves y recepción.
- Aplicar el cuestionario de evaluación de la calidad de servicios sobre el área de ama de llaves y recepción a los huéspedes al finalizar su estadía.
- Entrevistar a profesionales de las áreas de estudio de otros hoteles para establecer parámetros en base a criterios.
- Evaluar la rentabilidad acorde a criterios económicos y proyección del plan a mediano plazo.

1.4 Marco teórico

Este proyecto se encuentra apoyado en la conceptualización desarrollada por distintos autores.

1.4.1 Categorización de los servicios de alojamiento en Ecuador

La segmentación del mercado está dada por las distintas categorías que ubican a los hoteles por el cumplimiento de estándares de infraestructura y servicios brindados que pueden ser desde los más básicos hasta los de lujo.

Para brindar un servicio de hospedaje sin importar una categoría los alojamientos deben cumplir con habitaciones privadas con cuarto de baño, servicio de alimentos y bebidas y con un mínimo de cinco habitaciones.

Basándonos en el reglamento de alojamiento turístico del año 2016 indica que los establecimientos de alojamiento turístico se dividen en: Hotel, Hostal, Resort, Lodge, Hostería, Hacienda Turística, Refugio, Campamento Turístico, Casa de huéspedes.

Categoría: son los requisitos técnicos diferenciadores de categorización, que pueden ser de una a cinco estrellas, donde se evalúa la infraestructura, los tipos y calidad del

servicio brindados a los huéspedes. Considerando al de cinco estrellas como la categoría más alta y al de una estrella como la más baja categoría en hoteles. (Turismo, 2016)

Tabla 1 Clasificación de establecimientos turísticos

Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico	Categorías asignadas
Hotel	2 estrellas a 5 estrellas
Hostal	1 estrella a 3 estrellas
Hostería – Hacienda Turística	3 estrellas a 5 estrellas
– Lodge	
Resort	4 estrellas a 5 estrellas
Refugio	Categoría única
Campamento turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

Fuente : LEXIS (2016)

1.4.2 Calidad del servicio

La relación entre el valor y la satisfacción del cliente es la calidad de un servicio. Donde todos los aspectos y características de un bien o servicio buscan conseguir la satisfacer las necesidades que tenga el cliente. Alcanzar la calidad va más allá de la habilidad de no tener defectos. Esta inicia con las necesidades del cliente y termina con un cliente totalmente satisfecho. (P. Kotler, Principles of marketing (4a), 2005)

En un estudio de Duff (2009) Un servicio de calidad se considera cuando el cliente recibe lo que quiere o necesitan más efectivamente a lo largo del tiempo. La alta calidad del servicio proporciona los beneficios estratégicos de la reducción de costos, el retorno de la inversión y el aumento de la productividad.

Dobrzykowski, McFadden y Vonderembse (2016) mencionan que en la actualidad la idea de calidad ha pasado de centrarse en el producto, a mantener énfasis en los servicios, es decir, los productos recibidos son solo componentes de esos servicios.

1.4.3 La evolución del servicio de calidad en hotelería

Como se sabe importantes cambios ofreció Inglaterra a nivel mundial, de la mano con la revolución industrial uno de estos también lo fue en el ámbito turístico.

A finales del siglo XVIII se ofreció alojamiento a los viajeros en Inglaterra estos eran rudimentarios (Borer, 1972; Granville, 1841; Harper, 1906 ; Simmons, 1984; Smith, 1855; Taylor, 2003; White, 1968), pero a finales del siglo XIX un inglés sugirió a la industria hotelera una mayor gama de instalaciones / servicios mejorados y servicios de catering para una gama más amplia de clientes (Slattery, 2009; Taylor, 2003). Siendo este el inicio de una nueva modalidad de recibir servicios hoteleros. (Bowie, 2018)

A lo largo de la historia y desde la perspectiva de la industria hotelera, el desarrollo de promociones y canales de distribución, ayudaron a proporcionar al viajero información apropiada sobre hoteles; además de expandir el mercado para mujeres y viajeros de clase trabajadora; elevar los estándares de servicio; reducir los cargos del hotel; y todos estos factores combinados para aumentar la ocupación hotelera y rentabilidad. (Bowie, 2018)

1.4.4 Método SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año de 1988, indica que la percepción de la calidad del servicio está basada en la calidad percibida y es el resultado de la discrepancia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio.

Según los estudiosos Clow y Vorhies en el año de 1993, definen que “SERVQUAL se considera un modelo de teoría de brechas porque mide la diferencia entre las expectativas del cliente antes de experimentar.”

Actualmente se han desarrollado distintos métodos para la evaluación de los servicios, pero el más utilizado es el SERVQUAL, pues “permite a los gestores detectar, de acuerdo con los índices, qué aspectos del servicio son importantes y cuál es el nivel de satisfacción como resultado de la comparación de la importancia de un servicio con la satisfacción proporcionada por ese servicio” (Gadotti, 2009)

Tabla 2. Resumen cronológico de los más relevantes aportes sobre la medición de la calidad del servicio

Año	Autores	Aportes
1980	Oliver	Paradigma Des confirmatorio
1984	Grönroos	Modelo de Calidad de Servicio
1985, 1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	Modelo SERVQUAL
1989	Eiglier y Langeard	Modelo de Servucción
1992	Cronin y Taylor	Modelo SERVPERF
1993, 1994	Teas	Modelo de Desempeño Evaluado
1994	Rust y Oliver	Modelo de los Tres Componentes
1996	Dabholkar, Thorpe y Rentz	Escala Multinivel de Calidad del Servicio
1997	Philip y Hazlett	Modelo P-C- P
2001	Brady y Cronin	Modelo Jerárquico Multidimensional
2006	Akbaba	Técnica del Factor Incidente Crítico

Fuente: (Alvez, Estrada, Robles, & Ponce, 2015)

SERVQUAL, ha sido base para los investigadores para el análisis en calidad de servicios. Se han realizado variaciones para adaptarlo a la realidad estudiada en distintas áreas, siendo SERVPERF el más utilizado por la industria hotelera, hablando en términos turísticos.

1.4.5 Desarrollo del método SERVQUAL

En cuanto al desarrollo, el instrumento SERVQUAL identifica cinco dimensiones de la calidad del servicio utilizando 22 indicadores (Parasuraman et al., 1988). Las dimensiones incluyen tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las descripciones de las cinco dimensiones, según lo definido por Parasuraman et al. (1988, p. 6), que se dan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Dimensiones de calidad de servicio de SERVQUAL

Dimensión	Descripción
Tangibles	Instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.
Fiabilidad	Capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
Sensibilidad	Disponibilidad para ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.
Empatía	Atención personalizada e individualizada que la firma brinda a sus clientes.

Fuente: Parasuraman et al. (1988, p. 6)

1.4.6 Método SERVPERF

Según Gronroos en el año 1984, sugiere medir las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio proporcionando una aproximación cercana al desempeño del servicio SERVPERF = Rendimiento (J. Joseph Cronin & Taylor, 1992) que utiliza atributos de calidad de dos factores, técnicos y funcionales. (Grönroos, 1984). Es por esto por lo que una alternativa es la escala de medición SERVPERF de solo rendimiento desarrollada por Cronin y Taylor (1992). Desde el inicio de SERVQUAL y SERVPERF, ha habido muchas discusiones para aclarar la conceptualización de la calidad del servicio.

A pesar de la validación del concepto de SERVQUAL (Rendimiento-Expectativas), el modelo puede tener problemas inherentes a la medición real de la calidad percibida (Yeh & Kuo, 2003)

El modelo SERVPERF es una herramienta que a modalidad de encuesta representa 'medidas de solo rendimiento' o medidas de calidad del servicio enfocadas solo en el desempeño organizacional tal como lo perciben los consumidores en lugar de enfocarse en la diferencia entre las percepciones del desempeño de los consumidores versus sus expectativas de calidad del servicio. (Ali, 2010)

Tabla 4. Escala de calidad de servicio del SERVPERF
Escala de calidad de servicio del SERVPERF

<p>Tangibilidad</p> <p>1. XYZ tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.</p> <p>2. Las instalaciones físicas de XYZ son cómodas y visualmente atractivas.</p> <p>3. Los empleados de XYZ tienen una apariencia pulcra.</p> <p>4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ son visualmente atractivos.</p>
<p>Fiabilidad</p> <p>5. Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.</p> <p>6. Cuando tengo un problema en XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.</p> <p>7. Habitualmente el XYZ presta un bien el servicio.</p> <p>8. El XYZ presta servicio en el tiempo acordado.</p> <p>9. El XYZ insiste en no cometer errores en registros y documentación.</p>
<p>Capacidad de Respuesta</p> <p>10. Los empleados de XYZ informan puntualmente y con sinceridad acerca de las condiciones del servicio.</p> <p>11. Los empleados del XYZ ofrecen un servicio ágil y rápido.</p> <p>12. Los empleados del XYZ siempre están dispuestos a ayudarle.</p> <p>13. Los empleados del XYZ le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.</p>
<p>Seguridad</p> <p>14. El comportamiento de los empleados del XYZ transmite confianza.</p> <p>15. Me siento seguro en las transacciones que realizo en el XYZ.</p> <p>16. Los empleados del XYZ son siempre amables.</p> <p>17. Los empleados del XYZ tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas.</p>
<p>Empatía</p> <p>18. Los empleados del XYZ le hacen un seguimiento especializado.</p> <p>19. En el XYZ tienen un horario adecuado.</p> <p>20. Los empleados del XYZ ofrecen información y atención personalizada.</p> <p>21. Los empleados del XYZ buscan lo mejor para los intereses del cliente.</p> <p>22. Los empleados del XYZ comprenden sus necesidades específicas.</p>

Fuente: Setó (2014)

1.4.7 Caso “Hotel Casa Hacienda Achamaqui – Chachapoyas “

El hotel Casa Hacienda Achamaqui – Chachapoyas se encuentra ubicado en Chachapoyas, Perú. Se buscaba evaluar los servicios de calidad que ofrecía el hotel durante cuatro meses en el año 2018.

Durante el proyecto se utilizaron fuentes secundarias, además de la implementación del método SERVPERF con una muestra de 221 huéspedes, aplicándoles una encuesta de 22 preguntas propuestas por el método, con un resultado estableciendo que la calidad del Hotel casa hacienda Achamaqui es muy buena, expresando que la satisfacción y las expectativas de los clientes se están cumpliendo sobre los servicios que recibieron en el hotel. (CORTEZ, 2019)



Figura 2. Hotel Casa Hacienda Achamaqui – Chachapoyas

Fuente: <https://es.hotels.com/ho754066816/casa-hacienda-achamaqui-chachapoyas-chachapoyas-peru/#:WO>

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

A continuación, se detalla la metodología que fue utilizada para la recolección de datos del presente proyecto. Los datos fueron obtenidos de los actores claves para el proyecto: huéspedes, personal, propietarios y otros profesionales del área. Se seleccionó estos cuatro actores como claves, porque de esta manera la información será veraz. Se obtuvieron criterios diferentes para el problema por un lado por el servidor y por el otro el huésped como juez de los servicios recibidos.

2.1 Descripción del área de estudio

El estudio se aplicó a turistas nacionales e internacionales que se hospedaron en el hotel "Playa Dorada", además de los empleados del hotel. En primera instancia se encuentran los huéspedes porque en base a sus valoraciones se establecieron los lineamientos. El personal del hotel en especial el área de recepción es el contacto directo que tiene el huésped con la empresa, el área de ama de llaves a pesar de tener contacto indirecto también hace parte de la interacción con los clientes.

De igual manera, los dueños del hotel son una figura importante en el proyecto porque son los primeros en recibir la información vía telefónica y redes sociales. Es importante destacar que se realizó un acercamiento con una profesional en el departamento de recepción y otra profesional en ama de llaves de otras empresas, para la debida orientación en los procesos y diseño del producto final.

2.2 Diseño de la Investigación

El proyecto cuenta con métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de recopilar datos acerca de los procedimientos sobre calidad en los servicios del hotel en los departamentos de recepción y ama de llaves.

El levantamiento de la información será por medio de tres técnicas de recolección de datos. Como técnicas cualitativas se utilizaron: entrevistas y la observación no participante, y como cuantitativa las encuestas. La recopilación de la información por medio de las herramientas ayudó a alcanzar el cumplimiento de nuestros objetivos específicos.

2.2.1 Entrevistas semiestructuradas

De acuerdo con los autores Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, (2013) este tipo de entrevistas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

Según las profesoras Aleandri & Russo de la Universidad de Macerata en el año 2015 dicen que la entrevista semiestructurada ofrece total libertad para expresarse y profundizar conversación sobre algunos o diferentes temas cubiertos. Esto es importante para mantener la empatía entre el entrevistador y el entrevistado.

Para obtener información primaria, se seleccionó la entrevista semiestructurada, pues esta herramienta permite al entrevistado mantener una “conversación amistosa” entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan; así mismo el objetivo del uso de esta herramienta fue obtener información sobre los procesos que realizan los entrevistados que trabajan en las áreas de ama de llaves y recepción para tener información de los correctos procesos que se llevan a cabo en un hotel.

Para el desarrollo de la entrevista, se definió la categoría ideal del hotel para entrevistar a los empleados, es así como se estableció que sea desde 2 a 4 estrellas. Para una mejor comprensión en el manejo de las normas de disciplina y funciones del cargo, además de las herramientas tecnológicas para los registros y salidas de un hotel se contactó a los licenciados el Sr. Abraham La Fuente y la Srta. Karen Plúas. Ambos recepcionistas, el primero del hotel Silberstein y la segunda entrevistada del hotel Corona Real.

Por último, y como complemento en cuanto a los procedimientos del cargo de ama de llaves, se entrevistó a la Sra. Sonia Pérez, camarera del hotel Corona Real. Como

siguiente paso, se elaboraron una serie de preguntas, que permitirán llevar el orden de la entrevista basadas en los temas de interés, tomando en cuenta el tipo de entrevista no se omitirán temas u opiniones que puedan contribuir con el proyecto.

Las fechas donde se realizaron las entrevistas fueron el 4 diciembre al Lcdo. La Fuente y el 9 de diciembre a la Lcda. Plúas y a la Sra. Pérez.

Los temas principales de estudio para la entrevista a realizar fueron los siguientes:

- Tiempo de los procesos
- Materiales e insumos
- Calidad de servicios

Las preguntas guías que se utilizaron para las entrevistas se presentan a continuación:

- ¿En qué consiste su cargo?
- ¿Cómo controlan que se cumplan los horarios de trabajo?
- ¿Cómo manejan los materiales en el área de recepción/ ama de llaves?
- ¿Su departamento maneja reglamentos o normas?
- ¿Se rigen algún estándar de control de calidad?
- ¿Tienen un tiempo establecido para cada proceso en sus áreas?

2.2.1.1 Codificación

Para analizar la información que se obtuvo por medio de las entrevistas se realizaron fichas de codificaciones basadas en los temas más importantes que se investigan en estas dos áreas.

2.2.2 Observación Externa o no participante

Otra de las técnicas empleadas es la observación no participante para conocer el estado físico actual de las áreas de estudio, como se encuentran las instalaciones y si tiene alguna falla y el servicio que están brindando los trabajadores a sus huéspedes. Según, Campos & Covarrubias (2012), es una técnica realizada por personas externas que no tienen participación dentro de los hechos; donde no existe una relación con los sujetos del escenario; sólo son espectadores de lo que se desarrolla, y el investigador se limita a tomar nota de lo que sucede para conseguir sus fines.

En el área de recepción se tomaron en cuenta aspectos como: tiempos de check in y check out y el uso correcto de las herramientas tecnológicas para ello, así como en el de ama de llaves el uso del tiempo e implementos en el proceso de limpieza, esta observación se realizó del 21 de diciembre al 23 de diciembre del año 2019. Para el análisis de la información obtenida se tomó como guía la ficha de observación de los procesos que se desarrolla dentro de las áreas de ama de llaves y recepción, además de los servicios que brindan los trabajadores.

Para más ver las fichas completas dirigirse a los Anexo 2 y Anexo 3

Tabla 5 Cronograma de observación externa o no participante

Cronograma de actividades	
Método de investigación: Observación no participante	
Sábado 21 de diciembre	Observación: <ol style="list-style-type: none"> 1. check-in 15:00 pm (Pareja) 2. check-in 15:00 pm (Familia)
Domingo 22 de diciembre	Observación: <ul style="list-style-type: none"> • Check-out 12:00 pm • Limpieza habitaciones matrimonial
Lunes 23 de diciembre	Observación: <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza habitación quintuple

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Encuestas

La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de la población. (Robert M. Groves, 2009). Para la medición en el presente proyecto, se desarrolló un cuestionario basado en el método SERVPERF, que está estructurado por 22 preguntas establecidas. Se aplicaron las encuestas a partir del 23 de noviembre y su finalización fue el 23 de diciembre del año 2019.

A pesar de ser un método empleado en el ámbito hotelero, como el método SERVQUAL, puede ser utilizado en distintos ámbitos. Entre los usos más recientes de esta herramienta se encuentra un estudio realizado en el año 2018, en un hospital

estatal ubicado en un área prioritaria de desarrollo en Turquía, dónde se analizó la calidad del servicio para estudiar el nivel percibido de los servicios ofrecidos a los pacientes y analizar los predictores de calidad en términos de las dimensiones y los elementos del modelo SERVPERF (Akdere, Top, & Tekingündüz, 2018). Los resultados indicaron que efectivamente las dimensiones de dicho modelo están significativamente relacionadas con la calidad general del servicio, así como con los indicadores de alta calidad del servicio.

2.2.4 Población, muestra y muestreo

Población: Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA, DE ALVARADO, & DE CANALES, 1994)

Se trabajó con una población de 85 huéspedes, nacionales e internacionales, que estuvieron hospedados en el establecimiento, estos datos fueron obtenidos del reporte de ocupación del segundo semestre del año 2019, específicamente en los meses de octubre y noviembre del hotel Playa Dorada.

Muestra y muestreo: es un subgrupo de la población o universo, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis, además de delimitación de la población para generalizar resultados y establecer parámetros. (Fernández-Sampieri, 2014)

Para la obtención de los datos, se trabajó con 70 huéspedes que se hospedaron en el Hotel Playa Dorada y para la selección de la muestra se empleó la técnica muestreo probabilístico, para lograr esta muestra se utilizó la siguiente formula:

<p>n= Tamaño de la muestra.</p> <p>N= Tamaño de la población.</p> <p>Z= Nivel de confianza a 1.96</p> <p>d= Error muestral (0.05)</p> <p>p= Probabilidad de éxito (0.05)</p> <p>q= Probabilidad de fracaso (0.5)</p>	$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$ $n = \frac{85 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (85 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$
--	--

$$n = \frac{81.634}{1.1704}$$

$$n = 69.7488$$

$$n = 70$$

Todos los resultados se analizaron por medio del cálculo de estadísticas descriptivas de acuerdo con las dimensiones de la calidad de servicio percibidas, para proporcionar información y relación sobre las variables de la escala de Likert y las preguntas de cada aspecto de análisis. A partir de los resultados, se determinó el nivel bajo o alto de calidad del servicio mediante la interpretación de gráficos estadísticos.

2.2.4.1 *Diseño de cuestionario*

En primer lugar, la estructura del cuestionario SERVPERF, está basado en el modelo SERVQUAL, de esta surgen 22 ítems. Para la valoración de cada ítem, se maneja la escala de Likert, que va del 1 al 5, siendo 1 el valor más alto y 5 el más bajo. El proyecto tomó en cuenta las cinco dimensiones del método SERVPERF detallados a continuación:

Tabla 6 Dimensiones del Método SERVPERF

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Tangibilidad	Equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Algo en desacuerdo 5. Muy en desacuerdo
	Instalaciones físicas atractivas	
	Apariencia pulcra	
Fiabilidad	Cumplimiento de promesa	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo
	Buen servicio	
	Prestación de servicio ágil	
	Persistencia en no cometer errores	
Capacidad de respuesta	Información sobre condiciones del servicio sincera y puntual	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo

	Servicio ágil	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Disposición para ayudar	4. Algo en desacuerdo 5. Muy en desacuerdo
Seguridad	Confianza en el comportamiento de los empleados	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Seguridad en las transacciones	4. Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo
	Amabilidad de los empleados	
Empatía	Seguimiento especializado	1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Horario adecuado	4. Algo en desacuerdo 5. Muy en desacuerdo
	Información y atención personalizada	
	Comprensión de las necesidades específicas	

Fuente: Elaboración propia

Para observar la plantilla de la encuesta SERVPEF utilizada dirigirse al Anexo 10

2.3 Criterio de rigor

Como el fin de reducir sesgo en la información obtenida y para el debido desarrollo del proyecto se han tomado en cuenta criterios de rigor que permiten garantizar que tanto los métodos, así como las técnicas y herramientas de recolección de datos serán los más veraces y cercana a la realidad posible.

Tabla 7 Criterios de rigor en la investigación cualitativa

Criterios de rigor	Características del criterio
Credibilidad Valor de la verdad/ autenticidad	Aproximación de los resultados de una investigación frente al fenómeno observado.
Transferibilidad Aplicabilidad	Los resultados derivados de la investigación cualitativa no son generalizables sino transferibles.

<p>Confirmabilidad o reflexividad Neutralidad/ objetividad</p>	<p>Los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes.</p>
<p>Relevancia</p>	<p>Permite evaluar el logro de los objetivos planteados y saber si se obtuvo un mejor conocimiento del fenómeno de estudio.</p>

Fuente: (Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas, & Rebolledo-Malpica, 2012)

2.4 Criterio de ética

Para el correcto uso de las técnicas de recolección de datos se tomaron en cuenta criterios éticos, en especial, el de consentimiento informado y manejo de la confidencialidad, estas se refieren a la autorización de los participantes para llevar a cabo entrevistas y utilizar la información recolectada para propósitos académicos.

Tabla 8 Criterios éticos de la investigación cualitativa

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
Grabaciones de audio o video	Deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

Fuente: (Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas, & Rebolledo-Malpica, 2012)

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como propósito la evaluación de los datos recolectados por medio de los instrumentos de recolección de datos mencionados en el capítulo 2. Los resultados adquiridos mediante las entrevistas, las encuestas y la observación no participante fueron los siguientes:

3.1 Resultados de la observación externa o no participante

Con la sistematización realizada en base a la observación no participante en el hotel Playa Dorada que se realizó los días 9 y 10 de noviembre se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) Los mayores auges de huéspedes al hotel se encuentran en los fines de semana y días feriados, sin embargo, entre semana no tienen ingreso de huéspedes.
 - El horario de check-in es 14:00 pm y check-out 12:00 pm
- 2) El tipo de habitaciones que se encuentran en el hotel van desde simples a quíntuples.
- 3) Los huéspedes que se alojan con frecuencia son familias y grupos de amigos.
- 4) Infraestructura accesible: Existen rampas de circulación en todo el establecimiento y habitaciones adecuadas para personas con discapacidad.
- 5) Normas para el uso de habitaciones colocadas detrás de cada puerta principal.
- 6) Señalización
- 7) Los servicios que ofrecen son:
 - Wifi en todas las habitaciones y lobby del hotel
 - Restaurante “La Milina”
 - Parqueadero
 - Recepción de 24 horas
 - Salón de eventos con capacidad para 60 personas
 - PiscinaAltura 1.50 metros / Horario de uso: 8am-8pm

En cuanto a, los servicios ofrecidos se tomaron en cuenta aspectos como: tiempo y cantidades empleadas en el uso de cada material e instrumento. En la recepción en los procesos de check in y check out, y verificación del sistema de reservas. En ama de llaves: procedimientos de limpieza y empleo del tiempo.

La ficha de observación para evaluar los procesos en las dos áreas de estudio y la información obtenida nos permitió determinar lo siguiente:

La ficha se encuentra en la sección Anexos 2 y Anexo 3

Tabla 9. Resultados de observación no participante

Área Ama de Llaves	
✓ El área de almacenamiento se encuentra limpio y ordenado todo se encontró en buenas condiciones	☒ Se utilizan insumos de limpieza básicos de hogar
✓ Manejan un registro del estatus de las habitaciones mediante un documento de Word	☒ No hay nadie que realice una supervisión post limpieza
✓ Utilizan elementos de protección como mascarillas y guantes al momento de realizar la limpieza	☒ El tiempo de limpieza de las habitaciones fue entre 25 a 33 minutos excediendo en la gran mayoría del estándar.
✓ Tiene un inventario de insumos y herramientas para todo el hotel	
Área de Recepción	
✓ El área de recepción se lo encontró en buenas condiciones	☒ No poseen un sistema de reserva, ellos manejan las reservas por medio de un documento compartido con la agencia.
✓ Poseen un inventario de materiales de oficina	☒ Los tiempos empleados en los procesos tanto de check in y check out fueron de 4 minutos.

✓ Manejan una bitácora	
✓ Al finalizar le realizan al huésped una encuesta para medir la calidad del servicio brindado	
✓ El proceso de check in y check out se realizó sin ningún problema como reclamos o mal dudas.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ El recibimiento al huésped fue de forma cordial por parte de uno de los recepcionistas, pero el otro recepcionista el recibimiento no fue tan ameno ni la atención. 	

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Entrevistas

Estas entrevistas contribuyeron con información importante para conocer los procesos operacionales y de evaluación de calidad correspondientes que los entrevistados manejan en las respectivas áreas en los hoteles.

Se obtuvieron los resultados de esta sección, elaborando fichas con sus respectivas codificaciones de los temas principales además se incluyó la citación textual de la persona entrevistada y el código referencial del tema tratado.

Las entrevistas con sus respectivas codificaciones las puede encontrar como Anexo 7, Anexo 8, Anexo 9

3.2.1 Lic. Abraham La Fuente – Recepcionista polifuncional del hotel Silberstein.

“Venta de habitaciones y brindamos información de los servicios que tiene el hotel, del wifi, servicios extra (lavandería, restaurante), la información de las actividades de los diferentes tours y además recomendaciones de sitios donde pueden ir.”

Lic. Abraham La Fuente

Para entregar un servicio de calidad el recepcionista debe ser una persona capacitada y conocer muy bien sus funciones además de poder asesorar a su huésped por algún

problema o duda. Debido que esta área es la primera en usar el huésped y debe ayudar a que la primera impresión sea la mejor.

“Recepción realiza un reporte con la jefa de recepción, ella a su vez habla con el administrador hotelero que hace el reporte o el pedido de materiales formal por medio de un correo electrónico al dueño”

Lic. Abraham La Fuente

Para la adquisición de todos los materiales que se necesitan en las distintas áreas de los hoteles, se manejan procesos de adquisición cada área mediante los supervisores realiza los pedidos y manejan los inventarios. Para así no malgastar material y darle el correcto uso.

“Una gran parte de los hoteles en Galápagos , las sedes principales están en otras ciudades Quito o Guayaquil , el control lo llevan desde esas ciudades, nosotros llevamos un registro de asistencia , un reporte de actividades mediante dos formas, primero el administrador hotelero hace un informe respectivo al dueño del hotel que se encuentra en Quito y también nosotros hacemos un reporte biométrico, básicamente ponemos nuestra huella dactilar a la entrada y salida , al final de cada mes se genera un reporte en Excel”

Lic. Abraham La Fuente

El buen uso de la tecnología ayuda a mejorar la calidad de los hoteles, facilitando así los procesos que manejan los trabajadores al momento de realizar sus actividades más rápidas y eficaces como es en los check-in y check-out, control de habitaciones, inventarios, marcación de asistencia etc.

3.2.2 Lic. Karen Plúas – Recepcionista polifuncional del hotel Corona Real.

“El hotel maneja un manual de procesos por área, cada área tiene su manual de funciones, que es el proceso que nos entregan a nosotros, de las funciones que debemos de cumplir”

Lic. Karen Plúas

Para brindar un correcto servicio, cada área debe manejar un manual de procesos que es lo más recomendable para cada hotel debido que ahí se indica detalladamente las funciones que los trabajadores tienen y como realizarlas con los tiempos y materiales adecuados para cada área, ayudando así a mantener una calidad en los servicios brindados.

“Tenemos un sistema como de encuesta que nosotros realizamos a los clientes para poder hacer mejoras, pedir sus opiniones sobre el servicio recibido”

Lic. Karen Plúas

La encuesta de satisfacción del cliente es una forma que el hotel puede obtener una retroalimentación de la calidad de los servicios que ofrece, sería bueno implementación de este método debido que ayuda a la mejora en los servicios porque el huésped puede dar sus recomendaciones.

“No tengo un tiempo establecido pero unos cinco minutos máximos si el huésped tiene algún problema con las reservas, de ahí si todo está bien hasta unos tres minutos es lo normal que nos demoramos”

Lic. Karen Plúas

Para que los procesos operacionales de cada área de un hotel sean ágiles y cómodos para los huéspedes, mantener un tiempo establecido para cada actividad es adecuado, respetando los tiempos y el orden de las funciones se podrá brindar un servicio de calidad

3.2.3 Sra. Sonia Pérez- Camarera del hotel Corona Real.

“En el día vemos cuantas habitaciones hay que limpiar o reponer los amenities, por ejemplo, en una matrimonial son dos shampoo, dos acondicionadores, dos jabones, contamos el total de las personas por habitación y eso pedimos en oficina que nos den”

Sonia Pérez

Conocer los materiales y las cantidades necesarias para cada área facilita el orden y manejo correcto evitando el gasto innecesario sea económico o de tiempos. Tener presente un inventario de materiales para controlar el uso correcto de cada uno y en las funciones correctas.

“En mi área, la limpieza de habitaciones, ordenar las habitaciones con toda la lencería y amenities, revisar los televisores, las lámparas, que las sabanas no estén manchadas”

Sonia Pérez

Como lo indico la Señora Sonia Pérez las funciones principales que realiza una camarera de hotel en general son la limpieza y mantenimiento de las habitaciones para así tener un control de los amenities necesarios para cada habitación. Y así dar una buena experiencia a los huéspedes.

“Depende de cómo nos dejen las habitaciones, si las habitaciones no se encuentran demasiado sucias unos 25

minutos, si las habitaciones están exageradamente desordenas ya es un poco más de tiempo”

Sonia Pérez

El manejo correcto de los tiempos en el área de ama de llaves es muy importante porque esto ayuda a la efectividad del hotel si uno se mantiene en el tiempo correcto se podrá desarrollar las demás funciones de manera exitosa.

Se elaboró una tabla resumen en donde se detallan los datos percibidos por los entrevistados a fin de corroborar similitudes en los procesos de operación.

Tabla 10 Información obtenida de las entrevistas.

Aspectos	Lic. La Fuente	Lic. Plúas	Sra. Pérez
Tiempo	Se rige al tiempo estándar 3 minutos para la venta de habitaciones.	Mantiene el tiempo de entre 3 a 5 minutos los procesos de check-in y check-out	Normalmente son 25 minutos, pero puede aumentar dependiendo el estado de la habitación.
Materiales	Se realiza un pedido por parte de la supervisora de recepción a los dueños.	La asistente administrativa de acuerdo con el inventario maneja la reposición de materiales.	Realizan inspección a las habitaciones y los materiales faltantes se pide en oficinas
Calidad	Se mide por medio de comentarios en OTAS	Realizan una encuesta de satisfacción al finalizar estadía.	El supervisor realiza una inspección luego de la limpieza

Fuente: Elaboración propia

3.3 Encuestas

En las encuestas se segmentó los tipos de huéspedes que visitan el hotel, es decir, en familia, amigos o pareja. En esta sección se muestran los datos obtenidos de la encuesta de evaluación al hotel Playa Dorada utilizando el método SERVPERF de evaluación de calidad. Se utilizó una muestra de 70 huéspedes del hotel. La escala de evaluación es:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni acuerdo ni en Desacuerdo
4. En Desacuerdo
5. Totalmente en Desacuerdo

3.3.1 Resultados

3.3.1.1 Tipos de huéspedes

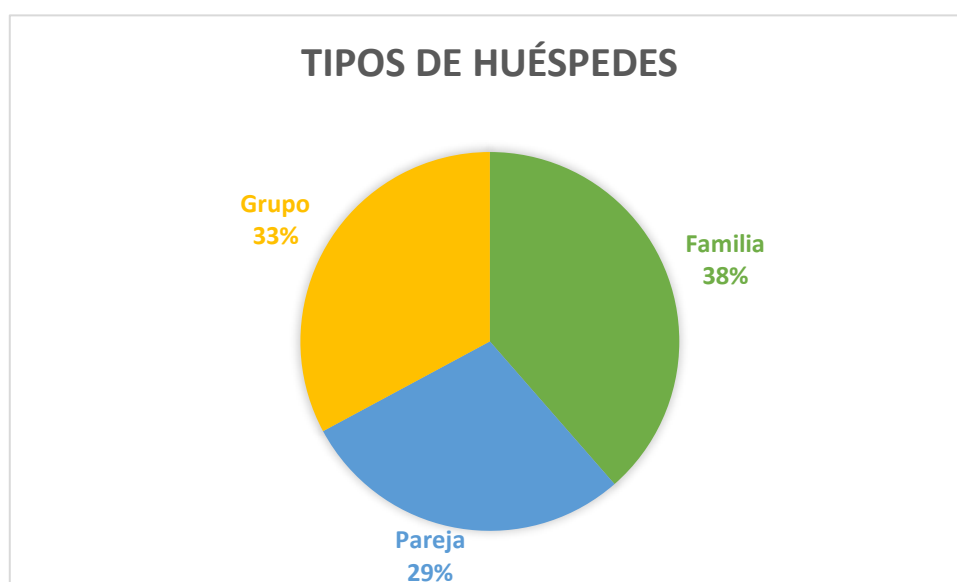


Figura 3. Tipos de huéspedes que asisten al hotel.

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo como resultados de la segmentación de los huéspedes, que el hotel es un 38% más frecuentado por familias, valor muy similar a las visitas de amigos y parejas, esto quiere decir que son dos segmentos a los que puede apuntar el hotel para el incremento en su ocupación.

3.3.1.2 Tangibilidad

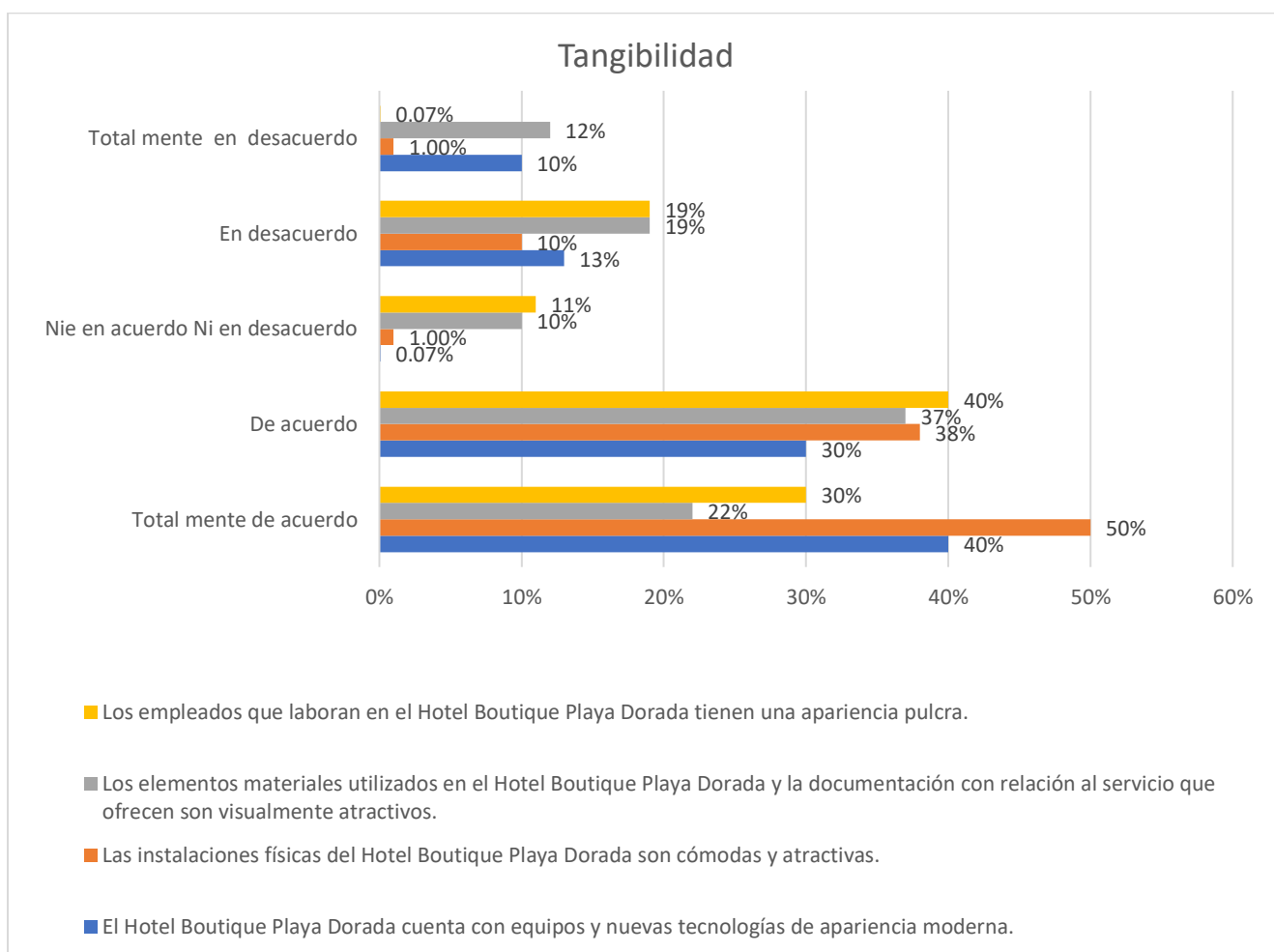


Figura 4 Dimensión de Tangibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En general, los huéspedes destacaron que las instalaciones son cómodas y atractivas, con cuenta con una apariencia medianamente pulcra, pues cabe recalcar que actualmente se están realizando mantenimiento para mejorar la parte estética del hotel. En cuanto equipos y nuevas tecnologías el hotel se encuentra visualmente atractivo, pero cabe recalcar que tan solo un 40 % indica que cumple con sus expectativas es decir menos de la mitad de los visitantes se encuentra satisfecho en este aspecto, esto quiere decir que se deben implementar mejoras en cuanto a tecnologías.

3.3.1.3 Fiabilidad

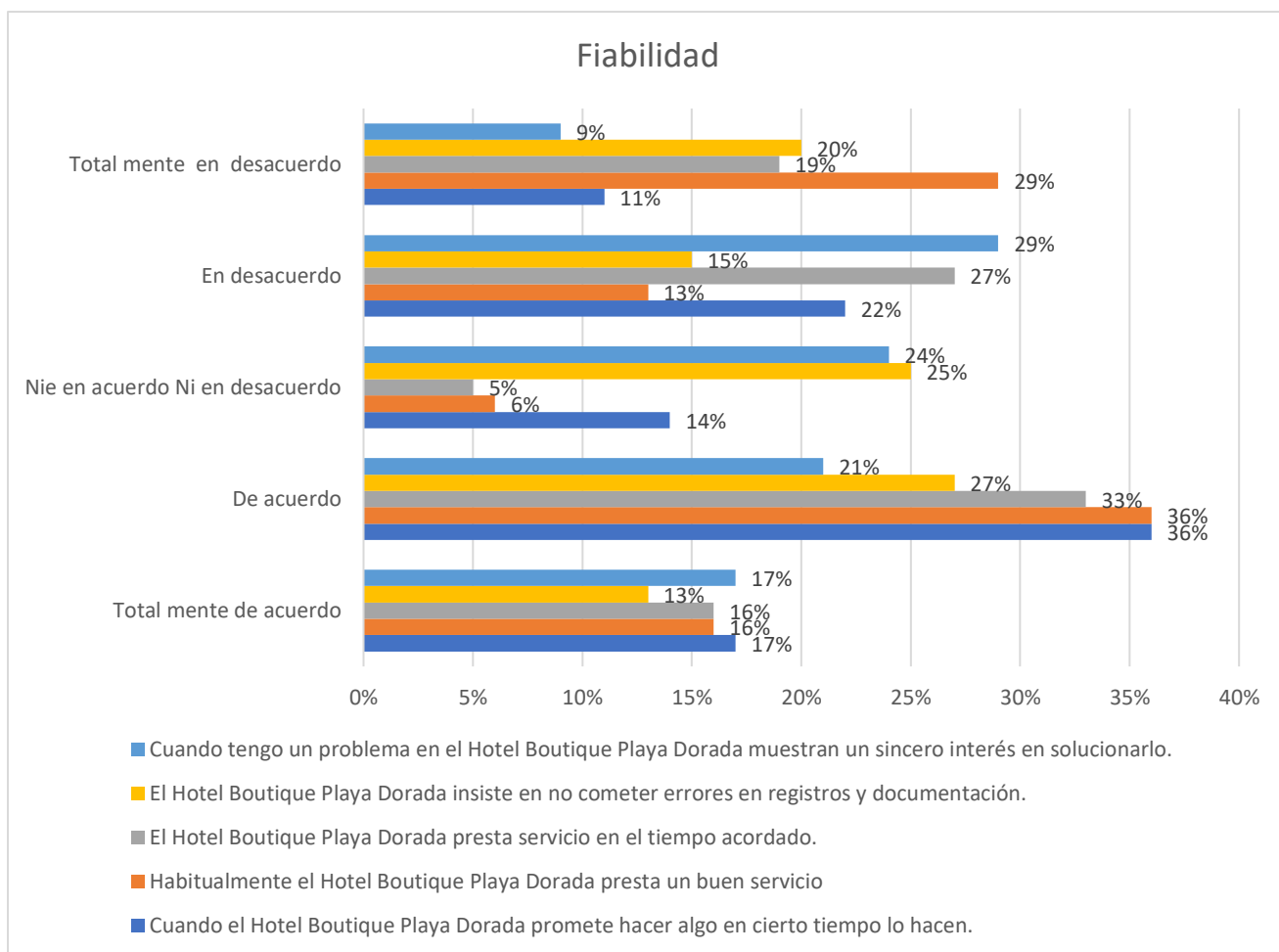


Figura 5 Dimensión de Fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la fiabilidad, un alto porcentaje indica que los trabajadores no tienen la capacidad para realizar los servicios que prometen de manera confiable y precisa, debido a que no demostraron placer al servirlos. Los empleados toman en cuenta el no cometer errores al momento de la documentación. Otro punto muy importante es que los empleados no siempre brindan sus servicios a tiempo en forma general, existen falencias en los tiempos en que desarrollan los requerimientos de los huéspedes, por ende, estos no se sienten totalmente confiados al solicitar algún servicio.

3.3.1.4 Capacidad de respuesta

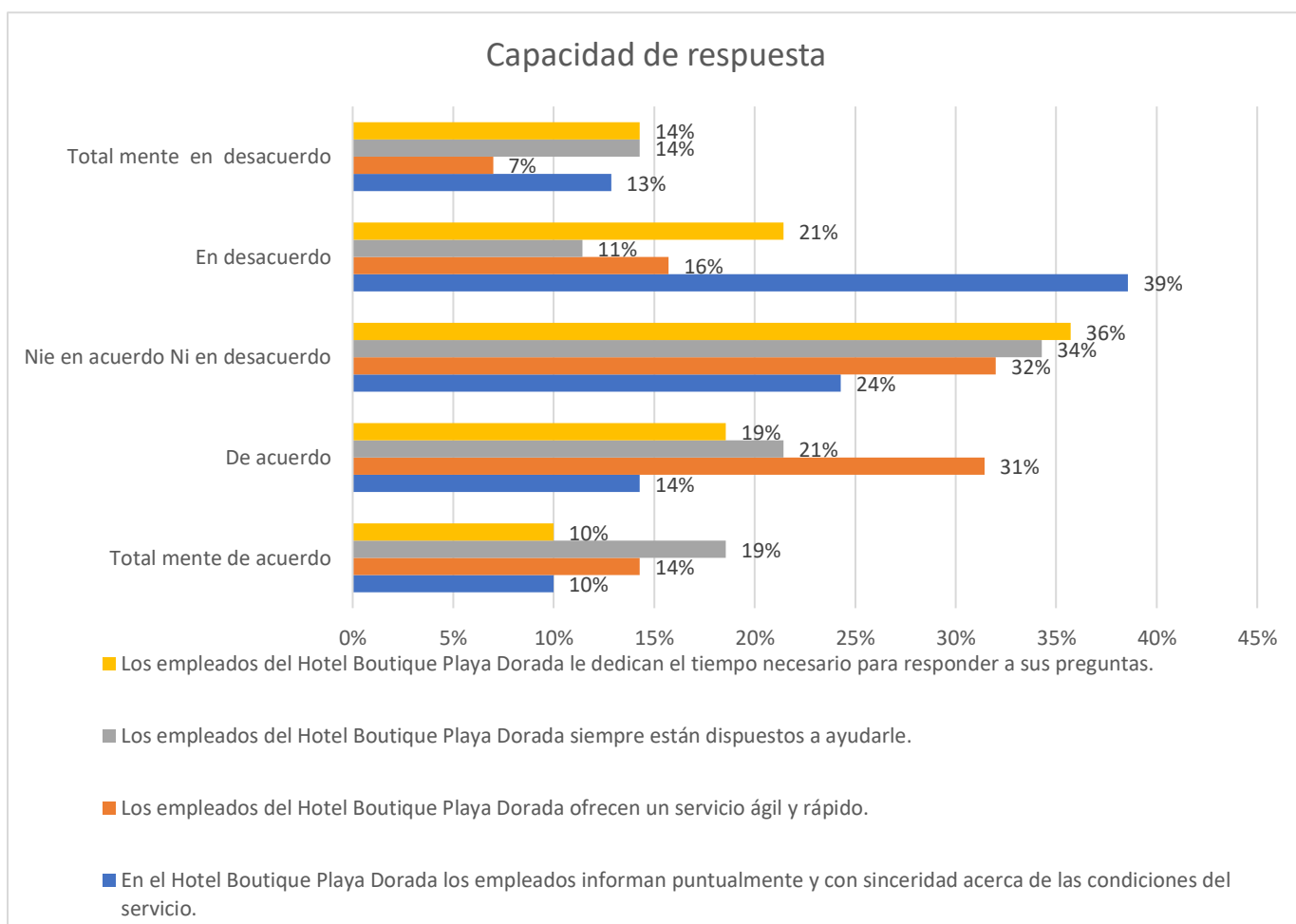


Figura 6 Dimensión de Capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de respuesta del hotel un alto porcentaje indicó que los empleados no informan sobre las condiciones en las que se encuentran las habitaciones, si existe algún artefacto averiado o si se encuentran en mantenimiento. Además, según los huéspedes calificaron el servicio como no tan ágil como debería ser brindado.

3.3.1.5 Seguridad

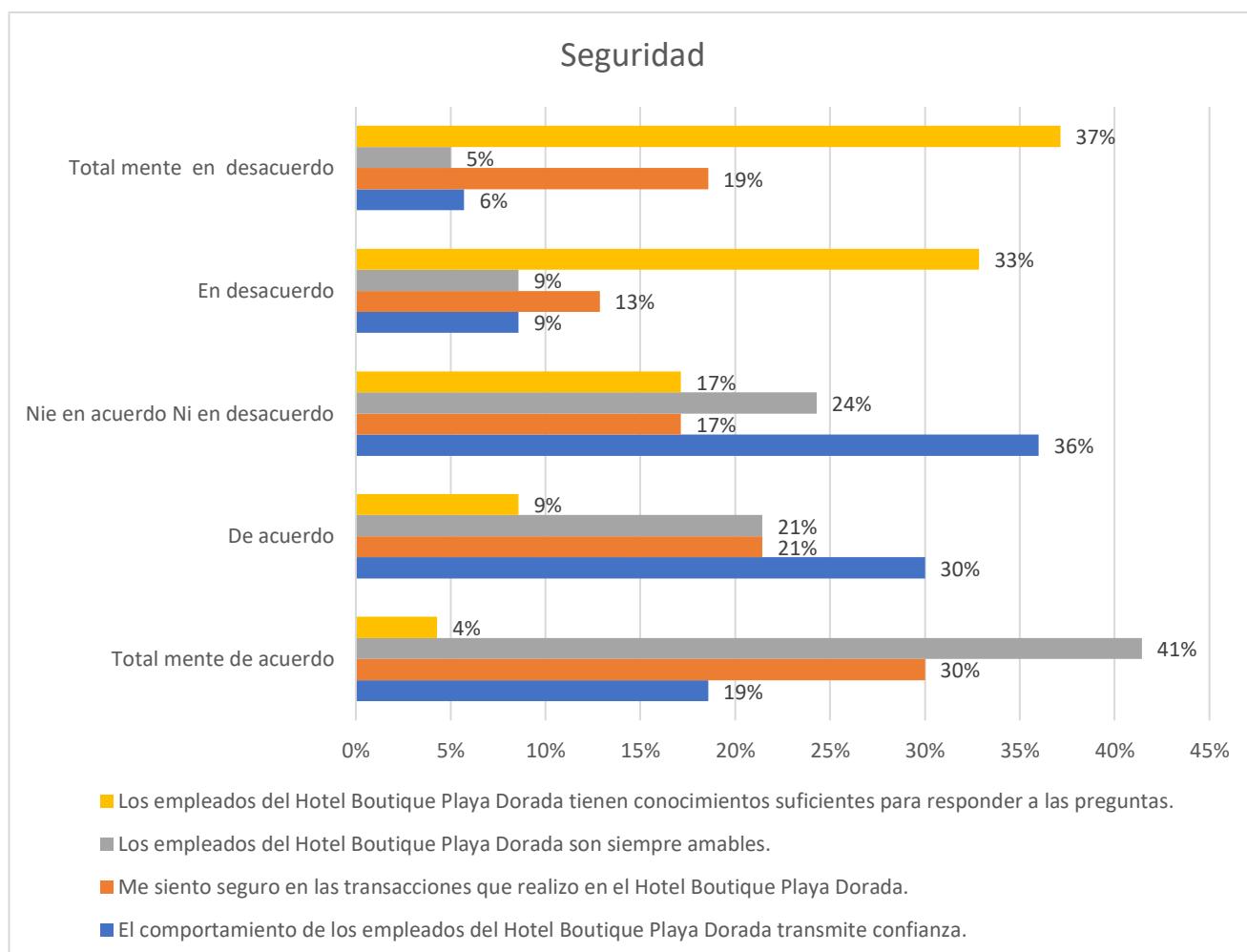


Figura 7. Dimensión de Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

Los huéspedes reconocieron que los empleados no tienen suficiente conocimiento a las dudas acerca del hotel e información turística. Habría que decir, también que fueron tratados amablemente y sintieron seguridad al realizar transacciones siendo un punto a favor porque generó confianza en la empresa.

3.3.1.6 Empatía

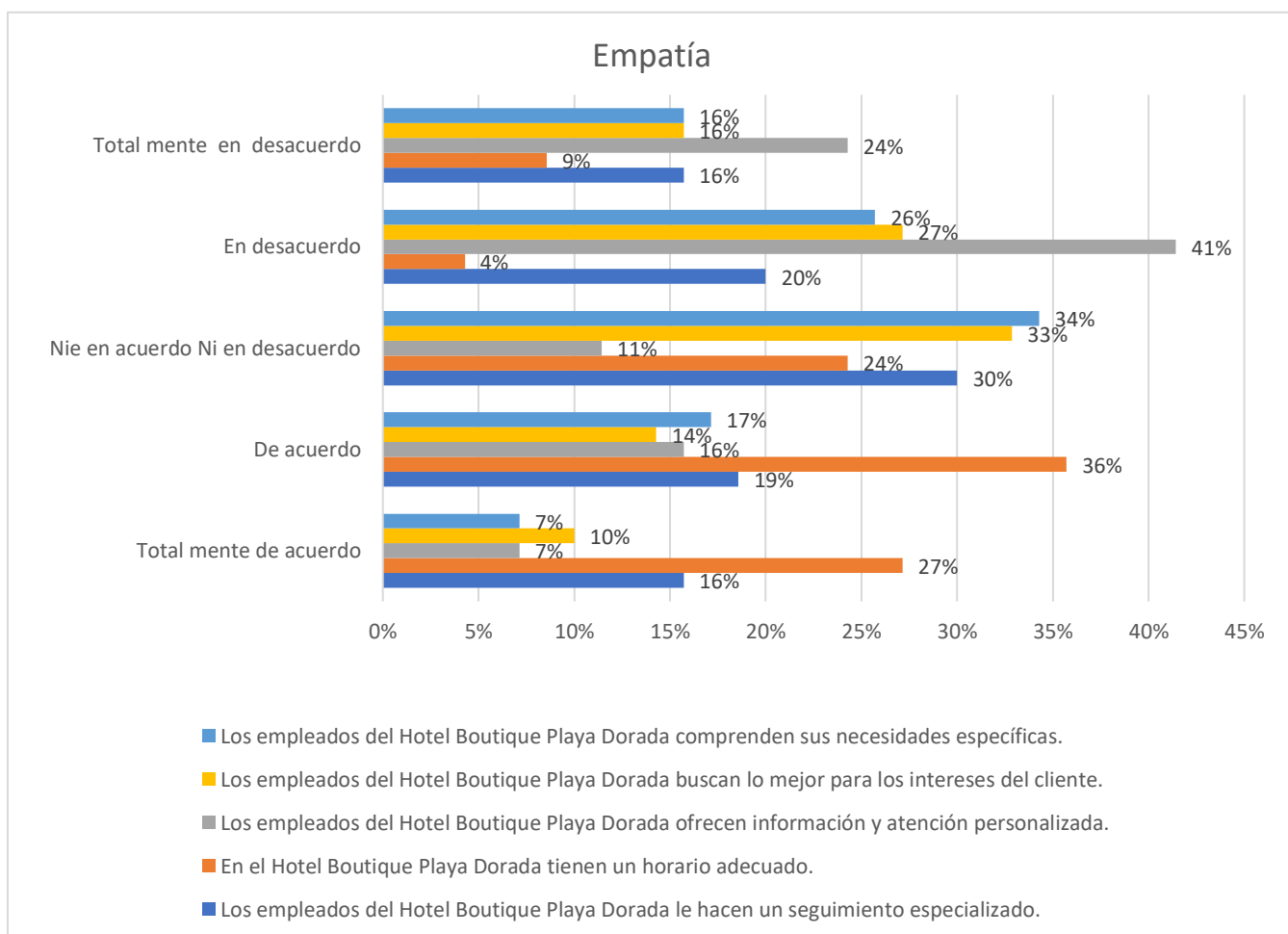


Figura 8. Dimensión de Empatía.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto, los huéspedes indicaron que sus necesidades son comprendidas, pero existe un porcentaje que indicó estar en desacuerdo pues tomando en cuenta las dimensiones anteriores, los empleados cumplen con los servicios, pero no suele ser de inmediato, lo que generó esta inconformidad. Todavía cabe señalar que, los huéspedes reafirmaron no sentirse totalmente complacidos con la atención que recibieron en el hotel.

3.4 Brechas de conocimiento cubiertas

El hotel no posee un sistema de reservas estructurada, es decir, como parte de los procesos de atención a los clientes se utilizan herramientas esenciales compartidas como Excel, en donde solo poseen datos básicos en cada reserva. Por ende, no se pudieron obtener datos reales de ocupación en años anteriores para una breve comparación de estos con respecto a los meses de este último semestre.

Por otro lado, la escasa ocupación del hotel de lunes a jueves no permite la recolección de la información, de manera que se tuvieron que realizar un total de 5 visitas entre viernes, sábado y domingo, donde hay un mayor número de reservas.

3.5 La propuesta



**PLAN DE MEJORAS DE LOS
PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN
Y AMA DE LLAVES
DEL HOTEL PLAYA DORADA.**

ELABORADO POR: M. BELÉN ORTIZ & YARITZA ROMERO.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL.....	42
2. ALCANCE.....	42
3. REFERENCIAS.....	42
4. JUSTIFICACIÓN.....	42
5. NORMAS GENERALES.....	42
5.1 CONTROL DEL PERSONAL.....	43
5.2 APARIENCIA PERSONAL Y UNIFORME.....	43
6. ÁREA DE RECEPCIÓN.....	44
6.1 PERFIL DEL CARGO.....	44
6.2 REQUISITOS DEL PUESTO.....	44
6.3 FUNCIONES PRINCIPALES.....	45
6.4 NORMAS Y ETIQUETAS DE ATENCIÓN AL HUÉSPED.....	45
6.5 ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN.....	46
6.5.1 Inicio del turno.....	47
6.5.2 Finalización del turno.....	47
6.6 RESERVACIONES.....	47
6.7 REGISTRO DE ENTRADA DEL CLIENTE – CHECK IN.....	49
6.8 REGISTRO DE SALIDA DEL CLIENTE – CHECK OUT.....	51
7. ÁREA DE AMA DE LLAVES/ CAMAREROS.....	54
7.1 PERFIL DEL CARGO DE AMA DE LLAVES.....	54
7.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL AMA DE LLAVES.....	54
7.3 PERFIL DEL CARGO DE AMA DE LLAVES.....	55
7.4 REQUISITOS DEL PUESTO.....	55
7.5 FUNCIONES DE LOS CAMAREROS.....	55
7.6 NORMAS Y ETIQUETAS DE ATENCIÓN AL HUÉSPED.....	56
7.7 ITINERARIO DE CAMAREROS.....	56
7.7.1 Horarios.....	56
7.7.2 Limpieza de habitación vacía sucia (salida).....	56
7.7.3 Limpieza de Habitación ocupada.....	58
7.7.4 Limpieza en otras áreas.....	59
7.7.5 Proceso de compra de insumos de limpieza.....	59

1. Objetivo general

Establecer un plan de mejoras de los procedimientos de las áreas de ama de llaves y recepción del hotel Playa Dorada, potenciando la atención oportuna y calidad de servicios a los requerimientos de los huéspedes.

2. Alcance

El presente plan de mejoras abarca las áreas de recepción, ama de llaves y los procesos asociados a la atención y servicios a los huéspedes que se hospedan en el hotel.

3. Referencias

Norma Técnica Ecuatoriana (NTE INEN 432:2007) – Camarera de pisos- Requisitos de Competencia Laboral.

4. Justificación

El presente plan de mejoras permitirá a la empresa y a los trabajadores establecer estándares de calidad para brindar un servicio eficiente. Los manuales contienen información organizada y secuencias de operación orientando a los trabajadores en el desempeño de sus funciones, la optimización del uso del tiempo y el uso adecuado de los recursos. Esto genera satisfacción en los huéspedes y publicidad boca-oreja, logrando el aumento de la fidelidad.

5. Normas generales

Las personas que trabajan en las áreas de ama de llaves y recepción deben tener conocimiento en varias áreas, es decir, deben realizar capacitaciones de actualización de cultura al servicio. Para la implementación del plan se requiere la colaboración de un profesional del área de servicio al cliente, además de capacitación de primeros auxilios.

- **Servicio y Atención al cliente:** Es la buena relación que debe tener el trabajador con los clientes, hacerlo sentirse a gusto, atenderlo con agilidad, y empatía hacerlo sentir como en casa en todo momento.
- **Conocimiento nivel ingles Intermedio:** En el mundo del hotelería esto es muy necesario debido que los huéspedes pueden ser de cualquier parte del mundo se

debe estar preparado para poder comunicarse con estos huéspedes y darles la mejor atención.

- **Primeros Auxilios:** Este conocimiento es muy impórtate porque en turismo se trabaja con personas las cuales los trabajadores deben estar capacitados para alguna situación de emergencia que se presente y pongo en peligro la vida de un huésped.

5.1 Control del personal

Es necesario llevar un control de las horas de entrada y salida, esto con el objetivo de determinar el cumplimiento de las horas laborables. En una fase inicial, se podrá controlar al personal de forma manual, es decir, llevar un registro físico en un folio, donde por medio de las cámaras de seguridad se verificará lo descrito.

5.2 Apariencia personal y uniforme

La presentación personal debe acogerse a las normas internas de atención del hotel dentro de las cuales se exige que debe mantener el uso y cuidado del uniforme. El trabajador del hotel Playa Dorada debe cumplir con estos aspectos físicos diariamente:

Uso diario del uniforme: Camiseta con logo de One Class Travel

Las mujeres:

- Cabello peinado, sea suelto o recogido.
- Manos y uñas limpias con colores suaves.
- Maquillaje suave.

Los hombres:

- Corte de cabello clásico.
- Manos y uñas limpias.
- Rostro bien afeitado.

6. ÁREA DE RECEPCIÓN

6.1 Perfil del cargo

Descripción del Cargo	
Nombre del puesto	Recepcionista
Departamento	Recepción
Descripción General del puesto	Encargado de la atención al cliente, atención de llamadas de manera personalizada y eficaz, a su vez responsable de las reservaciones sea por llamadas o directamente en el hotel y brindar información solicitada sea turística o de los servicios que brinda el hotel.

6.2 Requisitos del puesto

Generales:

- Correcto uso del uniforme y mantener una buena apariencia personal
- Manejo de tecnologías, sistemas de reserva.
- Trabajo en Equipo
- Trabajo bajo presión
- Habilidades de expresión oral y escrita

Intelectuales:

- **Educación:** Bachillerato completo, estudios universitarios en carreras de hotelería y turismo o afines (Preferiblemente), además conocimiento oral y escrito del idioma inglés.
- **Experiencia Laboral:** 1 año de experiencia en cargos de recepción y en atención al cliente.

Responsabilidades:

- **Materiales y equipos:** Es responsable del buen uso y mantenimiento de los equipos tecnológicos y materiales de oficina del área de recepción.

- **Confidencialidad:** Responsable de no exponer la información confidencial de la empresa.
- **Dinero:** Es responsable del correcto manejo del dinero y fondos como forma de pago de los clientes por el uso de las habitaciones u otro servicio recibido por parte del hotel.

6.3 Funciones principales

- Recepción de llamadas telefónicas.
- Atención al cliente Check-in y Check-out.
- Disponibilidad de habitaciones.
- Realizar cierres de caja diarios por turno.
- Atención de consultas o reclamos de los clientes.
- Reservación de tours o excursiones.
- Facturación de los servicios.
- Brindar información turística o recomendaciones al cliente.

6.4 Normas y etiquetas de atención al huésped.

Para una buena atención a los clientes el recepcionista deber ser una persona cortés en todo momento sea por teléfono o en presencia de los clientes por eso se establecieron las siguientes frases básicas que debería manejar en su comunicación:

- **Presencial**

Mantener un trato amable y cortés con el huésped desde su llegada con una gran sonrisa amistosa, usando un tono de voz agradable, evitando la agresividad y reflejando interés al contestar preguntas al huésped.

- ✓ ***Buenos días/ tardes/ noches, bienvenido al Hotel Playa Dorada/***
Good morning/ afternoon, welcome to Hotel Playa Dorada
- ✓ ***¿En qué le puedo ayudar?*** / How can I help you today?
- ✓ ***¿Tiene alguna reserva?*** / Do you have a reservation?

- ✓ **Lo siento mucho. Déjeme ver cómo podemos solucionarlo inmediatamente** / Im sorry about that. Let me see how we can fix that right away.
- ✓ **Si necesita algo más, por favor díganoslo** / If you need anything else, please let us know.
- ✓ **Gracias y espero verlo pronto**/ Thank you and hope to see you again soon
- ✓ **Que tenga un buen viaje de regreso** / Have a pleasant trip home.

- **Por teléfono**

Para las llamadas lo correcto es contestar antes del tercer tono y no hacerlo esperar al cliente por mucho tiempo lo adecuado es máximo 30 segundos. Contestar de forma cortés.

- ✓ **¡Buenos días, Hotel Playa Dorada! ¿En qué puedo servirle?** / Good morning, Hotel Playa Dorada How Can I help you?
- ✓ **Gracias por la espera. Ahora le paso con...**/ Thank you for holding. Im just putting you through to...
- ✓ **Lo siento, no le he oído bien. ¿Podría repetir su nombre, por favor?** / Sorry, I didnt quit catch that. Could you say your name again, please?

6.5 Actividades de recepción

El hotel maneja 3 turnos diarios para el área de recepción, cabe recalcar que tienen atención las 24 horas del día en la recepción.

1. De 7:00 am – 14:00 pm
2. De 14:00 pm – 23:00 pm
3. De 23:00 pm – 7:00 am

6.5.1 Inicio del turno

Cada recepcionista al inicio de su turno debe revisar los reportes para ver si hay algún asunto pendiente del turno anterior o algún mensaje, además preparar los materiales que se utilizaran para los huéspedes.

6.5.2 Finalización del turno

Al término del turno cada recepcionista debe realizar un cierre de caja, donde se lleva un registro de las ventas que se efectuaron durante el turno. Además de realizar un reporte diario de las actividades realizadas problemas durante el turno.

6.6 Reservaciones

Este proceso inicia cuando las personas conocen sobre el hotel, y se transforman en futuros clientes, realizando llamadas telefónicas para consultar los servicios que ofrecen el hotel y sus tarifas, luego de esto se registran para hospedarse y pasar su tiempo de ocio pudiendo ayudar a que más personas conozcan del hotel por las referencias que el huésped de sobre el servicio que recibió.

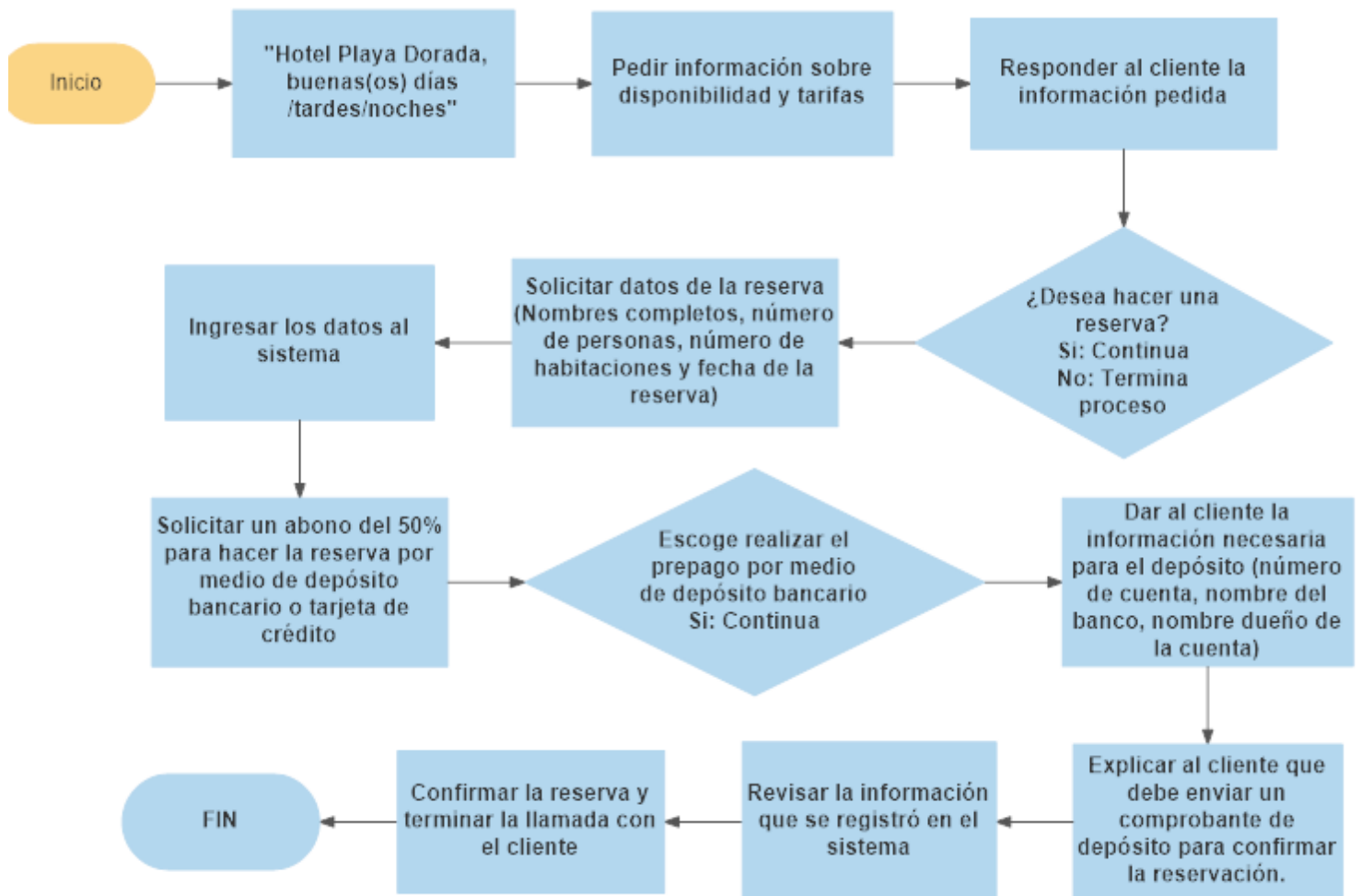
Las reservaciones en el hotel playa dorada se las realiza vía telefónica a la agencia de viajes One Class Travel propietaria del hotel, que por medio de un documento compartido se registran las reservas para que el recepcionista lleve un registro y control de los huéspedes.

Orden	Procedimiento	
1	Llamar por teléfono al hotel	Cliente
2	Atender la llamada diciendo "Hotel Playa Dorada, buenas(os) días /tardes/noches"	Recepcionista
3	Pedir información sobre disponibilidad y tarifas	Cliente
4	Informar al cliente la información pedida	Recepcionista
5	¿Desea hacer una reserva?	Recepcionista

	Si: Continua No: Termina proceso	
6	Solicitar datos de la reserva (Nombres completos, número de personas, número de habitaciones y fecha de la reserva)	Recepcionista
7	Brindar toda la información para hacer efectiva la reserva	Cliente
8	Ingresar los datos al sistema	
9	Solicitar un abono del 50% para hacer la reserva por medio de depósito bancario o tarjeta de crédito	Recepcionista
10	Escoge realizar el prepago por medio de depósito bancario Si: Continua No: Paso 14	Cliente
11	Dar al cliente la información necesaria para el depósito (número de cuenta, nombre del banco, nombre dueño de la cuenta)	Recepcionista
12	Explicar al cliente que debe enviar un comprobante de depósito para confirmar la reservación.	Recepcionista
13	Revisar la información que se registró en el sistema	Recepcionista
14	Confirmar la reserva y terminar la llamada con el cliente	Recepcionista
15	Fin del proceso	

Fuente: Romero&Ortiz.

Flujograma de proceso de reserva vía telefónica



Fuente: Romero&Ortiz.

6.7 Registro de entrada del cliente – check in.

Este es uno de los principales procesos en un hotel, es también llamado check-in, donde se da la primera comunicación con el huésped y es aquí donde se debe causar una buena impresión al cliente sobre el hotel.

Brindar una bienvenida acogedora con una sonrisa amigable, hacer sentir al huésped como si estuviera en su casa y ayudarlo con todas las necesidades que tenga durante su estadía, información sobre los servicios del hotel, actividades que puede realizar dentro y fuera del establecimiento, recomendaciones turísticas del sector.

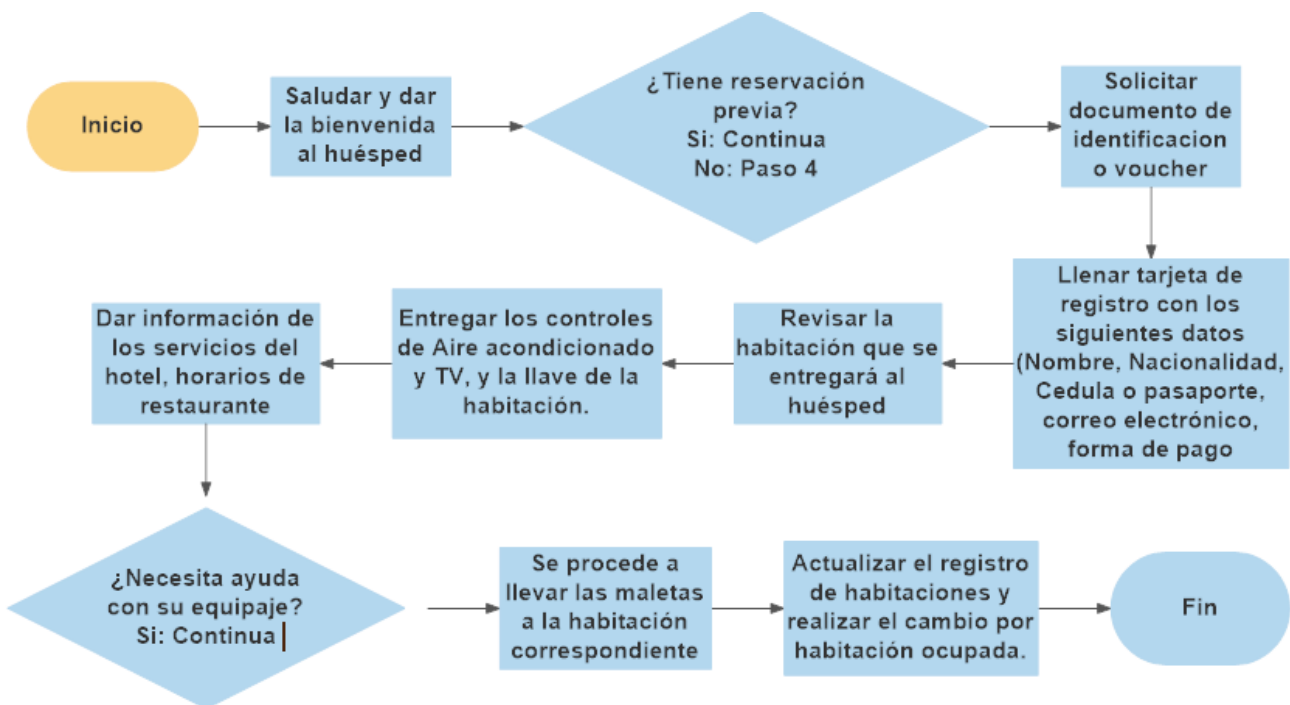
Durante este proceso el recepcionista debe tener mucho cuidado de cumplir cada paso de este proceso en su debido orden, pedir la información personal al huésped, confirmar cada uno de esos datos, completar la tarjeta de registro, comprobar el estado de las habitaciones y el registro general de habitaciones esto ayudara a que este proceso de check in se lo realice correctamente y el huésped se sienta seguro y a gusto con su atención.

Orden	Procedimiento	Empleado
1	Saludar y dar la bienvenida al huésped, Buenas (os) días/tardes/noches. Bienvenido al Hotel Playa Dorada. ¿En qué podemos ayudarlo?	Recepcionista
2	¿Tiene reservación previa? Si: Continua No: Paso 4	Recepcionista
3	Solicitar documento de reserva o voucher	Recepcionista
4	Llenar tarjeta de registro con los siguientes datos (Nombre completo, Nacionalidad, Cedula o pasaporte, correo electrónico, forma de pago	Huésped
5	Revisar la habitación que se entregará al huésped	Recepcionista
6	Entregar los controles de Aire acondicionado y TV, y la llave de la habitación.	Recepcionista
7	Dar información de los servicios del hotel, horarios de restaurante, wifi etc.	Recepcionista
8	¿Necesita ayuda con su equipaje? Si: Continua No: Paso 10	Recepcionista
9	Se procede a llevar las maletas a la habitación correspondiente	Recepcionista

10	Actualizar el registro general de habitaciones y realizar el cambio por habitación ocupada.	Recepcionista
11	Fin del proceso	

Fuente: Romero&Ortiz.

Flujograma proceso Check-in



Fuente: Romero&Ortiz.

6.8 Registro de salida del cliente – check out.

Se realiza este proceso al finalizar la estadía del huésped en el establecimiento, siendo el último contacto que tiene con el hotel, además aquí es donde se realizan los pagos de los cargos a los servicios recibidos.

A la llegada del huésped a realizar su check out, el recepcionista debe recibirlo cordialmente, y se comunica con una camarera para que efectúe una evaluación de la habitación y le presente un informe, si durante la observación que se realizó se encontraron irregularidades sea por daño o la pérdida de lencería o muebles se debe informar al huésped, y se deberá cancelar por los daños realizados o pérdida.

Orden	Procedimiento	Empleado
1	Saludar al huésped e identificar el número de habitación de salida	Recepcionista
2	Solicitar el check out	Cliente
3	Registrar los cargos a la habitación	Recepcionista
4	Pago de los servicios recibidos	Cliente
5	Firma de documentación que valide el cobro de la habitación	Cliente
6	Entrega de llave y controles al recepcionista	Cliente
7	Entregar facturas al cliente	Recepcionista
8	Evaluar la calidad de los servicios	Recepcionista
9	Dar las gracias al huésped y desearle un feliz retorno	Recepcionista
10	Guardar las facturas para poder hacer el cierre de caja al finalizar el turno	Recepcionista
11	Finaliza Proceso	

Fuente: Romero&Ortiz.

Flujograma de proceso Check-out



Fuente: Romero&Ortiz.

7. ÁREA DE AMA DE LLAVES/ CAMAREROS

7.1 Perfil del cargo de ama de llaves

Descripción del Cargo	
Nombre del puesto	Ama de llaves
Departamento	Ama de llaves
Descripción General del puesto	Persona encargada de coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades del área, además de inspeccionar la limpieza del hotel.

7.2 Funciones principales del ama de llaves

Las funciones del ama de llaves son planear, establecer y controlar todos los movimientos que se realizan en las habitaciones, en las áreas públicas y todos los pisos del hotel, encargadas principalmente de la limpieza y manejo de materiales, lencería, alfombras, cortinas, recursos humanos (camareros). Las funciones detalladas se encuentran a continuación:

- Delegar las tareas del día a los camareros.
- Resguardar las llaves.
- Entrenar a los trabajadores del área de acuerdo con el reglamento interno del hotel.
- Preparar los materiales de limpieza que usan los camareros.
- Revisar las habitaciones y elaborar el registro de estado de habitaciones.
- Comunicar problemas de mantenimiento.
- Elaborar un inventario mensual.

7.3 Perfil del cargo de ama de llaves

Descripción del cargo	
Nombre del puesto	Camarero/a
Departamento	Ama de llaves
Descripción General del puesto	Persona encargada de la higiene del hotel, especialmente de las habitaciones.

7.4 Requisitos del puesto

Generales

- Tener un buen estado físico.
- Disponer de una buena presentación personal
- Tener un buen estado físico.

Intelectuales

- **Educación:** Mínimo estudios de bachillerato completos, manejar un nivel de inglés básico.
- **Experiencia Laboral:** Se solicita experiencia previa de 6 meses en labores similares.

Responsabilidades

- **Materiales y equipos:** Es responsable del correcto manejo y mantenimiento de los equipos tecnológicos y materiales de limpieza e higiene, y del lugar donde se encuentren los mismos.

7.5 Funciones de los camareros.

- Limpieza de pisos y ventanas de las habitaciones
- Cambio de lencería sucia por limpia
- Realizar reportes de las habitaciones, daños, objetos olvidados.
- Arreglo de camas y almohadas
- Acomodar los amenities

7.6 Normas y etiquetas de atención al huésped

- Se debe de tocar la puerta 3 veces en un tono moderado antes de entrar a cualquier habitación y decir “Buenos días/ tardes/noches, Camarero”.
- Utilizar trato formal y conducta discreta.
- Saludar a todos los huéspedes que se encuentren.
- El compartir el número de habitación de algún huésped no está permitido por los camareros.
- El abrir las habitaciones a otras personas que no sean los que hicieron la reserva está prohibido.
- En caso de encontrar un objeto olvidado se debe entregarlo al ama de llaves o supervisor.

7.7 Itinerario de camareros

7.7.1 Horarios

El trabajo de los camareros del hotel maneja un horario de inicio a las 6:00 am y termina a las 22:00 pm, lo recomendable sería que mantenga este servicio 24 horas del día, esto ayudaría a mejorar los servicios. Se debe manejar un registro de la ocupación de las camareras diariamente, además cada camarera al término de su jornada debe desarrollar su propio reporte de las habitaciones atendidas.

Se elaboraron fichas de registro de ocupación y ficha de reporte de las camareras, ver Anexo 12

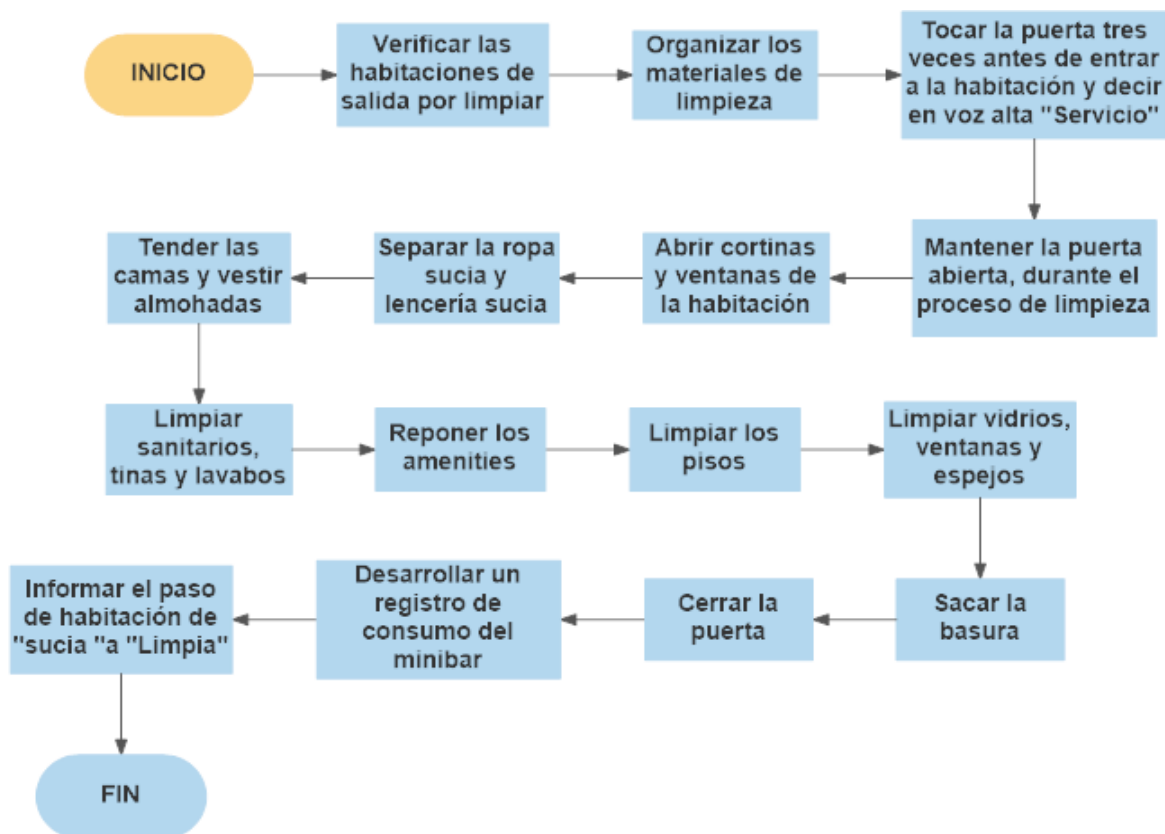
7.7.2 Limpieza de habitación vacía sucia (salida)

Este proceso se realiza luego que el huésped termina a su estancia en el hotel, luego de su partida el camarero se dirige a realizar la limpieza de la habitación, para luego poder venderla a otros clientes.

Orden	Procedimiento	
1	Verificar las habitaciones de salida por limpiar	Camarera
2	Organizar los materiales de limpieza	Camarera
3	Tocar la puerta tres veces antes de entrar a la habitación y decir en voz alta "Servicio"	Camarera
4	Mantener la puerta abierta, durante el proceso de limpieza	Camarera
5	Abrir cortinas y ventanas de la habitación	Camarera
6	Separar la ropa sucia y lencería sucia	Camarera
7	Tender las camas y vestir almohadas	Camarera
8	Limpiar sanitarios, tinas y lavabos	Camarera
9	Reponer los amenities	Camarera
10	Limpiar los pisos	Camarera
11	Aspirar alfombras	Camarera
12	Limpiar vidrios, ventanas y espejos	Camarera
13	Sacar la basura	Camarera
14	Cerrar la puerta	Camarera
15	Desarrollar un registro de consumo del minibar	Camarera
16	Informar el paso de habitación de "sucia" a "Limpia"	Camarera

Fuente: Romero&Ortiz.

Flujograma de proceso limpieza de habitación vacía



Fuente: Romero&Ortiz.

7.7.3 Limpieza de Habitación ocupada

Este proceso se realiza cuando todavía esta hospedado el huésped, el cual se lo ejecuta más comúnmente cuando el huésped ha salido a realizar sus actividades fuera del hotel, para que a su regreso encuentre su habitación ordenada y limpia.

- Durante este proceso se debe tener mucho cuidado y no siempre se lo puede realizar, se debe pedir permiso al huésped y si él lo autoriza se procede a limpiar, de lo contrario se debe regresar a limpiar cuando el cliente no se encuentre en la habitación.
- Se debe ordenar la ropa que se encuentre en el piso sobre una silla.
- Prevenir tocar dinero y joyas.
- Observar e informar si los huéspedes están cometiendo infracciones dentro del hotel como lo son: Poseer mascotas dentro de las habitaciones, cocinar o preparar alimentos, ingresar personas no registradas con anterioridad.

- Denunciar a los huéspedes indecentes y abusivos
- Limpieza en otras áreas

7.7.4 Limpieza en otras áreas

Tomando en consideración la ocupación del hotel la limpieza en las áreas externas e internas se realizarán de la siguiente manera. Una buena imagen es lo primero que se debe proyectar si el huésped ve desde que llega las áreas externas e internas de un establecimiento limpio y ordenado, tendrá una buena idea que así de bueno será el servicio que recibirá.

DIARIO: Se procede a limpiar, debido que tienen un contacto directo con los huéspedes, estos son: Puertas de vidrio, ventanas bajas, baños públicos, pisos y muebles.

SEMANTAL: Los lugares que se deberían limpiar en este lapso son: piscina, ventanales altos y techos.

ANUAL: La limpieza de aires acondicionados, cisternas además de realizar aproximadamente 3 limpiezas a fondo de las habitaciones.

7.7.5 Proceso de compra de insumos de limpieza.

Se recomienda manejar un inventario de productos, el cual nos ayudara a llevar un registro de las cantidades y las marcas que se deberían comprar, ver Anexo 11. En estos procesos es importante tener en cuenta el tipo de productos que se deben utilizar para una limpieza optima de las áreas. Otro punto muy importante es que se recomienda usar productos de limpieza industriales como:

- Jabón liquido
- Limpia vidrios
- Detergentes
- Desengrasante
- Desinfectantes

Así misma indumentaria de protección para evitar situaciones de emergencias:

- Escobas
- Guantes
- Trapeadores

4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE MEJORAS.

El análisis financiero está basado en los elementos y valores necesarios para llevar a cabo la implementación del plan de mejoras, para comprobar la eficacia de este. Así como la proyección de la empresa mediante el flujo de caja en un periodo de 5 años. Los componentes que permitirán corroborar la efectividad son los siguientes:

- Presupuesto de inversión
- Flujo de caja incremental

4.1 Presupuesto de la inversión

Se calculó el valor de la inversión necesaria en el plan de mejoras, al ser un estudio concreto, para dos áreas específicas del hotel, se consideraron los siguientes puntos generales detallados a continuación:

- Capacitaciones al personal
- Alimentación
- Diseño del plan
- Impresiones

A continuación, un resumen del costo total de inversión del plan cabe recalcar que estos valores están basados en un estimado del mercado.

Tabla 11 Cotización para la implementación del plan de mejoras de procesos

Cotización para la implementación del plan de mejoras de procesos en ama de llaves y recepción.	
Detalle	Valor Total
Capacitaciones al personal	\$690
Alimentación	\$110
Diseño del plan	\$81
Impresiones	\$8
Total	\$889

Fuente: Obtenido de cotizaciones proveedores, 2020.

Valor de inversión	\$889
Presupuesto disponible	\$700
Valor excedente	\$189

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según el presupuesto planteado, el valor de la inversión para implementar el plan es de \$889, el dinero que están dispuestos a costear los propietarios del hotel es de aproximadamente \$700, generando un exceso de \$189 durante los días de la puesta en marcha del plan, es decir, durante la preparación de las herramientas y los días de las capacitaciones, es necesario subrayar que este valor incluye todos los elementos y capacitaciones sugeridos por el plan.

4.1.1 Cotizaciones.

De acuerdo con la Tabla10, se detallan los rubros que permiten obtener los valores promedios de acá aspecto a implementar. El valor de la alimentación es tomado por el costo de \$2, por lo días promedios que se dictan las capacitaciones, además de las personas que asistirán al evento.

Tabla 12 Cotizaciones de capacitaciones al personal.

Capacitaciones al personal en atención al cliente				
Alternativa 1				
SECAP	Número empleados	Horas	Valor Unitario	Valor total
Servicio y atención al cliente	6	30	\$75	\$450
Alternativa 2				
IDEPRO	Número empleados	Horas	Valor Unitario	Valor total
Servicio y atención al cliente	6	9	\$155	\$930
PROMEDIO TOTAL				\$690

Capacitaciones al personal en primeros auxilios				
Alternativa 1				
CRUZ ROJA ECUATORIANA	Número empleados	Horas	Valor Unitario	Valor total
Primeros auxilios	2	16	50	100
Alternativa 2				
CELC (Computer and English Learning Courses)	Número empleados	Horas	Valor Unitario	Valor total
Primeros auxilios	2	20	60	120
PROMEDIO TOTAL				110

Tabla 13 Cotizaciones del diseño e impresiones del plan.

Fuente:

Diseño e impresión del plan de mejoras			
ALTERNATIVA 1			
GRAPAC S. A	Número empleados	Valor Unitario	Valor total
Diseño	6	\$15	\$90
Impresión	1	\$8	\$8
Total			\$98
ALTERNATIVA 2			
MARCTP	Número empleados	Valor Unitario	Valor total
Diseño	6	\$12	\$72
Impresión	1	\$8	\$8
Total			\$80
PROMEDIO TOTAL			\$89

Elaboración propia, 2020.

4.2 Flujo de Caja

Se presentan los datos para la elaboración del flujo de caja, que según el caso es incremental, este método permitió realizar la proyección y factibilidad del proyecto en el entorno económico, el primero sin el proyecto de mejoras y el segundo con la implementación de este. Previo al desarrollo del flujo de caja incremental se deben tener en cuenta los puntos detallados a continuación:

4.2.1 Costos Variables

Los costos variables se encuentran divididos en los suministros que constantemente el hotel se encuentra renovando por diferentes periodos de tiempo. En cuanto al desayuno, como referencia se tomó un valor promedio de la oferta vigente por lo que se sugiere brindar el servicio de la habitación con desayuno incluido, este puede variar si el cliente solicita extras.

Tabla 14 Costos Variables

Costos Variables	p	q	total
Suministros			
amenities	\$0.25	210.38	\$ 53
sábanas	\$10	72	\$ 720
almohadas	\$6	72	\$ 432
toallas	\$5	66.5	\$ 333
desayuno	\$2.5	500	\$ 1250
Total de costos variables			\$ 2,787

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2.2 Costos Fijos

Los costos fijos están representados en los sueldos del personal tanto los fijos que se encuentran todo el año, como los que son contratados para temporadas altas. Además de los servicios básicos que al año sobrepasan los \$2500, así como el pago del permiso anual que realiza al Ministerio del Turismo para el funcionamiento, y otros impuestos como patente y bomberos cada uno a la institución respectiva.

Tabla 15 Costos Fijos

<u>Personal</u>			
Personal fijo	\$ 4,740	2	\$ 9,480
Personal ocasional	\$ 211	3	\$ 632
<u>Servicios Básicos</u>			
Internet	\$ 40	12	\$ 480
Tv	\$ 40	12	\$ 480
Luz	\$ 80	12	\$ 960
Agua	\$ 75	12	\$ 900
<u>Licencia</u>			
Permiso de funcionamiento e impuestos varios	\$ 200	1	\$ 300
Total de costos fijos			\$ 13,232

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2.3 Capital de trabajo

El método empleado para el capital de trabajo fue el déficit acumulado, así mismo se tomaron en cuenta 5 años en los que estará circulando el dinero de diferentes maneras dentro del hotel, como se puede observar se realizó el cálculo de dos formas, el primer en el estado actual de la empresa tomando los ingresos mensuales, así como también los egresos.

Tabla 16 Cálculo de capital de trabajo situación actual.

CAPITAL DE TRABAJO SITUACION ACTUAL						
	0	1	2	3	4	5
Ingreso mensual		\$54,862	\$64,836	\$52,368	\$49,874	\$ 44,887
Egreso mensual		\$(61,510)	\$(70,288)	\$(59,316)	\$(57,121)	\$ (52,732)
Saldo mensual	\$34141	\$(6,649)	\$(5,452)	\$(6,948)	\$(7,247)	\$ (7,846)
Saldo acumulado	\$34141	\$27,492	\$22,041	\$15,093	\$7,846	\$ 0

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como segundo capital de trabajo se ha calculado en caso de aplicar el plan, los ingresos aumentan en una proporción significativa para la empresa, de igual manera los egresos reflejan un cambio pues al invertir en implementaciones aumenta su valor. Como se puede evidenciar en la Tabla 16. el capital de trabajo es de \$7,320 dólares correspondiente al quinto año.

Tabla 17 Cálculo de capital de trabajo con mejoras.

CAPITAL DE TRABAJO CON MEJORA						
	0	1	2	3	4	5
Ingreso mensual		\$ 64,836	\$ 74,811	\$ 62,343	\$ 59,849	\$ 54,862
Egreso mensual		\$ (67,695)	\$ (73,829)	\$ (59,366)	\$ (57,520)	\$ (53,830)
Saldo mensual	2858	\$ (2,858)	\$ 982	\$ 2,977	\$ 2,329	\$ 1,032
Saldo acumulado	2858	\$ (0)	\$ 982	\$ 3,959	\$ 6,288	\$ 7,320

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2.3.1 Cálculo del flujo de caja

Para poder calcular el flujo de caja incremental se tomaron en cuenta como en el caso anterior, el estado actual del hotel y el estado con la implementación, para demostrar el beneficio que trae este proyecto al hotel por las proyecciones a cinco años.

Tabla 18 Flujo de caja de situación actual.

Flujo de caja situación actual						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		<u>\$54,862</u>	<u>\$64,836</u>	<u>\$52,368</u>	<u>\$49,874</u>	<u>\$44,887</u>
Costos Variables		-46,084	-54,463	-43,989	-41,894	-37,705
Costos Fijos		-13,232	-13,232	-13,232	-13,232	-13,232
Gastos		-2,194	-2,593	-2,095	-1,995	-1,795
Utilidad antes de impuestos y PAT		-6,649	-5,452	-6,948	-7,247	-7,846
25% de Impuesto a la renta		-1,662	-1,363	-1,737	-1,812	-1,961
Utilidad neta		-8,311	-6,815	-8,685	-9,059	-9,807
Inversión						
Capital de Trabajo	34,141					
Flujo de Caja	34,141	-8,311	-6,815	-8,685	-9,059	-9,807

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para poder establecer la tasa de descuento que permitirá determinar los activos que podrán ser descontados del VAN, se empleó el modelo CAPM, este modelo de valoración de activos financieros permitió establecer la beta que ocupa el hotel en el mercado de la hospitalidad, además se tomaron como referencia a nivel general e internacional componentes como: tasa de riesgo de hoteles de Estados Unidos, así como la tasa de rentabilidad. En cuanto al riesgo país de Ecuador, mediante el artículo Riesgo País va en descenso, pero aún se mantiene sobre la barrera de los 1000 puntos, 2019 por el diario El Universo a Jaime Carrera, secretario ejecutivo del Observatorio de la Política Económica, este indicó que hasta diciembre del 2019 la tasa bordeaba el 8%, teniendo en cuenta estos aspectos se generó un porcentaje de descuento del 18.34%.

Tabla 19 Flujo de caja con el plan de mejoras en los procesos.

Flujo de caja con mejora						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$64,836	\$74,811	\$62,343	\$59,849	\$54,862
Costos Variables		-51,869	-57,605	-43,640	-41,894	-38,403
Costos Fijos		-13,232	-13,232	-13,232	-13,232	-13,232
Gastos		-2,593	-2,992	-2,494	-2,394	-2,194
Utilidad antes de impuestos y PAT		-2,858	982	2,977	2,329	1,032
25% de Impuesto a la renta		-715	246	744	582	258
Utilidad neta		-3,573	1,228	3,721	2,911	1,290
Inversión		-700				
Capital de Trabajo	2,858	-				
Flujo de Caja		-4,273	1,228	3,721	2,911	1,290
VAN		\$1,551.67	TIR	38%		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con respecto al segundo caso, se obtuvo un VAN de \$1,551.67 con una tasa de 18.34%, y con un 38% en el TIR, es decir, que los resultados demuestran que la propuesta de este proyecto para el hotel Playa Dorada es viable y beneficioso.

Tabla 20 Flujo de caja incremental.

Flujo de caja incremental					
	1	2	3	4	5
Flujo actual	-8,311	-6,815	-8,685	-9,059	-9,807
Flujo nuevo	-4,273	1,228	3,721	2,911	1,290
Saldo Incremental	4,038	8,042	12,406	11,970	11,097

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se puede evidenciar en el saldo incremental, que es el beneficio que obtendrá la empresa en cada año, en el primer año que es el periodo de implementación y adaptación el beneficio no es tan elevado a diferencia del año tres que es donde se obtiene mayores beneficios siendo \$ 12, 406 el valor más alto durante los cinco primeros años de la implementación de este plan de mejoras.

En el año 4 y 5 de la proyección se puede notar una baja en el crecimiento debido que el plan ya tiene varios años implementados y en algunos casos los trabajadores comienzan a omitir pasos, para esto se recomienda hacer capacitaciones y talleres continuos de atención al cliente para que se mantenga la buena atención para el crecimiento económico del hotel.

CAPÍTULO 4

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del presente proyecto se puede resaltar aspectos que parecen ser poco relevantes, pero en realidad estos permiten a las empresas marcar una gran diferencia entre la competencia a tal punto de llevarlas al éxito.

En la actualidad, por la exigencia que solicitan los clientes, hay que buscar la manera de identificar pequeños desajustes en las empresas, es lo que a muchas les permite llevar la ventaja competitiva y distinguirse sobre cualquier tendencia en el mercado. Un aspecto que definitivamente nunca cambiará será el brindar servicios y atención de calidad, el cual debería convertirse en objetivo principal de los que conforman la industria hotelera.

5.1 Conclusiones

- Se pudo concluir que a pesar de que un hotel cuente con una infraestructura visualmente atractiva, si la calidad del servicio es baja este no satisface las expectativas del huésped.
- En el presente proyecto la implementación de este plan de mejoramiento ayudará a que los huéspedes se sientan satisfechos de los servicios que reciben y esto sea un motivo más para regresar y para recomendar el hotel a familiares y amigos.
- Basado en el VAN y TIR del análisis financiero de este plan de mejoras de los procesos del hotel Playa Dorada se puede determinar que este proyecto si es factible y beneficia al hotel económicamente.

De acuerdo con las encuestas bajo la herramienta para la medición de la satisfacción de la calidad, el método SERVPERF, se pudo comprobar que

- El hotel playa dorada tiene déficit en alguno de sus procesos y algunos trabajadores no cuentan con mucho conocimiento turístico, pero aun así atienden a los huéspedes de forma amable y amistosa.

- En cuanto a la infraestructura del hotel es visualmente atractivo y cómodo para los huéspedes, pero según la información obtenida no satisface totalmente sus expectativas en cuanto al aspecto tecnológico.
- Los trabajadores no muestran un sincero interés al brindar el servicio y tienen fallas en manejar los tiempos adecuados para realizar los procesos de sus áreas, esto provoca la incomodidad del huésped.

5.2 Recomendaciones

- La calidad de los servicios que brindan debe ser una prioridad para el progreso del hotel, pues, en primer lugar, lo ideal es brindar servicio de excelencia para el pronto retorno de los huéspedes para como siguiente paso poder establecer estrategias de marketing.
- Aprovechar el plan de mejoras para aplicarlos en los procesos donde existen fallas en la atención a los huéspedes en cualquier de los departamentos del hotel, para así asistir bien a los huéspedes.
- Se deben implementar mejoras en cuanto a las equipos y aparatos tecnológicos, es decir, dar mantenimiento continuo a equipos como: aire acondicionado, televisores pues algunos de estos equipos se encontraban averiados.
- Adquirir al menos 2 planchas de ropa, secadores de cabellos, implementos que suelen ser solicitados por los huéspedes demostrando el interés que tiene el hotel por satisfacer todas las necesidades del huésped.
- Sería indicado que los trabajadores tengan un control del tiempo en que realizan su trabajo para agilizar la atención a los huéspedes y que ellos se sientan cómodos con el servicio que reciben.

- Realizar capacitaciones continuas de atención al cliente y primeros auxilios al personal del hotel para que mejoren su actitud frente al huésped y además estén preparados para cualquier emergencia que se presente.

BIBLIOGRAFÍA

- Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2018). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 342-352.
- Aleandri, G., & Russo, V. (25 de July de 2015). Autobiographical questionnaire and semi-structured interview: comparing two instruments for educational research in difficult. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 514-524.
- Ali, M. . (2010). alidación del modelo SERVPERF en agencias gubernamentales . *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 84-93.
- Alvez, R., Estrada, H., Robles, J., & Ponce, J. (2015). Análisis de los modelos conceptuales de la calidad del servicio: una aproximacion teórica actualizada. *Auge21:Revista científica multidisciplinaria* , 176-196.
- Berry, L., & Bennet, C. y. (1989). Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para ... estratégica para instituciones financieras. En L. Berry, & C. y. Bennet, *Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para ... estratégica para instituciones financieras*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Borer, M. (1972). The British hotel through the ages. *Guildford and London: Lutterworth*.
- Bowie, D. (2018). Innovation and 19th century hotel industry evolution. *Tourism Management*, 314.
- Clow, K. E., & Vorhies, D. W. (1993). Building a Competitive Advantage for Service Firms. *Journal of Services Marketing*, 22-33.
- CORTEZ, Y. L. (2019). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO APLICADO AL HOTEL CASA HACIENDA ACHAMAQUI - CHACHAPOYAS. *UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO*. Chiclayo, Perú.
- Crosby, P. (1988). La organización permanece exitosa. *México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.*

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, Investigación en educación médica.
- Dobrzykowski, D. D. (2016). Examining pathways to safety and financial performance in hospitals: A study of lean in professional service operations. *Journal of Operations Management*, 39–51. doi:10.1016/j.jom.2016.03.001
- Domínguez, Y. S. (2006). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Duff, A. (2009). Measuring audit quality. An empirical investigation of UK audit market. *Managerial Auditing Journal*, 40-422.
- Edison JairDuque, O. Y. (2014). Conceptual evolution of models for measuring perception of quality service: A perspective from higher education. *Suma de Negocios*, 180-191.
- Fernández-Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). Selección de la muestra. En R. F.-C.-L. Fernández-Sampieri, *En Metodología de la Investigación* (págs. 170-191). México : McGraw-Hill.
- Gadotti, F. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía*, 18(2), 175-186.
- Gijsenberg, M. V. (2015). Losses loom longer than gains: Modeling the impact of service crises on perceived service quality over time. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 642–656. doi: 10.1509/jmr.14.0140, 642–656. doi:10.1509/jmr.14.0140
- Granville, A. B. (1841). Spas of England and principal sea-bathing places. *Bath, England: Adams and Dart*.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 36-44.
- Guillermo Campos y Covarrubias, N. E. (2012). “LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD”. *Xihmai VII*, 53.
- Harper, C. G. (1906). The old inns of old England. *London: Chapman and Hall Ltd*.
- Horovitz, J. (1990). La calidad del servicio. *Madrid: McGraw-Hill Interamericana*.
- J. Evans, W. L. (2005). *Administración y control de la calidad*. México D.F.: Thomson 6.^a ed.

- J. Joseph Cronin, J., & Taylor, S. A. (Julio de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*.
- MINTUR. (2018). *Rendición de Cuentas 2018*. Quito.
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios. *Aquichan*, 263-274.
- P. Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico D.F: Pearson-Prentice Hall.
- P. Kotler, G. A. (2005). *Principles of marketing (4a)*. Londres: Prentice-Hall.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Peel, M. (1991). El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia. *España: Ediciones Deusto*.
- PINEDA, B., DE ALVARADO, E. L., & DE CANALES, F. (1994). Metodología de la investigación. En *Manual para el desarrollo de person al de salud* (pág. 108). Organización Panamericana de la Salud.
- Riesgo País va en descenso, pero aún se mantiene sobre la barrera de los 1000 puntos. (12 de Diciembre de 2019). *Diario El Universo*.
- Robert M. Groves, M. P. (2009). *Survey Methodology*. New Jersey: Wiley.
- Simmons, J. (15 de may de 1984). The victorian hotel. *The sixth H.J. Dyos memorial lecture*.
- Slattery, P. (2009). The economic ascent of the hotel business. . *Oxford: Goodfellow*.
- Smith, A. (1855). The English hotel nuisance.
- Taylor, D. (2003). Ritz: British hotels. *London: Millman Press*.
- Teo, C., Chia, G., & and Khoo, H. (1998). *Size really does matter (when you're small): the critical success factors behind boutique hotels in Singapore*. Obtenido de [www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/o\)\)3.htm](http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/o))3.htm)
- Turismo, M. d. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico* .
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & and Dev, C. (2005). "Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-76.

White, A. (1968). *Palaces of the people*. London: Rapp & Whiting.

Yeh, C., & Kuo, Y. (2003). Evaluating passenger services of asia-pacific international airports. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39, 35-48.

ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma de actividades de recolección de datos

CRONOGRAMA DE RECOLECCION DE DATOS				
Nombre del proyecto:		Creación de un plan de mejoras en los procesos de calidad del Hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF para evaluar los servicios brindados en las áreas de ama de llaves y recepción.		
Observadores:		María Belén Ortiz y Yaritza Romero		
Fecha	Actividad	Tiempo promedio	Actores Clave	Investigadores
19/10/2019 22/10/2019	✓ Entrevista y presentación con el cliente	2 horas	MSc. Abril Molina Ing. Blanca Fernández	María Belén Ortiz Yaritza Romero
09/11/2019	✓ Visita al Hotel Playa Dorada	4 horas	MSc. Abril Molina Jorge Jurado	María Belén Ortiz Yaritza Romero
23/11/2019	✓ Inicio de recolección de las encuestas a los huéspedes			María Belén Ortiz Yaritza Romero
4/12/2019	✓ Entrevista a recepcionista del Hotel Silberstein	1 hora	Lic. Abraham la Fuente	María Belén Ortiz Yaritza Romero
9/12/2019	✓ Entrevista a recepcionista y camarera del Hotel Corona Real	2 horas	Lic. Karen Plúas Sonia Pérez	María Belén Ortiz Yaritza Romero
21/12/2019 23/12/2019	✓ Observación no participante en el hotel Playa Dorada ✓ Terminó de recolección de datos a huéspedes	8 horas		María Belén Ortiz Yaritza Romero
31/01/2020	✓ Validación del proyecto con el cliente	1 hora	Ing. Blanca Fernández	María Belén Ortiz Yaritza Romero

Anexo 2

Ficha observación no participante – Ama de Llaves

FICHA DE OBSERVACIÓN						
Proyecto: Creación de un plan de mejoras en los procesos de calidad del Hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF para evaluar los servicios brindados en las áreas de ama de llaves y recepción.						
Nombre del observador:		María Belén Ortiz y Yaritza Romero				
Fecha:		21-23 diciembre				
Cliente:		hotel Playa Dorada				
Área de observación:		Ama de llaves				
No.	Aspectos por evaluar	SI	NO	Hora inicio	Hora Fin	Observaciones
1	Se encuentra el área de almacenamiento de los insumos herramientas en buenas condiciones.	X				Área pequeña, pero todo está ordenado y limpio
2	Registro del estatus de las habitaciones.	X				Documento de Word
3	Uso de elementos de protección personal.	X				Uso guantes en las habitaciones y mascarillas en el patio exterior.
4	Uso de insumos adecuados para la limpieza de las habitaciones.		X			Usa insumos de limpieza básicos de hogar no industriales
5	Empleó el tiempo estándar en los procesos de limpieza.	X		13:25 pm 14:00 pm	13:54 pm 14:33 pm	Limpieza habitación matrimonial Limpieza habitación Triple
6	Supervisión post limpieza de las habitaciones.		x			Nadie reviso posterior a la limpieza, no hay supervisor de camareros
7	Estado de los insumos y herramientas de limpieza.	X				En buen estado en general
8	Inventario de insumos y herramientas de limpieza.	X				

Anexo 3

Ficha observación no participante – Recepción

FICHA DE OBSERVACIÓN						
Proyecto: Creación de un plan de mejoras en los procesos de calidad del Hotel Playa Dorada mediante el método SERVPERF para evaluar los servicios brindados en las áreas de ama de llaves y recepción.						
Nombre del observador:		María Belén Ortiz y Yaritza Romero				
Fecha:						
Cliente:		hotel Playa Dorada				
Área de observación:		Recepción				
No.	Aspectos por evaluar	SI	NO	Hora Inicio	Hora Fin	Observaciones
1	Se encuentra el área en buenas condiciones.	X				Todo está ordenado y limpio
2	Recibimiento cordial al huésped.	X				Por parte del Sr. Jorge un recibimiento muy cordial
3	Uso de sistema de reserva.		X			Manejan un Excel compartido como sistema de reserva
4	Empleó el tiempo estándar de procesos de registro (Check in)	X		3:10 pm	3:14pm	El recepcionista llevo las maletas a las habitaciones debido que no hay botones
5	Inventario de materiales de oficina.	X				
6	La atención es agradable.	X				
7	Empleó el tiempo estándar de procesos de registro (Check out).	X		12:05 pm	12:09 pm	No hubo contratiempos se hizo el pago en efectivo y luego se cambió el estatus de la habitación
8	Manejo de bitácora del dpto. de recepción.	X				
9	Manejan de un sistema de evaluación de calidad.	x				Realizan una encuesta al huésped al finalizar su estadía

Anexo 4



Guión para la entrevista del Proyecto Integrador

Entrevistador: María Belén Ortiz Ortiz
Entrevistado: Licenciado Abraham la Fuente
Fecha: 4 diciembre 2019

Introducción

Buenas tardes, nos encontramos muy agradecidas por dedicarnos un poco de su tiempo y su colaboración con este proyecto integrador, brindándonos información acerca de su experiencia como recepcionista.

Entrevistador: Para comenzar háblenos un poco de usted y su experiencia profesional.

Entrevistado: Mi nombre es Abraham la Fuente soy Licenciado en Turismo graduado en la Escuela Superior politécnica del Litoral, llevo ejerciendo la profesión aproximadamente por 1 año, en diversas áreas, entre mis experiencias me que enfocado en el área de hotelería y también tengo conocimiento en lo que son ventas de paquetes y servicios turísticos.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su puesto actual?

Entrevistado: En mi puesto actual llevo trabajando desde mayo ya siete meses aproximadamente, estoy trabajando en el hotel Silberstein en Puerto Ayora, me desempeño como recepcionista polivalente, pero en el área principal que me desenvuelvo es la recepción.

Entrevistador: ¿Qué otras actividades funciones realiza en el hotel?

Entrevistado: Si, también colaboro con otras áreas, el hotel cuenta con un restaurante donde se colaborar con el Chef Líder en el desarrollo de los menús, más que todo en los informes, también colaboro con el área de ama de llaves dando la información de ingresos y salidas de los turistas, de las habitaciones ocupadas y como un informe general del estado de las habitaciones, si alguno necesita mantenimiento o si necesitan limpieza total. Yo podría decir que el área de recepción como tal sirve como un nexo, mantiene comunicación con todas las áreas y obviamente me dirijo directamente al administrador hotelero, él es el jefe inmediato que tengo en el hotel y a su vez el jefe reporta al dueño de cómo se están dando las operaciones, si hay alguna novedad con los turistas o alguna emergencia.

Entrevistador: ¿Cómo controlan que se cumplan los horarios de trabajo?

Entrevistado : Bueno el control si es un poquito curioso, porque una gran parte de los hoteles en Galápagos , las sedes principales están en otras ciudades Quito o Guayaquil , entonces hay gente trabajando en Galápagos pero el control lo llevan desde esas ciudades, nosotros llevamos un registro de asistencia , un reporte de actividades mediante dos formas, primero el administrador hotelero hace un informe respectivo al dueño del hotel que se encuentra en Quito y también nosotros hacemos un reporte biométrico, básicamente ponemos nuestra huella dactilar a la entrada y salida y al final de cada mes se genera un reporte en Excel y eso se lo envía a la agencia y así verifica que estamos cumpliendo con el orden establecido que son las 8 horas diarias los 5 días laborables.

Entrevistador: ¿Cómo manejan los insumos y materiales en el área de recepción?

Entrevistado: Se hace un pedido semanal de diversas áreas, por ejemplo restaurante y recepción donde se pide todos los insumos que se necesitan por ejemplo las hojas de registro que usualmente nos la envían de una imprenta que está en Quito, los afiches e itinerarios , nosotros los vamos realizando día a día porque recibimos grupos y el recepcionista se encarga de dar el briefing o un pequeño resumen de las actividades que se va a realizar en Galápagos entonces obviamente no se hace el pedido semanal siempre por ejemplo una pluma no se va acabar en una semana o la tinta de la impresora, pero si hacemos un reporte cuando lo amerite , nosotros manejamos una cadena de mando recepción realiza un reporte con la jefa de recepción , ella a su vez habla con el administrador hotelero hace el reporte o el pedido formal por medio de un correo al dueño.

Entrevistador: ¿Su departamento maneja reglas o normas?

Entrevistado: Si, manejamos reglas que las establece el dueño como tal, muy aparte del criterio personal de cada uno de ir bien vestido de cuidar su imagen personal. El hotel tiene un reglamento interno es común en los hoteles de Galápagos que se basan en el código de trabajo también, pero ellos **establecen** los horarios de entrada y salida, en nuestro hotel no tenemos permitido salir del 15 de diciembre al 15 de enero por cualquier motivo porque es U muy alta son ese tipo de reglas que no se repiten en otros hoteles, solo mi hotel lo maneja. Se sigue una secuencia, esa secuencia está establecida en un código de trabajo hay también una hoja que designan a cada área, recepción también manejamos esa hoja con las distintas actividades que tenemos que realizar, todo eso está escrito en el reglamento interno del hotel.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más demandan los huéspedes a los recepcionistas?

Entrevistado: Brindamos información de los servicios que tiene el hotel, del wifi, servicios extra (lavandería, restaurante), la información de las actividades de los diferentes tours y además recomendaciones de sitios donde pueden ir.

Entrevistador: Muchas gracias licenciado por toda su colaboración con este proyecto integrador y por la información brindada.

ANEXO 5



Guión para la entrevista del Proyecto Integrador

Entrevistador: María Belén Ortiz Ortiz

Entrevistado: Licenciada Karen Plúas

Fecha: 9 de diciembre

Introducción

Buenas tardes, nos encontramos muy agradecidas por dedicarnos un poco de su tiempo y su colaboración con este proyecto integrador, brindándonos información acerca de su experiencia como recepcionista.

Entrevistador: ¿Me puede ayudar contándonos un poco sobre usted, su experiencia en el área de turismo?

Buenos días gracias por la entrevista mi nombre es Karen Plúas actual mente llevo 1 año de graduada de Licenciada en turismo he estado trabajando como recepcionista en el Hotel Corona Real este es el papel he ido desempeñando.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su puesto actual?

Actualmente llevo 1 año 4 meses trabajando en el Hotel Corona Real

Entrevistador: ¿En qué consiste su cargo?

Yo realizo funciones básicamente de recepción, me encargo de venta de habitaciones en mostrador y aparte de recibir cobros, facturación de hospedaje y delegar las funciones a botones, camareras para coordinar los temas de hospedaje.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más demandan los huéspedes a los recepcionistas?

Entrevistado: Conmigo la función principal es la venta de habitación

Entrevistador: ¿Tienen un punto para brindar información turística a los huéspedes?

Entrevistado: En mi hotel no hay un punto específico de información turística, pero nosotras como recepcionistas tenemos casi la obligación de conocer de todo un poco. Si nos ha pasado que algunos huéspedes nos han pedido recomendaciones de que pueden visitar restaurantes, centros comerciales información así básica nosotros si lo manejamos.

Entrevistador: ¿Cómo controlan que se cumplan los horarios de trabajo?

Entrevistado: En el trabajo por medio de un sistema biométrico donde ahí realizamos la marcación de entrada y salida del todo personal.

Entrevistador: ¿Cómo manejan los insumos y materiales en el área de recepción?

Entrevistado: Si, eso lo hace la asistente administrativa ella bajo un inventario, bueno ella tiene un inventario, maneja la salida del producto y también la reposición. Las camareras también cuando hacen la limpieza por la tarde le dicen los materiales que necesitan para mañana, cuantos jabones, shampoo, los amenities, ella va saca de la bodega y les deja listo el material

para que ellas puedan trabajar, así mismo cuando ya le va haciendo falta producto, ella hace la reposición con los proveedores.

Entrevistador: ¿Su departamento maneja reglamento o normas?

Entrevistado: Bueno si el hotel maneja un manual de procesos por área, cada área tiene su manual de funciones que es el proceso que nos entregan a nosotros de las funciones que debemos de cumplir.

Entrevistador: ¿Manejan un uniforme en su departamento?

Entrevistado: No, no contamos con uniforme, pero tengo el conocimiento que ya el Ministerio de turismo les está exigiendo al hotel que nos ponga uniforme más que todo por el tipo de categoría que tiene.

Entrevistador: ¿Que categoría es el Hotel corona real?

Entrevistado: Tiene tres estrellas, estamos luchando por la cuarta, pero son exigencias que deben de cumplir, y eso es lo que ellos están manejando, ver que se puede mejorar para conseguir otra estrella más.

Entrevistador: ¿Se rigen algún estándar de control de calidad?

Entrevistado: Si, tenemos un supervisor, que es el que controla a las camareras, la limpieza, el después de la limpieza el sube a cada habitación a supervisar que todo este correcto, que no haya ningún cabello, que todo esté en orden para recibir a los huéspedes. Adicionalmente tenemos un sistema como de encuesta que nosotros realizamos a los clientes para poder hacer mejoras, pedir sus opiniones sobre el servicio recibido, eso sí lo realizamos.

Entrevistador: ¿Usted cómo recepcionista tiene un tiempo límite para hacer un check-in o check out?

Entrevistado: No, no tengo un tiempo establecido pero unos 5 minutos máximo si el huésped tiene algún problema con las reservas, de ahí si todo está bien hasta unos 3 minutos es lo normal que nos demoramos.

Entrevistador: Muchas gracias licenciado por toda su colaboración con este proyecto integrador y por la información brindada.

ANEXO 6



Guión para la entrevista del Proyecto Integrador

Entrevistador: María Belén Ortiz Ortiz

Entrevistado: Señora Sonia Pérez

Fecha: 15 diciembre del 2019

Introducción

Buenas tardes, nos encontramos muy agradecidas por dedicarnos un poco de su tiempo y su colaboración con este proyecto integrador, brindándonos información acerca de su experiencia como camarera.

Entrevistador: ¿Me puede ayudar contándonos un poco sobre usted, su experiencia en el área?

Entrevistado: Bueno antes no trabajaba en lo que era hoteles trabajaba en el banco industrial y comercial y de ahí me case y no trabaje más hasta que entre aquí al hotel como camarera.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su puesto actual?

Entrevistado: Tengo aquí en el hotel cinco años trabajando en el puesto de camarera.

Entrevistador: ¿Cómo controlan que se cumplan los horarios de trabajo?

Entrevistado: Tenemos un horario de entrada y uno de salida somos 2 camareras, una entra de 8 am a 17pm y la otra de 18pm a 22pm, y yo soy la del horario de mañana y como nos controlan es por medio del biométrico y también ya es responsabilidad de nosotros si entramos temprano o tarde, que de ahí vienen las multas o nos descuentan el tiempo atrasado.

Entrevistador: ¿En qué consiste su cargo?

Entrevistado: Mi trabajo es la limpieza de habitaciones, ordenar la habitación, retirar la lencería sucia y llevarla a lavandería.

Entrevistador: ¿Cómo manejan los insumos y materiales de limpieza que ustedes utilizan?

Entrevistado: Generalmente en el día vemos cuantas habitaciones hay que limpiar o reponer los amenities, por ejemplo, en una matrimonial son dos shampoo, dos acondicionadores, dos jabones, contamos el total de las personas por habitación y eso pedimos en oficina que nos den.

Entrevistador: ¿Para la limpieza de las habitaciones cuanto se demoran aproximadamente?

Entrevistado: Eso depende de cómo nos dejen las habitaciones, si las habitaciones no nos dejan demasiado sucias unos 25 minutos, si las habitaciones están exageradamente desordenadas ya es un poco más de tiempo. La división de las habitaciones la hacemos entre las dos cuando a la mitad. Cuando yo estoy sola porque mi compañera está en su día libre y el hotel está lleno el botones suben para ayudar.

Entrevistador: ¿Cómo calculan las medidas de los materiales de limpieza?

Entrevistado: No tenemos medida exacta, lo que tenemos es una botellita diaria y con los atomizadores las llenamos en el caso de cloro y con eso limpiamos, ósea no tenemos una cantidad exacta, porque también depende de cómo se encuentren las habitaciones.

Entrevistador: ¿Su departamento maneja reglamento o normas?

Entrevistado: En mi área de la limpieza de habitaciones es dejar completas las habitaciones con toda la lencería y amenitis, revisar los televisores, las lámparas, que las sabanas no estén manchadas, y a la hora que el huésped se va el boton se encarga de revisarle que no se lleven nada.

Entrevistador: ¿Tienen un uniforme establecido para su puesto?

Entrevistado: Por lo general las dos camareras usamos pantalón negro y camiseta blanca pero no es porque el hotel nos ha dado, sino que antes cuando yo empecé a trabar aquí veía como ellos trabajan así, entonces yo comencé a venir con blanco y negro y después mi otra compañera me siguió.

Anexo 7

Tabla de codificación de la entrevista al Sr. La fuente (Recepcionista)

Tema	Código	Información
Control	1. Calidad 2. Materiales 3. Control de asistencia	<ul style="list-style-type: none">• El hotel entrega al finalizar la estadía del huésped una encuesta para ver si el huésped se encuentra satisfecho con el servicio, además también revisar las OTAS para ver la satisfacción “• “Recepción realiza un reporte con la jefa de recepción, ella a su vez habla con el administrador hotelero que hace el reporte o el pedido de materiales formal por medio de un correo electrónico al dueño”• “Nosotros llevamos un registro de asistencia, un reporte de actividades mediante dos formas, primero el administrador hotelero hace un informe al dueño en Quito, también nosotros hacemos un reporte biométrico.”
Procesos	1. Tiempo 2. Función	<ul style="list-style-type: none">• “Puede variar si el huésped viene con una reserva previa, en un registro de entrada o salida son de 3 o 4 min aproximadamente”• “Venta de habitaciones y brindamos información de los servicios que tiene el hotel, del wifi, servicios extra (lavandería, restaurante), la información de las actividades de los diferentes tours y además recomendaciones de sitios donde pueden ir.”

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

Tabla de codificación de la entrevista al Srta. Plúas (Recepcionista)

Tema	Código	Información
Control	1. Calidad 2. Materiales 3. Asistencia	<ul style="list-style-type: none">• “Tenemos un sistema como de encuesta que nosotros realizamos a los clientes para poder hacer mejoras, pedir sus opiniones sobre el servicio recibido”• “La asistente administrativa ella bajo un inventario, maneja la salida del producto y también la reposición.”• “Por medio de un sistema biométrico donde ahí realizamos la marcación de entrada y salida del todo personal “
Procesos	1. Tiempo 2. Funciones	<ul style="list-style-type: none">• “No tengo un tiempo establecido pero unos cinco minutos máximos si el huésped tiene algún problema con las reservas, de ahí si todo está bien hasta unos tres minutos es lo normal que nos demoramos”• “Cada área tiene su manual de funciones, que es el proceso que nos entregan a nosotros, de las funciones que debemos de cumplir”

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9

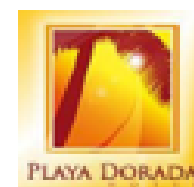
Tabla de codificación de la entrevista al Sra. Pérez (Recepcionista)

Tema	Código	Información
Control	1. Calidad 2. Materiales 3. Asistencia	<ul style="list-style-type: none">• “Un supervisor controla a las camareras, la limpieza, él después de la limpieza sube a cada habitación a supervisar que todo este correcto, que no haya ningún cabello, que todo esté en orden para recibir a los huéspedes”• “En el día vemos cuantas habitaciones hay que limpiar o reponer los amenities, por ejemplo, en una matrimonial son dos shampoo, dos acondicionadores, dos jabones, contamos el total de las personas por habitación y eso pedimos en oficina que nos den “• “Nos controlan es por medio del biométrico y también ya es responsabilidad de nosotros si entramos temprano o tarde, que de ahí vienen las multas o nos descuentan el tiempo atrasado. “
Procesos	1.Tiempo 2. Funciones	<ul style="list-style-type: none">• “Si las habitaciones no se encuentran demasiado sucias unos 25 minutos, si las habitaciones están exageradamente desordenas ya es un poco más de tiempo”• “La limpieza de habitaciones, ordenar las habitaciones con toda la lencería y amenities, revisar los televisores, las lámparas, que las sabanas no estén manchadas”

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10
Plantilla encuesta modelo SERVPERF

ENCUESTA DE OPINIONES SOBRE “CALIDAD DE SERVICIO”



INSTRUCCIONES

A continuación, le presentamos unas afirmaciones acerca de la calidad de servicio en El Hotel Boutique Playa Dorada, 2019, le solicitamos que diga su opinión respecto a cada una de ellas. No hay respuesta correcta o incorrecta, solamente sus opiniones y sentimientos, permita que su experiencia personal decida sus respuestas.

Lea cada afirmación cuidadosamente y marque con un X, seleccione la respuesta que más se acerque a su opinión.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NIEN DE ACUERDO NI DE ACUERDO	EN DEACUERDO	TOTALMENTE EN DEACUERDO

DIMENSIÓN 1: TANGIBILIDAD

Nº	PREGUNTA	ALTERNATIVA				
		1	2	3	4	5
1	El Hotel Boutique Playa Dorada cuenta con equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.					
2	Las instalaciones físicas del Hotel Boutique Playa Dorada son cómodas y atractivas.					
3	Los elementos materiales utilizados en el Hotel Boutique Playa Dorada y la documentación con relación al servicio que ofrecen son visualmente atractivos.					
4	Los empleados que laboran en el Hotel Boutique Playa Dorada tienen una apariencia pulcra.					

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Nº	PREGUNTA	ALTERNATIVA				
		1	2	3	4	5
5	Cuando el Hotel Boutique Playa Dorada promete hacer algo en cierto tiempo lo hacen.					
6	Habitualmente el Hotel Boutique Playa Dorada presta un buen servicio.					
7	El Hotel Boutique Playa Dorada presta servicio en el tiempo acordado.					
8	El Hotel Boutique Playa Dorada insiste en no cometer errores en registros y documentación.					
9	Cuando tengo un problema en el Hotel Boutique Playa Dorada muestran un sincero interés en solucionarlo.					

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Nº	PREGUNTA	ALTERNATIVA				
		1	2	3	4	5
10	En el Hotel Boutique Playa Dorada los empleados informan puntualmente y con sinceridad acerca de las condiciones del servicio.					
11	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada ofrecen un servicio ágil y rápido.					
12	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada siempre están dispuestos a ayudarle.					
13	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.					

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD


Nº	PREGUNTA	ALTERNATIVA				
		1	2	3	4	5
14	El comportamiento de los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada transmite confianza.					
15	Me siento seguro en las transacciones que realizo en el Hotel Boutique Playa Dorada.					
16	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada son siempre amables.					
17	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas.					

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Nº	PREGUNTA	ALTERNATIVA				
		1	2	3	4	5
18	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada le hacen un seguimiento especializado.					
19	En el Hotel Boutique Playa Dorada tienen un horario adecuado.					
20	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada ofrecen información y atención personalizada.					
21	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada buscan lo mejor para los intereses del cliente.					
22	Los empleados del Hotel Boutique Playa Dorada comprenden sus necesidades específicas.					


Anexo 11

Plantilla Inventario de Productos de limpieza


 <p>Inventario productos de limpieza</p> <p>PLAYA DORADA</p> <p>Fecha: _____</p>			
Artículo	Cantidad	Observación	Caducidad
Responsable: _____			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12
Plantillas de reporte de ocupación de camareras

REPORTE DE OCUPACIÓN DE CAMARERAS					
					 PLAYA DORADA <small>HOTEL</small>
CAMARERO	TIPO DE HABITACIÓN	NOMBRE DEL HUESPED	CHECK-IN	CHECK-OUT	OBSERVACION

Fuente: Elaboración Propia

 PLAYA DORADA <small>HOTEL</small>						
REPORTE DE CAMARERA						
Fecha: _____				Hora: _____		
NUMERO DE HABITACION	NUMERO DE HUESPEDES	VACANTE LIMPIA	VACANTE SUCIA	OCUPADA	MANTENIMIENTO	OBSERVACION
CAMARERA: _____						

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13 Fotografía Observación en área de recepción



Anexo 14 Fotografía recolección de datos- Encuesta



Anexo 15 Fotografía Entrevista camarera hotel Corona Real



Anexo 16 Validación con la Ing. Blanca Fernández supervisora comercial



