



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

## **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Diseño del plan estratégico aplicado al servicio de alojamiento del Hotel Interamericano, en la ciudad de Quito para el año 2010, en búsqueda de la mejora continua.

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

**Autor (es):** ILIANA DEL ROCÍO REA MORENO  
JEANINA SALOMÉ RIOFRIO NARANJO

**Director:** MARÍA WALEVSKA VILLAVICENCIO

**Centro universitario:** Quito

2010



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

## **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Diseño del plan estratégico aplicado al servicio de alojamiento del Hotel Interamericano, en la ciudad de Quito para el año 2010, en búsqueda de la mejora continua.**

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

**Autor (es):** ILIANA DEL ROCÍO REA MORENO  
JEANINA SALOMÉ RIOFRIO NARANJO

**Director:** MARÍA WALEVSKA VILLAVICENCIO

**Centro universitario:** Quito

2010

**Certificación del Director de la Tesis**

**María Walevska Villavicencio**  
**DIRECTORA DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por las estudiantes: Iliana del Rocío Rea Moreno, Jeanina Salomé Riofrío Naranjo autoras de la tesis, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 21 de junio del 2010

f) .....

**CESIÓN DE DERECHOS**

**ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Nosotras Iliana Del Rocío Rea Moreno y Jeanina Salomé Riofrío Naranjo autoras de la tesis, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

-----  
**Iliana Rea Moreno**  
**AUTORA DE LA TESIS**  
**C.I: 1002482493**

-----  
**Jeanina Riofrío Naranjo**  
**AUTORA DE LA TESIS**  
**C.I: 1714355508**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autoras.

.....  
**ILIANA DEL ROCIO REA MORENO**  
**C.I.:1002482493**

.....  
**JEANINA SALOMÉ RIOFRIO NARANJO**  
**C.I.:1714355508**

## DEDICATORIA

Me dedico esta tesis, como símbolo de empeño y perseverancia. Este proyecto me permitirá recordad que siempre hay espacio y tiempo para superarse manteniendo viva el alma, enriqueciéndola con nuevos conocimientos.

.....  
**Iliana del Rocío Rea Moreno**

Dedico esta tesis a Dios, mi familia y amigos que durante toda mi vida se han convertido en el pilar que me ha permitido alcanzar cada uno de mis sueños y proyectos.

.....  
**Jeanina Salomé Riofrío Naranjo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por estar siempre presente en nuestro camino, a nuestra familia por la formación, enseñanza, valores y amor que nos han entregado durante nuestras vidas; a nuestra directora de tesis y profesores por su capacidad de guiar nuestras ideas y finalmente a nuestros amigos y novios por respetar el espacio que hemos dedicado a este proyecto.

.....  
**Iliana Rea**

**C.I.: 1002482493**

.....  
**Jeanina Riofrío**

**C.I.: 1714355508**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación pretende desarrollar los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo de dos años en materia de Gestión de Auditoría de la Calidad, de tal forma que sean aplicados en una microempresa, que no contaba con las herramientas adecuadas, ni una estructura organizativa que le permita alcanzar estrategias hacia la mejora continua.

Durante la maestría, la idea de iniciar con la implementación de la planificación estratégica en el Hotel Interamericano fue madurando conforme se afianzaban nuestros conocimientos, y de esta manera apoyar en el crecimiento de esta empresa familiar, y que mejor oportunidad formalizarlo como un proyecto de tesis.

El primer capítulo consiste en el planteamiento del proyecto, su justificación, objetivos, alcance e hipótesis.

El capítulo dos menciona el marco teórico aplicable al desarrollo de la tesis.

El capítulo tres incluye el diagnóstico de evaluación del Hotel Interamericano, en el que se expone un panorama actual de la organización.

El cuarto capítulo constituye la elaboración del plan estratégico, que se desarrolló en conjunto con el personal del Hotel. En este documento se explica la metodología y técnicas utilizadas.

En el capítulo 5 se define el Manual de Calidad de la empresa y el Manual de Procedimientos que incluye el flujo del proceso de alojamiento y su Instructivo.

Finalmente el capítulo 6 expresa las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.



## INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen Ejecutivo	vii

### **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

- 1.1. Identificación del proyecto
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Justificación
- 1.4. Objetivos
- 1.5. Alcance
- 1.6. Hipótesis

### **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

- 2.1. Qué es y para qué sirve un plan estratégico
- 2.2. Procedimientos a seguir para la implementación
- 2.3. Principios de la Gestión de la Calidad

### **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO EVALUACIÓN DEL HOTEL INTERAMERICANO**

- 3.1. Antecedentes generales
- 3.2. Descripción de la empresa
- 3.3. Estructura Organizativa
- 3.4. Portafolio de servicios

### **CAPÍTULO IV: ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- 4.1. Visión
- 4.2. Misión
- 4.3. Valores
- 4.4. Factores Críticos de Éxito
- 4.5. Grupos de Interés
- 4.6. Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER
- 4.7. Matriz FOFA
- 4.8. Cuadro de Mando Integral

## **CAPITULO V: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

5.1. Manual de calidad

5.2. Manual de Procedimientos del Servicio de Alojamiento

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones

6.2. Recomendaciones

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **CAPÍTULO I**

### **DEFINICIÓN DE PROYECTO**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Diseño del plan estratégico aplicado al Hotel Interamericano en la ciudad de Quito para el año 2010, en búsqueda de la mejora continua.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al ser una empresa familiar, los problemas de gestión que se presentan radica que al trabajar con familiares cercanos a menudo las emociones, intereses propios y puntos de vista diferentes interfieren con las decisiones del negocio; el control de las operaciones diarias es inmanejable. Por otro lado algunos familiares no desean reinvertir las ganancias en la empresa, lo cual impide el crecimiento del negocio.

Otro de los motivos por los cuales se han presentado conflictos en el manejo de la empresa constituye en el manejo conservador que frenan el crecimiento del negocio, debido a que ninguno de los dueños ha actualizado sus conocimientos en cuanto a temas de planificación estratégica ni mucho menos sobre técnicas de mejoramiento continuo, que le permita tener una mejor visión del negocio.

Actualmente el Municipio de Quito se encuentra ejecutando proyectos relacionados a la restauración y mantenimiento del Centro Histórico de Quito, por lo que se considera una oportunidad que la empresa debe aprovechar.

#### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Al implementar la planificación estratégica que busca la mejora continua se lograría:

- Principalmente la satisfacción de los clientes internos y externos, adaptándose a un mundo globalizado y competitivo de mayor exigencia.
- Mejorar los estándares de calidad de la empresa.
- Diferenciar las tareas ejecutivas y administrativa, al definir los roles y responsabilidades tanto de los dueños como del personal.
- Realizar un análisis de la empresa y de su entorno al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Establecer el propósito de la organización.
- Definir y documentar los procedimientos.
- Establecer objetivos e indicadores que permitan monitorear y realizar seguimiento de sus procesos para su mejora continua.
- Comprometer a la organización en la implementación del plan estratégico de la organización.
- Fomentar la recuperación del patrimonio histórico de Quito.

#### **1.4. OBJETIVOS**

- Implementar la planificación estratégica en el Hotel Interamericano en el año 2010.
- Diseñar el manual de calidad con alcance al servicio de alojamiento del Hotel Interamericano en el primer semestre del 2010.
- Diseñar el manual de procedimientos para el servicio de alojamiento del Hotel Interamericano en el año 2010.

#### **1.5. ALCANCE**

Tomando en cuenta que el hotel no tiene una estructura administrativa adecuada, se propone realizar como primer paso hacia el Sistema de Gestión de la Calidad la implementación de la planificación estratégica y el desarrollo del manual de procedimientos y de calidad como plan piloto del servicio de alojamiento.

## **1.6. HIPOTESIS**

Es factible implementar la planeación estratégica en una empresa familiar dedicada al servicio de alojamiento en el centro histórico de Quito.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 QUÉ ES Y PARA QUE SIRVE UN PLAN ESTRATÉGICO

*“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”<sup>1</sup>.*

Las definiciones de la planificación estratégica ha ido evolucionando con el tiempo, entre sus conceptos más actuales se considera a la planificación como un instrumento importante para actuar en un mundo globalizado y competitivo, que obliga a las empresas a adaptar sus procesos aceleradamente.

La planeación estratégica es el punto de partida para un diligente desempeño, que tiene como función lograr la unión de los recursos internos con el propósito de disminuir las debilidades y amenazas que pueden afectar el desarrollo y así orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella; incluye la aplicación de la intuición y la táctica para determinar las perspectivas a largo plazo que la organización debe alcanzar.

La planeación estratégica proporciona pautas a toda la organización, de tal manera que les permita evaluar situaciones estratégicas, analizar alternativas y tomar decisiones en un período razonable.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/planes.html>

Por otro lado, permite sinergia de la empresa a través de una misión y convicción, así mismo conlleva a que la empresa comprenda su entorno, sus limitaciones y capacidades.

Al implementar la planificación estratégica que busca la mejora continua se lograría:

- ✓ Principalmente la satisfacción de los clientes internos y externos, adaptándose a un mundo globalizado y competitivo de mayor exigencia.
- ✓ Mejorar los estándares de calidad de la empresa
- ✓ Diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, al definir los roles y responsabilidades tanto de los dueños como del personal.
- ✓ Aprovechar las fortalezas y oportunidades, y disminuir debilidades y prevenir ante las amenazas.
- ✓ Establecer el propósito de la organización.
- ✓ Definir y documentar los procedimientos
- ✓ Establecer objetivos e indicadores que permitan monitorear y realizar seguimiento de sus procesos para su mejora continua.
- ✓ Incentiva la comunicación y el trabajo en equipo.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos alineándolas con las metas.

## **2.2 PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Para iniciar la planificación estratégica es fundamental tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Debe existir integración y compromiso de todo el personal, liderado por la alta dirección.
2. El plan estratégico debe ser algo continuo y de rápida adaptación a los cambios del entorno.
3. Distribuir responsabilidades y delegar.

4. Conformar el equipo o comité de planeación estratégica para determinar los aspectos críticos del negocio, y estar a la vanguardia de oportunidades de mercado.
6. Discutir y comunicar las estrategias tanto interna como externamente.
7. Dar seguimiento y monitoreo.

Una vez abiertos al cambio, se puede realizar la implementación de la planificación estratégica siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1.- Definición de la **Visión**, *“La visión de una empresa, organización o personas es cómo ve la misma en un determinado negocio. Es un sueño que se quiere alcanzar en el largo plazo”*<sup>2</sup>

Paso 2.- Definición de la **Misión**; la misión se constituye en el propósito, fin o razón de ser de la empresa u organización en la cual se establece lo que se quiere lograr dentro de su entorno identificando que se hace y para quien, para lo cual se debe responder a las siguientes preguntas: para ¿Qué función desempeña la organización?, ¿Para quien desempeña la función?, ¿De qué manera trata de desempeñar la función? y por último ¿Por qué existe la organización?

Paso 3.- Se establecen los **Valores**, para establecer las reglas de las relaciones humanas dentro de la organización, que permite determinar el clima ambiental de la empresa.

Paso 4.- Se definen los **factores críticos del éxito**; éstos le permiten a la empresa existir y competir a la empresa en el ambiente comercial y de esta forma cumplir con las expectativas de los clientes.

Paso 5.- Se determinan los **grupos de interés**; *“Este término se refiere a aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en*

---

<sup>2</sup>Guía Didáctica UTPL II Módulo / Tercer Semestre Auditoría de Gestión de Calidad PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL, Editorial de la UTPL, Loja mayo 2009, pág. 86



*las operaciones de una empresa, desde los empleados, pasando por proveedores y entidades de apoyo hasta llegar a clientes. Una empresa puede tener varios tipos de grupos de interés involucrados en diferentes niveles o compromisos desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones*<sup>3</sup>

Paso 6.- Se realiza el análisis de las **5 fuerzas de PORTER**; de acuerdo a Porter, existen 5 fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una organización:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento son o no atractivos de acuerdo a la existencia de barreras de entrada
2. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados y cuenten con importantes recursos con lo cual imponen sus condiciones de precio y tamaño.
3. Poder de negociación de los compradores: Cuando existe en mercado muchos compradores, mayores serán sus exigencias en cuanto a la reducción de precios, calidad y servicios induciendo a una disminución en los márgenes de utilidad.
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.
5. La rivalidad entre los competidores: Cuando los competidores estén muy bien posicionados en el mercado, y los costos fijos sean altos es más complicada la entrada de nuevos productos provocando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones.

Paso 7.- Se realiza el **análisis FODA**; que constituye una herramienta que permite analizar la situación actual y competitiva de una empresa, proporcionando información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas de ser el caso, ésta conlleva a tomar mejores decisiones que permitan alcanzar los objetivos y políticas de la empresa.

---

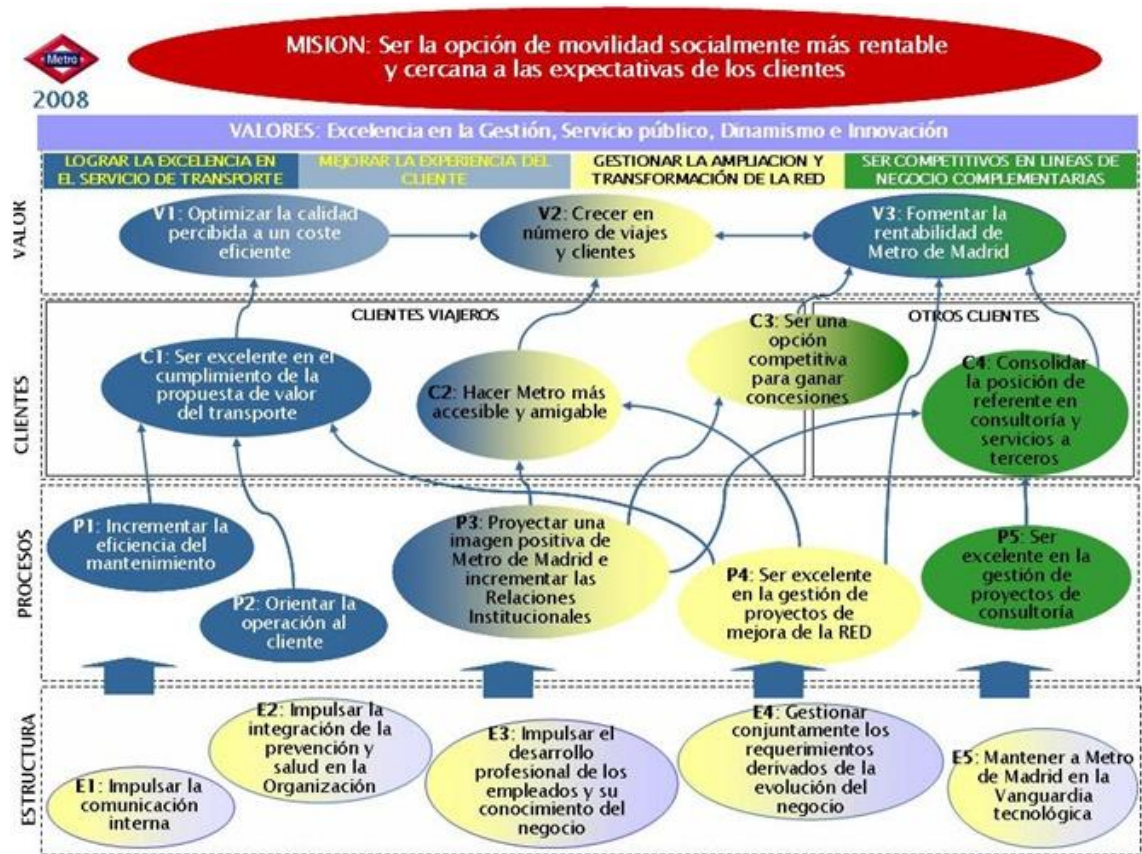
<sup>3</sup>[www.bogotaemprende.com/index.php?option=com...task](http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com...task)

Paso 8.- Una vez calificado las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa se realiza la **priorización** de los puntos críticos para sobre éstos plantear los objetivos del plan.

Paso 9.- Se definen los **objetivos del plan**; éstos deben ser sencillos, alcanzables y a largo plazo.

Paso 10.- En base a los objetivos planteados se realiza el **cuadro de mando integral**; éste es una herramienta que permite gestionar los aspectos clave del negocio mediante el monitoreo de objetivos empresariales, traduciéndolos en resultados esperados. Adicionalmente permite la medición y control del avance del grado cumplimiento de los objetivos.

Según el libro "The Balance ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996: *"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar la energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías-desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje crecimiento-para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas..."*



[http://www.metromadrid.es/export/sites/metro/comun/imagenes/Conocenos/CMI\\_2008.jpg](http://www.metromadrid.es/export/sites/metro/comun/imagenes/Conocenos/CMI_2008.jpg)

Paso 11.- Una vez establecidos los objetivos se debe establecer cómo alcanzarlos, por tanto hay que definir las **estrategias del negocio** que consiste en acciones conducentes al logro de la situación deseada.

Paso 12.- Se procede a **priorizar las estrategias** en base a cuatro criterios: eficacia, costo, tiempo y factibilidad.

Paso 13.- Se realiza el **plan de acción**, que consiste en documentarlos objetivos estratégicos dotándoles de elementos cuantitativos y verificables a lo largo del proyecto. El plan de acción debe estar estructura de al menos de los siguientes componentes: actividades, responsables, recursos, plazo, resultados esperados y seguimiento.

Paso 14.- Y, finalmente se establecen los **indicadores de control**; los cuales constituyen una herramienta que permite a la Dirección tener un conocimiento real de la situación de la empresa al tener transparencia de la información, evaluando el grado de cumplimiento de tareas. Los indicadores permiten identificar desviaciones positivas o negativas con respecto a un nivel de referencia deseado, debiendo tomar acciones de ser el caso.

### **2.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En la actualidad la calidad se ha convertido en uno de los temas predominante en las organizaciones como producto de la globalización de los mercados, considerándola necesaria para la subsistencia, crecimiento y aumento de la rentabilidad.

*“La Calidad debe necesariamente estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes”<sup>4</sup>*

Una de las formas para implementar la cultura de calidad, es a través del Sistema de Gestión de Calidad conforme con las normas ISO.

El Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de normas mediante las cuales una empresa controla y dirige sistemáticamente las actividades relacionadas a la calidad, en busca de la satisfacción de los clientes.

*“Un sistema de calidad es una herramienta de gestión para lograr, mantener y mejorar la calidad de los resultados. Los resultados pueden ser productos, servicios y decisiones que se deriven de los resultados de los procesos de producción. El sistema consiste en la organización, las*

---

<sup>4</sup> RICO Rubén Roberto, **Calidad Estratégica Total: Total Quality Management**, España, 2001, Macchi Grupo Editor S.A. pág. 4

*responsabilidades, la documentación, los procesos y los recursos, para alcanzar, mantener y mejorar la calidad...”<sup>5</sup>*

El sistema de Gestión de la Calidad puede diferir de una organización a otra, debido al giro del negocio de cada empresa y a sus necesidades.

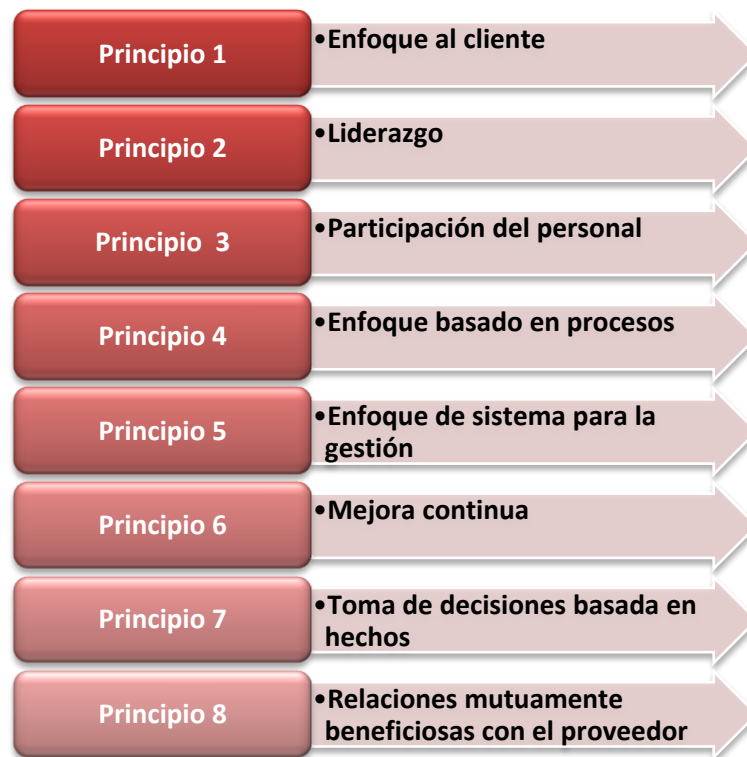
La adopción de un sistema de gestión de la calidad constituye una estrategia para la organización, proporcionándole las siguientes ventajas:

- Mayor número de clientes y su fidelización
- Motivar al personal y mantener un buen clima laboral
- Lograr el crecimiento de la empresa y por lo tanto mayor rentabilidad
- Reducir de costos de calidad
- Mayor productividad
- Mejorar la posición competitiva en el mercado
- Mejorar la relación con los proveedores
- Mejorar la organización para hacer el trabajo
- Mejorar la comunicación entre las áreas
- Promover la creatividad

Un Sistema de Gestión de Calidad se basa en ocho principios fundamentales, que sin los mismos difícilmente se podría alcanzar los beneficios esperados. Estos principios son:

---

<sup>5</sup>DAVID HOYLE (1998): Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, página 16, Editorial Paraninfo, Madrid-España.



El **cliente** es el pilar principal de toda organización, por lo tanto es indispensable:

- Identificar y entender las necesidades y expectativas de éste, mediante encuestas y focusgroup.
- Orientar los objetivos y metas a satisfacer sus expectativas y éstas deben estar debidamente entendidas y comunicadas a todos quienes constituyen la organización.
- Establecer herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- Mantener el equilibrio entre las necesidades de los clientes y de las otras partes interesadas (accionistas, empleados, proveedores, gobierno, etc.).

El **Liderazgo** proporciona una guía de orientación a la empresa creando un ambiente interno que permita la participación activa del personal incentivando a la consecución de los objetivos generales de la empresa y mejorando los canales de comunicación entre ellos.

La **participación del personal** implica la interacción entre los que conforman la organización, con el propósito de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la empresa. Sus beneficios comprenden:

- Contar con un personal motivado e involucrado con la organización.
- Incentivar a la creatividad e innovación.
- Retroalimentación sobre evaluación de desempeño de trabajadores.

**El enfoque basado en procesos.**- Su importancia radica en que el resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La Gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos; entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

**Gestión basada en sistemas.**- La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos planteados. Entre sus beneficios se encuentran la interrelación de procesos, identificar procesos claves y proporcionar confianza a las partes relacionadas.

**La mejora continua** es una orientación sistemática que busca permanentemente nuevas formas de mejorar los procesos que proveen productos y servicios a los clientes, de forma proactiva más que correctiva o preventiva, convirtiéndola en una empresa competitiva y productiva. Entre las ventajas tenemos: Reducción de procesos defectuosos (reducción de costos), resultados visibles y a corto plazo, eliminación de reprocesos, entre otros.

**Toma de decisiones basadas en hechos.**-Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información, lo que contribuye a la productividad de la empresa debido a que se toman decisiones con conocimiento de causa.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**- Una organización y sus proveedores mantienen interdependencias y una relación sólida mutuamente beneficiosa basada en la confianza, sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.



## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO EVALUACIÓN DEL HOTEL INTERAMERICANO**

#### **3.1. ANTECEDENTES GENERALES**

En Fundador del Hotel Interamericano se dedicaba a la actividad de comercio en la provincia de Chimborazo y por prioridad de los estudios de sus hijos decidió radicarse en la ciudad de Quito, dando un giro hacia la actividad hotelera. Así, se inició el Hotel en el año 1960 con capital propio y fruto del esfuerzo del Sr. Alfonso Riofrío, que luego constituyó parte de la herencia de sus hijos.

Actualmente el Grupo Riofrío cuenta con tres hoteles ubicados en el centro histórico de Quito: Hotel Huasi Continental, Indoamérica y el Hotel Interamericano.

El Hotel Interamericano está calificado con tres estrellas, y se encuentra localizado estratégicamente en el corazón del centro colonial de Quito, entre la plaza de Santo Domingo y la tradicional calle La Ronda, muy cercana a monumentos, plazas, iglesias, conventos, Palacio de Gobierno y museos que el privilegiado histórico de Quito ofrece.

En sus inicios el Hotel contaba con una torre con capacidad de 20 habitaciones y sin servicio de restaurante. Debido a la creciente demanda en el año 1980 amplió sus instalaciones construyendo dos torres adicionales, ampliando su capacidad instalada y sus servicios.

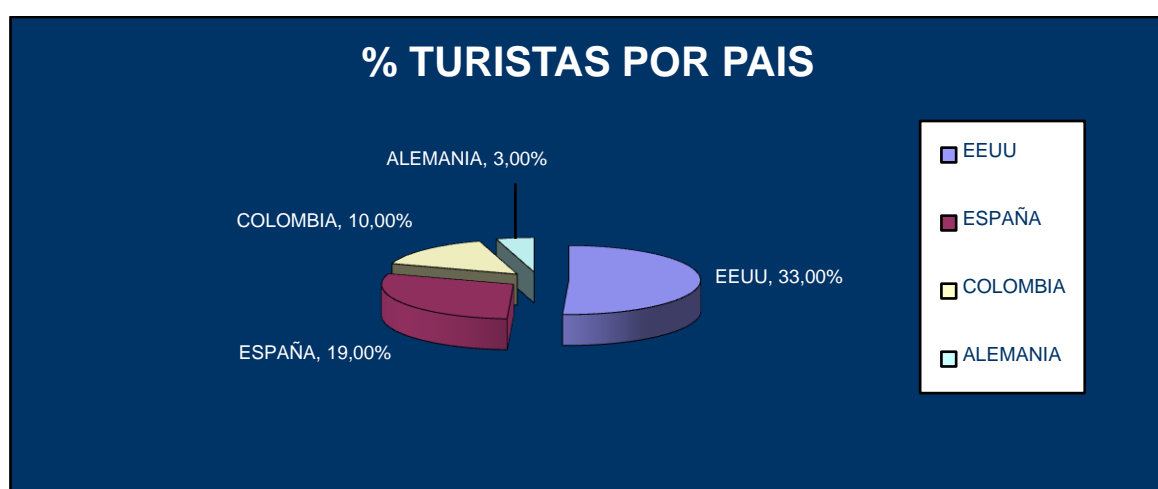
#### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El Hotel Interamericano posee un total de 60 acogedoras y elegantes habitaciones, con capacidad para 120 personas, distribuidas en matrimoniales, simples, dobles y triples equipadas con baño privado, calefactor, televisión, tv cable y minibar.

Las habitaciones son de estilo clásico acorde al ambiente colonial que lo rodea, la mayoría de las habitaciones tiene vista hacia la Ronda y el Panecillo. Además, el Hotel dispone de diversos salones diseñados para satisfacer los requerimientos de reuniones de negocios, sociales y privadas.

Por otra parte dispone de servicio de Restaurant, bar y cafetería, 24 horas al día. Otros servicios que posee son la seguridad, entre estos están señalización, salidas de emergencia, extintores y alarma contra incendios, y personal capacitado de acuerdo al plan de contingencia implementado en el Hotel.

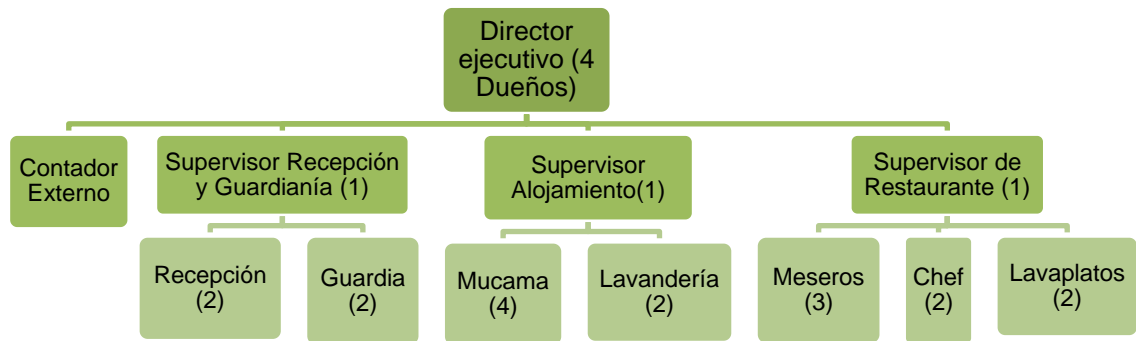
De acuerdo al análisis estadístico de alojamiento del Hotel, entre sus clientes encontramos a: turistas extranjeros y nacionales, empresas, comerciantes, destacando a los extranjeros según la siguiente segmentación:



### 3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Hotel Interamericano es una empresa familiar pequeña que no cuenta con muchos cargos, la estructura jerárquica se encuentra definida y claramente entendida por el personal operativo.

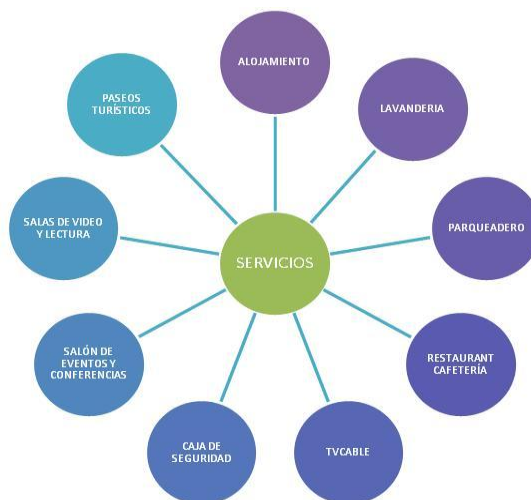
En el hotel trabajan 24 personas distribuidas de la siguiente forma, tal como lo muestra el gráfico adjunto:



Para asegurar el buen funcionamiento del hotel el personal rota en tres turnos de 6:00 a 14:00, 14:00 a 22:00 y 22:00 a 6:00; contando con un día libre a la semana.

### 3.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los servicios que ofrece El Hotel Interamericano ofrece la siguiente gama de servicios para confort de sus huéspedes:



El Servicio de mayor importancia y que incide directamente en la satisfacción de los clientes constituye el servicio de Alojamiento, y por esta razón se propuso a los dueños el desarrollo de esta tesis, sobre dicho componente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Con el propósito de determinar si es factible implementar la planeación estratégica en una empresa familiar dedicada al servicio de alojamiento en el centro histórico de Quito, se realizaron las siguientes actividades:

1. Acercamiento con los dueños del Hotel, con el propósito de dar a conocer la propuesta de implementación de la planificación estratégica, con el fin de que se convierta en una herramienta efectiva de mejorar para la empresa.
2. Se realizó una reunión para identificar la voluntad real de los dueños para la implementación de una planificación estratégica de acuerdo a la metodología propuesta.
3. Acercamiento con el personal de la organización para asegurar la colaboración en este proyecto.
4. Se definió el equipo de la planificación y sus responsabilidades.
5. Se inspeccionó el entorno geográfico, con el fin de detectar oportunidades y amenazas.
6. Se aplicaron como herramientas tales como encuestas para conocer el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en el desempeño de sus funciones.
7. Se efectuaron encuestas de satisfacción de los clientes.
8. Se realizó un sondeo de percepción del Hotel a turistas y personas de la localidad.

9. Se realizó observación directa del servicio de alojamiento.
10. Se revisaron los registros implementados en el hotel.
11. Se dictaron charlas para introducción de conceptos básicos de planificación estratégica.
12. Se desarrollaron talleres y focusgroup para el desarrollo e implementación de la planificación estratégica.
13. Se procesó la información organizada para luego analizarla y comprobar la hipótesis.

#### 4.1 VISIÓN

Conforme al cronograma de actividades, se desarrolló el taller para la definición de la visión, en las instalaciones del hotel, el cual contó con la participación de 15 personas entre dueños, miembros del equipo de planificación y personal operativo.

Como metodología de aplicación se utilizó la lluvia de ideas, en la cual se preguntó a los participantes lo siguiente:

- ▶ ¿Hacia dónde se dirige el Hotel Interamericano?
- ▶ ¿Cuál es la imagen en el futuro que queremos dar del hotel?

Bajo la premisa que la Visión debe ser con lenguaje sencilla, clara, concreta, realista, y acertada

Como resultado de esta actividad se obtuvo la Visión del Hotel Interamericano: **Ser reconocido nacional e internacionalmente el mejor hotel colonial de Quito, fomentando el desarrollo turístico de la ciudad, y proporcionando confort a nuestros clientes.**

Como experiencia de esta actividad se evidenció que los empleados inicialmente se sentían cohibidos a exponer sus ideas frente a los dueños, debido a que era la primera vez que participaban en reuniones de estas características.

## 4.2 MISIÓN

Con la misma metodología que se formuló la visión y con el mismo grupo de personas, se estableció la misión luego de haber aplicado las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Para qué existe el Hotel?
- ▶ ¿Quiénes son?
- ▶ ¿Para quién presta sus servicios?

Como resultado se desprende la siguiente misión: **“Nuestra misión en brindar confort y calidez de servicio, a turistas nacionales y extranjeros a través de estilo único y la magia del ambiente colonial”**.

Durante el proceso de definición de la misión del Hotel, fue necesario recordar los conceptos básicos debido a que existía confusión tendiendo a redactar los fines más no la misión del hotel. En esta etapa se evidenció mayor participación y motivación de todos los presentes.

## 4.3 VALORES

Para la definición de los valores se dividieron en grupos de trabajo, combinados entre directivos y personal operativo, cada grupo debía enlistar los valores del hotel, y calificarlos de mayor a menor, una vez realizada esta actividad se comparó los resultados con los demás grupos, y finalmente se seleccionó los coincidentes.



**Respeto** En las relaciones con los huéspedes, en la prestación de los servicios y en la protección de la privacidad.

**Honestidad:** Que refleja un comportamiento ético en el cumplimiento en las acciones y el respeto a los bienes ajenos.

**Eficiencia:** Optimización de uso de recursos.

**Integridad:** Reflejada en la ética y transparencia

**Vocación y calidad del servicio:** Adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

### 3.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se definió como factores críticos de éxito los que se detallan a continuación:



FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Personal motivado y con buena vocación de servicio
Fondos de Operación
Innovación
Mantenimiento continuo de las instalaciones
Seguridad
Limpieza
Comunicación y orientación al cliente
Apoyo del Ministerio de Turismo y Cámaras de Turismo
Publicidad

#### 4.5. GRUPOS DE INTERÉS

Se identificaron como grupos de interés:



**Clientes.-** El Hotel Interamericano ofrece un servicio de hotelería de primera calidad para satisfacer plenamente a sus clientes. Caracterizada por la vocación de servicio.

**Proveedores.-** Son un grupo de interés clave para el hotel contar con socios responsables y preocupados proveer insumos de calidad.

**Competencia.-** El conocimiento profundo de la competencia incentiva a estar en constante mejora de nuestros servicios.

**Entidades Financieras.-** Apoyo como fuentes de inversión y referencias bancarias.

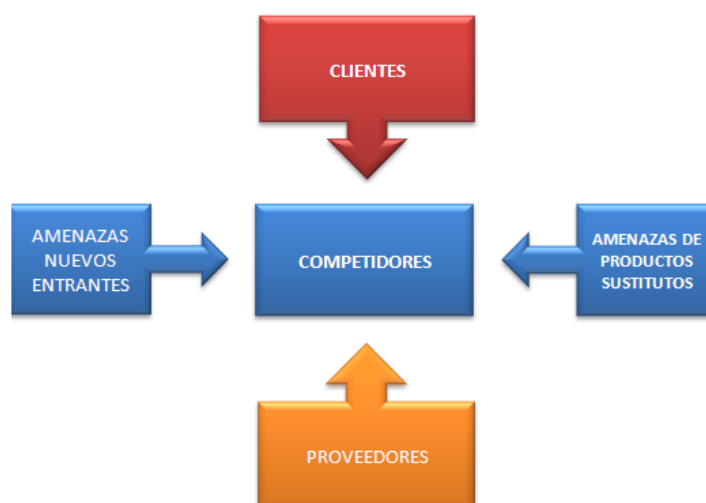
**Empleados.-** El Hotel considera a sus empleados como parte fundamental de la organización, fomentando la igualdad de condiciones y derechos.

**Sociedades.-** El valor que aporta el Hotel Interamericano a la Sociedad está dado por la responsabilidad y compromiso de ayudar a quienes más lo necesitan en su entorno.

**Estado.-** El Hotel cumple responsablemente con la normativa vigente del país.

#### 4.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Con el apoyo del comité de planificación se revisaron los registros que dispone el hotel, se realizaron tabulaciones y se hicieron las investigaciones correspondientes para realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter.



**Rivalidad entre competidores.-**En el análisis de la competencia tenemos:

Por el factor de concentración: En el casco colonial existen aproximadamente 30 hoteles de diferentes categorías.

Cantidad	Categoría	Precio Promedio por persona
20	Segunda	10
2	De lujo	42,2
6	Primera	86,1

Entre los principales competidores del Hotel Interamericano, de acuerdo a su categoría se encuentran:

- ▶ Hotel San Francisco de Quito
- ▶ La posada Colonial
- ▶ Hotel Catedral Internacional
- ▶ Hotel Real Audiencia
- ▶ Gran Hotel Quito
- ▶ Hotel Huasi Continental
- ▶ Hotel Guayaquil
- ▶ Hotel Indoamericana

**Poder de negociación de los clientes.**-En base a los registros del hotel se desprende que, a nivel local más del 50% de los huéspedes son hombres de promedio de 50 años de nivel económico medio, que provienen de todas las provincias del Ecuador, en especial de las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Loja.

A nivel extranjero, los huéspedes provienen en su mayoría de Estados Unidos, España, Colombia y Alemania. Su motivo principal de visita es por turismo, seguido por negocios y eventos.

**Amenazas de nuevos entrantes.**-Debido al impulso del Gobierno al sector Turístico y a la creciente demanda de servicios de alojamiento, se considera que entrarán al mercado nuevos ofertantes de servicio hotelero; un factor importante será la creación

del nuevo aeropuerto en la ciudad de Quito, el cual brindará la oportunidad a este mercado.

Sin embargo la competencia directa en el casco colonial se ve impedida por el espacio físico para la construcción de nuevos hoteles.

**Poder de negociación de los proveedores.**-A continuación se enlista los principales proveedores del Hotel Interamericano:

PROVEEDORES	PRODUCTOS/SERVICIOS	TIEMPO DE RELACIÓN CON EL HOTEL
AMENIGRAF	Productos de baño (Shampoo, jabones, cremas, etc.)	Más de 5 años
ANITEX	Toallas, Sábanas, Edredones, Almohadas	2 años
CNT	Internet y Teléfono	Más de 10 años
T.V. CABLE	Televisión por cable	2 años
OZZ	Insumos de limpieza	Más de 10 años
MAGDA ESPINOSA	Confites para bar	Más de 10 años
MERCADO SANTA MARIA	Alimentos	Más de 5 años
COMSEG	Seguridad	Más de 2 años

**Amenaza de productos sustitutos.**-Se identificaron los siguientes sustitutos del servicio hotelero:

- ▶ Hosterías
- ▶ Hostales
- ▶ Pensiones
- ▶ Moteles
- ▶ Casa de familiares y amigos
- ▶ Albergues
- ▶ Inversión en casa propia

#### 4.7 MATRIZ FODA

Para realizar el análisis interno y externo, se involucró más personal que el planificado para este taller, demostrando de esta forma la motivación y el compromiso hacia el proyecto y al Hotel.

Para facilitar esta actividad se expuso a los participantes las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué situaciones o condiciones existen en el entorno que podrían favorecer o desfavorecer al hotel,
- ✓ ¿Qué es lo que podría representar un peligro?,
- ✓ ¿Quiénes son los competidores presentes o futuros?,
- ✓ ¿Qué nos diferencia de los otros hoteles?.
- ✓ ¿De qué instituciones recibe o podría recibir apoyo el hotel?
- ✓ ¿En qué considera que está fallando el hotel?

Durante el desarrollo de esta actividad se evidenció especialmente en los dueños la concientización sobre los obstáculos que debe afrontar el hotel y la necesidad de adopción de estrategias que le permitan aprovechar los factores positivos y eliminar los factores que impidan o retrasen el éxito del hotel.

Mediante la metodología demetaplan<sup>6</sup> se definieron las fortalezas y debilidades (factores internos) y así como también las oportunidades y amenazas (factores externos), con el propósito de realizar el diagnóstico del entorno sobre el cual se desenvuelve la empresa, así como también una perspectiva de la situación estratégica del Hotel, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

---

<sup>6</sup>El Metaplan es una herramienta de comunicación que se usan en grupos para el desarrollo de opiniones y acuerdos. Consiste en entregar a los grupos cartulinas de colores para exponer sus ideas, luego en un tablero se deberán colocar las mismas, sobreponiendo a las coincidentes.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Infraestructura Colonial                      Poseer pagina web                      Servicio Completo (Wifi, agua caliente, calefacción, teléfono, tv cable, etc.)                      Tradición y experiencia Turística                      Infraestructura Colonial                      Fidelidad del personal Ubicación geográfica: Entorno Colonial                      El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos                      Apoyo del FONSAL                      Impulso del gobierno para el uso de Normas ISO y Normas técnicas                      Atención personalizada</p>	<p>Ubicación geográfica: Entorno Colonial                      El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos                      Apoyo del FONSAL                      Impulso del gobierno para el uso de Normas ISO y Normas técnicas                      Alianzas Estratégicas</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de incentivos al personal                      No cuenta con fuentes de financiamiento                      Falta de capacitación                      Falta de sistema de gestión de la calidad Falta de incentivos al personal                      No cuenta con fuentes de financiamiento                      Falta de capacitación                      Falta de sistema de gestión de la calidad                      Falta programa de publicidad                      Falta de Programas de inversión                      Desconocimiento de idiomas extranjeros                      No existe diferencia de mando entre los dueños                      Falta de motivación de personal</p>	<p>Disminución de participación en el mercado                      Crisis Económica                      Diversidad de servicios agregados a los hoteleros                      Alta competencia                      Bajos precios de la competencia                      Fenómenos Naturales                      Nuevos Competidores                      Excesiva regulación normativa                      Salida del Terminal Terrestre del centro de Quito                      Altos impuestos de entrada al país                      inseguridad                      subida de costos de pasajes</p>

Con los miembros del equipo de planeación se priorizó los factores críticos y sobre los cuales se diseñarán e implementarán planes de acción, que permitan al hotel mejorar su productividad.

A continuación se plasma los factores internos y externos cuantificados:

	E x t e r n o s								Subtotal	Factor mínimo
	Oportunidades				Amenazas					
	A Futuro									
FODA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal	El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos	La alta rotación de personal calificado en los competidores	Implementación de sistema de gestión de calidad	Fuerte competencia entre las empresas interesadas en el mismo mercado de recursos humanos	Disminución de presupuesto	Cambios de normativa legal	Posibilidad de fuga de información		
Capacitación continua	1	1	2	1	1	0	1	2	9	1,29
Capital Humano Calificado	1	2	0	1	1	2	1	1	9	1,29
Evaluación efectiva de desempeño	1	1	0	0	0	0	1	0	3	1,00
Proceso de selección y reclutamiento eficiente	1	1	1	1	1	0	1	0	6	1,00
	15					12				
Alto índice de rotación de personal	2	0	1	0	0	2	0	2	7	1,75
Capital Humano Insuficiente	0	0	0	1	1	1	1	0	4	1,00
Ambiente laboral conflictivo	0	0	1	1	1	0	1	1	5	1,00
Limitados recursos financieros	0	1	1	1	1	1	0	0	5	1,00
	9					12				
Subtotales	6	6	6	6	6	6	6	6	48	9,3
Factor de Ponderación:	$\frac{48}{41} = 1,171$									

#### 4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para el desarrollo de esta etapa se contó con la participación activa de los dueños del hotel y del comité de planificación. Con referencia al análisis FODA se plantearon los **objetivos estratégicos** por cada perspectiva y sus correspondientes **indicadores de control**:

## OBJETIVOS E INDICADORES DEL HOTEL INTERAMERICANO

#	OBJETIVOS PARA EL AÑO 2010	PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA
1	Aumentar y diversificar las fuentes de ingresos	FINANCIERA	Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios	Ingresos de nuevos servicios / Ingresos Totales
			Porcentaje de ingresos procedentes de fuentes externas	Ingresos de fuentes externas / Ingresos Totales
2	Incrementar los ingresos en un 20% con respecto al año anterior	FINANCIERA	Porcentaje de ocupación de habitaciones	(Número de habitaciones ocupadas el mes actual / Número de habitaciones ocupadas del mes anterior) - 1 * 100
			Porcentaje de incremento de ingresos	(Ingresos por alojamiento del año 2010/ Ingresos por alojamiento del año 2009) - 1 * 100
3	Captar un 5% nuevos clientes con respecto al año anterior	CLIENTE	Porcentaje de nuevos clientes por promociones	(Número de clientes del mes/ numero de clientes del mes anterior) - 1 * 100
			Porcentaje de nuevos clientes por publicidad	
4	Fidelizar o retener clientes	CLIENTE	Porcentaje de clientes constantes (mas de 3 registros en el año)	Número de clientes constantes/Total clientes
			Promedio de estancia	Total días de estancia/Total registros
5	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 15% con respecto al año anterior	CLIENTE	Porcentaje de quejas	Número de quejas realizadas/Total registros
			Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje del nivel de satisfacción (encuestas)
6	Generar clima de confianza y credibilidad en el cliente	CLIENTE	Nivel de confianza y credibilidad	Porcentaje del nivel de confianza y credibilidad (encuestas)
7	Mejorar el sistema de comunicación interna y externa (publicidad)	PROCESOS INTERNOS	Reservaciones por internet	Numero de reservas por internet/Total registros
			Nivel de comunicación interna	Número de comunicaciones difundidas/ total comunicaciones
8	Aumentar la operatividad en un 10% con respecto al año anterior.	PROCESOS INTERNOS	Capacidad de gestión	Número de empleados/ total habitaciones
			Promedio limpieza habitaciones	Promedio limpieza habitaciones
			Reducción en tiempo de atención de huéspedes	Tiempo de atención sin sistema/tiempo automatizado



#	OBJETIVOS PARA EL AÑO 2010	PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA
9	Ampliar gama de servicios	PROCESOS INTERNOS	Nuevos Servicios	Número de nuevos servicios
			Porcentaje de uso de nuevos registros	Número de clientes que usaron nuevos servicios/Total clientes registrados
10	Documentar procesos y realizar control de gestión	PROCESOS INTERNOS	Implementación de procesos	Número de procesos implementados/total procesos
			Cumplimiento de procedimientos	Número de empleados con amonestación/Total empleados
11	Incrementar la capacidad directiva y técnico funcional	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Formación anual	Promedio de horas de formación anual por empleado
			Nivel de Desempeño	Promedio de nivel de desempeño por empleado
			Capacitación	Promedio de formación anual por empleado
12	Aumentar la satisfacción de los empleados en un 10% con respecto al año anterior.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Rotación media de empleados	Número de renunciaciones /Total empleados
			Nivel de satisfacción del empleado	Porcentaje del nivel de satisfacción (encuestas)
			Promedio permanencia	Tiempo de permanencia /Total empleados
13	Invertir en aplicación y mejora de capacidad instalada	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Inversión en mantenimiento y mejora	Total de dinero invertido mantenimiento/ Total gastos
				Total de dinero invertido para automatización/ Total gastos

A partir de los objetivos detallados en el cuadro anterior, y con el mismo equipo de colaboradores, se procedió a definir las estrategias para cada uno de ellos. Al diseñar las estrategias se tomó en consideración que estas deben ser realizables, es decir fácilmente alcanzables y debidamente alineadas con el propósito de la empresa.

A continuación, se plasman las estrategias planteadas para el Hotel:

OBJETIVOS PARA EL AÑO 2010	ESTRATEGIAS
Aumentar y diversificar las fuentes de ingresos	Buscar financiamiento con el FONSAL y apoyo del Ministerio de Turismo
Incrementar los ingresos en un 20% con respecto al año anterior	Utilizar medios de promoción y publicidad
Captar un 5% nuevos clientes con respecto al año anterior	Utilizar medios de promoción y publicidad
Fidelizar o retener clientes	Realizar promociones, incentivos y descuentos
Aumentar la satisfacción de los clientes en un 15% con respecto al año anterior	Capacitación al personal.
Generar clima de confianza y credibilidad en el cliente	Implementación del sistema de gestión de la calidad
Mejorar el sistema de comunicación interna y externa (publicidad)	Implementación del sistema de gestión de la calidad
	Utilizar medios de promoción y publicidad
Aumentar la operatividad en un 10% con respecto al año anterior.	Implementación del sistema de gestión de la calidad
	Capacitación al personal.
	Automatizar los procesos Proveer nuevos servicios relacionados al turismo
Documentar procesos y realizar control de gestión	Implementación del sistema de gestión de la calidad
Incrementar la capacidad directiva y técnico funcional	Implementación del sistema de gestión de la calidad
	Capacitación al personal
Aumentar la satisfacción de los empleados en un 10% con respecto al año anterior.	Capacitación
	Programa de incentivos y asensos
Invertir en aplicación y mejora de capacidad instalada	Solicitar financiamiento FONSAL

## **PLANES DE ACCIÓN**

Una vez concluido el diseño de las estrategias se procedió a establecer los planes de acciones, que permitan la ejecución efectiva de las metas y tareas programadas, comprometiendo a la mayor parte del personal, estableciendo plazos, responsables y un sistema de seguimiento y control.

En la definición de los planes de acción, se aplicó la metodología de división por grupos de trabajo, a los cuales se asignó un número determinado de objetivos para el análisis y desarrollo del plan. Una vez finalizada esta tarea, cada responsable de grupo expuso sus planteamientos, los cuales fueron sujetos a discusión de todo el equipo.

Es importante mencionar que el desarrollo del Cuadro del Mando Integral conllevó más tiempo de lo planificado, debido a que el plasmar todas y cada una de las actividades que se quieren para alcanzar los objetivos, ya involucraban plazos, responsables, lo cual evidenció y concientizó que no se trata de una tarea fácil, lo cual implica un esfuerzo trascendentalmente necesario para el crecimiento de la organización.

Los planes de acción propuestos en la tesis, son el primer paso de muchos otros que debe concretar la empresa, hasta afianzar la planificación estratégica planteada, por lo tanto las actividades, responsables, recursos y seguimiento se describen de manera general hasta que la empresa adquiera experiencia y la planificación llegue a su madurez.

A continuación se adjuntan los planes de acción desarrollados por el equipo responsable:

PLAN DE ACCIÓN PARA BUSCAR FINANCIAMIENTO CON EL FONSA Y APOYO CON EL MINISTERIO DE TURISMO.					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Investigar cuales son los requisitos para acceder a los fondos del Fonsal	Representante Legal	03/05/2010 al 07/05/2010	Financieros (adquisición de formulario), Humanos y Tecnológicos (Internet y Correo electrónico)	Información sobre los requisitos	Diario
Alianza con otros hoteles para acceder a los fondos del FONSA	Representante Legal	11/05/2010 al 22/05/2010	Reuniones, y recursos Tecnológicos (email)	Acuerdo de Alianza y responsabilidades	Diario
Recopilar la información para cumplir los requisitos	Recepcionista	25/05/2010 al 12/06/2010	Financieros, Humanos y Tecnológicos	Documentación para entregar al Fonsal	Diario
Entregar los documentos en el FONSA	Recepcionista	15/06/2010	Financieros, Humanos y Tecnológicos	Recibido del Fonsal	Diario
Firma de convenio de Financiamiento con el FONSA	Representante Legal	30/08/2010	Financieros, Humanos y Tecnológicos	Convenio de Financiamiento para restauración, capacitación y automatización del Hotel	Semanal

PLAN DE ACCIÓN PARA UTILIZAR MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Verificar existencia de presupuesto	Contador	03/05/2010 05/05/2010	al Financieros / Humanos y Tecnológicos	Reporte de presupuesto y Estado de Resultados	Diario
Asignar un porcentaje de presupuesto	Dueños	06/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Porcentaje asignado	Diario
Buscar promotores de publicidad	Dueños	10/05/2010 21/05/2010	al Financieros / Humanos y Tecnológicos	Listado de promotores de publicidad	Semanal
Seleccionar y entrevistar promotores	Dueños	24 /05/2010 28/05/2010	al Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de resultados de selección	Semanal
Presentación de propuestas de publicidad	Promotora	31/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Propuesta de promotora	Semanal
Contratar promotora	Dueños	01/06/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Contrato	Diario
Desarrollar Propuesta de publicidad	Promotores	02/06/2010 02/07/2010	al Financieros / Humanos y Tecnológicos	Propuesta desarrollada	Quincenal
Aprobar la propuesta de publicidad	Dueños	03/07/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Propuesta aprobada	Diario
Implementar los programas de publicidad	Dueños y comité de planificación	04/07/2010 04/08/2010	al Financieros / Humanos y Tecnológicos	Programas implementados	Quincenal
Evaluar efectividad de los programas de publicidad	Dueños	01/11/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de resultados y estadísticas.	Trimestral

PLAN DE ACCIÓN PARA REALIZAR PROMOCIONES, INCENTIVOS Y DESCUENTOS					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Verificar existencia presupuesto	Contador	03/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Reporte de presupuesto y Estado de Resultados	Diario
Realizar un plan de promociones, incentivos y descuentos	Dueños	04/05/2010 al 07/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Plan de Promociones, incentivos y descuentos	Diario
Aprobar el plan	Dueños	10/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de aprobación de plan	Diario
Realizar difusión al personal y clientes	Dueños	11/05/2010 al 31/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Registro de clientes y personal comunicado	Trimestral

PLAN DE ACCIÓN PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Identificar las necesidades de capacitación	Representante legal	26/04/2010 al 03/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Listado de necesidades de capacitación	Semanal
Elaborar el plan de capacitación	Comité de planificación	05/05/2010 al 21/05/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Plan de capacitación	Semanal
Búsqueda de operadores de capacitación	Comité de planificación	25/05/2010 al 11/06/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Listado de posibles operadores de capacitación.	Semanal
Seleccionar al operador de capacitación	Representante legal	14/06/2010 al 18/06/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Nombre de operador seleccionado	Diaria
Contratar al operador	Representante legal	21/06/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Contrato suscrito	Diaria
Desarrollar programa de capacitación	Operador de capacitación	01/07/2010 al 30/07/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de desarrollo de capacitación	Semanal
Evaluar la capacitación	Representante legal	02/08/2010 al 6/08/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Evaluación de capacitación	Diaria

PLAN DE ACCIÓN PARA PROVEER NUEVOS SERVICIOS RELACIONADOS AL TURISMO					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Investigación de mercado	Representante Legal	05/07/2010 al 30/07/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Estudio de mercado	Semanal
Identificar oportunidades	Dueños y comité de planificación	09/08 20/08/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de oportunidades	Semanal
Verificar existencia presupuesto	Contador	23/08/2020 24/08/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Estado de Resultados e informe de presupuesto	Diaria
Asignar presupuesto	Dueños y comité de planificación	25/08/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	% de presupuesto asignado	Diaria
Evaluar proyectos de servicios	Dueños y comité de planificación	01/09/2010 30/09/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Selección de Propuesta	Semanal
Implementar nuevos servicios	Dueños y comité de planificación	01/10/2010 30/12/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Plan de implementación	Mensual
Evaluar impacto	Dueños y comité de planificación	2011	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Tabla de indicadores,	Mensual

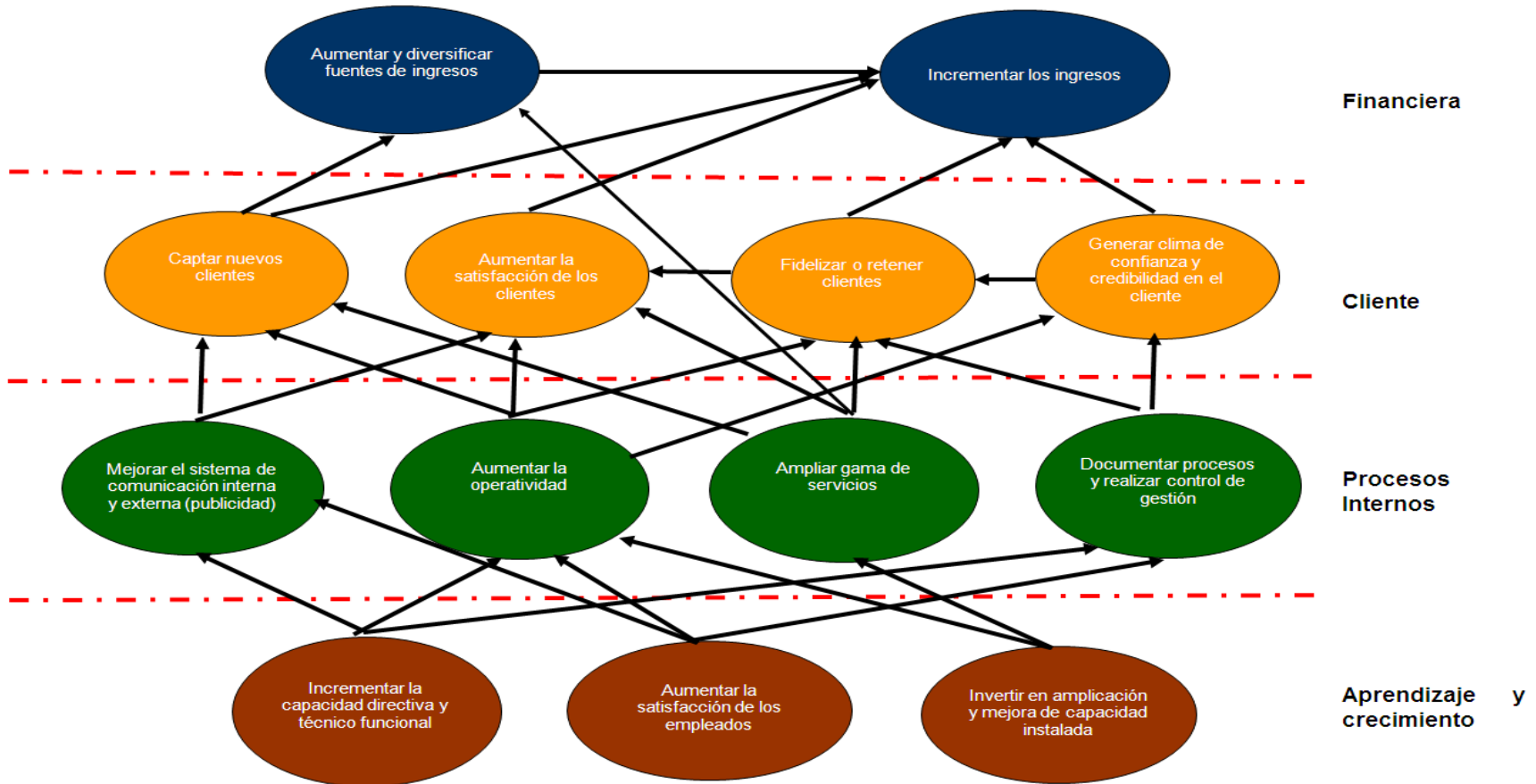
PLAN DE ACCIÓN PARA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Verificar existencia presupuesto	Contador	1/09/2010 al 3/09/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Estado de Resultados e informe de presupuesto	Diaria
Asignar presupuesto	Representante legal	06/09/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	% de presupuesto asignado	Diaria
Identificar posibles proveedores	Contador	07/09/2010 al 15/09/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Listado de proveedores	Semanal
Solicitar proformas	Contador	16/09/2010 al 30/09/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Selección de proveedores	Semanal
Adquisición de equipos y software	Dueños	04/10/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Equipos de computación y software	Diaria
Verificar especificaciones técnicas del producto	Dueños y Comité de planificación	04/10/2010 al 6/10/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Informe de calidad	Diaria
Capacitación de uso	Dueños	05/10/2010 al 8/10/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Personal capacitado	Diaria
Implementación	Dueños	11/10/2010 al 30/12/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos		Mensual

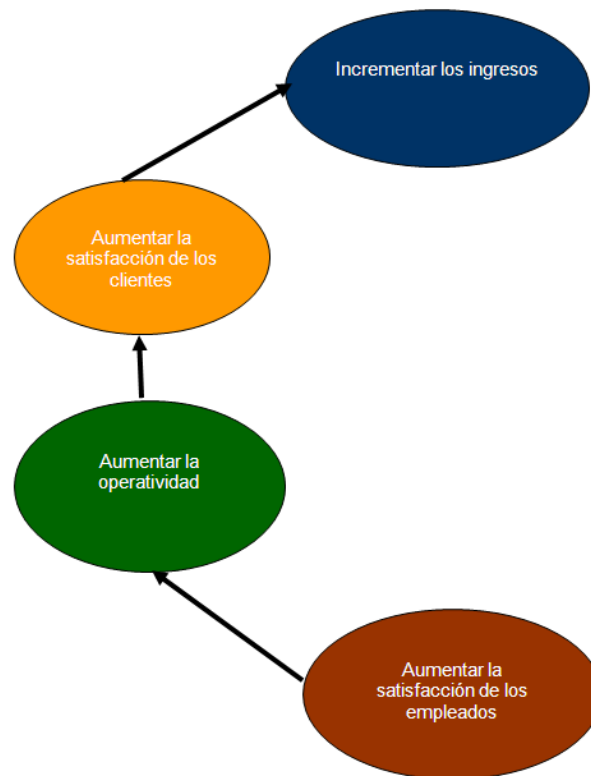


PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Capacitar sobre conceptos de SGC	Dueños	11/03/2010 al 15/03/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Personal Capacitado	Diario
Generar compromiso de la Dirección	Dueños	16/03/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Acuerdo de Compromiso	Diario
Nombrar el responsable de calidad y el comité de calidad	Dueños	16/03/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Acta de nombramiento	Diario
Realizar un diagnóstico de la organización	Dueños, responsable y comité de calidad	17/03/2010 al 19/03/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Línea Base	Diario
Realizar campañas para concientización de calidad	Dueños, responsable y comité de calidad	22/03/2010 al 31/03/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Sensibilización y motivación del personal	Diario
Levantamiento de procesos	Dueños, responsable y comité de calidad	01/04/2010 al 05/04/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Línea Base	Diario
Escribir Manual de Calidad	Responsable y comité de calidad	06/04/2010 al 30/04/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Manual de Calidad	Semanal
Diseñar los procedimientos	Responsable y comité de calidad	06/04/2010 al 30/04/2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Procedimiento de Alojamiento	Semanal
Seguimiento y control	Responsable y comité de calidad	Segundo semestre 2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Reportes, indicadores	Mensual
Tomar acciones Correctivas y Preventivas	Responsable y comité de calidad	Segundo semestre 2010	Financieros / Humanos y Tecnológicos	Mejora Continua	Mensual

## MAPA ESTRATÉGICO DEL HOTEL INTERAMERICANO

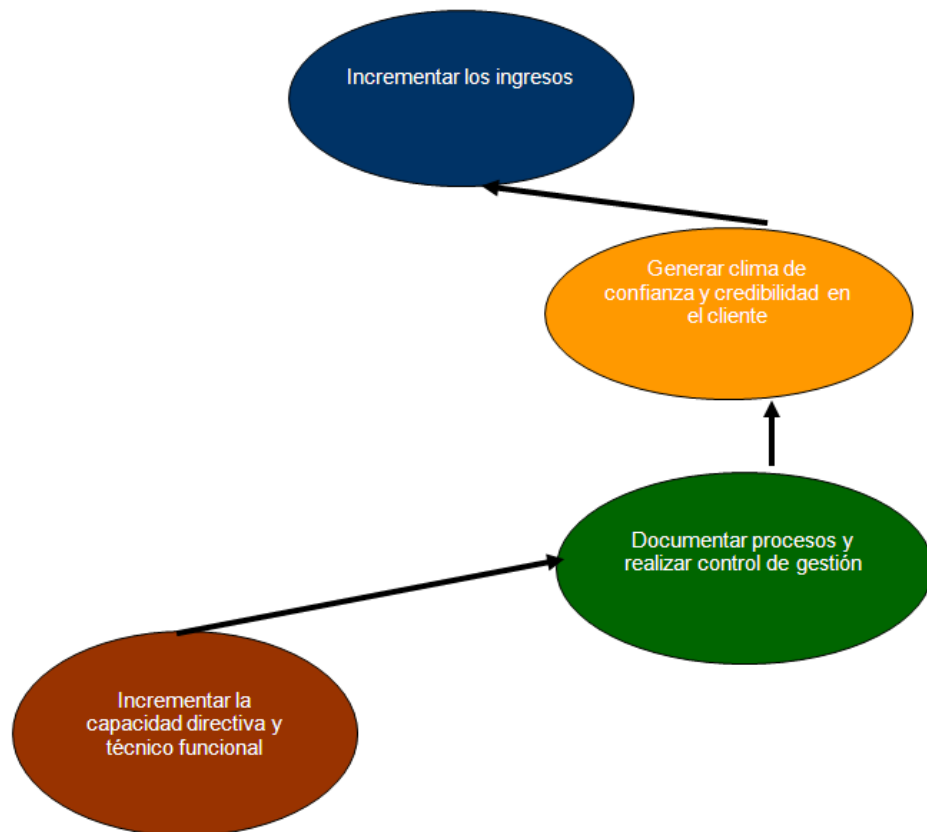
A continuación se grafica la vinculación de los objetivos planteados:



**EXPLICACIÓN DE RUTAS (CAUSA - EFECTO)****RUTA 1**

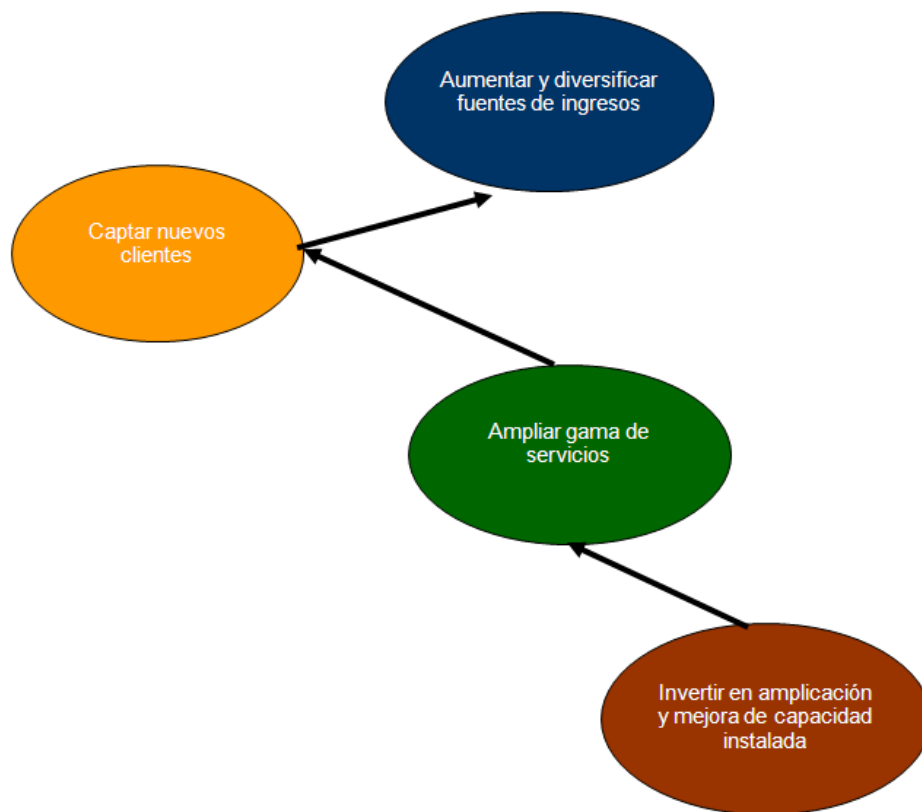
**Si,** Aumenta la Satisfacción de los empleados.

**ENTONCES,** se mejora la productividad del empleado y del hotel, logrando la satisfacción directa de los clientes y por ende se incrementarán los ingresos de la empresa.

**RUTA 2**

**SI**, Incrementa la capacidad directiva y técnico funcional de toda la organización

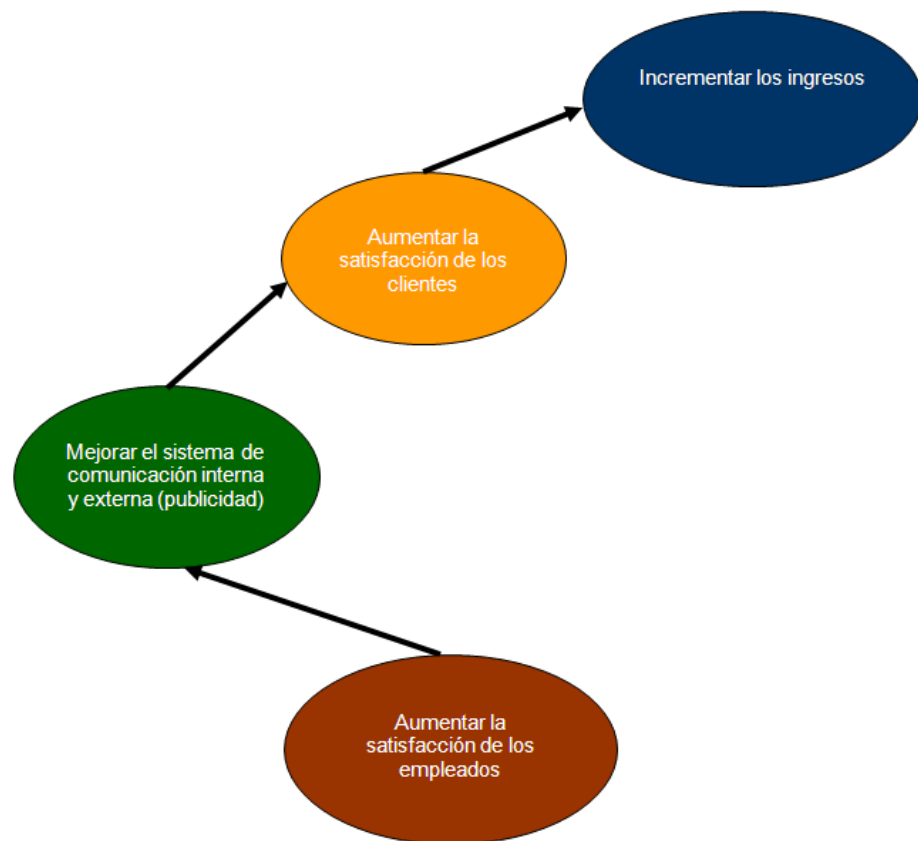
**ENTONCES**, es factible documentar y estandarizar los procesos y realizar control de gestión para fomentar la confianza y credibilidad de los clientes incidiendo en el incremento de los ingresos.

**RUTA 3**

**SI**, Se invierte en ampliaciones y mejora de capacidad instalada (Infraestructura, automatización de sistemas, etc.)

**ENTONCES**, Se amplía la gama de servicios captando nuevos clientes y por tanto incrementando las ventas reflejándose en mayores ingresos.

## RUTA 4




**SI**, aumenta la satisfacción de los empleados,

**ENTONCES** se abren los canales de comunicación, proyectando una mejor imagen del hotel hacia los clientes, incrementando de esta forma los ingresos.

## CAPITULO V

### SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

#### 5.1. MANUAL DE CALIDAD

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código: MDC-HI-01</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Fecha: Abril 2010</b>

#### ÍNDICE

1. PROPÓSITO
2. INFORMACIÓN DEL HOTEL
  - a. Ubicación
  - b. Teléfono
  - c. Email
  - d. Antecedentes
3. NORMAS DE REFERENCIA
4. ALCANCE
5. JUSTIFICACIÓN Y EXCLUSIONES
6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
7. ORGANIGRAMA
8. COMITÉ
9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
  - a. Visión
  - b. Misión
  - c. Valores
10. CÓDIGO DE ÉTICA
11. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

- a. Política
- b. Objetivos de Calidad

12. CUADRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

13. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

14. INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- a. Macroproceso
- b. Caracterizaciones procesos clave

15. GLOSARIO



	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

## 1. PROPOSITO

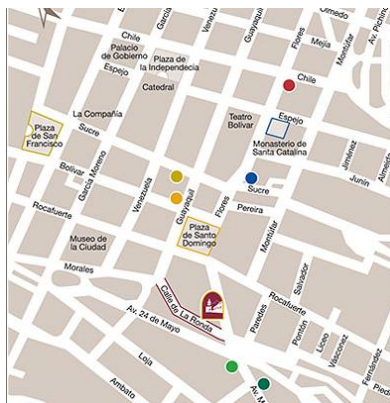
El presente manual de calidad pretende:


- a. Difundir la política de calidad, procedimientos, responsabilidades y requisitos del Hotel Interamericano.
- b. Socializar y concientizar a los clientes, proveedores y empleados sobre los controles implementados para asegurar la calidad.
- c. Dar a conocer los documentos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad.

## 2. INFORMACIÓN GENERAL

- a. Razón Social: Hotel Interamericano
- b. Línea de Negocio: Sector Turístico
- c. Ubicación: Av. Maldonado S1-114 y Rocafuerte

Quito – Ecuador



	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

d. Medios de contacto: 2284320 / 2284 457

info@interamericano.com.ec

[www.interamericano.com.ec](http://www.interamericano.com.ec)

e. Antecedes


El Hotel Interamericano, perteneciente al grupo familiar Riofrío, está localizado estratégicamente en el corazón del centro colonial de Quito, entre la Plaza de Santo Domingo y la tradicional Calle La Ronda. Inició actividades en el año 1960 y cuenta con 60 habitaciones con capacidad para 120 personas, distribuidas en matrimoniales, simples, dobles y triples equipadas con baño privado, calefactor, televisión, tv cable y minibar.

El hotel inició con capital propio y fruto del esfuerzo del Sr. Alfonso Riofrío y luego constituyó parte de la herencia de sus hijos.

### 3. NORMAS DE REFERENCIA

El Sistema de Gestión de la Calidad se ha desarrollado en base a los requisitos contenidos en la Norma ISO 9001:2000 y demás normativa que regula al sector turístico tales como:

- Ley de Régimen Tributario
- Código del Trabajo
- Registro Actividad Turística. Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.
- Afiliación Cámaras de Turismo
- Licencia Anual de Funcionamiento. Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo
- Permiso Sanitario, Ministerio de Salud.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

- Patente Municipal, Ley de Régimen Municipal; y, Código Municipal
- Uso de suelo
- Rótulos y publicidad exterior, Código Municipal
- Bomberos, Ley de Defensa contra incendios (Art. 35) y su Reglamento (Art. 40)
- Contribución 1 x mil a los activos fijos
- Impuesto predial, Ley de Régimen Municipal
- Reportes de huéspedes
- Licencia Ambiental, Ordenanza Metropolitana 213
- Tasa Servicio Turístico, Ordenanza 243 – Municipio de Quito (R.O. 290 de 7/03/08)

#### **4. ALCANCE**


El presente manual de calidad es de aplicación para todos los procesos del hotel.

#### **5. JUSTIFICACIÓN DE EXCLUSIONES**

Los requisitos de la norma que no aplican al proceso se detallan a continuación:

7.3. Diseño y Desarrollo, toda vez que el servicio de alojamiento no requiere de diseño y desarrollo del producto.

7.6. Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

El servicio de alojamiento no requiere de dispositivos de seguimiento y medición.

## 6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
Director Ejecutivo	Gestionar los procesos de la empresa; buscar la calidad continua; cumplir con las exigencias legales y tributarias; desarrollar los niveles humanos y económicos para alcanzar competitividad, crecimiento y desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar objetivos y estrategias</li> <li>-Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing)</li> <li>-Analizar y evaluar resultados para proponer acciones</li> <li>-Alcanzar objetivos esperados</li> <li>-Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento</li> <li>-Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>-Liderar el equipo humano de trabajo</li> </ul>
Contador	Registrar y controlar todo movimiento financiero de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aperturar libros de contabilidad.</li> <li>-Elaborar estudios de estados financieros y sus análisis.</li> <li>-Preparar documentos para pago de impuestos y presentar declaraciones y anexos.</li> <li>-Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.</li> </ul>

Supervisor de Recepcionista	Organizar y controlar los servicios de recepción, telefonía, y portería.  Acoger, orientar y acompañar a los participantes y presentadores del evento; entregar información, materiales y equipos necesarios para la realización del evento.	-Organizar el trabajo -Coordinar el servicio -Asegurar la satisfacción del cliente -Cuidar la imagen de la organización -Liderar al equipo humano de trabajo -Mantener relación con otros departamentos - Apoyar al equipo humano en la ejecución del evento: -Apoyar al presentador
Supervisor de Alojamiento	Organizar y controlar los servicios de manejo de equipaje y servicios internos y externos relativos a las necesidades del huésped.	-Organizar el trabajo -Coordinar el servicio -Solucionar problemas con huéspedes
Supervisor de Restaurante	Administrar el servicio de un restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente	-Planificar el trabajo -Participar en la composición del menú -Coordinar el servicio -Atender o supervisar la atención al cliente -Cuidar de la seguridad alimentaria -Promover ventas
Recepcionista	Recibir y registrar al cliente	-Registrar el ingreso del huésped

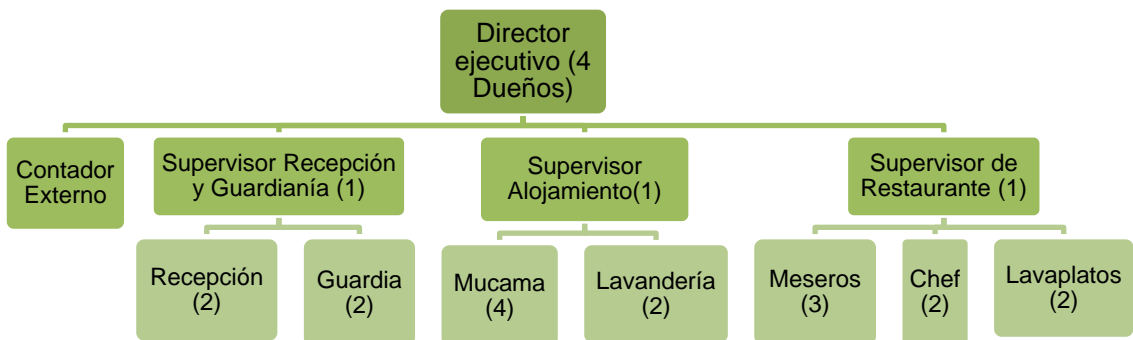
	(check in); relacionar al huésped con los diversos servicios del establecimiento y efectuar los procesos de salida del huésped (checkout)	(check in) -Controlar el acceso a las habitaciones -Apoyar al huésped -Efectuar los procesos de salida del huésped (checkout) -Actualizar los sistemas administrativos -Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del establecimiento
Guardia	Salvaguardar la vida y los bienes de los visitantes, pasajeros y personal del hotel	- Controlar la entrada y salida de personas y bienes
Mucama	Limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales; inspeccionar la habitación para la salida del huésped; reponer y controlar el material; atender pedidos y reclamos.	-Limpiar, asear y ordenar las habitaciones -Adecuar la habitación para recibir al huésped -Inspeccionar el estado de una habitación -Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación -Ordenar la habitación ocupada -Efectuar controles y registros -Operar equipos de trabajo -Brindar información del establecimiento al huésped -Controlar, recibir y atender al cliente en la entrada -Acompañar al huésped a la habitación

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlar la entrada y salida de equipaje</li> <li>-Cuidar del parqueo del vehículo</li> <li>-Recibir y distribuir correspondencia</li> </ul>
Lavandería	Limpiar, higienizar y entregar la ropa a todos los departamentos del hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlar la ropa de todos los departamentos del hotel</li> <li>-Limpieza planchado y cuidado</li> <li>-Atención de servicio de ropa de los clientes</li> </ul>
Chef	Crear, coordinar y realizar recetas y platos; supervisar el equipo de trabajo de la cocina; asegurar la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad para el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar y controlar la cocina</li> <li>-Elaborar programación de la cocina</li> <li>-Elaborar menú o carta</li> <li>-Crear recetas y preparar platos</li> <li>-Administrar existencia (stock) y consumo</li> <li>-Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial</li> <li>-Administrar al equipo</li> <li>-Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos</li> </ul>
Mesero	Acomodar al cliente, en la mesa; servir alimentos y bebidas; finalizar el plato con el tipo de servicio escogido; preparar y adicionar salsas; flambear; presentar la cuenta y recibir el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.</li> <li>-Recibir y acomodar al cliente en la mesa</li> <li>-Servir al cliente a la mesa</li> <li>-Atender la mesa ocupada</li> <li>-Cuidar de la seguridad de los alimentos</li> </ul>


		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finalizar la atención y recibir el pago</li> <li>-Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>-Cuidar de la presentación personal</li> <li>-Apoyar al equipo</li> </ul>
Lavaplatos	Higienizar, limpiar, lavar y arreglar la loza, cubiertos, cristales, ollas, utensilios y equipos de cocina, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos</li> <li>-Almacenar y organizar utensilios</li> <li>-Apoyar en los inventarios de utensilios</li> <li>-Cuidar de la seguridad alimentaria</li> <li>-Cuidar del área de trabajo</li> </ul>

Fuente: Basado en la Normas Técnicas del INEN

## 7. ORGANIGRAMA





	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

## 8. COMITÉ

El comité de planificación del Hotel Interamericano de Quito está conformado por:

- Director Ejecutivo
- Responsable de Calidad
- Un accionista
- Supervisor de alojamiento
- Un representante de mucamas

## 9. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

### a. MISIÓN

“Nuestra misión es brindar confort y calidez de servicio, a turistas nacionales y extranjeros a través de estilo único y la magia del ambiente colonial”.

### b. VISIÓN

Ser reconocido nacional e internacionalmente el mejor hotel colonial de Quito, fomentando el desarrollo turístico de la ciudad, y proporcionando confort a nuestros clientes

### c. VALORES

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

**Respeto:** En las relaciones con los huéspedes, en la prestación de los servicios y en la protección de la privacidad.

**Honestidad:** Que refleja un comportamiento ético en el cumplimiento en las acciones y el respeto a los bienes ajenos.

**Eficiencia:** Optimización de uso de recursos.


**Integridad:** Reflejada en la ética y transparencia

**Vocación y calidad del servicio:** Adoptar una actitud Permanente de colaboración hacia los demás.

## 10. CÓDIGO DE ÉTICA

### a. Relaciones Interpersonales:

- Ser éticos con nuestros clientes, accionistas, proveedores, competidores, con la sociedad, pero sobretodo con nosotros mismos.
- Deberá prevalecer el interés del cliente.
- Dar reconocimiento por buen resultado.
- Reconocer tus errores
- Enseñar a través del ejemplo
- Compartir conocimientos y experiencia.
- Aportar en la solución a los problemas.
- No discriminación
- Respeto a los Derechos Humanos

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

**b. Uso de recursos:**

- Cuidar y mantener los bienes e infraestructura de la empresa,
- Destinados para el uso exclusivo del negocio, es decir no ser utilizados para fines no relacionados con la empresa y su actividad.
- Emplear el tiempo de sus labores para realizar actividades propias de sus funciones, en actividades productivas
- Informar de cualquier acto doloso relacionado al mal uso de recursos y/o sustracción de bienes.

**c. Conflicto de Intereses:**

- Abstenerse de desempeñar cualquier actividad que implique intereses personales o de terceros a cambio de cualquier tipo de retribución, en negocios con clientes, proveedores, y competidores.

**d. Confidencialidad**

- No divulgar información confidencial de la empresa.
  - Mantener en reserva la información y documentación del cliente.
  - No difundir información maliciosamente que pueda afectar o desprestigiar a la organización, clientes, competidores y proveedores.

**e. Medio Ambiente**

- Ser conscientes con la preservación del medio ambiente en el uso y mantenimiento de los recursos utilizados.

**f. Compromisos**

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

- Cumplimiento de Horarios
- Cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos establecidos.


## 11. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

### a. Política

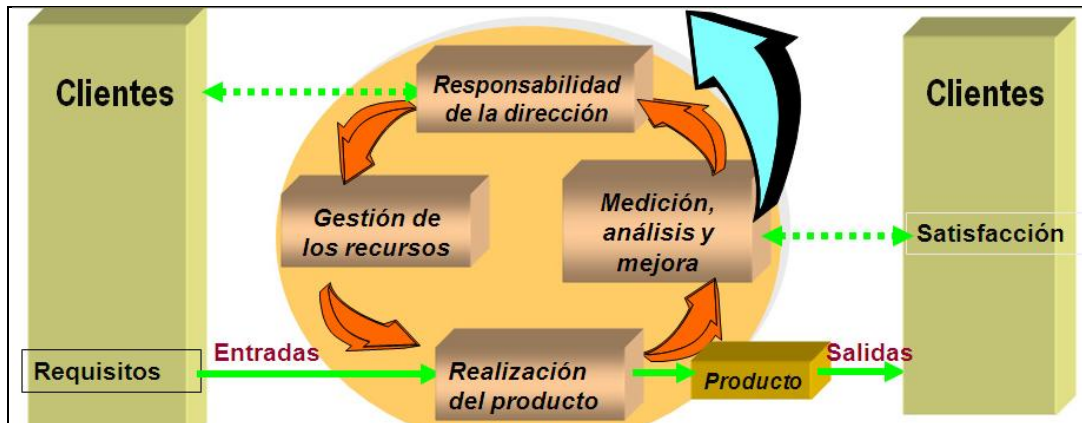
El Hotel Interamericano de Quito, ofrece a los turistas nacionales y extranjeros una estancia cómoda y confortable, dentro de un ambiente de seguridad, honradez y distinción, enmarcados en un entorno colonial, disponemos de infraestructura adecuada, un equipo humano conocedor de las necesidades de nuestros clientes garantizando calidad y motivados hacia la mejora continua.

### b. Objetivos de Calidad

- Ofrecer a los clientes un servicio de calidad, que cumpla y supere sus expectativas.
- Mantener la filosofía de mejora continua.
- Contar con personal motivado, con vocación de servicio y altamente capacitado.
- Mantener una comunicación efectiva.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios.
- Mantener y mejorar continuamente las instalaciones del Hotel.
- Monitorear los procesos y medir el nivel de satisfacción de los clientes.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

## 12. CUADRO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD




<http://calidad-gestion.com.ar/images/Sistema-gestion-calidad.jpg>

## 13. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Hotel Interamericano de Quito, se encuentra en un proceso piloto hacia la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que hasta el momento se dispone de los primeros esfuerzos de esta empresa en post de la mejora continua y tomando como estrategia el proceso clave de Alojamiento.

### a. Requisitos Generales del Sistema de Gestión de la Calidad (4.1)

Nuestra empresa se encuentra en proceso de establecer, documentar implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad para la mejorar continua y la satisfacción del cliente; para ello:

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

- Se identificó los procesos necesarios para el desempeño de la empresa, determinando la secuencia e interacción entre éstos (Macroprocesos)
- Asegurando la disponibilidad de recursos e información necesarios como apoyo a la realización y el control de dichos procesos, mediante la conformación de un responsable de calidad y el compromiso de toda la empresa.

Se encuentra pendiente:

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos son eficaces.
- Realizar seguimiento, la medición y el análisis de los procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En lo que respecta a procesos subcontratados, se cuenta con el servicio del Contador, este proceso está controlado y se mantienen los registros respectivos.

#### **b. Requisitos de la documentación (4.2)**

El hotel cuenta con un manual de calidad, que incluye la política y los objetivos de calidad. Adicionalmente se dispone del manual de procedimiento del servicio de alojamiento.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

Se encuentra pendiente el desarrollo de los manuales de procedimientos de reservaciones, servicio de restaurante, eventos y lavandería; así como su implementación y mantenimiento.

**c. Responsabilidad de la Dirección (5)**

La alta dirección del Hotel Interamericano se encuentra motivada para cumplir con las responsabilidades, liderar, comprometerse y participar activamente en este proceso. La Dirección ha establecido la visión, políticas, objetivos estratégicos y ha logrado la confianza y el compromiso de todo el personal.

**d. Gestión de los recursos (6)**

La empresa ha realizado considerable inversión para la mejora y mantenimiento de la infraestructura del hotel con el objetivo de atraer y satisfacer al cliente. De igual forma se han realizado convenios para la capacitación y formación del personal.

La organización considera importante la creación de mecanismos para la mejora del ambiente de trabajo

**e. Realización del producto (7)**

Como primer paso la empresa ha realizado encuestas para determinar los requisitos del cliente. También se ha verificado que se cuenta con

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

todos los requisitos legales y reglamentarios que aplican al servicio de hotelería.

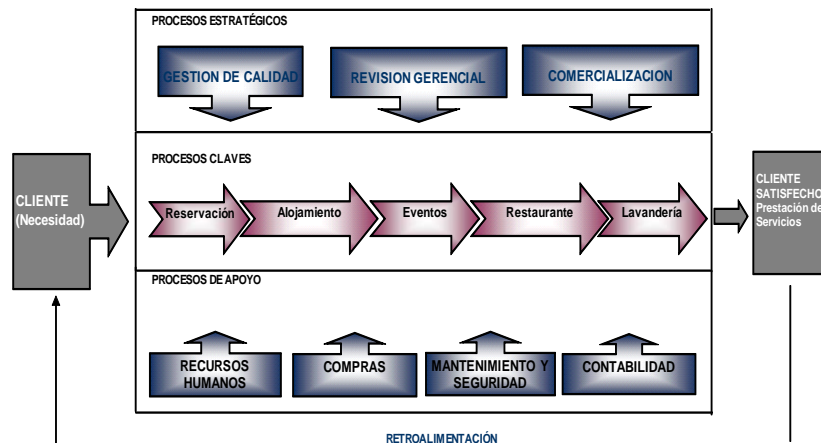
La comunicación con el cliente es primordial, se dispone de información completa a través de la página web; los empleados se encuentran debidamente capacitados para proporcionar toda la información relativa al hotel.

#### f. Medición, análisis y mejora (8)

La empresa ha planificado e implementado los procesos de seguimiento medición, análisis y mejora a través encuestas de satisfacción de clientes y medición del servicio realizado.

## 14. INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### a. Macroproceso








	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código: MDC-HI-01</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Fecha: Abril 2010</b>

<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Fecha</b>	Abril 2010
	<b>Revisado por</b>	Supervisor de Alojamiento
	<b>Aprobado por</b>	Representante Legal Hotel
	<b>Código</b>	CR-HI-02
	<b>Versión</b>	1.0

Caracterización del Proceso de Alojamiento	
<b>Responsable</b>	Supervisor de alojamiento
<b>Objetivo</b>	Brindar estadia confortable para la satisfacción de clientes
Límites del Proceso	
Inicio	Fin
Registro de entrada de huéspedes	Registro de salida de huéspedes
Documentos de Proceso	
Manual del Procedimiento de Alojamiento	
Manual de Calidad	
Registro de huéspedes	
Comprobantes de ventas	

Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Cientes	Interno	Externo
X		Recepción	Reservaciones	Verificación de disponibilidad	Habitación ocupada	Huéspedes	X	
	X	Cliente o empresas	Petición in situ de alojamiento	Registro de entrada de huéspedes (incluye cobro de servicio)	Dinero	Caja	X	
				Direccionamiento a habitaciones	Prestación del servicio	Huéspedes		X
				Limpieza de habitaciones	Indumentaria sucia	Lavandería	X	
				Atención de incidentes, inquietudes y peticiones	Prestación del servicio	Huéspedes		X
				Retroalimentación del servicio	Encuesta (Reporte estadístico)	Comité de Calidad	X	
				Registro de salida de huéspedes (incluye cobro de saldos)	Registro de salida	Huéspedes		X
				Limpieza de habitaciones	Habitación disponible	Huéspedes		X
Normatividad aplicable al proceso								
Interna				Externa				
Manual de Calidad				Ley de Turismo				
Manual de Procedimiento de Alojamiento				Ley Orgánica de Defensa del Consumidor				
				Ley de Régimen Municipal				
				Ordenanzas Metropolitanas				
				Ley de Defensa contra incendios				
				Ley de Régimen Tributario				
				Código de Trabajo				
Recursos								
Humanos			Hardware y Software			Otros		
Supervisor de Alojamiento			Sistema de registro de huéspedes			Financieros		
Personal de Limpieza			Computador			Hojas de Registro		
Supervisor de Recepción			Impresor			Habitaciones		
Recepcionista						Televisores		
						Calefactores		
						Camas		
						Refrigeradores		
						Teléfonos/fax/intemet		
						Insumos de limpieza		
						Insumos de baño		


	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código: MDC-HI-01</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Fecha: Abril 2010</b>

<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Fecha</b>	Abril 2010
	<b>Revisado por</b>	Supervisor de Recepción
	<b>Aprobado por</b>	Representante Legal Hotel
	<b>Código</b>	CR-HI-03
	<b>Versión</b>	1.0

Caracterización del Proceso de Reserva	
<b>Responsable</b>	Supervisor de recepción
<b>Objetivo</b>	Brindar un servicio de eventos acorde con las necesidades de los clientes
Límites del Proceso	
Inicio	Fin
Solicitud de eventos	Limpieza de instalaciones
Documentos de Proceso	
Manual de Calidad	
Registro de reserva	
Evaluación de satisfacción	

Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Clientes	Interno	Externo
	X	Cliente o empresas	Reservaciones (email, teléfono o carta)	Verificación de disponibilidad	Disponibilidad del Hotel	Cliente		X
	X	Cliente o empresas	Petición in situ para el desarrollo de eventos	Registrar solicitudes	Registro	Recepcionista	X	
	X	Cliente o empresas	Petición verbal	Confirmar lo registrado vs lo solicitado por el cliente	Registro de reservación	Cliente		X
	X	Cliente o empresas	Solicitud	Proporcionar información a los clientes relacionada a las características, servicios, ventajas, beneficios, tarifa y promociones via telefónica, email, fax u oficio.	email, fax, oficio	Cliente		X
	X	Cliente o empresas	Solicitud	Confirmación de reserva	Reserva	Cliente Recepción	X	X
	X	Cliente o empresas	Solicitud	Realizar modificaciones y cancelación con aprobación del cliente	Reserva Modificada	Cliente Recepción	X	X
	X	Cliente o empresas	Solicitud	Emitir registro de confirmación de la reserva del evento al cliente	Registro de confirmación de reserva	Cliente		X
X		Supervisor de Recepción	Petición verbal	Adecuación y verificación del ambiente para el desarrollo del evento	Registro de Inspección	Limpieza	X	
X		Supervisor de Recepción	Petición verbal	Verificación del funcionamiento de los equipos	Registro de Inspección	Limpieza	X	
X		Supervisor de Recepción	Petición verbal	Coordinar con las áreas involucradas	Reunión con responsables de área	Responsable de áreas	X	
X		Supervisor de Recepción	Petición verbal	Registrar los productos consumidos y utilizados durante el desarrollo del evento.	Orden de Consumo	Contabilidad	X	
X		Supervisor de Recepción	Petición verbal	Limpieza de instalaciones	Orden de Consumo	Contabilidad	X	

Normatividad aplicable al proceso		
Interna		Externa
Manual de Calidad		Ley de Turismo
Manual de Procedimiento de Alojamiento		Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
		Ley de Defensa contra Incendios
		Ley de Régimen Tributario
		Código de Trabajo
Recursos		
Humanos	Hardware y Software	Otros
Supervisor de Reservaciones	Sistema de registro de huéspedes	Financieros
Recepcionista	Computador	Hojas de Registro
Contador	Impresor	Salones de Eventos
	email	Coordinación Restaurant
	fax	
	Sistema de Audio	
	Infocus	


	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código: MDC-HI-01</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Fecha: Abril 2010</b>

<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Fecha</b>	Abril 2010
	<b>Revisado por</b>	Supervisor de Restaurante
	<b>Aprobado por</b>	Representante Legal Hotel
	<b>Código</b>	CR-HI-04
	<b>Versión</b>	1.0

Caracterización del Proceso de Restaurante	
<b>Responsable</b>	Supervisor de Restaurante
<b>Objetivo</b>	Ofrecer alimentos y bebidas de calidad
Límites del Proceso	
Inicio	Fin
Elaboración del menú	Limpieza de instalaciones
Documentos de Proceso	
Manual de Calidad	
Menú	
Recetario	
Orden de consumo	
Comprobantes de venta	

Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Clientes	Interno	Externo
X		Supervisor de Restaurante	Petición verbal	Elaboración del menú	Menú	Cliente		X
X		Chef	Inventario	Verificación de stock	Disponibilidad de insumos	Chef	X	
X		Chef	Menú	Preparación de recetas y platos	Alimentos y bebidas	Cliente		X
X		Supervisor de Restaurante	Petición verbal	Preparación de instalaciones, mantelería, vajilla, cristalería y cubetería	Instalaciones habilitadas para la atención	Cliente		X
	X	Cliente	Orden de Consumo	Atender cliente: Recibir el pedido y servir platos a la mesa	Prestación del servicio	Cliente		X
X		Mesero	Orden de Consumo	Facturación del servicio	Comprobante de venta	Cliente/Contador	X	X
	X	Cliente	Mesas y vajilla sucias	Limpieza de mesas, vajilla e instalaciones	Disponibilidad de recursos	Personal del restaurante	X	

Normatividad aplicable al proceso		
Interna	Externa	
Manual de Calidad	Ley de Turismo	
	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	
	Ley de Defensa contra Incendios	
	Ley de Régimen Tributario	
	Normas de Higiene y Seguridad	
	Código de Trabajo	
Recursos		
Humanos	Hardware y Software	Otros
Supervisor de Restaurante	Sistema de registro de ordenes de consumo	Financieros
Chef	Computador	Teléfonos/fax/internet
Mesero	Impresor	Mesas
Lavaplatos	Sistema de facturación	Manteles
		Vajilla
		Utensilios de mesa
		Utensilios de cocina
		Insumos de limpieza
		Línea blanca
		Alimentos y bebidas


	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código: MDC-HI-01</b>
		<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Fecha: Abril 2010</b>

<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Fecha</b>	Abril 2010
	<b>Revisado por</b>	Supervisor de Alojamiento
	<b>Aprobado por</b>	Representante Legal Hotel
	<b>Código</b>	CR-HI-05
	<b>Versión</b>	1.0

Caracterización del Proceso de Lavandería	
<b>Responsable</b>	Supervisor de alojamiento
<b>Objetivo</b>	Limpiar e higienizar la ropa e indumentaria del cliente y del hotel
Límites del Proceso	
Inicio	Fin
Recepción de ropa e indumentaria	Entrega de ropa e indumentaria
Documentos de Proceso	
Manual del Procedimiento de Alojamiento	
Manual de Calidad	

Interno	Externo	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso	Salidas	Clientes	Interno	Externo
X	X	Mucama o cliente	Solicitud	Recepción de ropa e indumentaria sucia				
				Clasificación según características de las prendas				
				Lavar y secado ropa				
				Planchado				
				Doblado				
				Entrega de ropa e indumentaria limpia	Prendas limpias	Cliente y Mucama	X	X

Normatividad aplicable al proceso	
Interna	Externa
Manual de Calidad	Ley de Turismo
Manual de Procedimiento de Alojamiento	Ley de Defensa contra Incendios
	Código de Trabajo
Recursos	
Humanos	Hardware y Software
Supervisor de Alojamiento	Teléfono
Personal de Lavandería	Lavadora y secadora industrial
Mucama	Plancha industrial

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> MDC-HI-01
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Fecha:</b> Abril 2010

## 15. GLOSARIO

**Caracterización de procesos:** Consiste en la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso; sus límites, clientes, proveedores, entradas, salidas subprocesos, leyes y los recursos físicos y/o tecnológicos.

**Check in:** Término utilizado principalmente en el sector turístico para el registro de inscripción en un hotel.

**Checkout:** Término utilizado principalmente en el sector turístico para el registro de salida de un hotel.

**Código de ética:** Conjunto de normas de conducta que tienen como propósito orientar y guiar al personal de una empresa o institución en el correcto desempeño de sus labores.

**Comité de planificación:** Consiste en la conformación de un equipo interdisciplinario, cuyo objetivo es supervisar todas las etapas de la planificación y asegurar la realización de todas las actividades programadas.


**Macroproceso:** Conjunto de procesos interrelacionados y con un propósito común.

**Normas Técnicas:** Procedimiento estandarizado de las competencias laborales que sirve como referente para las empresas.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** *“Un sistema de calidad es una herramienta de gestión para lograr, mantener y mejorar la calidad de los resultados. Los resultados pueden ser productos, servicios y decisiones que se deriven de los resultados de los procesos de producción. El sistema consiste en la organización, las responsabilidades, la documentación, los procesos y los recursos, para alcanzar, mantener y mejorar la calidad...”*<sup>7</sup>

<sup>7</sup>DAVID HOYLE (1998): Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, página 16, Editorial Paraninfo, Madrid-España.

## 5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO


	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>Código:</b> IT-PARA-01
		<b>Versión:</b> 01
	<b>PROCESO ALOJAMIENTO</b>	<b>Fecha:</b> Abril 2010

**OBJETIVO:** Estandarizar los criterios relacionados al proceso de alojamiento, de tal forma que el presente documento se convierta en una guía para el personal involucrado en el proceso.

**ALCANCE:** El presente proceso inicia desde la confirmación de la reserva o la conformidad insitu de la necesidad de alojamiento por parte del cliente hasta la disponibilidad de las habitaciones una vez concluida la estancia.

### DESCRIPCIÓN:

- No asear la habitación mientras el cliente se encuentra en la misma
- Respetar el orden de las pertenencias del cliente
- Verificar la existencia de insumos de limpieza antes de realizar el recorrido de aseo
- Verificar que todos los elementos que constituyen la habitación se encuentren funcionando correctamente.
- Usar correctamente el uniforme
- Realizar el cambio de menaje diario en las habitaciones
- Registrar productos olvidados por el cliente
- Cumplir con el código de ética
- Cumplir con las políticas y objetivos de calidad del Hotel


	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>Código: IT-PARA-01</b>
		<b>Versión: 01</b>
	<b>PROCESO ALOJAMIENTO</b>	<b>Fecha: Abril 2010</b>

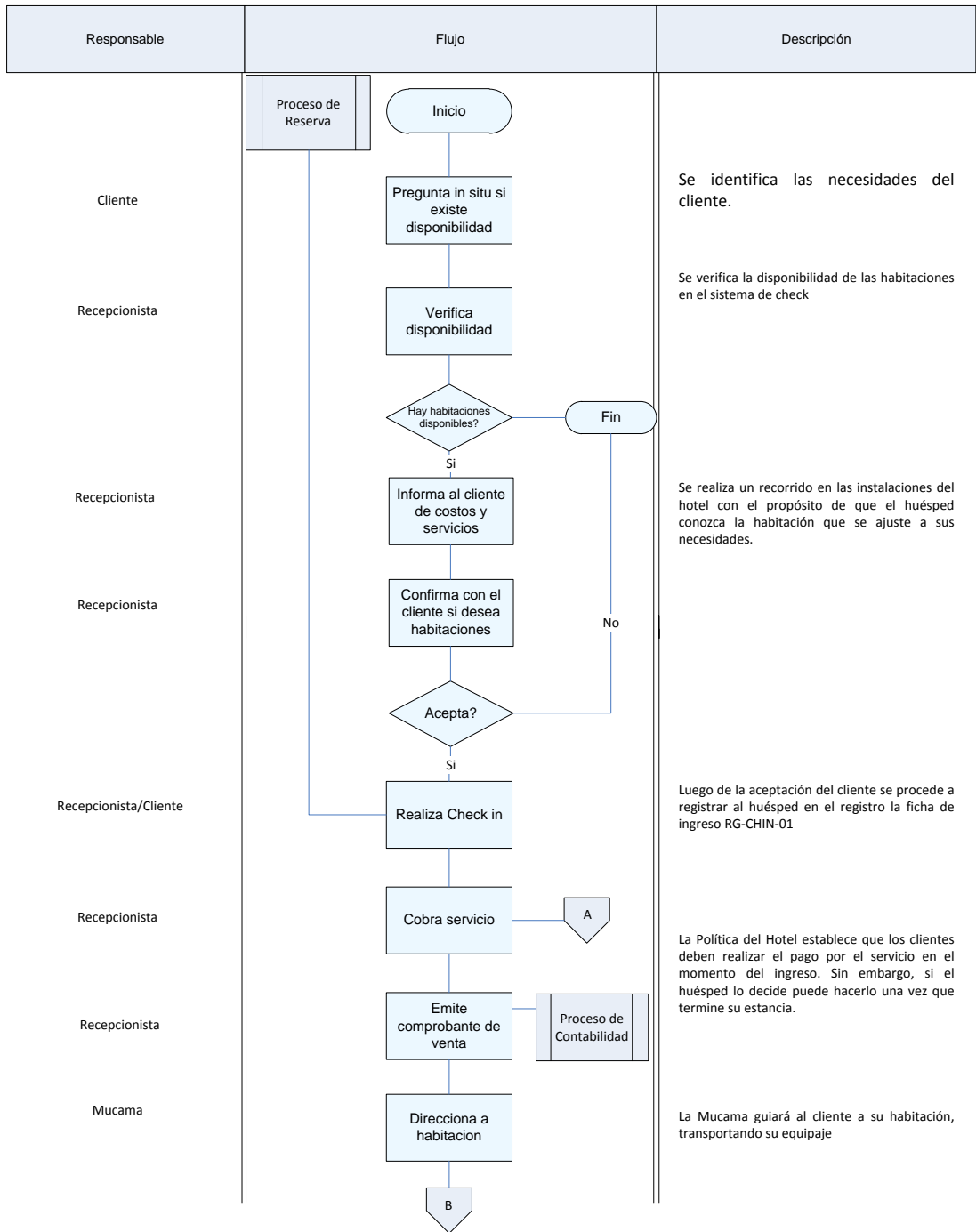
### RESPONSABLE Y RELACIONADOS

- Supervisor de Alojamiento
- Mucama
- Personal de lavandería
- Supervisor de Recepción
- Recepcionista


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Martínez	Ing. Gutiérrez	Ing. Riofrío

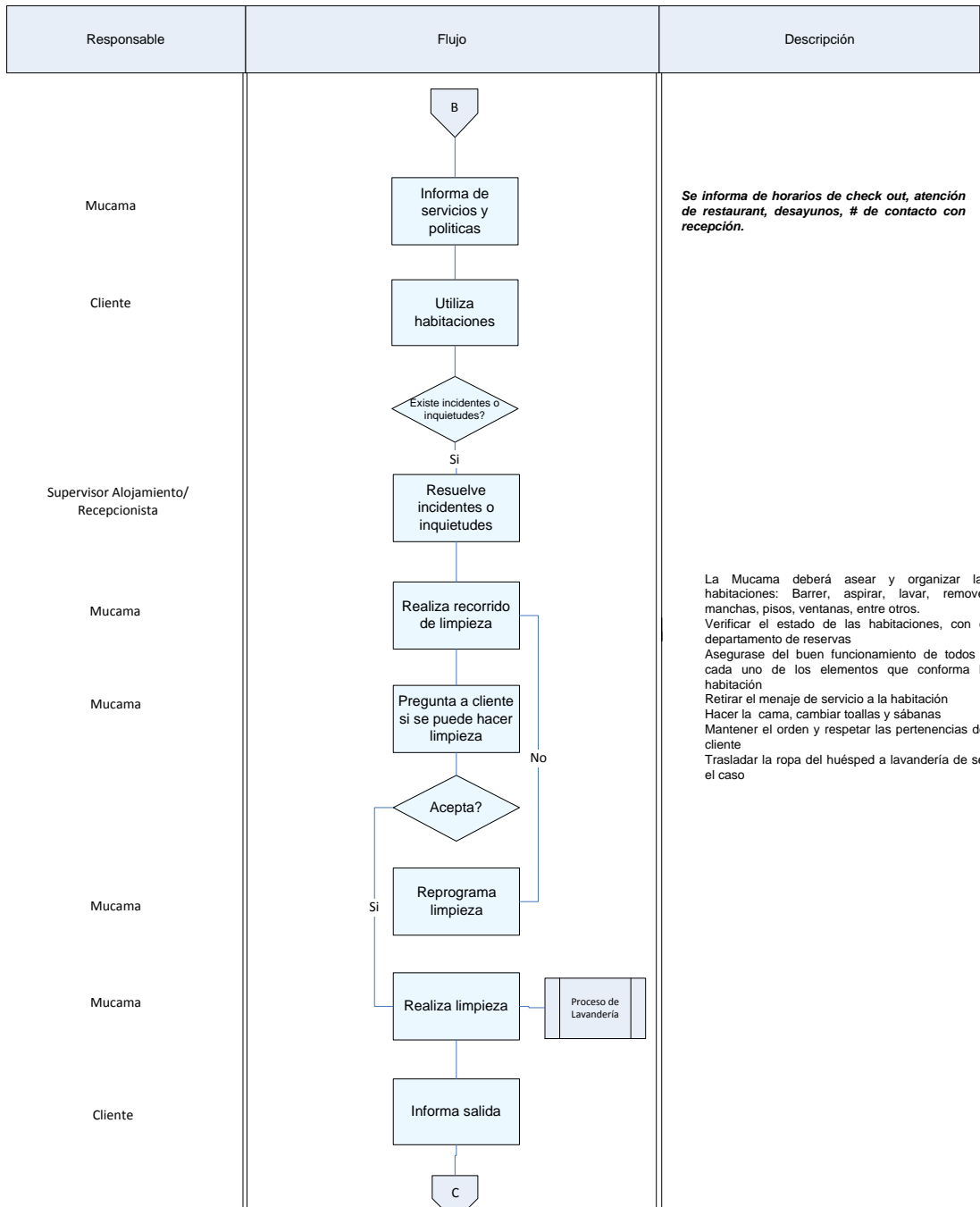


	PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE HOTELERIA	Código: PRO-HI-01
	Proceso: Alojamiento	Versión: 1.0
		Fecha: Mayo-2010




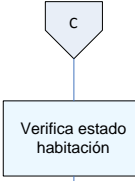
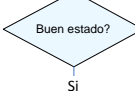
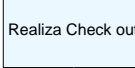
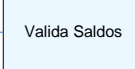
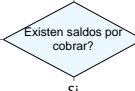
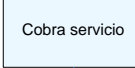
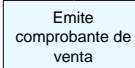
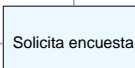

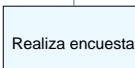

Elaborado por: Ing. Martinez	Revisado por: Supervisor Alojamiento Ing. Gutierrez	Aprobado por: Representante Legal Ing. Riofrío
---------------------------------	---	--


	PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE HOTELERIA	Código: PRO-HI-01
	Proceso: Alojamiento	Versión: 1.0
		Fecha: Mayo-2010

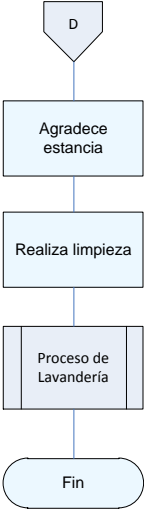


Elaborado por: Ing. Martinez	Revisado por: Supervisor Alojamiento Ing. Gutierrez	Aprobado por: Representante Legal Ing. Riofrío
---------------------------------	---	--

	PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE HOTELERIA	Código: PRO-HI-01
	Proceso: Alojamiento	Versión: 1.0
		Fecha: Mayo-2010

Responsable	Flujo	Descripción
Mucama		La Mucama verifica que no existan daños ni faltantes en la habitación y notifica vía telefónica a la Recepción el estado de la misma.
Recepcionista/Ciente		Se procede al registro del Check out del cliente, verificando en el sistema la existencia de servicios por cancelar, y de ser el caso solicitaría liquidación de los saldos pendientes.
		
Recepcionista		
Recepcionista		
Recepcionista		
Recepcionista		Proceso de Contabilidad
Recepcionista		
Ciente		
Ciente		Se aplica encuesta de satisfacción al Cliente RG-SC-01
		
Elaborado por: Ing. Martinez	Revisado por: Supervisor Alojamiento Ing. Gutierrez	Aprobado por: Representante Legal Ing. Riofrío

	PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE HOTELERIA	Código: PRO-HI-01
		Versión: 1.0
	Proceso: Alojamiento	Fecha: Mayo-2010

Responsable	Flujo	Descripción
Recepcionista	 <pre> graph TD     D{{D}} --&gt; A[Agradece estancia]     A --&gt; B[Realiza limpieza]     B --&gt; C[Proceso de Lavandería]     C --&gt; F([Fin])                     </pre>	<p><i>Personal de Recepción notifica a la Mucama la salida del cliente para que inicie la limpieza de la habitación, y el traslado de menaje correspondiente al área de lavandería. Una vez realizado el aseo de la habitación notifica a recepción para que se registre en el sistema como disponible.</i></p>
Mucama		

Elaborado por: Ing. Martínez	Revisado por: Supervisor Alojamiento Ing. Gutierrez	Aprobado por: Representante Legal Ing. Riofrío
---------------------------------	---	--

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- Nuestra percepción en cuanto a la implementación de Planificación Estratégica y Sistemas de Gestión de la Calidad en el Ecuador, y más aún en pequeñas empresas, tiene un camino largo por recorrer. Las microempresas no tienen una formación ni una visión encaminada hacia procesos de gestión de calidad.
- Hasta finales del 2009 el Hotel Interamericano de Quito, no contaba con una herramienta que le permita tener un control adecuado de su gestión Administrativa. Con el planteamiento de este proyecto, se vio motivado y se dio el primer paso con miras a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- Se logró el compromiso y la participación tanto de la Dirección como del personal operativo durante todo el proceso de investigación. Se evidenció su interés por continuar con este proyecto, profundizando sus conocimientos y destrezas relacionados a este tema.
- Producto de los talleres desarrollados se logró mayor comunicación entre personal operativo y administrativo, demostrando un mayor potencial humano.
- Al desarrollar la planificación estratégica le permitió a la organización identificar nuevas oportunidades de mercado.

- Al delinear los procesos se definieron roles y responsabilidades, los cuales antes de la implementación ya habían sido producto de conflictos por duplicidad de funciones.
- Es factible la implementación de la planificación estratégica en una microempresa perteneciente a un grupo familiar.
- Por lo expuesto, se concluye que en todo sentido es conveniente la implementación de sistemas de gestión de la calidad. La reducción de costos, la metodología, la confianza y compromiso frente a los clientes para satisfacer sus necesidades permite decir que la inversión que requiere vale la pena.
- Por ello, cada vez aumenta las empresas que apuestan a la como una herramienta de carácter estratégico.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Ampliar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad a los demás procesos, una vea que se haya fortalecido los resultados del plan piloto y se han corregido y profundizado la experiencia adquirida con este proyecto.
- Mantener en continuo actualización de conceptos aplicables a la calidad
- Mantener como objetivo alcanzable la certificación ISO 9000
- Mantener la calidad como filosofía de la empresa.
- Contar con alianzas estratégicas, especialmente con proveedores que tengan experiencia y controles de calidad establecidos.
- Mantener una política de revisión continua tanto de la planificación estratégica como de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Guías didácticas Diplomado, Especialidad y Maestría Auditoria de la Gestión de la Calidad Universidad Técnica Particular de Loja.
- ✓ GOODSTEIN LEONARD D., NOLAN TIMOTHY M., PFEIFFER J.WILLIAM, (1998): **Planificación Estratégica Aplicada**. Mc Graw Hill. Bogotá
- ✓ RICO RUBEN ROBERTO, (2000): **Calidad Estratégica Total: Total Quality Management**, Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogotá-Caracas-México
- ✓ ROBERT S. KAPLAN, DAVID NORTON, (2001): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Gestión 2001, Barcelona.
- ✓ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH, (1994): **Administración una perspectiva global**, Mc Graw Hill. Bogotá.
- ✓ DAVID HOYLE, (1998): **Manual de valoración del Sistema de Calidad ISO 9000**, Paraninfo, Madrid.
- ✓ HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO,(2008): **Calidad Total y Productividad**, Mc Graw Hill. México.

### DIRECCIONES DE INTERNET:

- ✓ [www.planificacionestrategica.com](http://www.planificacionestrategica.com)
- ✓ [http://www.metromadrid.es/export/sites/metro/comun/imagenes/Conocenos/CM\\_I\\_2008.jpg](http://www.metromadrid.es/export/sites/metro/comun/imagenes/Conocenos/CM_I_2008.jpg)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- ✓ [www.bogotaemprende.com/index.php?option=com...task](http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com...task)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Modelo\\_Porter.pn](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Modelo_Porter.pn)
- ✓ <http://www.unl.edu.ec/cisaq/wp-content/uploads/2010/03/PR-CISAQ-UNL-004-EVALUACION-PROVEEDORES.pdf>
- ✓ [http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68:sistemadecalidad&catid=15:articulos&Itemid=54](http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com_content&view=article&id=68:sistemadecalidad&catid=15:articulos&Itemid=54)
- ✓ <http://www.competencialaboral.org/>
- ✓ <http://www.hotelesecuador.com.ec/>
- ✓ <http://www.docquality.info/es>