



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de un plan para mejorar la calidad de los servicios en
establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector
céntrico de la ciudad de Guayaquil**

AUTOR:

Zambrano Camacho Nuria Raquel

**Previa a la obtención del grado académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Zambrano Chumo Laura María

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Nuria Raquel Zambrano Camacho**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Laura María Zambrano Chumo

REVISOR(ES)

Ing. Elsie Zerda Barreno

C.P.A Laura Vera Salas

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 15 días del mes de julio del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nuria Raquel Zambrano Camacho

DECLARO QUE:

La Tesis **Diseño de un plan para mejorar la calidad en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de julio del año 2015

EL AUTOR

Nuria Raquel Zambrano Camacho



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Nuria Raquel Zambrano Camacho

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un plan para mejorar la calidad en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de julio del año 2015

EL AUTOR:

Nuria Raquel Zambrano Camacho

AGRADECIMIENTO

A todos mis maestros que transmitieron con generosidad sus conocimientos y a la Econ. Laura Zambrano que tuvo la predisposición de guiarme en el desarrollo de la presente tesis.

A toda mi familia, porque supieron comprender y animarme para la obtención de un título de cuarto nivel.

A todos mis amigos que con su cariño siempre estuvieron a mi lado apoyándome incondicionalmente.

NURIA ZAMBRANO

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis en primer lugar a Dios quien me ha permitido gozar de salud y darme la confianza para superarme profesionalmente.

También a mis padres y hermano quienes han sido ejemplo de constancia y dedicación que con su cariño me permitieron ser una persona de bien que concluye las metas que inicia.

A mi familia y amigos que supieron entender con paciencia todo el sacrificio hecho durante estos dos años y medios de estudio para la obtención de un título de cuarto nivel.

A los profesores de la MAE promoción XVIII por habernos transmitido sus conocimientos durante los años de estudio y a mi Tutora de Tesis Econ. Laura Zambrano Chumo quien supo guiarme en la presente investigación hasta la culminación de la misma con el fin de graduarme como Magíster en Administración de Empresas.

NURIA ZAMBRANO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

**(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

INDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
Introducción	
Antecedentes.....	2
Problema.....	1
Justificación.....	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
 CAPITULO 1	
1. Modelos de Calidad en Servicios Hoteleros.....	7
1.1 Marco Referencial de la calidad del servicio en Hoteles.....	7
1.2 Marco Teórico.....	11
1.2.1 Modelo EFQM de Calidad Total.....	15
1.2.1.1 Aplicación del Modelo de Excelencia EFQM a la mejora de la Gestión Hotelera.....	21
1.2.1.2 Implementación de un modelo de Gestión basado en el modelo EFQM de Excelencia.....	29
1.2.1.3 Reconocimiento a la Excelencia.....	31
1.2.2. La Normas ISO 9001:2008.....	33
1.2.2.1 Norma ISO 9000:2000.....	34
1.2.2.2 Requisitos para la implementación ISO 9001:2008.....	35
1.2.3 Normas de Calidad Turística Española (Q).....	43

1.2.3.1 Normas Q de Calidad.....	44
1.3 Marco Conceptual.....	46
1.4 Marco Legal.....	51

CAPÍTULO 2

2. Sistemas de Gestión Hotelera.....	58
2.1 Características.....	59
2.2 Estructura de una empresa hotelera.....	60
2.3 Funciones Administrativas.....	64
2.3.1 Planificar.....	64
2.3.2 Coordinar.....	66
2.3.3 Controlar.....	66
2.4 Diseño de puestos de trabajo.....	68
2.5 Departamento de Recepción.....	69
2.5.1 La reserva	71
2.6 Departamento de Ama de llaves	72
2.7 Departamento de Conserjería.....	72
2.8 Departamento de Alimentos y Bebidas	73

CAPITULO 3

3. Marco Metodológico.....	74
3.1 Planteamiento del Problema.....	74
3.2 Metodología.....	78
3.2.1 Formulación del Problema.....	78
3.2.2 Hipótesis de Investigación.....	78
3.2.3 Variables.....	78

3.2.4 Método.....	79
3.2.5 Tipo de Investigación.....	80
3.2.6 Población y muestra.....	80
3.2.7 Técnicas de Recolección.....	82
3.2.7.1 Técnicas de Análisis de Información.....	82
3.3 Análisis de Resultados.....	83

CAPÍTULO 4

4. Propuesta de un plan para mejorar la calidad de los servicios hoteleros de segunda categoría.....	100
4.1 Importancia.....	100
4.2 Consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de la implementación de un plan de mejoras.....	101
4.3 Ventajas de implementar un plan de mejoras en la calidad de los servicios.....	103
4.4 Alcance.....	105
4.5 Objetivo.....	105
4.6 Diseño del plan.....	106
4.6.1 Comité de Calidad.....	107
4.6.2 Política de Calidad.....	115
4.6.3 Objetivos de calidad.....	116
4.7 Documentación del plan de calidad.....	123
4.8 Mantenimiento e instalaciones.....	124
4.9 Acogida de Huéspedes.....	125
4.10 Limpieza y mantenimiento.....	125

4.11 Seguridad.....	126
4.12 Comercialización.....	126
5. CONCLUSIONES.....	128
6. RECOMENDACIONES.....	131
7. REFERENCIAS.....	133
8. APÉNDICE.....	139
8.1 Apéndice A: Encuesta de Satisfacción del Servicio.....	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo EFQM de Excelencia.....	17
Figura 2. Esquema Lógico REDER.....	30
Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos según ISO 9001.....	36
Figura 4. Organigrama tipo funcional.....	62
Figura 5. Clasificación de los departamentos en Operaciones y Staff.....	63
Figura 6. Planificación del puesto de trabajo	69
Figura 7. Puntuación ACSI por Hotel.....	75
Figura 8. Distribución de los clientes por género.....	84
Figura 9. País de residencia de los huéspedes.....	84
Figura 10. Motivo de viaje.....	85
Figura 11. Duración de la estadía.....	85
Figura 12. Mobiliario de la habitación.....	86
Figura 13. Aseo de la habitación.....	87
Figura 14. Infraestructura de la habitación.....	87
Figura 15. Equipamiento de la habitación.....	88
Figura 16. Estado de las áreas comunes.....	88
Figura 17. Facilidad de acceso al hotel.....	89
Figura 18. Área de Recepción.....	90
Figura 19. Infraestructura del restaurante.....	90
Figura 20. Decoración interna y externa del hotel.....	91

Figura 21. Señalización interna del hotel.....	91
Figura 22. Sistema de ventilación adecuado.....	92
Figura 23. Seguridad en la habitación y hotel.....	92
Figura 24. Profesionalismo de Recepcionistas.....	93
Figura 25. Apariencia de los Empleados.....	93
Figura 26. Seguridad y conocimiento de tareas del personal.....	94
Figura 27. Ayuda con el equipaje.....	94
Figura 28. Explicación de los servicios.....	95
Figura 29. Resolución de problemas.....	95
Figura 30. Atención del restaurante.....	96
Figura 31. Cumplimiento de expectativas.....	96
Figura 32. Retorno del huésped al hotel.....	97
Figura 33. Subprocesos del servicio de Check In.....	112
Figura 34. Subproceso de limpieza de las habitaciones.....	114
Figura 35. Subproceso del servicio de Check Out.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de los resultados operativos entre cadenas con o sin hoteles certificados.....	77
Tabla 2. Hoteles de segunda categoría sector céntrico.....	81
Tabla 3. Priorización de Procesos.....	109
Tabla 4. Asignación de Responsabilidad.....	118
Tabla 5. Plan de Mejora continua.....	120

RESUMEN

El presente proyecto de tesis presenta el Diseño de un Plan para mejorar la calidad de los servicios en los establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil, el objetivo consistió en analizar la calidad brindada a los usuarios que pernotan en estos establecimientos con el fin de poder identificar las falencias existentes y aspectos de mejora a través de la aplicación de un modelo de gestión en la que se analizan los elementos tangibles e intangibles que inciden en su satisfacción, así como la medición de los mismos para el correspondiente diagnóstico. De igual forma se recopiló información por medio de encuestas, lo que permitió conocer la situación actual de los hoteles de segunda categoría y proponer un plan de mejoras con miras a la excelencia.

Palabras claves: calidad, usuarios, modelos, gestión, mejora, satisfacción

ABSTRACT

This thesis presents the design of a Plan to Improve the Hotel Service Quality in the establishment of second category in the central area of Guayaquil City, the objective was to analyze the quality of the service provided to users in order to be able to identify existing gaps and areas for improvement through the implementation of a management model in which the tangible and intangible elements that affect their satisfaction were analyzed and also the measurement of this elements for the corresponding diagnosis.

Likewise information was collected through surveys, allowing know the current situation of second-class hotels to propose an improvement plan towards excellence.

Key words: quality, user, model, management, improvement, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La industria del Turismo en Ecuador representa uno de los motores que impulsa la economía del país, según la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo para el periodo de enero a septiembre del 2014, el ingreso por divisas de turismo registró un valor de \$1.085,5 millones con un crecimiento del 23% en relación al mismo periodo del año anterior. Motivo por el cual esta industria es uno de los sectores estratégicos del Plan Nacional del Buen vivir 2013-2017 que a través del Gobierno busca consolidar al Ecuador como líder en el desarrollo turístico sostenible, impulsando la transformación de la matriz productiva en la que desea diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que provean servicios así como fortalecer la estructura de las pequeñas y medianas empresas, entre otros.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, citado en Pro Ecuador 2012), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Cada día miles de personas viajan internamente o fuera de sus países por diferentes razones ya sea por negocio o por recreación, los turistas necesitan satisfacer las necesidades básicas de alimentación y hospedaje. Para este

último, el sector hotelero proporciona una gama de establecimientos que procuran satisfacer dichas necesidades en función de su categoría

Sin embargo en las categorías de rango inferior se evidenció a través de un análisis exploratorio que los turistas no están conformes con el servicio recibido ya que sus expectativas no fueron satisfechas. Este es el caso de los establecimientos hoteleros de segunda categoría de la ciudad de Guayaquil, quienes para poder ser competitivos y generar mayores utilidades deberán mejorar la calidad en sus servicios.

La presente investigación tiene como finalidad evidenciar la necesidad de adoptar un modelo de gestión en la actividad hotelera para mejorar su desempeño, asegurando el óptimo manejo de sus recursos tangibles e intangibles así como la satisfacción de aquellos que prestan y reciben el servicio.

Antecedentes

Para Benítez (2010) el turismo es un fenómeno multidisciplinario y complejo en la que “se hace más necesario que se dispongan de herramientas de análisis adecuadas para analizar la calidad de servicio, factor clave para desarrollar estrategias que redunden en incrementar la competitividad del destino turístico”

En cuanto a la calidad del servicio en hoteles se debe primero definir qué es un hotel; Según Barragán (2004 c.p Daza, J. 2013) afirma que un hotel es un lugar que proporciona alimentación y hospedaje, el mismo que debe ofrecer

entretenimiento a los viajeros, operando bajo un sistema que le permita obtener ganancias. De igual forma indica que “es importante resaltar que la calidad de un hotel no se ve solamente por sus instalaciones sino también por aquellas personas que participan en todos los eslabones del servicio a partir de un trabajo organizado en forma estratégica”.

En lo que se refiere a calidad en servicios muchos autores como Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L (c.p Benitez, J. 2010) la definen como las expectativas que tiene el cliente previo al consumo, comparadas con la percepción del servicio recibido. Por lo que si desea lograr mayor calidad, el establecimiento deberá poder sobrepasar las expectativas que tiene su cliente, logrando así su satisfacción. Teniendo también en consideración al personal que presta el servicio, el cual juega un rol importante en esta satisfacción ya que la percepción del cliente se basa en la atención que recibió. Los hoteles deberán aproximarse en cumplir con la calidad de servicio ofrecido para satisfacer al cliente, la misma que según Durán (2006) puede ser utilizada como variable estratégica para posicionar a la empresa hotelera en los diferentes segmentos del mercado en los que compete.

Para lograrlo, los establecimientos hoteleros deberán gestionar sus recursos a través de modelos de gestión de calidad que les permita satisfacer las expectativas de sus usuarios y la de ellos.

Existen algunos modelos de calidad aplicados en el sector Hotelero como el modelo EFQM de excelencia que es un modelo no prescriptivo que permite

evaluar a la organización y determinar en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia. Así como las Normas ISO 9000 que son prescriptivas en la que los procesos deben estar normalizados para asegurar la calidad a sus clientes y por último las Normas de Calidad Turística Español Q, son específicas para el sector turístico y se encuentra en un punto medio entre el modelo EFQM y las Normas ISO por lo que es compatible con ambas.

Observaciones previas a la realización del presente estudio dan cuenta de la necesidad de realizar la investigación para determinar el nivel de calidad de los servicios brindados por los establecimientos hoteleros de segunda categoría para así conocer aspectos referentes a la satisfacción de los usuarios así como la continuidad de estos establecimientos al garantizar la recompra de sus servicios.

Justificación

Según La Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), durante el mes de Diciembre del 2014 ingresaron al país un total de 156.278 extranjeros. Comparado con el año anterior existe una variación de visitantes de un 14.2 % ya que en diciembre de 2013 ingresaron un total de 136.798 visitantes. Teniendo para el año 2014 un total de ingresos de 1'557.006 extranjeros a nuestro país. (Ministerio de Turismo, 2014).

Dentro del total de los turistas que llegan a nuestro país, el Ministerio de Turismo señaló que el 38% de llegadas de extranjeros se registró en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito y el 22% se registró en el

Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil en el 2013. Es decir que estas ciudades son las que cuentan con un mayor número de ingresos de turistas.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) los lugares de alojamiento preferidos por los turistas son las viviendas de familiares y amigos seguido por los hoteles y similares, entre otros. En lo que respecta a los hoteles, estos se clasifican en categorías de lujo, de primera, segunda y tercera respectivamente. Para los dos primeros existen protocolos a seguir con un sistema de gestión sustentado por Normas ISO de calidad que garanticen que los servicios que ofrezcan van a llenar las expectativas de sus usuarios. Sin embargo los establecimientos hoteleros de segunda categoría o menor no cuentan con una correcta gestión de procesos lo que genera una inconformidad por parte sus clientes al no recibir el servicio que esperaban. Por lo que se deberá crear un mecanismo para poder satisfacer a sus clientes y llevar un mejor control de sus actividades con el fin de captar y mantener a los clientes. ¿Cómo influye la inexistencia de un modelo de gestión en la calidad de los servicios hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de Guayaquil?

Por tal motivo se propone realizar un diagnóstico de la calidad de los servicios ofrecidos por establecimientos hoteleros de segunda categoría, a fin de conocer la situación actual de los mismos, con el propósito de plantear un plan que permita mejorar aquellos aspectos referentes a la calidad de sus

recursos tangibles e intangibles, con el objetivo de poder cumplir las expectativas de calidad de los usuarios.

OBJETIVOS:

General:

Evaluar la situación actual de la calidad de servicios en establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil para diseñar un plan de mejora.

Específicos:

- 1.- Detallar marco teórico referente a modelos de calidad en servicios hoteleros.
- 2.- Definir aspectos teóricos para la gestión de servicios hoteleros.
- 3.- Diagnosticar la situación de la calidad del servicio en hoteles de segunda categoría en la ciudad de Guayaquil.
- 4.- Diseñar una propuesta de Plan para mejorar la calidad de los servicios en establecimientos hoteleros de segunda categoría de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO 1

1. Modelos de Calidad en Servicios Hoteleros

Este capítulo inicia con una visión referente a la evolución del término calidad en la atención hotelera así como calidad del servicio. Como aspectos conceptuales sobre la calidad del servicio en establecimientos hoteleros se identifican cuáles son las características y elementos diferenciadores que inciden en la satisfacción de los turistas así como los modelos de calidad aplicados en el sector Hotelero como el modelo EFQM de excelencia, las Normas ISO 9000 y las Normas de Calidad Turística Español Q.

De igual forma se analizarán los aspectos legales, identificando aquellos artículos de la constitución que están directamente relacionados a brindar una atención de manera correcta a los turistas.

1.1 Marco Referencial de la calidad del servicio en Hoteles

Durante el siglo XX con el desarrollo acelerado de las ciencias y tecnologías, evoluciona el término de calidad en empresas de servicios. Los establecimientos hoteleros comenzaron a usarlo para ofrecer no solo un lugar donde los turistas pudieran pernotar sino garantizar una experiencia única al satisfacer las necesidades de sus usuarios como elemento diferenciador del resto de hoteles.

Según Membrado (1996). “El término calidad ha evolucionado desde la tradicional aplicación sólo a entornos industriales a ser una forma de gestión

empresarial aplicable a empresas de servicio en general y a hoteles en particular” (p.6). Esto se debe a que las empresas de servicios son consideradas como principales fuentes generadoras de recursos en las economías de todos los países (Gadotti y Franca, 2008, p.175). En la que según la Organización Mundial de Turismo, la industria del turismo ha tenido un impacto positivo en las economías de los países al ser fuente generadora de negocios y empleos, la cual representa un 5% de contribución al PIB mundial. (2011, p. 2).

Por lo tanto, según Albacete (2004) en Santomá, (s.f). Los establecimientos hoteleros deberán “ofrecer un excelente servicio al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos” (p.2). Para lograr esto, según lo establecido por Poon, tal como se cita en Santomá y Costa, (1993, p.2) se deberán buscar elementos diferenciadores así como una mejor calidad de servicio para ser competitivos ya que según un estudio realizado por Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006) determinaron que “la calidad del servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra” (p.6).

Según Durán, J. (2006) “La calidad en el servicio es muy diferente a calidad del producto” (p.1), ya que la comunicación y la relación con el cliente juega un papel importante al momento de éste comprar o no un servicio, el cual lo hace en base a su percepción. Es por esto que en empresas de servicios la atención se centra especialmente en las relaciones existentes entre las

personas, y no en las prestaciones de un objeto o producto, lo que implica que el prestador del servicio deberá poder ser capaz de transmitir confianza así como despertar el interés del cliente para lograr la venta. En otras palabras la calidad será medida en función de las aptitudes de las personas con las que interviene.

La calidad de servicio para Gronos en 1994, así como para Parasuraman, Zeithaml y Berry, citado en Santomá (2008) se entiende como las expectativas que tiene el cliente previo al consumo comparadas con la percepción del servicio recibido. De igual forma Santomá y Rios (2008) definieron la calidad de servicio como “un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes y que resulta de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con unas impresiones previas al consumo”. (p.4). En la que se determinó luego de una investigación (Parasuraman et al. 1993) que “el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio”.

Según la definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión en Varadero, Cuba en 2003, para la OMT la calidad se define como:

El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la

seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (Cartagenova, 2010, p.48).

Gandara, J (s.f) menciona que la calidad de los servicios turísticos es un factor clave de diferenciación y competitividad enfocado a un cliente mucho más exigente, por lo que las empresas deben gestionarse en base a satisfacer las expectativas del cliente.

Este nuevo enfoque se debe a que:

Los turistas son cada vez más experimentados y exigentes con relación a sus necesidades y esperan atracciones, servicios e instalaciones de buena calidad y una relación calidad-precio satisfactoria, pues su visión holística y globalizada, desarrollada en la sociedad de la información y de las nuevas tecnologías, les permite demandar nuevos productos y destinos más elaborados y diversificados. (p.2).

De igual manera Gurria, D. 1998, en Gandara, J. (s.f) concuerda que:

Debe haber calidad en el diseño del producto o servicio, debe haber conformidad de los estándares con las necesidades y deseos de los usuarios, particularmente de los servicios turísticos. También debe haber eficiencia de personas y equipos en la prestación de servicios en relación con las expectativas del viajero...Proporcionar la calidad total es una obligación moral, ya que, quienes solicitan y adquieren la mezcla del producto-servicio, suponen que existe una calidad que corresponde al tipo

y nivel de servicio contratado, y es su deber, no solo comercial, sino también ético, de quien proporciona el servicio hacerlo eficientemente, sin importar el precio que se haya pagado por el mismo. El logro de la calidad dentro de los negocios turísticos, hoteles, restaurantes y demás, se basa en la existencia de todo un sistema de valores tanto personales como organizacionales, junto con un compromiso hacia la excelencia del servicio (p.9).

1.2 Marco Teórico

Según Cuatrecasas (2010, p.23) con la finalidad de mejorar la calidad de los productos y servicios nace un nuevo enfoque denominado Gestión de calidad total (TQM), en donde ya no solamente se basa en controlar los procesos y errores de un área determinada sino como una estrategia global de la organización en la que involucra a todos los departamentos de una organización como su recurso humano, encabezados por la alta dirección quien liderará y motivará a su personal, para la consecución de los objetivos organizacionales. Es así que la Gestión de calidad Total nace como una nueva filosofía de gestión que busca obtener una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Convirtiéndose en “una práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo”. (Evans & Lindsay, 2008, c.p. Cartagenova, 2010, p.32)

En otras palabras González (s.f) citado por Betancourt y Mayo, (2010) definió la Gestión de Calidad Total como: “Gestión, el cuerpo directivo está totalmente comprometido; de la Calidad, los requerimientos del cliente interno y externo son comprendidos y asumidos exactamente; Total, todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando este sea posible”(p.5).

Cámara, Berzosa y Correa (2005, p.17) indican que para posibilitar el paso de esta filosofía de calidad a acciones que puedan ser más tangibles se necesitará del establecimiento de ciertas normas, modelos y sistemas de gestión de calidad, los mismos que se describen a continuación:

- Un modelo de gestión de la calidad es un marco de trabajo orientativo (no prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.
- Una norma, por su parte, es un instrumento prescriptivo para el aseguramiento de unos requisitos de calidad de productos, procesos, servicios, etc. previamente especificados. Existe un constante desarrollo y elaboración de normas aplicables a distintos sectores, procesos, etc. En función de los modelos y normas disponibles y de sus características propias, cada organización puede adoptar un determinado.
- Sistema de gestión de la calidad, esto es, un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoría y

certificación, etc.) que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.

Para Durán (2006) La calidad total es una forma de gestión que tienen las organizaciones para mejorar internamente y como consecuencia sus resultados al poner al cliente como eje de sus actuaciones. Según Cartagenova (2010) las empresas que se deciden por seguir el camino de calidad total les permitirá poder ser competitiva frente a las demás y tener la oportunidad de mejorar continuamente. De igual forma menciona que al momento de implementarlo se necesitará primero tener una cultura corporativa que permita el cambio. Dicha cultura la componen un sistema de valores y principios con los que se guía la empresa, los mismos que se ven reflejados en políticas y acciones que ponen en movimiento a la cultura. Es decir si se refuerza diariamente la cultura de calidad esta será mejor asumida por todos los miembros de la empresa, permitiendo que se generen los cambios esperados.

Adicional Cuatrecasas (2010) menciona que al haber un aumento en la calidad, los errores en los productos y servicios ofrecidos disminuyen. Los cuales a su vez permiten que la empresa sea más rentable al tener menos costos por errores y más beneficios; por esto, indica que si bien la implementación de calidad representa una inversión, la disminución de los costos por malas prácticas permite rentabilizar la inversión realizada traducida en mayores beneficios económicos así como mejorar la imagen de la empresa, su prestigio y la satisfacción de sus clientes. Según Crosby (1987, p.10) “La

calidad no cuesta”, ya que ésta se paga sola al obtener beneficios por hacer bien las cosas desde la primera vez y que si logra esto se evitará incluir costos extras al producto o servicio al tener que corregir un error.

Para la Organización Mundial de Turismo (1998, c.p.Gandara, sf, p.5) la calidad total en el turismo representa beneficios tales como:

Potenciar la diferenciación frente a la competencia, a través de una mejor imagen, un posicionamiento más fuerte y claro, reducción de costes de no calidad, incremento de los ingresos, etc.; ofrecer garantía del servicio prestado a los clientes; aumentar la confianza y el prestigio frente a los clientes y fomentar la motivación para la mejora continua de la gestión.

Es por esto que para la OMT la calidad total es la apuesta más segura para satisfacer a los clientes en todos los ámbitos así como de lograr un beneficio mutuo entre empresa y cliente.

En base a lo antes expuesto se ve la necesidad de tener un sistema de calidad en el servicio que permita controlar correctamente las actividades de la organización a fin de proporcionar confianza a los visitantes o turistas de que se cumplirán los requisitos de calidad. Así como reducir costos por errores en el servicio y obtener mayores beneficios económicos al satisfacer las expectativas del turista a través de la implementación de normas y modelos de calidad en establecimientos hoteleros para que estos puedan ser más competitivos.

Por lo que se ha decidido analizar el Modelo EFQM de Excelencia, Norma ISO 9000:2000 y Normas de Calidad Turística Española Q al haber sido estudiadas para su aplicación en establecimientos hoteleros.

1.2.1 Modelo EFQM de Calidad Total

El modelo European Foundation Quality Management desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad se basa en la “evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora” (Berzosa, Cámara & Correa, 2005, p.17). La fundación Europea para la Gestión de Calidad se fundó en 1988 cuando 14 compañías (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen) líderes en diferentes mercados decidieron que querían potencializar la posición de las empresas europeas en los mercados internacionales. Durante el siguiente año se unieron 53 empresas más y para 1991 lanzan el Modelo de Excelencia EFQM y se lanza el primer Premio Europeo de Calidad para empresas. Para el año 2000 el número de miembros de este modelo había subido a 700 empresas.

El Presidente del Consejo Europeo Herman van Rompuy, menciona:

Todas las organizaciones europeas tanto del sector público como privado están enfrentando nuevos retos. La creciente presión para competir en un escenario global con limitados recursos supone que todos tenemos que

trabajar juntos para asegurar nuestra prosperidad futura y de las generaciones que vienen. El Modelo EFQM de excelencia provee un marco que incentiva la cooperación, colaboración e innovación que necesitaremos para asegurar que esta meta sea alcanzada. (Página web EFQM, 2012).

El EFQM debe “impulsar la calidad como estrategia para obtener ventajas competitivas y estimular el desarrollo de actividades de mejora de la calidad”. El Modelo de excelencia EFQM es “un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora” y puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin importar el tamaño, sector o madurez, al considerarse un sistema flexible. (Modelo EFQM, c.p. Gobierno de la Rioja & ADER, p.6).

El modelo de Excelencia EFQM se basa en nueve criterios que no son prescriptivos. De los cuales 5 de estos criterios se denominan *Agentes Facilitadores* y los otros 4 hacen alusión a lo que la empresa consigue, es decir los *resultados*. Como podemos apreciar en la figura 1, de los Agentes Facilitadores se desprenden 5 criterios que son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos y Procesos.

Estos criterios se refieren a lo que la organización hace y como lo hace. Mientras que los criterios de Resultados se refieren a lo que la organización

consigue y estos son: Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. En cuanto a la Innovación y Aprendizaje, ésta permite potencializar el trabajo de los Agentes Facilitadores dando como resultado una mejora en los resultados.



Figura 1. Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: EFQM. Introducción a la Excelencia. Recuperado de <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

El modelo se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”. (Modelo de Excelencia EFQM, p.5)

Antes de comenzar a explicar cada uno de estos criterios, se analizará ciertos conceptos fundamentales que son la base del Modelo de Excelencia EFQM, los cuales se constituyen en 8 principios que se explican a continuación:

Orientación a los resultados: Se basa en alcanzar los resultados esperados por la organización, los mismos que deben ser específicos, medibles y que se puedan verificar. Para poder evaluar los resultados de una manera precisa se necesitará que la organización disponga de un sistema de información eficiente ya que permite una mejor comunicación y comprensión de información real para la toma de decisiones. Adicional permite recolectar información de grupos de interés presentes y futuros ya sea para establecer y revisar sus políticas y estrategias con el fin de alcanzar un resultado esperado.

Los grupos de interés son según Moreno (2007, p.5) “todos aquellos colectivos con los que la organización interactúa directa o indirectamente en cualquiera de las formas posibles de relación e independientemente del grado o medida de esa relación, evidenciando un interés en el ejercicio de su actividad y en la consecución de sus éxitos”

Orientación al cliente: Como se había mencionado anteriormente el sistema de calidad total parte de la premisa de satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo, la excelencia entonces radica en la creación de valor sostenido para el cliente.

Las organizaciones excelentes conocen a sus clientes y comprenden sus necesidades y expectativas respondiendo con anticipación ante las mismas. Lo que les permite tener una ventaja competitiva y poder retener a sus clientes y captar mayor mercado. Así mismo está pendiente de lo que realiza la

competencia, y analiza y corrige alguna falencia con rapidez a fin de establecer una excelente relación con sus clientes.

Liderazgo y Coherencia: “Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que además sea coherente en toda la organización” (EFQM, 2003 p.6). Es decir que la alta dirección se comprometa en liderar un sistema de gestión eficaz que incentive y alinee a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos y haciéndolos partícipes en los resultados de la misma. Para esto la organización debe tener claro su misión, visión y valores ya que los objetivos y estrategias se derivan de éstas.

Gestión por procesos y hechos: La organización se gestiona a través de un enfoque de estructura horizontal articulada por procesos y datos interdependientes e interrelacionados. Las organizaciones excelentes cuentan con procesos claros y definidos que les permiten garantizar la correcta implementación de políticas, estrategias y planes que mejoran diariamente con la actividad de la empresa. Según Berzosa, Cámara y Correa (2005, p.34) un proceso puede definirse como “el conjunto de actividades interrelacionadas que, partiendo de unos insumos (inputs) recibidos, les añade valor y genera una serie de productos o servicios (outputs) para clientes internos o externos”. Lo importante es que estos procesos permiten agilizar la comunicación y coordinación interna entre departamentos al tener una estructura horizontal que los enlaza entre sí. Estos procesos pueden dividirse en subprocesos que no es

otra cosa que una secuencia de actividades y tareas mientras que los procedimientos son reglas que determinan como proceder. Esto permite que exista una mayor eficiencia a la hora de elaborar el producto y servicio, logrando los objetivos esperados por la organización.

Desarrollo e implicación de las personas: Las organizaciones de excelencia definen al personal idóneo, lo contrata y desarrolla profesionalmente ayudándoles a adaptarse a cualquier cambio o reto. Conoce que su recurso humano es importante para el logro de los objetivos organizacionales y por eso los recompensa. El cual da como resultado una mayor fidelidad y compromiso hacia la organización. Todo esto permite que todos los miembros de la organización compartan unos mismos objetivos, esto hace que la imagen de la empresa mejore al tener un equipo motivado, lo que repercute en una mayor competitividad.

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: Las organizaciones excelentes deben estar en la búsqueda de la mejora continua que cree valor, no conformarse con un nivel dado de calidad sino desafiar el estatus quo para alcanzar mayores niveles a través de la innovación. De igual forma las organizaciones aprenden de sus actividades y resultados como de su competencia a través de un benchmarking, la cual es compartida por todos.

Desarrollo de Alianzas: En un entorno cambiante y exigente, las organizaciones reconocen que tienen mayor posibilidad de supervivencia al establecer alianzas de colaboración con otras organizaciones ya que esta

representa un beneficio mutuo al intercambiar conocimientos y buenas prácticas que permiten alcanzar los objetivos deseados y crear mayor valor a sus grupos de interés.

Responsabilidad social: Las organizaciones de excelencia reconocen que el éxito y permanencia de su organización en el tiempo depende de buenas prácticas en sus actividades, las cuales deben estar regidas por una conducta ética y acorde a la ley. De igual forma buscan colaborar en proyectos con la sociedad lo que genera una imagen positiva de la empresa frente a la misma y demás actores del ámbito público. Los nueve criterios mencionados anteriormente en el modelo EFQM corresponden a criterios de evaluación, los mismos que les han asignado un puntaje para poder evaluar la organización en cuanto a la gestión de calidad total y poder solicitar el Premio Europeo de Calidad. En la figura 1 que se mostró anteriormente se puede apreciar el porcentaje asignado a cada criterio, en donde se evaluará cada uno de estos aplicados al sector hotelero.

1.2.1.1 Aplicación del Modelo de Excelencia EFQM a la mejora de la Gestión Hotelera.

Autores como Wongrassamee, Gardiner, Simmons (2003) y Conti, (2007) citado por Álvarez, Fraiz y Del Rio (2012) concuerdan en que el modelo de excelencia EFQM es una guía que permite a la organización conocer su posición actual a través de la autoevaluación y así poder establecer criterios para la mejora continua. Pese a que el modelo es aplicable en cualquier tipo de

empresa, no se ha encontrado muchos estudios en el sector hotelero por lo que se toma como referencia al autor Membrado, J (1996) para el análisis de los siguientes criterios del modelo EFQM.

Liderazgo: Se recomienda tener un Comité de Calidad presidido por la alta dirección y demás mandos, es decir por el Director, Subdirector, Jefes de Departamento y de Área, para liderar el Programa Estratégico de Calidad Total (PECT). Por lo que se deberá nombrar a un Coordinador de Calidad Total (CCT) ya sea éste un Subdirector o Jefe de Área, el cual como su nombre lo indica debe coordinar las actividades de Calidad Total. Tanto los Directivos como el CCT deberán estar comprometidos con la calidad, siguiendo una cultura de calidad basada en principios, la misma que será conocida y asumida por todos los empleados con el fin de dar un excelente servicio. Para lograr este compromiso la Dirección debe formarse sobre el tema de calidad total y las técnicas a aplicar.

Se debe reconocer y difundir a todos los miembros de la organización, el esfuerzo y logro alcanzados por sus empleados tanto a nivel individual como colectivo a través de premios y galardones simbólicos.

La gestión del hotel deberá estar enfocada en la atención al cliente, manejando quejas y encuestas de satisfacción. De igual forma deberá establecer acuerdos con los principales proveedores que sean de mutuo beneficio.

Política y Estrategia: Estas deben estar regidas por la misión, visión y valores de la empresa y basadas en los principios de calidad, las cuales deben ser transmitidas a todos los empleados. Es importante realizar un diagnóstico interno que permita revisar y definir las estrategias y convertirlas en planes de acción. Para determinar si la organización está consiguiendo los objetivos esperados se necesita contrastar con los objetivos alcanzados y en base a esto determinar planes de mejora.

Gestión y satisfacción del personal: El personal que presta los servicios es clave al momento de la satisfacción del cliente. Por eso debe crear estrategias enfocadas al recurso humano que permitan que el personal se sienta motivado e integrado en la organización ya que al sentirse bien en la misma, puede transmitirlo dando un servicio de calidad.

Se debe escuchar y aprovechar ideas que surjan del personal sobre alguna implementación o adecuación en sus áreas de trabajo ya que son ellos los que conocen más del mismo.

Recursos: La organización que obtiene en sus resultados beneficios económicos favorables es porque ha gestionado correctamente todos sus recursos.

En la planificación estratégica se debe prever los recursos financieros tanto de ingresos como egresos. La primera deberá tomar en cuenta el aumento de facturación por la captación de un número mayor de clientes y mayor fidelidad de los mismos al haber implementado un programa de mejora de calidad

mientras que en los gastos se deberá considerar los pagos efectuados al personal, compras y gastos de operación. Además permitirá reducir los costos por no tener calidad, lo que se traducirá en mayores beneficios económicos para la organización.

Dentro de recursos es importante tener un sistema de información tipo software que permita integrar todos los datos para analizarlos rápidamente y dar una respuesta acertada al cliente así como poder determinar la satisfacción del mismo.

La satisfacción del cliente tanto interno como externo también depende de la apreciación que tengan con respecto a los elementos tangibles del hotel. Por lo que las instalaciones deberán estar limpias y con el respectivo mantenimiento. Así mismo es importante considerar un plan de mejora en la infraestructura en relación a los requerimientos y expectativas que el cliente tenga, sin olvidar que la implementación de mejoras tecnológicas da soporte al cliente como a la organización en la búsqueda de un mejor servicio.

Procesos: Un proceso como ya se los había definido es un conjunto de actividades interrelacionados que otorga un valor añadido.

Las empresas deben definir sus procesos, los mismos que se dividirán en subprocesos para así tener una descripción detallada de los pasos a seguir hasta terminar una tarea específica. Esto se lo conoce como Manual de normas en las que además de lo anterior se definen a los responsables de la ejecución así como los estándares que deben cumplir. En lo que se refiere a estándar de

calidad; se puede decir que es un conjunto de normas y características a cumplir por el resultado de un proceso elemental, el cual será valorado través de unos parámetros para conocer el grado de cumplimiento.

Los estándares de calidad se deben aplicar tanto a los elementos tangibles como servicios. Es decir, en el hotel se deben establecer las características que deben tener los diferentes elementos materiales, así como parámetros relativos a ubicación, limpieza y mantenimiento. Mientras que los estándares en servicio deben reunir características especiales enfocadas a la satisfacción del cliente como por ejemplo, saludos, actitud de los empleados, tiempo de respuesta, entre otros.

Tanto los estándares físicos como de servicios se subdividen en críticos y no críticos. El primero hace referencia a los elementos materiales o servicios que son claves ya que están estrechamente relacionados con la satisfacción del cliente. Mientras que los no críticos son los que no tienen mayor grado de incidencia en la satisfacción del cliente. Por lo que se deberá poner mayor atención en los críticos al tener un mayor peso y grado de importancia.

En lo que se refiere a estándar estos deben tener una descripción detallada de lo que cada parámetro debe cumplir. El grado de descripción variará según el nivel que se determine siendo el 5 el más completo y 1 el más deficiente. Los mismos que varían dependiendo de la organización y su complejidad.

Para evaluar la calidad en los procesos se deberá asignar un peso a cada parámetro lo que “permitirá obtener una puntuación individual para cada estándar entre 5 y 1”. Con el resultado de estas puntuaciones se determina el promedio general de cada proceso y en base a esto se obtiene las puntuaciones en lo que se refiere a físicos, de servicios así como críticos

La evaluación permitirá conocer y medir si se están alcanzado los resultados esperados y en caso de mostrarse una deficiencia por bajos puntajes se deberá establecer los respectivos planes de mejora así como el tiempo de ejecución.

Satisfacción del cliente: Como se ha mencionado anteriormente la satisfacción del cliente juega un papel importante en las empresas de servicios en especial los hoteles en donde el trato con el cliente es continuo, satisfaciendo las necesidades del mismo para su satisfacción general. Lo que repercute en que el cliente se lleve una buena imagen del hotel, hable bien del mismo, atrayendo a nuevos clientes al haber desarrollado un mayor compromiso de fidelidad.

Para lograr la satisfacción del cliente se debe:

- Conocer las necesidades y expectativas que tiene éste ya sea por medio del contacto directo que hay con él o por cuestionarios. Esto se debe documentar para posteriormente evaluar y determinar qué tan cercanos o dispersos se encuentran de los estándares de calidad.

- Tener un personal capacitado para atender efectivamente las necesidades del cliente. Así mismo los Directivos y mandos medios deberán establecer contacto con los clientes a fin de conocer su percepción con respecto al hotel.
- Reforzar el compromiso del hotel al asegurarle un servicio de calidad y en el caso de algún imprevisto que pueda afectar al mismo, se deberá dar un servicio alternativo o una solución que satisfaga al cliente.
- Gestionar correctamente las quejas. En la que se deberá indicar la fecha de la inconformidad, seguido por quien recibió así como cuando se contestó y solucionó el problema. A través del análisis de las quejas se pueden establecer las correcciones necesarias para la mejorar la calidad del servicio.

Si se toma en consideración lo antes mencionado esto debería traducirse en una mejora de los indicadores de satisfacción del cliente. Lo cual estaría reflejando en un mayor porcentaje de ocupación del hotel y mayor grado de fidelidad al repetir su estancia.

Impacto Social: Según Membrado, un hotel de excelencia debe contar con un “programa de actuaciones que mejoren su impacto en la Sociedad” (p.23). Esta puede ser desde participar activamente en programas de ayuda como formación en Hoteles para la comunidad hasta proteger el medio ambiente, clasificando y reciclando los residuos, según su composición.

También el uso ahorradores de agua y luz que representan un beneficio tanto para el hotel como al planeta.

Esto genera una mejor imagen del hotel en la comunidad, el cual puede recibir reconocimientos o premios según su intervención. Lo que a su vez atrae a más clientes consientes del cuidar el medio ambiente.

Resultados Empresariales: Este criterio es el que más peso tiene con respecto a los demás ya que se conoce los logros que la empresa ha alcanzado con respecto al rendimiento planificado. Adicional al haber implementado un plan estratégico de calidad se espera “mejorar la competitividad del establecimiento, lo que debe traducirse en una mejora de los resultados empresariales en el más amplio sentido, que incluyan tanto los económicos como los no financieros. Ello será consecuencia de todos los programas de mejora internos que deben llevar a una reducción de costes y enfocados al cliente que deben conducir a un aumento del volumen del negocio.

Dentro del criterio resultado se desprenden subcriterios como resultados claves del rendimiento de la organización que puede ser económicos y financieros y no económicos Así como indicares claves para los mismos como por ejemplo: capital y financiación dentro de los económicos; así como índices de ocupación e indicadores de calidad internos para los no económicos.

1.2.1.2 Implementación de un modelo de Gestión basado en el modelo EFQM de Excelencia

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2003) “recomienda adoptar un proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización” (p.9). Esto permite a las empresas determinar sus puntos fuertes y débiles para establecer planes de mejora así como reconocer el camino recorrido para la excelencia, cuanto le falta para llegar a la misma y como se encuentra frente a otras empresas. Para Membrado (1996) los planes de mejora deberán incluir las acciones a realizar, los responsables de las mismas, indicadores para poder dar seguimiento, así como los resultados que se espera obtener y calendario para establecer las fechas.

La evaluación puede ser interna o también llamada autoevaluación realizada por la misma empresa o una evaluación externa realizada por un comité de evaluadores o consultores.

Para Moreno, J (2007) la autoevaluación puede hacerse de diferentes formas al existir diferentes enfoques en la organización. Sin embargo se analizará la autoevaluación por medio de un cuestionario, al ser aplicadas por muchas empresas, y por medio de la matriz de puntuación REDER.

El Cuestionario de autoevaluación para Moreno “es un cuestionario con preguntas específicas sobre cada uno de los subcriterios del modelo” (p.24) que

permite determinar los puntos fuertes como los que necesitan mejora. Mientras que la Matriz de Puntuación REDER es una herramienta que:

Permite valorar cuantitativamente la actuación de una organización aplicando el esquema lógico REDER, el cual establece una serie de atributos a evaluar en cada uno de los criterios y subcriterios del modelo, estos son: resultados u objetivos a conseguir, enfoques o sistemas definidos, despliegues para la implantación, evaluación y revisión de los enfoques a través de los resultados, y mejora implantadas (p.24). Los mismos que se presentan en la figura 2.



Figura 2. Esquema Lógico REDER.

Fuente: EFQM. Recuperado de:

<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

Este método de evaluación permite puntuar la información, asignándosele un peso específico a cada uno de los nueve criterios (véase figura 1) ya sea para hacer un benchmarking o para poder solicitar el Premio Europeo a la Calidad.

1.2.1.3 Reconocimiento a la Excelencia

Para la EFQM (2003) existen diferentes tipos de niveles en la búsqueda de la excelencia, así por ejemplo, ciertas empresas buscan caminos más sencillos al iniciar en esta etapa mientras que otras buscan niveles de excelencia más altos con servicios y productos más sofisticados. Todas las organizaciones pueden participar en estos niveles, a excepción del Premio Europeo a la Calidad en la que concursan solamente organizaciones europeas.

Todos los niveles son evaluados según el modelo EFQM de Excelencia, los cuales se contemplan en tres escalones:

- I. Premio Europeo a la calidad: “Es el premio más prestigioso a la excelencia y constituye el nivel superior dentro de los Niveles EFQM de excelencia” (EFQM, p.10). Las organizaciones europeas miembros de la EFQM y no miembros que opten por este premio deberán acreditar estándares de calidad con prestigio internacional. Este premio es para cualquier tipo de organización independiente del sector al que pertenezca como a su tamaño.

- II. Reconocimiento a la excelencia: “Reconoce el éxito de los esfuerzos por implementar los conceptos de la excelencia y buenas prácticas” (p.10) tanto a empresas miembros como no miembros de la EFQM, en la que deberán obtener una puntuación igual o mayor a 400 puntos para considerarse organizaciones bien gestionadas.

III. Compromiso con la Excelencia: Este nivel se compromete en “ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su nivel actual de rendimiento y establecer prioridades de mejora” (p.10) a que aquí entran las organizaciones que recién emprenden su viaje hacia la Excelencia. Por lo que para obtener este reconocimiento las empresas deberán hacer una autoevaluación a fin de compararse con las empresas modelos, el resultado de la misma les permitirá determinar las áreas de mejora para posteriormente demostrar la implementación de planes de mejora.

Implementar un sistema de gestión de calidad basada en el modelo EFQM presenta una serie de beneficios que se detallan a continuación.

Según Comisión, Cruz y González (2007) citado por Álvarez et al (2012) menciona que las empresas que implementen el modelo EFQM mejoran no sólo sus resultados sino que 1) les permite determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, 2) se genera mayor compromiso con el personal al entender su función para la mejora continua de la organización 3) la dirección como el resto del personal hablan un mismo lenguaje basado en calidad, 4) se integra la mejora continua en la gestión operativa de la 5) aprendizaje que abarca a toda la organización, 6) si la empresa obtuvo el premio que otorga el EFQM, éste también le sirve como reconocimiento.

1.2.2 Normas ISO 9001:2008

La organización Internacional de Normalización (International Standard Organization o ISO) se crea en 1947. Este organismo con sede en Ginebra, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que cuenta en la actualidad con 149 estados miembros. Para 1987 se establece “un sistema normalizado de gestión de calidad, cuya práctica pudieran exigir todos los clientes a sus suministradores al integrar no solamente las normas de los diferentes organismos sino la de todos los países, estableciéndose así las normas de la serie ISO 9000”. (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007, p. 184).

Las normas ISO 9000 describen las especificaciones a seguir por una organización a fin de implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) que se encuentre normalizado y satisfaga a sus clientes. La misma que permite asegurar la calidad al cliente y garantizar el aseguramiento en caso de ser proveedor.

Los organismos de Normalización son los que elaboran y aprueban normas que contienen especificaciones técnicas o de gestión. Estas pueden ser:

La organización Internacional para la Normalización (ISO) para el ámbito internacional. Mientras que el Comité Europeo de Normalización (CEN) es en el ámbito europeo y la Asociación Española de Normalización (AENOR) en el ámbito español. (Padrón, 2002, p.2). En cada país existen entidades normalizadoras, las mismas que certifican el cumplimiento de las respectivas

normas por parte de la empresa. En Ecuador, AENOR es la encargada de la certificación de las empresas. (Aenor Ecuador, sf)

1.2.2.1 La norma ISO 9000:2000 parte de la revisión de la norma ISO 9000:1994, esta última basaba en el aseguramiento de la calidad, la misma que se transformó hasta una nueva versión para el año 2000, orientada a la gestión de calidad total, haciendo énfasis a la gestión por procesos. Según Evans y Lindsay (2008), las normas ISO 9000:2000 se enfocan en “el desarrollo, documentación y ejecución de procedimientos para asegurar la consistencia de las operaciones y el desempeño en los procesos de producción y prestación de servicios, con la meta de una mejora continua y apoyada por los principios fundamentales de la calidad total” (p. 130). La familia de normas ISO están compuestas por una serie de documentos que se detallan a continuación.

ISO 9000: Se basa en los fundamentos y vocabularios. Es decir aquí se establecen los antecedentes como definiciones utilizadas en las normas.

ISO 9001: aquí se establecen ya los “requisitos específicos para un sistema de administración” que la empresa debe adoptar a fin de obtener la certificación. Según Durán (2006) la norma va dirigida a cualquier tipo de organización sin importar su tipo (hostelería y restauración), tamaño y producto suministrado o servicio prestado.

ISO 9004: Lineamientos para la mejora del desempeño, el cual va más allá de los requisitos mínimos de la gestión de calidad para alcanzar la excelencia organizativa a través de una serie de recomendaciones. Por tanto al no

establecerse requisitos a seguir, no se puede emplear para obtener la certificación.

Se ha decidido escoger las normas ISO 9001 en base a lo que dijo Durán (2006) que eran aplicables al sector hotelero. De igual forma el grupo Vertice (2008) y Padrón (2002) han realizado sus estudios de esta norma en el sector hotelero.

1.2.2.2 Requisitos para la implementación ISO 9001:2008

Para la descripción de los requisitos de esta norma se ha tomado como referencia el texto traducido de la Secretaría Central de la ISO (2008) sobre Sistemas de Gestión de Calidad.

La norma ISO 9001 promueve un enfoque basado en procesos, la cual se da al “aplicar un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado” (p.6).

En la figura 3, se muestra el modelo de un sistema de gestión basada en procesos, en el cual se aprecia que el cliente juega un papel importante al momento de definir los procesos y de evaluar la satisfacción del mismo para determinar si se cumplieron sus expectativas.

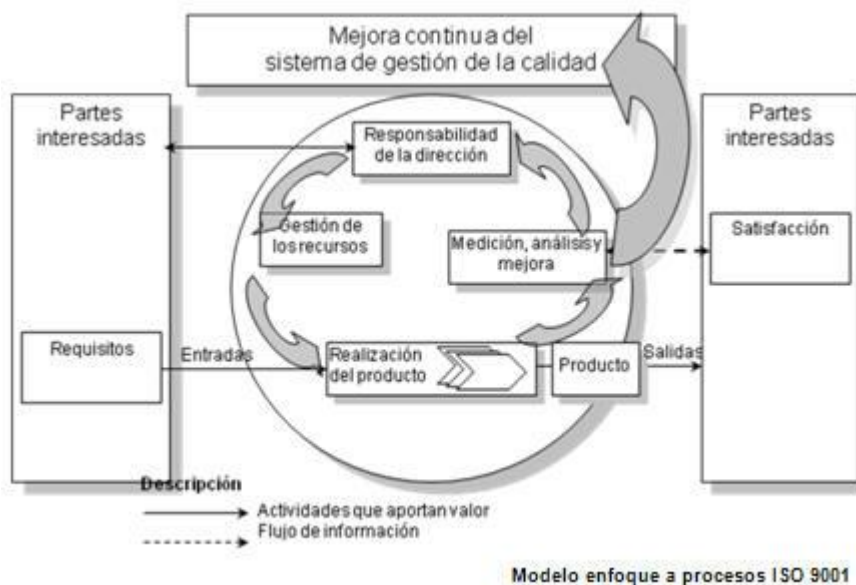


Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos
Fuente: ISO 9001. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

Si una organización tiene ya definido un sistema de gestión de calidad, ésta puede alinear la misma con los requisitos de esta Norma Internacional. A continuación se describen los requisitos a tener en cuenta para la implementación de la norma ISO 9001:2008, la misma que servirá de guía para evaluar la organización.

1. Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades: Se especifica los requisitos para un SGC, cuando la organización.

- a. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requerimientos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b. aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (p.9).

1.2 Aplicación: a toda organización independiente de su tamaño, sector, o producto suministrado.

2. Referencias Normativas hace mención a documentos de referencia que son indispensables para la aplicación de este documento.

3. Términos y definiciones: Se utilizarán los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000. Cuando se hable en el documento de producto este podrá también significar servicio.

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Requisitos Generales: “La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de esta Norma Internacional” (p.10)

4.2 Requisitos de la documentación: En lo que se refiere a documentación se deberá contar con: declaraciones y procedimientos documentados que se traducen en las políticas y objetivos de calidad así como un manual de calidad.

4.2.2 Manual de la Calidad: El cual debe incluir procedimientos documentados establecidos para el SGC.

4.2.3 Control de los documentos: los mismos que son requeridos por el SGC, en la que se debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar, revisar los documentados; mientras que para el

4.2.4 Control de los registros: sea para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la dirección: con el desarrollo e implementación el SGC, así como con la mejora continua de su eficacia. Lo cual se logrará al establecer la política de calidad así como sus objetivos, los mismos que deben ser revisados por la dirección así como asegurar la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente: “La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente” (p.12). Según el Grupo Vertice (2008) se puede utilizar herramientas como encuestas, atención a consultas, reclamaciones para identificar el nivel de satisfacción.

5.3 Política de la calidad acorde al propósito de la organización, la cual es comunicada y entendida por toda la organización.

5.4 Planificación: La alta dirección debe asegurarse que los objetivos de la calidad se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Según Padrón (2002) aquí se definen objetivos e indicadores

para cada proceso crítico y se determinan las acciones necesarias para su logro.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación: La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.6 Revisión por la dirección: Según Padrón (2002) “a intervalos planificados, el sistema de gestión de la calidad se revisa para evaluar la necesidad de realizar cambios en función de: los resultados de las auditorías, la retroalimentación de los clientes, el estado de las acciones correctivas y preventivas” (p.5)

6. Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia así como aumentar la satisfacción del cliente, los cuales dependen de:

6.2 Recursos humanos, para lo cual se determinaran las competencias necesarias en cada puesto de trabajo, se proporcionara formación para lograr la misma para posteriormente evaluarlas.

6.3 Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria como el espacio de trabajo, equipo para los procesos (hardware y software) así como servicios de apoyo (transporte, otros).

6.4 Ambiente de trabajo: se debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto: la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. Para lo cual deberá asegurarse de que

7.2 Los procesos relacionados con el cliente se hayan determinado en base a los requerimientos específicos, siendo revisados antes de proporcionar el producto y manteniendo una comunicación eficaz con el mismo.

7.3 Diseño y desarrollo: “Se elabora planes de diseño y desarrollo que tengan en cuenta los datos de partida necesarios, los datos finales de diseño y las actividades de revisión, verificación y validación” (Padrón, 2002. p.6) así como realizar cambios del diseño cuando sea necesario.

7.4 Compras: el producto adquirido cumple los requisitos de compra específicos para lo cual se debe contar con la información de compras que describe el producto así como inspeccionar y verificar que los mismos cumplen dichos requisitos.

7.5 Producción y prestación del servicio: Según Padrón “se debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas mediante la disponibilidad de instrucciones de trabajo, la identificación y trazabilidad del producto o servicio y la preservación del producto durante la manipulación y almacenamiento” (p.6). El mismo autor

menciona que en los manuales de operación se dispone de información sobre la prestación de un servicio. En el caso de los huéspedes, ellos disponen de un código único que le asigna el sistema de reserva por medio del cual se le cargan los servicios a la factura. En el caso de los alimentos se cuenta con un manual de procedimiento de recepción y manipulación del mismo así como su almacenaje en lugares específicos.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición: el equipo de medición debe calibrarse, protegerse contra cualquier ajuste que afecte el resultado así como de cualquier daño que pudiera darse por la manipulación. Ejemplo: se han determinado y enlistado los equipo de medición que se utilizar para verificar la temperatura ya sea de los aires acondicionados del hotel, así como de las cámaras frigoríficas para los alimentos, etc. (Padrón, 2002)

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad con los requisitos del producto así como del SGC el cual debe mejor continuamente la eficacia.

8.2 Seguimiento y medición: Se debe dar seguimiento a la información que se obtuvo de la percepción del cliente respecto al servicio, se realizan auditorías internas de calidad así como se revisan y miden los procesos y productos para verificar que estos cumplan con los requisitos especificados.

8.3 Control de productos no conforme: los cuales se deben identificar y controlar tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, previniendo de esta manera el uso o entrega no intencionada.

8.4 Análisis de datos: se debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados los mismos que apartarán información sobre la satisfacción de los clientes, la conformidad con los requisitos del producto para evaluar donde se puede realizar la mejora continua que garantice la eficacia del SGC.

8.5 Mejora.

Mejora continua: la organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política y objetivos de calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones preventivas y acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad, las mismas que serán revisadas por la dirección.

En resumen según Aenor Ecuador menciona que al implementar esta norma se busca aumentar la satisfacción del cliente al contar con procesos claves identificados y estandarizados, los mismos que deben cumplirse acorde a los requisitos planteados. Lo que les permite tener una ventaja competitiva y ser rentable. (pp.2- 3).

Los beneficios que se pueden obtener al implementar un sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 900:2008 son (Aenor Ecuador, p.4 & Ministerio de Industria, Energía y Turismo p. 29):

- Permite mejorar la imagen de los productos y servicios ofrecidos, diferenciándose de la competencia así como generar mayor confianza y fidelidad de los clientes al cumplirse con los requisitos previstos. Permitiéndoles competir en mercados internacionales.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y elimina múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.

1.2.3 Normas de Calidad Turística Española (Q)

Según el Manual Práctico de Calidad Hotelera para hoteles y alojamientos rurales del Ministerio de Industrias, Energía y Turismo (p. 36) indica que las normas de calidad turística española (Q) son “normas orientadas al sector turístico y cuyo cumplimiento es voluntario para las empresas que forman parte de este sector”. Es decir estas pueden ser auto reguladas por la misma empresa.

Estas normas nacen de una experiencia piloto de una metodología que podría aplicarse a hoteles y apartamentos turísticos, es así que en 1997 se crea el Instituto de Calidad Turística Española (ITCE) que “define las pautas a seguir por todos los subsectores turísticos” (p.11) creándose la certificación Marca de Calidad Turística Q, la misma que para el ITCE “aporta prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción a los establecimientos turísticos certificados”. Para que una empresa turística pueda contar con la certificación Q, ésta deberá cumplir con las normas de calidad de servicio establecido por grupos representativos de empresarios del sector, las mismas

que establecen dos tipos de requisitos; uno relacionado con la prestación del servicio y el otro con las técnicas utilizadas con el fin de conseguir la calidad de los mismos.

Las normas turísticas desarrolladas en el sector turístico español se encuentran entre la ISO 9000 y el modelo de Excelencia EFQM. Por lo que según Alvarez, Fraíz y Del Rio (2011) este sistema es compatible con la certificación ISO 9000 y con el modelo EFQM (p. 4)

1.2.3.1 Normas Q de Calidad

Según Padrón “las normas Q de calidad para hoteles y apartamentos turísticos se dividen en 8 grandes bloques” (2002, p. 20) que son:

Dirección, Recepción, Limpieza, Restauración, Animación, Mantenimiento, Aprovisionamiento y almacenamiento, y Eventos Especiales.

Todos estos bloques se encuentran estructurados de la siguiente forma:

- Objeto: Objetivos y propósitos de acuerdo al correspondiente servicio.
- Alcance: se especifican los servicios concretos y ámbitos del hotel a los que se refiere la norma.
- Responsabilidades: se especifican los responsables por cada área de acción.
- Requisitos del servicio: se refiere a las características que debe cumplir el servicio así como también normas relativas a las especificaciones del proceso.

- Mecanismos de control: se especifican todas las actividades de control interno para así poder evaluar el servicio ofrecido al cliente.

Las normas de calidad contienen tres tipos de requisitos, las mismas que sirven como criterio de evaluación para la certificación del establecimiento.

Según el Ministerio de Industrias, Energía y Turismo estos son:

- Criterio de evaluación del Sistema de calidad: Se evalúa dentro de un rango (1-10) si el establecimiento ha implementado un sistema de calidad y si este ha documentado los procedimientos a realizar.
- Criterio de evaluación estándares de calidad: Se evalúan los procesos que se llevan a cabo para prestar el servicio al cliente y si los mismos cumplen con los estándares de calidad. Se puntúa acorde a la respuesta otorgada y en caso de no poder dar una se utilizará otro método de calificación.
- Criterio de evaluación comprobación física: Se evalúa la parte externa como la estética, limpieza, iluminación y la parte interna como el funcionamiento de los procesos y el trabajo diario del personal.

La implementación de la marca Q de calidad en los establecimientos Hoteleros representa beneficios y ventajas tanto para el consumidor o cliente como para la empresa que lo implemente.

Beneficios para el cliente:

- Los servicios van acorde a las expectativas y necesidades del cliente.

- Disminución de la incertidumbre respecto al establecimiento.
- Personal Capacitado capaz de dar una respuesta inmediata.
- Al tener la marca Q existe una garantía de calidad en el servicio ofrecido.

Ventajas para la Empresa:

- Mayor competitividad al mejorar su producto y/o servicio.
- Permite anticiparse ante los cambios que se dan en el mercado.
- Aumenta la motivación del personal
- Le sirve como publicidad.

Los beneficios como las ventajas que obtenga el establecimiento hotelero dependerán de que tan bien implemente las normas de calidad turística así como de contar con una correcta gestión del establecimiento.

1.3 Marco Conceptual

La calidad es considerada, en términos generales, como la respuesta a los requerimientos del cliente que es de carácter subjetivo ya que diferentes clientes tendrán distintos requerimientos, por lo cual un mismo producto o servicio no podrá, en la mayoría de los casos, dar respuesta a todos estos requerimientos diferentes. (Uribe, M, c.p Chávez, K y Castro E, 2014).

Cartagenova indica que debería de haber unos “criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio” (2010, p. 48).

Estos criterios o factores subyacentes son:

- **Seguridad:** Hace referencia a que ningún producto o servicio turístico podrá atentar contra la vida o integridad de una persona, por lo que deberá estar regido por las normas impuestas por la ley para garantizar su protección.
- **Higiene:** En el caso de los establecimientos hoteleros, éstos deberán estar limpios indiferente de su categoría. De igual forma cualquier establecimiento que sirva alimentos deberá acatar las normas de inocuidad de los alimentos en pro del consumidor.
- **Accesibilidad:** Es decir eliminar cualquier tipo de barrera que pudiera imposibilitar a que una persona utilice algún producto o servicio turístico por su condición física o intelectual.
- **Transparencia:** Se refiere a dar una información verídica sobre un producto o servicio. Es decir, lo que incluye y no incluye en dicho producto o servicio así como la descripción del mismo para garantizar la autenticidad de lo que el consumidor espera recibir.
- **Autenticidad:** En un mundo globalizado con muchos competidores, la autenticidad es uno de los factores claves de diferenciación pero uno de los más difíciles de alcanzar al ser de carácter subjetivo que implica poder cubrir las expectativas del cliente dentro de un marco cultural o natural. Por ejemplo; Cartagena ejemplifica este concepto al tomar como referencia a un restaurante étnico, el mismo que no debería

encontrarse en un lugar diferente a su emplazamiento original, sin embargo éste puede ser considerado como un punto de atracción que presta igual un servicio. De igual forma menciona que se puede crear un producto turístico en primera instancia como artificial y adaptarlo a las necesidades y expectativas del cliente, convirtiéndolo en un producto auténtico.

- **Armonía:** Es que exista una armonía con la naturaleza, regidos por el criterio de sostenibilidad a largo plazo en donde todos los actores del sector turístico se comprometen en realizar sus actividades con el menor impacto posible al entorno natural.

Por otra parte Parasuraman et al. citado por Benitez, J. (2010) indican que para determinar la calidad en los servicios se deben tomar en cuenta cinco dimensiones; estas son:

a) La fidelidad o capacidad para realizar el servicio prometido con formalidad, exactitud y consistencia; b) los tangibles, o la apariencia de las instalaciones físicas, del equipo, del personal y del material publicitario, que son la parte visible de la oferta servicio y aportan una indicación de la naturaleza y la calidad del servicio; c) la responsabilidad, predisposición, deseo o buena voluntad de ayudar y prestar al cliente un servicio diligente y eficaz, haciendo ver al cliente que sus negocios se aprecian y se quieren; d) la seguridad, competencia y cortesía del personal y su capacidad para infundir credibilidad y confianza y e) la empatía o provisión

de un servicio esmerado e individualizado al cliente junto con el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. (p.39).

Según Durán (2006) la calidad de servicio que en muchos casos se la ha vinculado con la satisfacción del cliente como factor determinante del servicio depende de que tanto se adapte a las necesidades y expectativas del consumidor. Como se ha mencionado anteriormente la calidad depende de la percepción que tienen los turistas con respecto a un producto o servicio, en la que si se iguala o sobrepasa las expectativas que tenía previamente, está incurrirá en un mayor grado de satisfacción. Se puede mencionar entonces que la calidad percibida no necesita de experiencia previa con respecto al servicio que va a recibir. Por ejemplo los hoteles de lujo son percibidos como establecimientos que prestan servicios de alta calidad sin haber sido visitado previamente. Mientras que la “satisfacción del consumidor si requiere de experiencia previa dado que es totalmente experimental” (p.4).

Las expectativas en cambio se generan por una experiencia pasada ya sea en la empresa que prestó dicho servicio o por la competencia, también por efectos del marketing y publicidad así como recomendaciones que pueden dar las personas que haya utilizado un servicio. Según Morillo (2007) citado por Morillo, M. (2011) los turistas se guían por consejos de amigos y familiares al momento de elegir un establecimiento Hotelero, es decir por las referencias de boca en boca más que por otros medios o canales de comunicación (p. 88).

Por lo antes mencionado, los hoteles deberán aproximarse en cumplir con la calidad de servicio ofrecido para satisfacer al cliente ya que dicha satisfacción puede ser utilizada como variable estratégica para posicionar a la empresa hotelera en los diferentes segmentos del mercado en los que compete. Los beneficios según Durán (2006) que reporta a la empresa la utilización de la satisfacción del cliente como estrategia competitiva son varios:

- Incrementa la lealtad y fidelidad del cliente hacia la empresa, lo que a su vez permite generar mayores beneficios económicos que garantiza su continuidad a futuro.
- Esto permite que los precios puedan incrementar al garantizar la satisfacción de sus clientes.
- De igual forma los costes de promoción y publicidad disminuirán ya que su reputación será construida y transmitida a otros por sus clientes satisfechos (p.4).

Para poder garantizar la satisfacción del cliente dentro del sector turístico, el servicio hotelero o de alojamiento se debe considerar como un producto y servicio ya que este posee elementos tangibles que permiten la prestación del servicio así como elementos intangibles. (Santomá & Costa, 2008). Por lo que se necesitará del establecimiento adecuado de normas y modelos para gestionar la calidad en los hoteles, las cuales deberán ser compartidas por todos los actores del sector turístico para garantizar la satisfacción del visitante.

1.4 Marco Legal

Para el desarrollo del presente estudio se han identificado los siguientes puntos vinculantes en la ley:

Según el Art. 5 de la ley de turismo se consideran actividades turísticas: las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: Alojamiento; Servicio de alimentos y bebidas; Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, Hipódromos y parques de atracciones estables.

En relación a los usuarios que pernotan en los hoteles, la OMT considera como turista a “aquella persona que se traslada de su territorio de origen o de su residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo” por más de 24 horas, incluyendo pernoctación en el punto geográfico de destino.

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

Respecto a los permisos de funcionamiento que se necesitan para la actividad de alojar turistas en hoteles, estos son otorgados por el Ministerio de Turismo través de las respectivas Subsecretarías de Turismo.

El Reglamento General de Actividades Turísticas Decreto No.3400 en el Art. 8 define al hotel como todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes

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

Sobre las categorías de los establecimientos turísticos, el Art. 19 indica que el Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán sujetarse a las normas de uso internacional. Para este efecto expedirá las normas técnicas y de calidad generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas de cada categoría.

Según el artículo 12. En lo que respecta a los hoteles de tres estrellas, éstas deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería, permanentemente atendido por personal experto. El Jefe de Recepción conocerá los idiomas español e inglés. Los demás recepcionistas y el Capitán de Botones deberán tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El Capitán de Botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes y los botones o mensajeros, dependerán de la recepción;
- b) De pisos, para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación; estará a cargo de un Ama de Llaves ayudada por las camareras de pisos. El número de camareras dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y seis habitaciones;
- c) De comedor, que estará atendido por el Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento, con estaciones de ocho mesas como máximo.

Los jefes de comedor, además de conocer el idioma español, tendrán conocimientos básicos del inglés. El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos. El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el del comedor.

- d) Telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener, además, conocimientos de inglés;
- e) De lavandería y planchado para atender el lavado y planchado de la ropa de los huéspedes y de la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado; y,
- f) Botiquín de primeros auxilios.

Para el Grupo Vertice, los hoteles de 3 estrellas deberán contar con lo siguiente:

“Las habitaciones deben tener un baño obligatorio, han de ofrecer desayuno y poseer un salón comedor. Para las comidas o cenas se tiene que ofrecer como mínimo un menú. En esta categoría se requiere climatización en las zonas de uso común (recepción, salones, comedores y bares)” (p.5)

Dentro de las disposiciones generales del Reglamento de turismo indica en el Art. 62 que todo el personal de servicio de las distintas dependencias vestirá uniforme de acuerdo con el servicio que preste y según los usos y costumbres en la industria hotelera. Se distinguirán por su correcta presentación y se esmerarán en atender a la clientela con la máxima amabilidad y cortesía.

Al ser un establecimiento hotelero una estructura física que alberga turistas deberá existir según el art. 63, un sistema de protección contra

incendios adecuado a la estructura y capacidad del alojamiento, mediante la instalación de los correspondientes dispositivos o extinguidores, en todas las dependencias generales y plantas del establecimiento, debiendo en todo caso observarse las normas establecidas por el Cuerpo de Bomberos.

El personal deberá estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro, debiendo realizarse periódicamente pruebas de eficiencia con dicho personal.

De igual forma todas las dependencias e instalaciones de los alojamientos deberán según el art. 64 encontrarse en perfectas condiciones de higiene y cumplir rigurosamente las normas sobre sanidad dictadas por los organismos competentes.

1.4.1 Protección al consumidor de servicios turísticos

Referente al marco jurídico relativo a la protección del consumidor de servicios turísticos, está en vigencia desde La Ley de Turismo el 27 de Diciembre del 2002, publicado en registro Oficial Suplemento 733.

El Art. 42 de la ley de turismo menciona que corresponde al Ministerio de Turismo la defensa de los derechos del usuario de servicios turísticos en los términos que señala la Constitución Política, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y esta Ley.

El art. 44 indica que el empresario que venda o preste servicios turísticos de los detallados en esta Ley es civilmente responsable por los eventuales

daños que cause a quien los utilice. Su responsabilidad llega hasta la culpa leve. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados; en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio.

En cuanto al resarcimiento por daños y perjuicios, el art. 45 menciona que se lo aplicará en los siguientes casos:

- a. El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de Internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografías o haga descripciones distintas a la realidad;
- b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos;
- c. El empresario que, por acto propio o de sus empleados, delegados o agentes, cause al turista un daño material;
- d. El empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe y explique al usuario, al tiempo de la venta o de la prestación del servicio;
- e. En caso de discriminación a las personas; con excepción del derecho de reserva de admisión; y,
- f. Los demás determinados en otras leyes.

El Art. 52 indica que para efectos de esta de esta Ley, se establecen entre otras, multas para el efectivo control de la actividad turística. Las multa oscilan entre USD \$ 1000 y USD \$ 5000, las mismas que se regularán de manera

gradual y proporcional a las personas que incumplan normas de calidad, no cumplan los contratos turísticos o infrinjan las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

CAPÍTULO 2

2. Sistemas de Gestión Hotelera

En este capítulo se analizará cómo se gestionan los hoteles ya que estas empresas necesitan tener una estructura flexible que les permita ir cambiando según las exigencias del mercado. Por lo que se comenzará definiendo las características del hotel así como la estructura organizacional que poseen para posteriormente en base a sus departamentos definir sus actividades y poder administrar correctamente las mismas. Todo esto con la finalidad de gestionar correctamente el establecimiento hotelero a fin de dar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, el cual se traduce en beneficios económicos para la empresa.

Según El Editorial Vertice (2008, pp. 1-3) el subsector hotelero se encuentra dentro de un entorno variable y competitivo que fuerza a las empresas hoteleras a ser flexibles y anticiparse a los cambios así como buscar constantemente la mejor forma de ofrecer un producto y/o servicio al exigente cliente de hoy en día.

De igual forma menciona que la empresa hotelera se caracteriza por ofrecer servicios principalmente de alojamiento y restauración, en la que se proveen una gama de servicios que se complementan entre sí y que son heterogéneos e intangibles en su mayoría. Por lo que se deberá realizar un

cálculo minucioso de todos los costos con los que el establecimiento debe incurrir así como la gestión del mismo a fin de tomar decisiones más acertadas.

Para poder comprender cuales son los costos con los que se incurren así como la forma de gestión del hotel, se debe conocer las características del mismo.

2.1 Características

- Existe una relación directa entre el consumidor *cliente* y el productor ya que lo que se provee es un servicio.
- Disponen de canales de comunicación entre el personal y los mandos medios o jefaturas y directivos.
- Al encontrarse en un entorno dinámico, el hotel debe ser capaz de innovar constantemente a la par de las necesidades de su cliente.
- Como la mayoría de empresas, ésta se ve también afectada por la situación económica, política o legal.
- En lo que se refiere a alojamiento su producción es limitada.
- El control de calidad definitivo se determina una vez prestado el servicio.
- Obtienen ventas marginales por actividades o servicios secundarias del hotel como la venta de souvenirs entre otros.

De igual forma dentro del hotel se pueden encontrar otras actividades que se relacionan a un tipo de negocio en particular. Estas son:

- Empresa de prestación del servicio (alojamientos y otros).

- Empresa transformadora (cocina y otros).
- Empresa comercial (tiendas y otros).

Es importante resaltar que tanto en el turismo como en sector hotelero el producto se consume en el lugar de producción el cual dispone de una unidad de tiempo y espacio que no puede ser almacenado.

2.2 Estructura de una empresa hotelera

Una vez que se tiene claro lo que es un hotel así como los servicios que oferta según su clasificación y categorización, se debe conocer la estructura de la organización. Según Llamas (2008, p.3) menciona que se debe contar con una estructura de organización, la cual le permitirá definir los objetivos así como agrupar a toda la fuerza laboral para que su aporte sea más efectivo.

Para el Grupo Vertice (2008, p.10) Las organizaciones no son iguales unas a las otras ya que cada una cuenta con una estructura específica según su necesidad. Así por ejemplo la estructura de un hotel urbano no será igual a un resort vacacional. Por lo que las organizaciones deberán tener en cuenta los siguientes factores determinantes:

- Tipo de establecimiento: Los servicios variarán en mayor o menor grado dependiendo de la definición del establecimiento. Así por ejemplo la recepción de un hotel no será igual a la de un hostel ya que esta última tiene poca variedad de servicios que ofrecer.

- Categoría del hotel: la estructura del hotel será más compleja mientras mayor sea la categoría de un establecimiento ya que el grado de especialización de los empleados será mayor.
- Ubicación del establecimiento: La organización de la recepción de un hotel urbano no debería ser igual a la de un hotel de playa.
- Tipo de clientela: es diferente un cliente tipo turista que desea pernoctar varios días en el establecimiento a un turista de negocios en que su estancia es corta y con fines comerciales.
- Grado de mecanización o automatización: si el establecimiento cuenta con un amplio soporte tecnológico.
- Especialización del personal: si tienen las capacidades y aptitudes necesarias para tomar decisiones operativas concernientes a su departamento.

La estructura organizacional para el Grupo Vertice no es otra cosa que “la definición de las distintas funciones del hotel, identificación de los canales de comunicación entre los empleados y determinación de las fuentes de autoridad, decisión y responsabilidad” (p.10). La misma que puede ser visualizada gráficamente a través de un organigrama en donde se muestran los circuitos de comunicación, los niveles jerárquicos y los puestos necesarios para la empresa. Los organigramas de hoy para ser rentables deben tener una estructura dinámica y no compleja orientada hacia el cliente, teniendo pocos niveles que les permita integrarse de mejor manera. Los mismos que pueden clasificarse

según su contenido en: organigramas estructural, de puestos de trabajo, funcional, entre otros. (Llamas, 2008 p. 10). La siguiente figura muestra un organigrama tipo funcional.

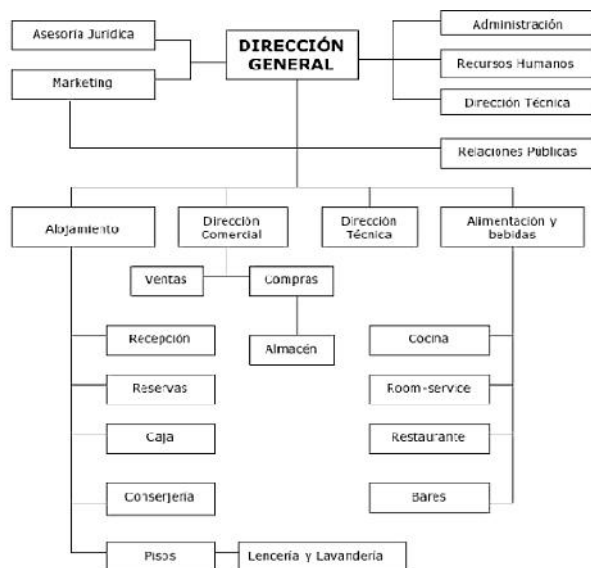


Figura 4. Organigrama tipo funcional.

Fuente: Mestres c.p Ed. Vertice, 2008. Recuperado de:
http://books.google.com.ec/books?id=rFRKGhnQBFMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Según el grupo Vertice (2008). Los directivos de establecimientos hoteleros grandes o pequeños deben agrupar los departamentos ya sea en operacionales o de staff. (pp. 25-26)

- Operacional: “Aquellos departamentos en los que se realizan tareas repetitivas, con un marco de trabajo básico y que están relacionadas

directamente con ofrecer un buen servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades”.

- Staff: “Aquellos departamentos en los que se presta asistencia y servicio a los ejecutivos operacionales, jefes de departamento, y a los diversos trabajadores para cumplir los objetivos”. Como se aprecia en la siguiente figura.



Figura 5. Clasificación de los departamentos en Operaciones y Staff.
 Fuente: Mestres c.p Ed. Vertice, 2008. Recuperado de:
http://books.google.com.ec/books?id=rFRKGhnQBFMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

La organización debe a través de su dirección establecer las líneas de mando o jerarquía así como sus respectivas funciones según el grado de responsabilidad y autoridad. Para que ésta y otras funciones se cumplan, las empresas hoteleras como cualquier empresa necesitan un camino a seguir que

les permita alcanzar un objetivo específico alineado a su visión y misión. La administración les permite a los directivos lograrlo mediante las funciones de planificar, coordinar y controlar.

2.3 Funciones Administrativas

2.3.1 Planificar

Esta función permite definir los objetivos y establecer las acciones que se van a llevar a cabo para cumplir con los mismos. En la que se debe especificar el tiempo en que se va a cumplir dichos objetivos. Teniendo así:

Planificación a corto plazo: menos de un año

Planificación a medio plazo: hasta cinco años

Planificación a largo plazo: más de cinco años.

Llamas señala que uno de los principales obstáculos que encuentran los directivos de los establecimientos hoteleros al momento de realizar la planificación es la falta de métodos apropiados para la misma ya que la mayoría de estos métodos precisan de conocimientos y recursos con los que no cuentan los directivos. De igual forma menciona que existen otras trabas en el proceso de planificación que van vinculadas con la falta de tiempo al tener que resolver problemas diarios que afectan a la organización; también con la escasez de recursos derivados a su limitación financiera; así como por la escasa preocupación hacia el futuro ya que los directivos están más enfocados en el presente y en sus ventas diarias (p.15).

Toda organización se maneja de forma diferente según su estructura, por lo que no se puede dar una técnica específica para la planificación. Lo primordial es saber cuál es la meta que persigue la organización

En lo que se refiere a la planificación, se debe tomar en cuenta algunas reglas básicas que podrían ayudar en este proceso.

- Se había mencionado que el tiempo era escaso por lo que se debe estudiar y cumplir una agenda de arranque de la planificación para tener las pautas a seguir, dejando una constancia por escrito de las mismas.
- Es importante que el personal participe en el proceso de planificación ya que tanto ellos como los jefes de departamento aportan ideas constructivas para dicho proceso.
- Se debe usar un modelo base de planificación, este debe ser fácil y comprensible, haciendo referencia a los factores críticos que perjudiquen la compañía.
- Una buena planificación debe contar con información certera de la organización como de su entorno para la toma de decisiones. Por lo que la misma debe conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- De igual forma debe conocer la satisfacción de sus clientes a través de encuestas o entrevistas directas con el personal que presta el servicio.

- Se debe formar al personal a través de programas de mejora continua así como motivarlos a través del empoderamiento de su cargo, asumiendo mayor grado de responsabilidad con un salario justo.
- Establecer canales abiertos de comunicación, es decir que la información fluya en todas las direcciones utilizando herramientas como: boletines, tableros, informes, reuniones, etc.

Para resumir se puede decir que la función de planificación se encarga de definir los objetivos, establecer las estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades (Robbins & Coulter, 2010, p. 8).

2.3.2 Coordinar

Para Robbins y Coulter (2010) esta función permite determinar lo que se necesita realizar, cómo se lo va hacer y con quien. En la que Llamas acota que en esta función se “agrupan los esfuerzos de todas las unidades, buscando un acoplamiento de las tareas realizadas en el tiempo previsto y realizando los ajustes necesarios si fuese necesario” (2008, p.20). También menciona que la comunicación juega un papel prioritario ya que el éxito depende de la información que ésta les provea a las unidades de la empresa.

2.3.3 Controlar

Una vez que se han definido los objetivos y planes, las tareas y las personas que las van a realizar, es necesario determinar si los mismos están cumpliendo con lo planteado. Esto se logra a través de un control, el cual permite a los directivos dar seguimiento a los trabajos así como comparar los

mismos con los objetivos establecidos y en caso de no cumplirse, podrá corregir o reajustar el trabajo. (Robbins y Coulter, 2010)

Por lo tanto según Llamas es necesario poner en marcha un sistema de control para:

- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y, por tanto, establecer el nivel de desviación.
- Poner en marcha los mecanismos de corrección adecuados para subsanar las posibles diferencias y hacer que esto entre a formar parte del flujo de información para el futuro (feedback) (p.20).

De igual forma menciona que al momento de establecer este control en los establecimientos hoteleros, hay que tener en cuenta que:

- a. A mayor eficacia en el control, mayor será el coste
- b. A mayor control, mayor eficacia en el proceso de gestión

El control de gestión puede hacerse ya sea por control presupuestario o no presupuestario. El primero hace referencia a la preparación de un presupuesto que debe ser comparado con los datos reales, la diferencia establece la desviación, analizando sus causas para la correspondiente corrección. Mientras que en el segundo está basado desde “la observación del personal hasta herramientas más sofisticadas como el CPM o modelos de simulación”.

Una vez que los establecimientos hoteleros han definido los objetivos que desean alcanzar, se debe dar al personal todas las herramientas necesarias

como procedimientos y guías para efectuar cada trabajo, así como que establecer un canal abierto de comunicación en la que todos puedan ser partícipes en la mejora de los procesos del establecimiento, teniendo un personal capacitado y motivado orientado a la satisfacción del cliente.

Para contar con lo antes mencionado, el departamento de Recursos Humanos o la misma dirección en el caso de hoteles pequeños, deberá considerar el personal que se requiere para cada área específica, así como determinar las funciones de cada uno.

2.4 El diseño de los puestos de trabajo

Según Huertas, el diseño de los puestos de trabajo requiere que se especifiquen las actividades que debe realizar una o varias personas, el grado de especialización, el lugar, el tiempo y la forma de realizar la tarea asignada. (2008, pp.90). En la figura 6, se puede apreciar cómo hacer dichos puestos en base a los siguientes contenidos.

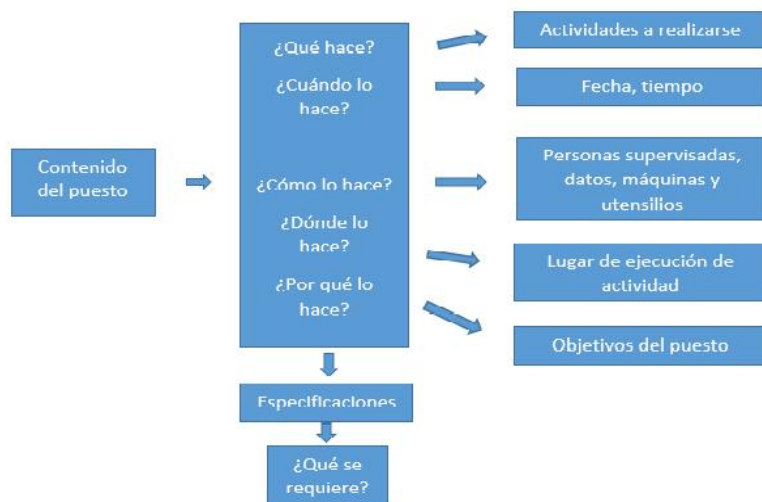


Figura 6. Planificación del puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de Torres y Cabaleiro, 2008. Recuperado de:

<http://www.clerkhotel.com/news/es/news/basis-of-hotel-management-for-small-hotel-boutique-lodge/>

Para establecer los puestos de trabajo al personal correspondiente, el Gerente de Recursos Humanos o la Gerencia en General, deberá elaborarlos en base a los departamentos con los que cuente su hotel. Por lo tanto se analizará el departamento de recepción, ama de llaves, consejería y de alimentos y bebidas.

2.5 Departamento de Recepción:

Es el área de mayor importancia dentro del hotel ya que es aquí donde se establece el primer contacto con el cliente. Para Gonzaga, Bermeo y Vite (2011) “la primera y última impresión son las que mayor importancia tiene para la mayoría de clientes” (p.15). Puesto que las personas son muy visuales y generan una idea desde su llegada que le resultará favorable o no dependiendo del servicio recibido. Es por esto que el personal de esta área deberá estar

debidamente uniformado, aseado, con capacidad de poder atender y resolver cortésmente cualquier eventualidad que tuviese el cliente.

Funciones:

- Gestionar las reservas, conociendo el estado de ocupación del hotel para ver la disponibilidad de las habitaciones.
- Informar sobre los servicios con los que cuenta el hotel, así como medios de transporte o lugares a visitar en caso de que el cliente preguntase.
- Servicio de mensajes y correspondencia
- Tramitar las quejas y dar solución a la misma.
- Facturar la estadía del cliente así como otros servicios no incluidos que haya utilizado en el hotel.
- Llevar un libro de anotaciones “bitácora” en donde estará las novedades de cada turno, el cual deberá ser firmado por el recepcionista.

Como habíamos mencionado anteriormente, el área de recepción es una de las más importantes por lo que deberá contar con personal capacitado que cumpla con aspectos como:

- Dominio del idioma inglés
- Conocer la capacidad hotelera: número de habitaciones, tipo de habitaciones, precio, entre otros.
- Conocimiento computacional y manejo de programas informáticos hoteleros como: Fidelio, Zeus, etc.

2.5.1 La reserva:

Se define como “una acción mediante la cual una persona en su nombre, cliente u otro nombre, solicita el alquiler de una o más habitaciones de características determinadas durante unas fechas concretas, contándose las mismas por módulos de 24 horas, bajo un precio determinado de ante mano”. (Vertice, 2008, p.29)

La reserva va depender de la clasificación del hotel. Por ejemplo en un hotel de lujo existen otros tres departamentos alineados al de reserva como recepción, y el departamento de ventas y comercial mientras que la mayoría de los hoteles de segunda categoría cuentan solamente con el departamento de recepción que hace la reserva y ventas.

Para realizar una reserva se deben tener en cuenta factores tales como:

- La reserva puede ser gestionada a través de los canales de comunicación verbales (personalmente o por teléfono) o escritos (email, carta, página web, entre otros).
- Se debe conocer el segmento de mercado al cual se está dirigiendo. Es el cliente en sí, que puede haber llegado sin reserva, o puede haber sido gestionado la misma a través de una agencia de viajes o por medio de la central de reserva del mismo hotel que maneja recepción.
- El precio a cobrar será aquel pactado oficialmente por el hotel y aprobado por el MINTUR.

2.6 Departamento de Ama de Llaves

Según el Grupo Vertice, la Gobernanta del hotel es:

la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en los pisos, habitaciones, áreas de servicios y públicas, así como también es la encargada de dirigir y organizar la lavandería-lencería, especialmente en lo que se refiere a la limpieza, la preparación y la conservación de dichas dependencias y sus contenidos.

La gobernanta debe encargarse también de contar con el recurso humano y material necesario así como de su optimización para garantizar un servicio de calidad. Entre las actividades que se desarrolla en el departamento de ama de llaves o pisos están:

- Limpieza de las habitaciones y áreas comunes.
- Gestión de Stock-Aprovisionamiento, necesarios para cumplir con sus tareas.
- Lavado, secado y planchado de prendas de los huéspedes como de los uniformes del personal de hotel.

2.7 Departamento de Conserjería.

El conserje cumple con las siguientes funciones:

- Da la bienvenida al momento que ingresa el huésped.
- Asiste al huésped con el equipaje tanto a la entrada como salida del mismo.
- Da indicaciones sobre parqueadero

- Asiste al Recepcionista, informando sobre los servicios con los que cuenta el establecimiento.
- Tiene la tarea de vigilar de las instalaciones y materiales del hotel.

2.8 Departamento de Alimentos y Bebidas

Dentro de este departamento se tomará como referencia al restaurante, ya que su personal tiene contacto directo con los huéspedes.

El mesero se encarga de:

- La acogida y despedida del cliente
- Proporcionar o informar el menú
- Sugerir algún plato acorde a la necesidad del cliente
- Tomar el pedido
- Resolver de manera asertiva y oportuna cualquier desconformidad
- Llevar el pedido solicitado a la mesa.

Cuando se trata de la Gestión Hotelera se hace hincapié a poder cumplir con las expectativas de los clientes siendo la calidad la forma de medición. Es por esto que la mayoría de los hoteles buscan desarrollar e implementar una adecuada gestión de sus actividades a través de un recurso humano y material idóneo, acorde a los requerimientos y necesidades de sus clientes para poderlos satisfacer.

CAPITULO 3

3. Marco Metodológico

En este capítulo se abordará los aspectos metodológicos utilizados para la presente investigación, comenzando por detallar el planteamiento y formulación del problema, así como la metodología de investigación aplicada, seguido por las técnicas de análisis y recolección de información terminando con el análisis de resultados de las encuestas.

3.1 Planteamiento del Problema

El creciente flujo de turistas así como la competencia de establecimientos hoteleros para atender a dichos turistas ha hecho que muchos de los hoteles busquen la forma de sobresalir mediante sus recursos tangibles e intangibles. Para lograr lo antes expuesto los Administradores de los Hoteles han visto la necesidad de implementar modelos de gestión que les permita ser competitivos, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

En lo que se refiere a la certificación ISO 9001 de Sistemas de Gestión de Calidad tenemos el caso de la empresa hotelera Hilton Worldwide y su cartera de 10 marcas hoteleras, la misma que se convirtió en una de las primeras organizaciones multinacionales en certificar su sistema completo a nivel mundial con más de 3.750 hoteles en 85 países incluyendo Ecuador. Su implementación se debió a su cultura organizacional en la que las bases

fundamentales que sustenta su modelo de negocios es el control de la calidad y el servicio al cliente. Esto le permitió obtener en el 2012 la puntuación más alta referente a la satisfacción de sus usuarios frente a otras cadenas hoteleras. Como se observa en la figura 6. La cadena hotelera HitlonWorldwide lideró con 80 puntos en la escala ACSI (American Customer Satisfaction Index) frente a otras cadenas. Esta certificación es aplicada en su mayoría a grandes empresas como cadenas hoteleras que cuentan con la distinción de categorías de lujo o primera, que les permite poder asumir el valor que representa la certificación ISO 9001.

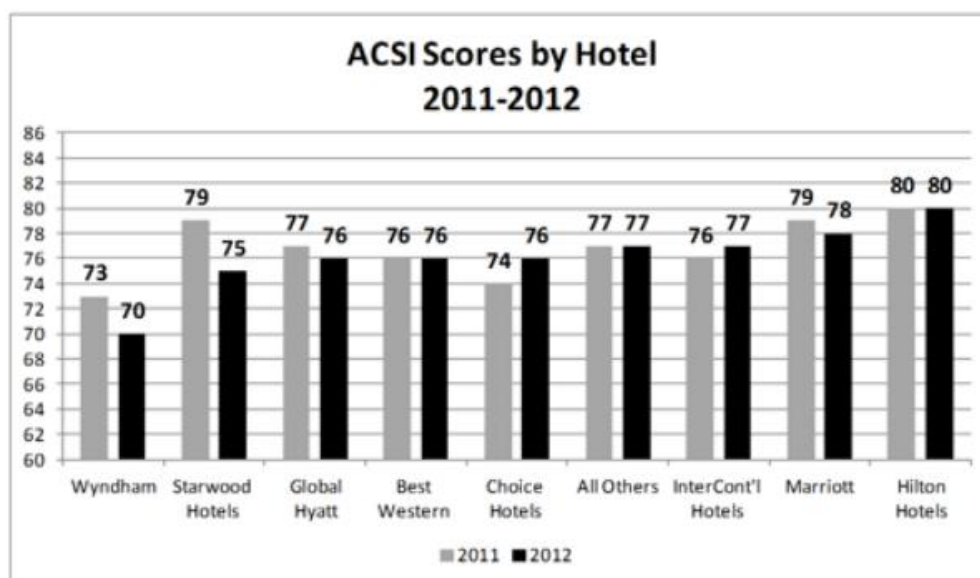


Figura 7. Puntuación ACSI por Hotel

Fuente: American Customer Satisfaction Index. Recuperado de:

<http://www.hotelnewsnow.com/Article/8526/Hotel-customer-satisfaction-hits-record-high>

Las normas Q de calidad están orientadas específicamente a pequeñas y medianas empresas del sector turístico que quieran voluntariamente comprometerse en cumplir con normas de calidad dependiendo de la categoría de hotel con la finalidad de satisfacer a sus usuarios y obtener mayores beneficios económicos. En un estudio realizado por Tari, J y Pereira, J (2012) referente a la calidad y su rentabilidad indicaron que de los 219 cadenas hoteleras en España sólo el 26% cuenta con al menos un hotel certificado con la Q del ITCE. De las 219 cadenas de hoteles se obtuvieron datos financieros de 179 cadenas en el periodo de tiempo comprendido entre 2005 y 2008, obteniendo una muestra que representa el 78% de todas las habitaciones que se ofertan en dicho país. Ellos determinaron que las cadenas hoteleras certificadas representaban el 18% de sus hoteles y el 14% de sus habitaciones. En relación a las ventas determinaron que las cadenas certificadas alcanzaban mayores niveles de ventas que las que no contaban con la misma como se muestra en la tabla 1. De igual forma exponen otras variables a considerar como los ingresos por habitaciones y hotel.

Tabla 1. Comparación de los resultados operativos entre cadenas con o sin hoteles certificados.

VARIABLE	MEDIAS		DIFERENCIA DE MEDIAS (1)
	CADENAS SIN HOTELES CERTIFICADOS	CADENAS CON HOTELES CERTIFICADOS	
Ventas en millones € 2008	51,137	97,732	1962,00***
Ventas en millones € 2007	50,047	101,394	1967,50***
Ventas en millones € 2006	44,054	87,347	1640,50***
Ventas en millones € 2005	39,270	77,223	1695,50***
Media Ventas en millones €	46,127	90,924	2180,00**
RevRoom 2008	19.404,640	25.498,092	2174,00**
RevRoom 2007	19.245,009	25.862,222	2143,00**
RevRoom 2006	17.798,417	24.984,745	1744,00***
RevRoom 2005	15.760,594	22.423,162	1999,00**
Media RevRoom	18.067,267	25.047,269	2471,00**
RevHotel 2008	2.857.100	4.224.900	1919,00***
RevHotel 2007	2.899.600	4.295.900	1919,00***
RevHotel 2006	2.678.100	4.041.500	1590,50***
RevHotel 2005	2.423.400	3.640.400	1756,50**
Media RevHotel	2.702.000	4.050.700	2230,00**
GOP 2008	584.078,75	1.939.950,66	1685,00
GOP 2007	1.316.586,63	5.882.863,29	1789,00*
GOP 2006	512.511,47	3.595.670,23	2321,00
GOP 2005	569.408,45	3.568.271,00	2091,00**
Media GOP	745.646,32	3.746.700,00	2507,00
GOPRoom 2008	373,219	452,314	1979,00
GOPRoom 2007	783,454	2242,155	1953,00
GOPRoom 2006	492,081	1246,186	2430,00
GOPRoom 2005	737,030	1476,219	2223,00*
Media GOPRoom	596,446	1354,2184	2701,00
GOPHotel 2008	78.803,927	46.795,155	1901,00
GOPHotel 2007	118.098,567	325.636,685	1910,00
GOPHotel 2006	80.055,726	174.592,208	2399,00
GOPHotel 2005	112.368,977	241.385,389	2171,00*
Media GOPHotel	97.331,799	197.102,359	2658,00

Fuente: Tari, J y Pereira, J (2012). Recuperado de:
http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27964/1/2012_UniversiaBusinessReview.pdf

En el Ecuador los hoteles de lujo o de primera categoría como el Hilton Colón y Oro Verde cuentan con normas ISO 9001 referente a la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Sin embargo en los hoteles de segunda categoría de la ciudad de Guayaquil, al ser empresas familiares de menor tamaño no cuentan con el recurso económico para implementar dicha norma. Esto se debe a que las mismas no poseen una estructura organizacional

definida, no hay manual de procesos, ni personal capacitado entre otros factores. Por lo cual surge la necesidad de evaluar los servicios que ofrecen estos hoteles para que una vez identificadas las necesidades de mejora se desarrollen estrategias que sirvan para potencializar esta industria, garantizando que el cliente reciba el servicio esperado.

3.2 Metodología

3.2.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad del servicio de los hoteles de segunda categoría del centro de la ciudad de Guayaquil?

3.2.2 Hipótesis de Investigación

La gestión operativa y Administrativa influye en la calidad de atención de los establecimientos hoteleros de segunda categoría del centro de la ciudad de Guayaquil

3.2.3 Variables

Las variables que conforman la hipótesis antes descrita se clasifican de la siguiente manera.

Variable independiente: Modelo de Gestión. (Causa)

Para medir la variable modelo de gestión se definen las siguientes dimensiones:

- Duración limpieza habitaciones y áreas comunes
- Infraestructura del hotel, habitaciones y áreas comunes
- Limpieza y aseo de instalaciones
- Equipamiento de las habitaciones

- Facilidad de Acceso
- Personal capacitado y amable
- Trato personalizado
- Condiciones de Seguridad
- Condiciones de privacidad
- Gestión de Reclamos

Variable dependiente: Calidad de atención. (Efecto)

La variable Calidad de atención, será medida bajo las siguientes

dimensiones:

- Tiempo de espera para la asignación de habitaciones
- Resolución de problemas
- Expectativas satisfechas
- Fidelidad del cliente

3.2.4 Método

El método aplicado en la presente tesis es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) ya que como parte fundamental del proceso de investigación se toma fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información tales como: bibliografía, observación y la encuesta.

En lo que se refiere a información primaria se utilizó una encuesta para usuarios de hoteles de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil con el fin de determinar la percepción que tenían sobre la calidad en los servicios de estos establecimientos. Mientras que para la información

secundaria se utilizó bases de datos tomados del Ministerio de Turismo y de la Federación Hotelera del Ecuador.

Para el presente estudio se escogió el método Deductivo que parte de lo general a lo particular. En el que se abarcó los aspectos teóricos de la calidad en los servicios y modelos de gestión para determinar la situación actual de los hoteles de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil y proponer mejoras

3.2.5 Tipo de Investigación

Para conocer la situación de los establecimientos hoteleros de segunda categoría en la ciudad de Guayaquil, se hizo una investigación Pre-experimental ex-post-facto en dichos hoteles, caracterizada por el nulo o poco control de las variables así como estableciendo relaciones entre las mismas.

3.2.6 Población y muestra

Población: Número de turistas diarios que pernotan en los establecimientos hoteleros de segunda categoría del sector céntrico de la ciudad de Guayaquil según Catastro de Alojamiento de Guayaquil proporcionado por la Coordinación Zonal cinco del Ministerio de Turismo.

Para el cálculo de la población se tomó como referencia el promedio mensual de turistas que se hospedan en los diez hoteles del centro de la ciudad que se muestra en la siguiente tabla. Teniendo un promedio semanal de 385 turistas hospedados según información otorgada por dichos hoteles.

Tabla 2. Hoteles de segunda categoría sector céntrico.

Nombre	Dirección	Categoría	Habitaciones
NEVADA	LORENZO DE GARAYCOA 710 Y QUISQUIS	SEGUNDA	59
NUEVO ECUADOR	PEDRO MONCAYO 1117 ENTRE AGUIRRE Y LUQUE	SEGUNDA	55
CALIFORNIA	XIMENA 601 Y URDANETA	SEGUNDA	52
PLAZA CENTENARIO	LORENZO DE GARAYCOA 931-933 ENTRE 9 DE OCTUBRE Y VELEZ	SEGUNDA	55
CENTENARIO	VELEZ 726 Y LORENZO DE GARAYCOA	SEGUNDA	47
CAPRI	LUQUE 1221 Y MACHALA	SEGUNDA	58
LA TORRE	CHILE 333 Y LUQUE EDIFICIO TORRE AZUL PISO 13, 14, 15	SEGUNDA	46
INDIRA	GARCIA AVILES 101 Y P. ICAZA	SEGUNDA	71
AVENTURA	GOMEZ RENDON #3122 Y LA NOVENA	SEGUNDA	37
MALECÓN INN	SUCRE 203 Y PICHINCHA	SEGUNDA	35

Adaptado del Catastro de Alojamiento de Guayaquil del Ministerio de Turismo

Tamaño de la Muestra: Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo proporcional al tener una población finita de 385 huéspedes. Para el cálculo de dicha muestra se tomó como con un error estándar máximo de 5% y un nivel de confianza de 95%.

La fórmula aplicada:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 pq}}$$

Donde:

N (Población)	385
Nivel de confianza	0,95
Error	0,05

Z	1,96
Pq	0,25

Dando como resultado una muestra de:

n= 193

Sin embargo para una mayor exactitud se tomó una muestra de 200 usuarios o turistas que se hospeden en los 10 establecimientos hoteleros de segunda categoría que se encuentran en la zona céntrica de Guayaquil, al haber mayor número de turistas.

La encuesta se realizó a hombres y mujeres mayores de edad de nacionalidad ecuatoriana o extranjera que se encontrase hospedado dentro de los hoteles de estudio.

3.2.7 Técnicas de Recolección

- Fuentes Primarias: se emplea la observación y encuesta como herramienta para obtener información.
- Fuentes Secundarias: Información obtenida de la revisión de bibliografías, artículos y estadísticas del INEC y MINTUR

3.2.7.1 Técnicas de Análisis de Información

Una vez recogido los datos a través de las 200 encuestas, se procederán a tabular y analizar los mismos mediante el uso del programa Excel, los mismos que se detallan a continuación.

3.3 Análisis de Resultados

La encuesta consta de 29 preguntas estructuradas para obtener datos de carácter cuantitativo, el mismo que se estructuró en tres partes: la primera que contó con 7 preguntas relacionadas con información general del usuario, tales como: género, motivo de viaje, edad, país, duración de estadía, número de personas que pernotan en una habitación, ocupación. La segunda parte estuvo conformada por 12 preguntas e hizo referencia a la infraestructura del hotel, es decir, lo tangible como: habitaciones, áreas comunes y hotel en sí. Tomando alguno de los atributos o dimensiones previamente descritos por Parasuraman et al. (c.p. Benítez, 2010) en cuanto a calidad del servicio. Como última parte del cuestionario se analizó la relación de los clientes con el personal, es decir lo intangible mediante el uso de 10 preguntas. Lo que permitió conocer cada uno de los componentes que integran al hotel y su relación con el servicio y calidad recibida por parte de los huéspedes mediante el uso de una escala Likert de 4 puntos.

Esta investigación se realizó para obtener datos de la brecha que existe entre el servicio que se esperaba recibir versus el que realmente se recibió. Una vez que se obtuvieron estos datos se procedió a hacer un análisis global que permitió identificar falencias para ser resueltas y así garantizar la satisfacción del cliente.

Como se había mencionado anteriormente, la primera parte constó de los datos generales del huésped, en la que se determinó que el 65% de dichos usuarios eran de género masculino y el 35% restante era femenino como se puede apreciar en la siguiente figura 8.

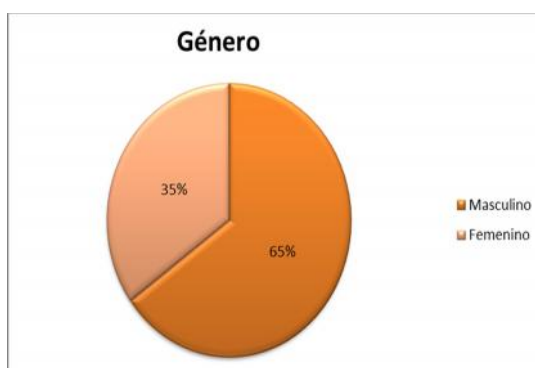


Figura 8. Distribución de los clientes por género
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En lo que se refiere al país de residencia se determinó que los usuarios de dichos hoteles fueron en su mayoría ecuatorianos, abarcando el 68% y el 33% de origen extranjero.



Figura 9. País de residencia de los huéspedes
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

Al conocer que la mayoría de huéspedes son nacionales, se deseaba establecer que los motiva a viajar. En este caso como se muestra en la figura 10, que un 44% vino como parte de sus vacaciones mientras que el 32% fue por negocios y un 33% por otras razones no mencionadas.

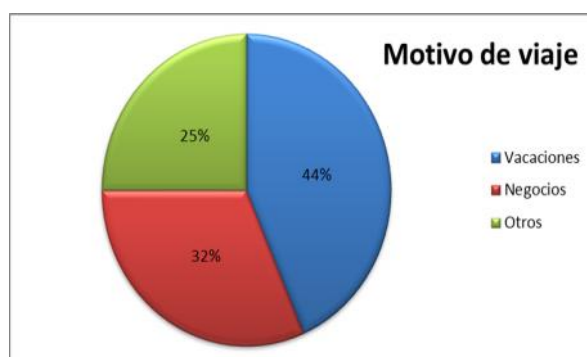


Figura 10. Motivo de viaje
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

Al viajar por vacaciones la duración de la estadía abarcó más de un día, al menos así se demostró en este estudio que se puede apreciar en la figura 11, al tener un 42% de huéspedes que pernotaron de dos a tres días; mientras, que el 39% se quedó por un día y el 20% con más de tres días.

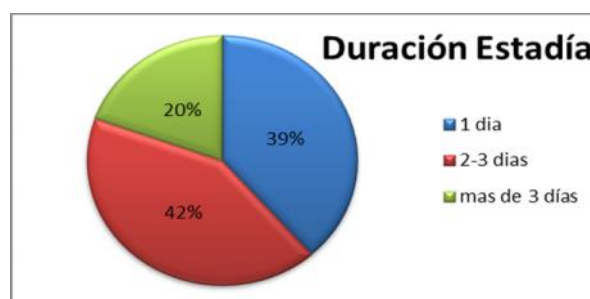


Figura 11. Duración de la Estadía
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

El número de personas que pernotaron en la misma habitación fue de un promedio de 2,03. Adicional la mayoría de los encuestados eran profesionales, seguidos por comerciantes y estudiantes.

En la segunda parte de la encuesta, ésta estaba estructurada por la infraestructura de la habitación, áreas comunes y hotel en sí. En lo que se refiere al mobiliario de la habitación como se ilustra en la figura 12, Se pudo determinar si las mismas se encontraban en buen estado. El 68% de los huéspedes afirmó estar parcialmente de acuerdo, seguido por un 26% que estuvo de acuerdo y un 7% en desacuerdo.

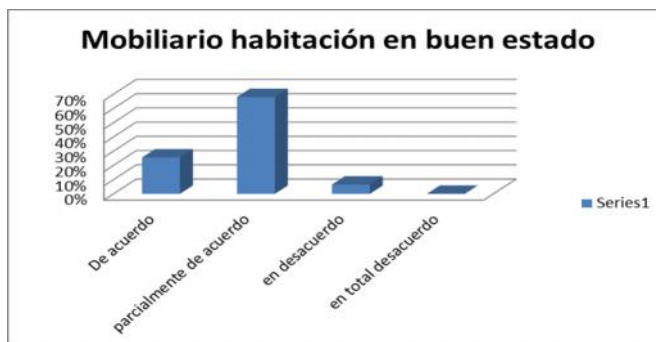


Figura 12. Mobiliario de habitación
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 13, referente al aseo de la habitación se apreció que un 38% lo consideró bueno, seguido por un valor similar del 37% que dijo que había sido regular y sólo un 26% que lo catalogó como muy bueno.

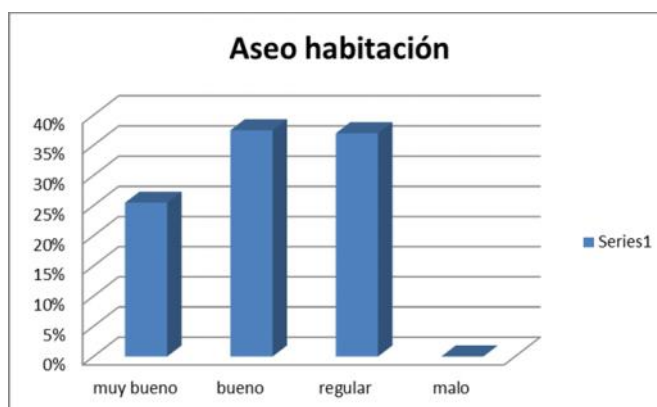


Figura 13. Aseo de la Habitación
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En cuanto a la infraestructura interna y externa de la habitación, refiriéndonos a la fachada, se observa que un 47% lo consideraron bueno, seguido por un 34% que lo catalogaron regular. Mientras que sólo un 19% dijo que le parecía muy buena como se aprecia en el gráfico 14, contrastado con el 1% que dijo que su infraestructura le pareció mala.



Figura 14. Infraestructura de la habitación
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 15, hace referencia al equipamiento de la habitación y si éste le proporcionaba comodidad, para lo cual el 65% de los huéspedes dijo estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, seguido por un 28% que estuvo de acuerdo y un 8% final en desacuerdo.

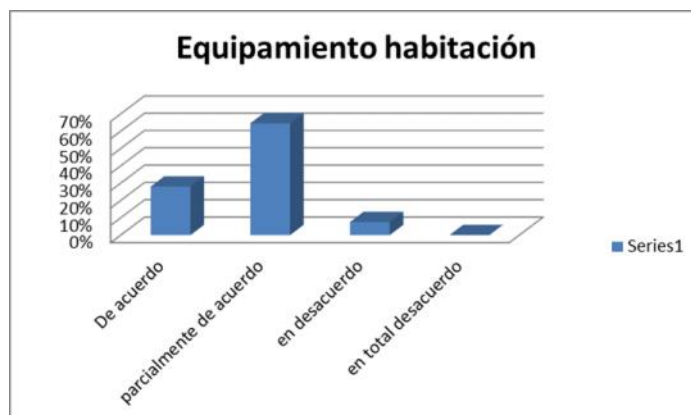


Figura 15. Equipamiento de la habitación
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En lo que se refiere al mantenimiento e imagen de las áreas comunes como pasillo, escalera y lobby, observamos en la Figura 16, que el 55% de usuarios coincidió en catalogarlo como regular, seguido por el 40% que lo catalogó como bueno y sólo un 5% como muy bueno. Por lo que nos da a entender que la mayoría de estos hoteles no pone mucho énfasis en el mantenimiento de estas áreas pese a que integran la imagen y comodidad de todos sus usuarios.



Figura 16. Estado de las áreas comunes.
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 17. Se aprecia que el 52% está parcialmente de acuerdo en lo que se refiere a la facilidad de acceso a los hoteles, seguido por un 30% que está de acuerdo, mientras que el 17% está en desacuerdo y el 2% en total desacuerdo. Esto según los huéspedes se debió a que estos hoteles no contaban con garajes y que además, el lugar donde estaban ubicados era un poco peligroso, especialmente en la noche.

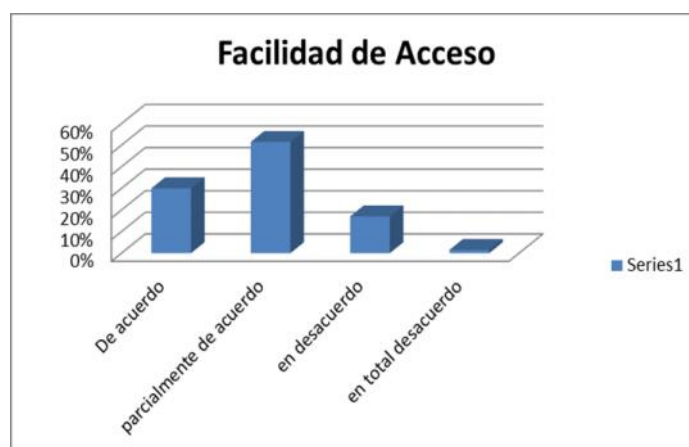


Figura 17. Facilidad de Acceso al Hotel
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En lo que respecta al área de recepción como se observa en la figura 18, el 65% de usuarios lo calificó como bueno, seguido por un empate del 18% que lo catalogó como bueno y regular.

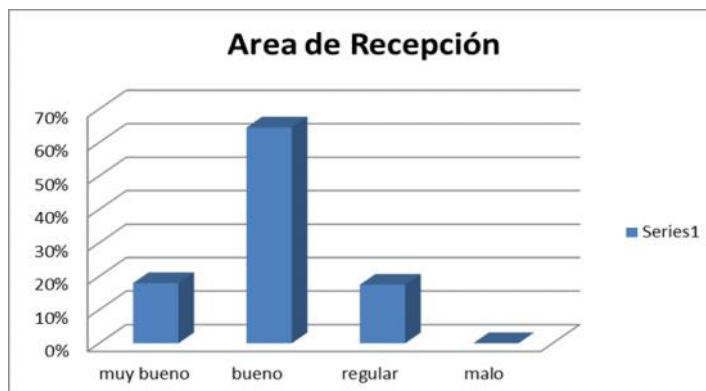


Figura 18. Área de Recepción
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 19, muestra que el 44% cataloga la infraestructura del restaurante como buena, seguido por un 39% que lo puso como regular y un 17% como muy bueno. Este resultado se debió en gran parte a que muchos de los hoteles no contaban con restaurantes pese a que en el reglamento de turismo para hoteles de segunda categoría debe contar con el mismo.

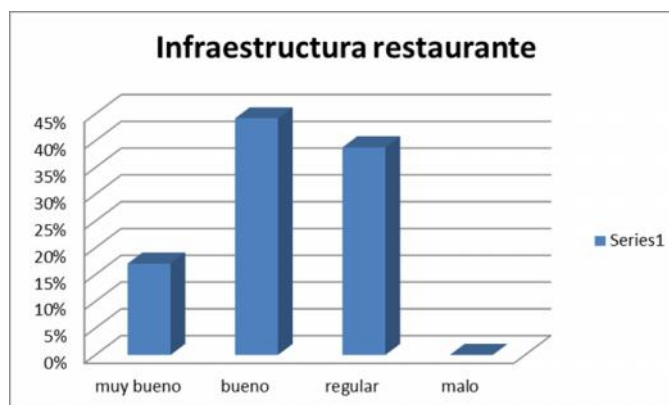


Figura 19. Infraestructura restaurante
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En lo que se refiere a infraestructura del hotel, a la decoración interna, externa (fachada), solo el 22% dijo estar de acuerdo mientras que el 66% dijo

estar parcialmente de acuerdo, seguido por un 10% en desacuerdo y un 3% en total desacuerdo. Esto lo podemos apreciar en la siguiente figura.



Figura 20. Decoración interna y externa del hotel
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 21, hace referencia sobre si la señalización interna del hotel es buena. El 19% dijo que estaba de acuerdo, mientras el 58% estuvo parcialmente de acuerdo y un 23% restante en desacuerdo. Es decir no existe una adecuada guía para que el usuario tome como referencia dentro del hotel, ni un sistema de evacuación impreso en caso de presentarse un conato de incendio.

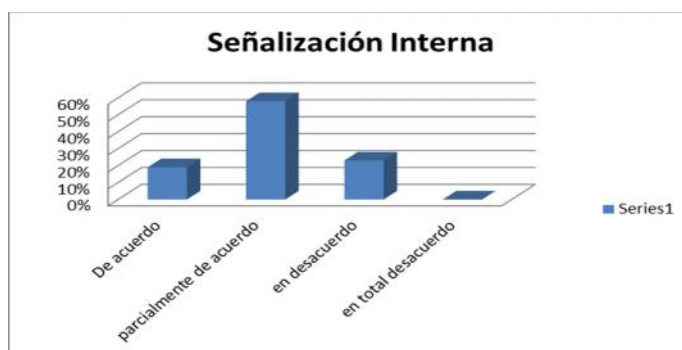


Figura 21. Señalización interna del hotel
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 22, referente a si el sistema de ventilación o enfriamiento fue del agrado del huésped, un 65% mencionó que estaba parcialmente de acuerdo, un 27% de acuerdo y 8% en desacuerdo seguido por el 1% en total desacuerdo.

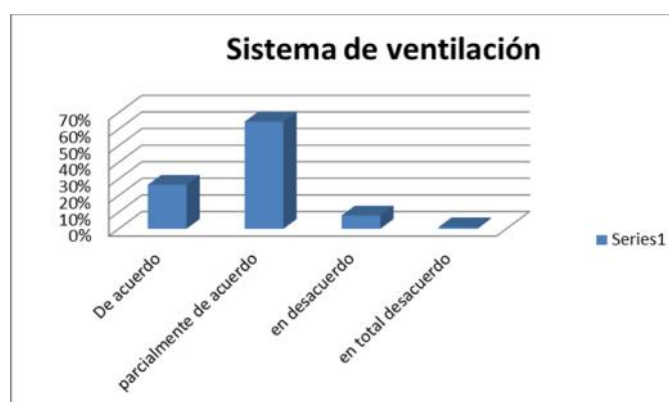


Figura 22. Sistema de ventilación adecuado
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En lo que se refiere a seguridad en la habitación como hotel en sí, se observa en la figura 23. Que el 71% de huéspedes la calificaron como bueno, seguido por el 17% como muy bueno; comparado con un 13% que la consideró regular.



Figura 23. Seguridad en la habitación y hotel
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En esta parte se analizará el servicio del personal, es decir lo intangible. En la figura 24, hace referencia al profesionalismo y atención inmediata por parte de los recepcionistas hacia los huéspedes. En la que solo un 26% afirmó estar de acuerdo con esta categoría mientras un 69% dijo estar parcialmente de acuerdo y un 6% en desacuerdo.



Figura 24. Profesionalismo de Recepcionistas
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 25, se muestra que sólo el 28% de los huéspedes consideran que la apariencia de los empleados era la adecuada, mientras que un 61% están parcialmente de acuerdo y un 12% en desacuerdo. Esto dio a conocer que la mayoría de recepcionistas y camareras no disponían de uniformes, lo que no daba una buena imagen del personal ni del hotel.



Figura 25. Apariencia de los empleados
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 26, hace énfasis sobre el personal de recepción y su nivel de seguridad y conocimiento al realizar sus tareas. Para lo cual sólo el 25% estuvo de acuerdo que el personal demostró lo antes mencionado. No obstante un 65% dijo estar parcialmente de acuerdo seguido por un 8% que estuvo en desacuerdo.



Figura 26. Seguridad y conocimiento de tareas del personal
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 27, determinó si existió ayuda de parte del personal de hotel con las maletas de los huéspedes. En este caso el 32% estuvo en desacuerdo, seguido por un 26% en total desacuerdo, 22% parcialmente de acuerdo y sólo un 21% de acuerdo.



Figura 27. Ayuda con el equipaje
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 28, se quiso determinar si el personal de recepción informó a los huéspedes sobre los servicios con los que contaba el hotel como lavandería, restaurante, internet, caja fuerte, entre otros. Como resultado se encontró que el 50% notificó que no les habían explicado lo antes mencionado en comparación con el 46% que si lo habían hecho.

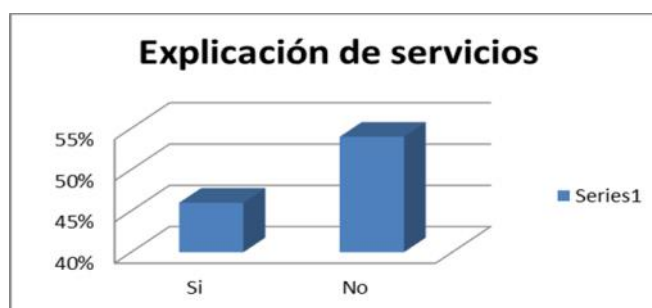


Figura 28. Explicación de los servicios
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la figura 29, se determinó que sólo el 27% afirmó estar de acuerdo en que el personal de recepción mostró interés en resolver cualquier problema que se le presentase; mientras que el 68% dijo estar parcialmente de acuerdo, seguido por un 5% que estuvo en total desacuerdo con esta afirmación.



Figura 29. Resolución de Problemas
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

La figura 30, muestra la última categoría referente al servicio del personal, en este caso en especial al de los meseros y su atención en el restaurante. Para lo cual sólo el 21% mencionó que la atención fue de su agrado, mientras que el 51% estuvo parcialmente de acuerdo y el 5% restante en desacuerdo.



Figura 30. Atención en el restaurante
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En la siguiente parte de la encuesta se quiso determinar la calidad en general percibida por los huéspedes y si éstas cumplieron sus expectativas. La figura 31, muestra que el 63% están parcialmente de acuerdo en que se haya cumplido con sus expectativas mientras que un 36% estuvo de acuerdo y un 2% en cambio en desacuerdo.



Figura 31. Cumplimiento de expectativas
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En esta parte se les hizo una pregunta abierta en la que explicasen porque no se cumplió con sus expectativas. Muchos de ellos mencionaron que con respecto a la infraestructura, el ascensor no funcionaba porque estaba en reparación, que las escaleras estaban un poco descuidadas, que no había parqueaderos y se sentían inseguros al salir del hotel en la noche. En lo referente al personal mencionaron que debían ser más amables, pacientes y que debían tener una mejor apariencia o imagen.

Al preguntarles a los huéspedes si regresarían al hotel y lo recomendarían, vemos en la figura 32, que el 40% de ellos dijo que estaba de acuerdo, el 55% parcialmente de acuerdo y el 5% en desacuerdo.

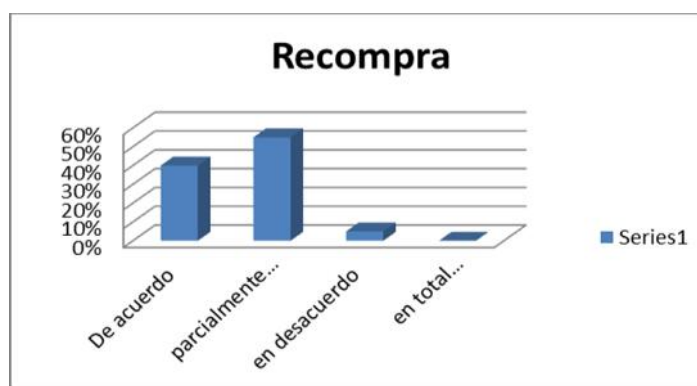


Figura 32. Retorno del huésped al hotel
Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría

En conclusión en base a estos resultados, se determinó que un 77% está parcialmente de acuerdo con las preguntas antes efectuadas, lo que denota una falencia al no cumplirse las expectativas de sus huéspedes.

Como hemos analizado en las figuras anteriores podemos darnos cuenta que la mayoría de personas que se hospedan en estos hoteles son de nacionalidad ecuatoriana. Además que vienen por vacaciones, hospedándose más de un día y con dos personas en promedio por habitación, considerando que el mobiliario, infraestructura y equipamiento no es del todo de su agrado. Es decir que en lo que se refiere a infraestructura general de la habitación como del hotel no están del todo de acuerdo. Además muchos de los hoteles analizados no contaban con servicio de restaurante que forma parte integral de su estructura y los que contaban con el mismo disponían de un menú limitado. Por otra parte, en lo que se refiere al personal del hotel, se encontró que muchos de ellos no son vistos con una imagen profesional, desde la no utilización de un uniforme estándar hasta la falta de disposición de atender efectivamente al huésped. Esto se debe a que la mayoría de personal de contacto directo no dispone de manuales de función ni cursos de servicio al cliente. Lo que dio como resultado que un 63% sintiera que sus expectativas del servicio ofrecido fueran parcialmente satisfechas y que sólo un 40% de ellos regresaría al hotel.

Con este estudio determinamos que el servicio que recibieron no fue el esperado, lo que puede repercutir negativamente en esta industria al perder un cliente. Por lo que los hoteles deberán poder satisfacer las expectativas del cliente ya que según Kotler, P. y Armstrong, G. (2013), es más 5 veces más fácil mantener un cliente que captar uno nuevo.

Adicional con el apoyo por parte del Gobierno en promocionar al País como destino turístico, se vuelve indispensable contar con establecimientos que ofrezcan un servicio de calidad acorde a al reglamento de Turismo para esta actividad.

Es por esta razón que en el siguiente capítulo se propone un plan de acción para mejorar la calidad de establecimientos hoteleros de segunda categoría a fin de garantizar la satisfacción de los huéspedes, permitiendo a su vez que este sector hotelero se beneficie del mismo al tener mayores ganancias con el aumento de nuevos clientes y recompra de los mismos.

CAPÍTULO 4

4. Propuesta de un plan para mejorar la calidad de los servicios hoteleros de segunda categoría

4.1 Importancia

El plan de mejora constituye las pautas a seguir con la finalidad de mejorar los resultados en alguna determinada área, en este caso referente a la calidad en los servicios que ofrecen los hoteles de segunda categoría. Antes de poder plantear mejoras, se debe conocer la situación actual del sector hotelero a estudiar. Por lo que se tomará como referencia y punto de partida el resultado del estudio de la encuesta realizada en el capítulo anterior.

Es importante que las empresas hoteleras conozcan que la implementación de un plan de mejoras en la calidad de servicios, les va a permitir reducir el número de fallas en las que incurren, minimizando así los costos por no calidad; es decir por no hacer bien las cosas desde el principio. Permitiendo que el cliente o huésped sienta la plena seguridad de que sus expectativas van a ser cumplidas.

Para poder cumplir con dichas expectativas, la empresa debe tener en claro que la satisfacción e intención de recompra de los mismos dependerá de una serie de atributos que componen la vivencia del huésped. Es decir, desde su percepción de la infraestructura al momento de su llegada como el trato que reciba del personal durante su estadía hasta su partida.

Es por esto que el plan de mejoras permitirá dar los lineamientos a seguir a fin de que todos los elementos que intervienen en el servicio y que son clave puedan ser sistematizados para su mejor control. Antes de determinar cuáles son los elementos claves que inciden directamente en la percepción satisfactoria de calidad en el servicio hotelero para el cliente, se debe primero tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

4.2 Consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de la implementación de un plan de mejoras:

- La empresa hotelera debe estar consciente de que cualquier implementación que se quiera hacer representará algún tipo de cambio ya sea su cultura organizacional, procesos, visión y misión. Ya que la finalidad es ir definiendo y adoptando nuevos procesos para asegurar la calidad.
- Todo cambio implica temor o duda al comienzo hasta que ésta se vuelve parte integral de la gestión de la empresa, adoptada de su cultura organizacional.
- Una vez que se decida implementar el plan de mejoras, será para realizarlo de forma permanente con miras hacia la excelencia.
- La implementación del plan de mejoras permitirá que se definan las tareas del personal y determinar los factores claves de éxito dentro de cada una de ellas.

- Además todo el personal desde la Gerencia hasta el nivel operativo deberá conocer del plan de mejoras y la importancia de su aplicación para el logro de los objetivos planteados.
- Reforzaré el trabajo en equipo ya que las actividades dependen una de las otras así como la cultura organizacional al trabajar todos por una misma meta.
- La estructura organizacional será horizontal y permitirá el rápido flujo de información entre departamentos para agilizar los procesos y dar una pronta respuesta.
- Habrá descentralización en la toma de decisiones en lo que respecta al servicio. Es decir, el personal de línea directa con el cliente podrá utilizar su criterio para dar una solución de forma inmediata.
- Puesto que en un hotel, el personal juega un papel importante como facilitador del servicio, se vuelve vital que los mismos cuenten con la preparación académica necesaria acorde a su función y cursos afines para poder atender satisfactoriamente los requerimientos del cliente. Además se dispondrá de manuales de función y protocolos para estandarizar las tareas y llevar un mejor registro de las mismas.
- Para llevar a cabo el plan de mejoramiento de calidad se debe crear un comité o departamento de calidad que sea de carácter multidisciplinario y participativo, es decir que integre a todo el personal del hotel en las

normas y acciones referentes a la calidad, para gestionar y corroborar que todas las actividades vayan acorde a lo que se haya planteado.

4.3 Ventajas de implementar un plan de mejoras en la calidad de los servicios:

- Se conocerá con mayor profundidad las necesidades del huésped y las normas establecidas serán con la finalidad de satisfacer las mismas.
- Permitirá conocer la situación actual del hotel y como se encuentra en relación a lo esperado, identificando cualquier falencia para ser corregidas con el propósito de mejorar continuamente. La misma que puede ser aplicada para el modelo de EFQM de excelencia, en caso de querer otra certificación.
- Según Cartagenova (2010, p. 92) *“El huésped que es el principal usuario y consumidor de los servicios del hotel, tendrá la seguridad de que trabaja bajo criterios preestablecidos de calidad”*, disminuyendo la incertidumbre sobre el establecimiento hotelero, al generar confianza en el servicio que se traducirá en fidelidad al hotel.
- Permitirá al sector hotelero ser competitivo a nivel internacional al ofrecer servicios de calidad estandarizados.

Una vez analizado los beneficios de implementar un plan de mejora, se debe plantear cómo éste va a estar estructurado para poderlo ejecutar correctamente. Se deberá primero determinar si dicho plan estará compuesto

por normas prescriptivas o no prescriptivas. Para tal efecto, se había estudiado en capítulos anteriores la Norma ISO 9001:2008, el Modelo EFQM de Excelencia y la Marca “Q” de Calidad turística española.

Para la presente propuesta se utilizará como objeto de referencia la Marca Q de calidad al ser de aplicación voluntaria y de marco de trabajo orientativo. Los establecimientos hoteleros de segunda categoría de la ciudad de Guayaquil podrán poner el plan en práctica, monitoreando sus resultados y modificando cualquier eventualidad que implique la no calidad. El cual se hará con el propósito de mejorar internamente y poder ser posteriormente acreedor de la certificación del sello “Q”.

Un agente externo será quien verifique y acredite al hotel de dicho reconocimiento. Entre algunas entidades certificadoras en el país tenemos la empresa Certifika que junto con la Organización Mundial de turismo (OMT) y Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) tienen un programa de certificación turística con el sello “Destino de vida” que busca impulsar una cultura sostenible. A pesar que esta certificación abarca de manera global a todos actores del turismo, no se ha visto mayor alcance a los mismos, en especial al sector hotelero ya sea por la poca difusión o complicada implementación.

Adicional existe otras empresas como el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) con la corporación Qualitur en Quito que se encarga de la

certificación de competencias laborales en el sector turístico. Así como el Instituto Nacional de Estandarización (INEN).

Para efecto de la propuesta de un plan para mejorar la calidad del servicio en hoteles de segunda categoría y certificar a los mismos que lo cumplan, se propone que los agentes externos sean: el MINTUR junto con el INEN y la Asociación Hotelera del Guayas (AHOTEGU) con la finalidad de tener una estandarización y control de las actividades del hotel para garantizar la calidad de los servicios. Se plantea que sea el Distintivo “Q” ya que dicha sigla es reconocida internacionalmente como “Quality”. Adicional, en la ciudad de Quito existe ya en funcionamiento el distintivo “Q” usado para aquellos establecimientos hoteleros que cumplan con las normas de calidad. El cual es liderado por el Municipio de Quito.

Una vez establecido los agentes de revisión y certificación se debe establecer el alcance de este plan de mejoras, el objetivo y el diseño del mismo.

4.4 Alcance

El plan de mejoras de calidad en los servicios hoteleros abarca todas las actividades del hotel relacionadas con el huésped.

4.5 Objetivo

El objetivo de este plan es vincular cada una de las actividades en procesos que estén encaminados en el cumplimiento de la calidad y en mejorar

la percepción del huésped referente al servicio brindado, dando como resultado la satisfacción del mismo.

4.6 Diseño del plan

El plan como se había mencionado anteriormente es un conjunto de acciones con secuencia lógica que dependen una de las otra para la consecución de un objetivo. Estas acciones podrían estar dadas por normas y procedimientos que aseguren el cumplimiento del plan de mejoras para aumentar la calidad en los servicios hoteleros, las mismas que deben ser de fácil comprensión y ejecución.

Tanto para Albretcht (2003, c.p. Cartagena, 2010, p. 93) como para el Instituto de Certificación Turística Española (ICTE) en su manual de alojamientos conectados (s.f. pp. 17 - 34) concuerdan que el cliente es la parte fundamental que rige los aspectos claves de un plan de calidad. Para lo cual es necesario determinar y alinear los diferentes aspectos de la gestión de un hotel al mismo.

La Alta Gerencia o dirección son los responsables de velar el cumplimiento de las acciones emprendidas para aumentar la calidad. Por lo que serán ellos quienes deberán establecer e implementar un marco de referencia de calidad de servicio y satisfacción del huésped para que todo el personal se alinee bajo este marco, el mismo que deberá contemplar lo siguiente:

Se deberá asignar un comité de calidad que involucre a la dirección junto con alguien del personal quienes serán los encargados de monitorear las acciones emprendidas para mejorar la calidad en los servicios ofrecidos.

4.6.1 Comité de Calidad

Se seleccionará a un jefe así como alguien del personal para que integren el comité. Pudiendo ser el Administrador junto con una recepcionista y camarera.

Se deberá definir las funciones y responsabilidades del equipo de trabajo en base a las actividades a desarrollar en cada etapa. Priorizando las que tengan mayor incidencia en la satisfacción de los clientes.

Para lo cual se subdividirá las actividades en subprocesos y se les otorgará puntaje de acuerdo al impacto que éstas tengan en ellos.

Las funciones del comité serán:

- Planificar reuniones de trabajo en base a los objetivos propuestos.
- Definir procesos y subprocesos, estableciendo el impacto que tienen en los clientes.
- Determinar factores claves de éxito y estándares de calidad.
- Definir un sistema de evaluación para controlar el grado de avance en los trabajos.

Para identificar cuáles son los procesos que van a hacer tomados como referencia se debe enlistar todos ellos así como las actividades que se desarrollan en el hotel. Cabe recalcar que las actividades descritas deben estar dentro de algunos de los procesos citados, caso contrario tendrá que eliminarse.

Una vez obtenido todos los procesos relevantes en la actividad hotelera, se deberá priorizar los mismos con una escala que permita identificar los procesos y subprocesos claves teniendo en cuenta el impacto del proceso dentro de los hoteles como la repercusión que se genere en el cliente.

Priorización de los Procesos:

Según Cartagena (2010, pp.110) se puede recurrir a “tres tipos de correlación para utilizarlos como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto)”. Esto con la finalidad de calcular el puntaje total de cada proceso y escoger los más representativos.

Se deberá seleccionar los procesos con mayor puntaje, en este caso como se aprecia en la siguiente tabla el ciclo de venta del servicio es el que obtuvo un puntaje mayor que el de apoyo ya que representa el conjunto de actividades del servicio que se ofrece.

Dentro del proceso de ciclo del servicio se puede observar que se desprenden varios subprocesos de los que dependerá la consecución de los objetivos organizacionales como de la satisfacción del cliente.

Tabla 3. Priorización de Procesos

Proceso	Sub Proceso	Impacto	Repercusión cliente	Total de A y B
		A	B	
Estratégico	Dirección	6	2	8
Ciclo de venta del servicio	Servicio de Check in	10	10	20
	Servicio de Habitaciones	10	10	
	Servicio de Restaurante	10	10	
	Servicio Complementario	10	10	
	Servicio de Check out	10	10	
De apoyo	Administración del Talento Humano	10	10	
	Servicio de Mantenimiento	5	10	

	Gestión de seguridad	5	10	17,5
	Gestión de calidad	10	10	

Adaptado de Cartagena (2010, pp.120)

Entre estos subprocesos están :

- Servicio de Check In
- Servicio de Habitaciones
- Servicio de Alimentos y Bebidas
- Servicios complementarios
- Servicio de Check Out.

Para la presente propuesta se tomará los más representativos, siendo el servicio de check in, de habitaciones y de check out los que juegan un papel importante en la percepción del huésped ya que intervienen directamente con ellos.

En el caso del check In (registro de ingreso) las actividades que componen este subproceso son esenciales ya que para comenzar es el primer punto de contacto directo con el cliente. Aquí se deberá agilizar el proceso de reserva y entrega de habitación en el menor tiempo posible, estableciendo estándares de comparación. De igual forma la habitación donde el huésped va a residir la mayor parte del tiempo deberá mantenerse bajo los parámetros

establecidos de calidad. Por último pero no menos importante, el check out (registro de salida) en la que se deberá agilizar la facturación de la estadía así como proporcionar servicio de taxis seguros.

Estos tres subprocesos están directamente relacionados con el personal del hotel, lo que implica que los mismos deberán tener las habilidades y aptitudes necesarias para ejercer su cargo, así como tener la predisposición y carisma para atender al huésped. Lo anteriormente mencionado pudiera ser desarrollado mediante capacitaciones para ofrecer un servicio de mejor calidad, volviéndose más productivos al desarrollar sus actividades de manera eficiente.

De igual forma los hoteles deberán disponer de un buen ambiente de trabajo el mismo que según Enríquez (2011) "está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas)." (p.90).

Lo que permitirá que el personal o cliente interno desarrolle su máximo potencial y ejecute sus tareas de la mejor manera al sentirse bien en su trabajo.

Para delimitar los tres subprocesos antes mencionados se utilizará un flujograma para cada uno de ellos.

En la siguiente figura se observan los subprocesos del servicio de Check In.



Figura 33. Subprocesos del servicio de Check In

Procedimientos en el servicio de check In:

Al momento que el cliente entra al hotel, se lo debe direccionar a la recepción. Una vez allí, el personal de recepción deberá preguntar si dispone de alguna reserva de habitación. Generalmente en estos hoteles la reserva se la hace al momento de la llegada. Por lo que en caso de confirmar disponibilidad de habitación se procederá a tomar los datos de la persona a hospedarse así como la forma de pago.

Se verificará que la habitación esté lista para su uso mediante la lista de chequeo de limpieza que le entreguen las camareras. Posterior a esto, se le entregará al huésped las llaves de la habitación como el control remoto del televisor. Adicional deberá explicar los servicios adicionales con que cuenta el establecimiento y disponer de alguien que le ayude con el equipaje y le guíe a la habitación.

Procedimientos en el servicio de la habitación:

Para garantizar la limpieza de todas las habitaciones, las camareras utilizarán un check list o lista de chequeo como soporte del cumplimiento de todas las actividades relacionadas a la habitación. Según González (2011) menciona en la página web GestioPolis que estas actividades se encuentran en tres fases que se deben cumplir.

Fase 1: Al entrar a la habitación se debe comprobar el estado del mobiliario, revisar la iluminación y recoger información en caso de presentarse alguna observación.

Fase 2: Se procede con la limpieza del mobiliario y equipos así como puertas, ventanas. En esta etapa se debe establecer el método y medios de limpieza. En otras palabras que equipos se limpiarán primero, de qué manera y con qué herramienta.

Fase 3: Hace referencia al acondicionamiento, es decir a que la dotación establecida este completa como por ejemplo: lencería, papelería y artículos complementarios.

En la figura 34, se aprecia el subproceso de limpieza a seguir por las camareras.



Figura 34. Subproceso de limpieza de las habitaciones.

La revisión de la limpieza en las habitaciones y áreas comunes se puede hacer de manera aleatoria, seleccionando al azar alguna habitación o de corrido, cogiendo todas las habitaciones para su revisión. Esto se hará con la

finalidad de verificar el cumplimiento de todas las actividades con el resultado del trabajo realizado.

El supervisor deberá informar la calificación obtenida así como indicarle si hubo alguna discrepancia con los estándares establecidos y proveerle del respectivo plan de mejora.

Procedimientos de Check Out:

El check out se realiza cuando el huésped cumplió con su periodo de estancia y desea retirarse del hotel. Por lo que el recepcionista deberá tener listo la factura con los cargos correspondientes. Una vez que el huésped ha cancelado su factura, se procede a asistirlo con su equipaje y con un taxi.

Es importante conocer si el servicio recibido fue del gusto del cliente, por lo que se le preguntará sobre este aspecto o solicitarle que llene un cuestionario de satisfacción. En cualquiera de los dos casos, los comentarios deberán ser procesados con la finalidad de ver los reclamos o quejas y dar seguimiento y solución a las mismas. Esto se ve reflejado en la figura 35.

4.6.2 Política de Calidad

La política de calidad debe ir encaminada a entender y satisfacer las necesidades del cliente para mejorar la calidad en los servicios. En este caso la política que se propone para los hoteles sería:

Aplicar una correcta gestión de las actividades orientadas a la mejora continua para poseer la certificación de la “Q” de calidad turística.

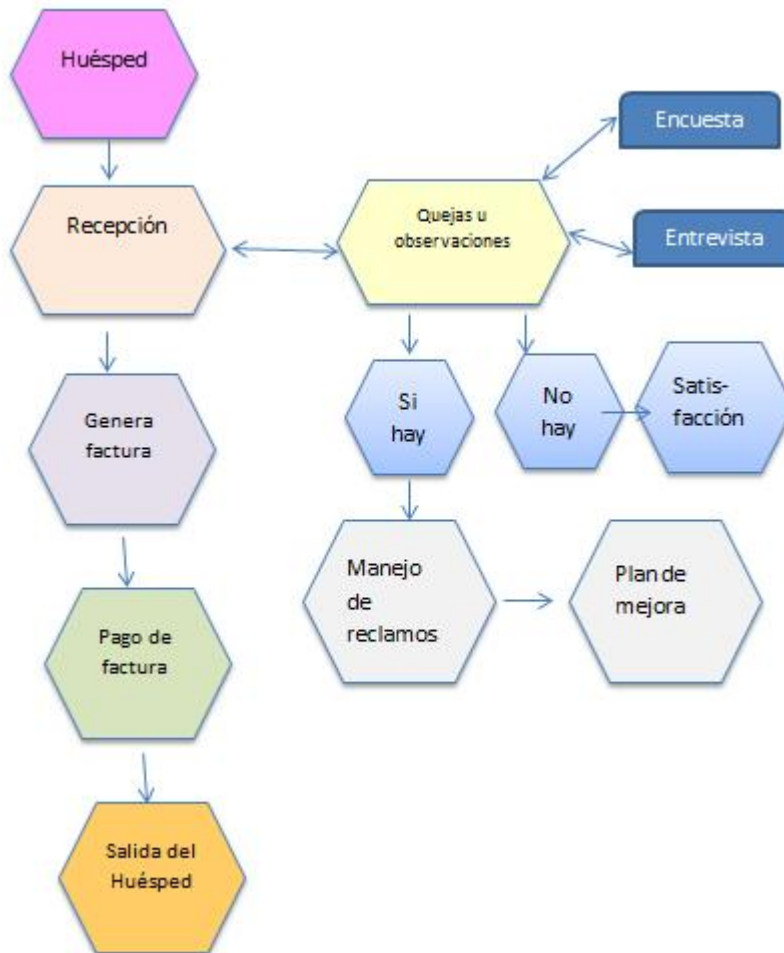


Figura 35. Subproceso del servicio de check out

4.6.3 Objetivos de calidad

Se deberá proporcionar los objetivos de calidad, para poder establecer procedimientos enfocados a cada área del hotel. Es importante que dentro de

cada procedimiento se determine los factores claves de éxito ya que de estos dependerá la satisfacción del huésped.

Los objetivos de calidad son:

- Ofrecer servicios conforme a las especificaciones que ha establecido.
- Promover el plan de calidad y hacer partícipes a todos los miembros de la empresa. Siendo los Directivos aquellos que lo impulsen para asegurar la prosperidad económica del hotel.
- Orientar todas las actividades a la mejora continua y de forma sustentable.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr la fidelización de los mismos.

4.6.4 Se deberá asignar autoridad y responsabilidad a todo aquel miembro del hotel que realice una actividad relacionada con el cliente como se ilustra en la tabla 4. Es decir, autoridad en su área para poder efectuar alguna acción que no se encuentre detallada en los procedimientos a seguir con la finalidad de dar un buen servicio. De igual forma se debe conocer y registrar a los responsables en el cumplimiento de cada tarea, en relación con los estándares establecidos por el establecimiento hotelero.

Tabla 4. Asignación de Responsabilidad

ÁREA	Subproceso	Estándar	Ejecución Subproceso	Responsable
Recepción	Servicio de Check In	5 minutos	10 minutos	Recepcionista
Recepción	Servicio de Check Out	3 minutos	8 minutos	Recepcionista

Indicadores de Gestión de Calidad:

El indicador que podría utilizarse en el servicio de check in podría ser:

- Promedio de minutos transcurridos desde que el cliente tiene el primer contacto con el recepcionistas hasta que éste le provee de la habitación.

El indicador que podría utilizarse en el servicio de check out podría ser:

- Promedio de minutos transcurridos desde el aviso de salida por parte del huésped hasta la cancelación de la factura por el servicio de hospedaje.

Referente al crecimiento y formación del personal:

- Porcentaje de satisfacción del personal.
- Porcentaje de personal capacitado en los hoteles

Referente a la satisfacción del huésped:

- Porcentaje de satisfacción. Habiendo establecido un estándar de 90%-100% como excelente.
- Porcentaje de intención de recompra.

Referente a la parte financiera:

- Retorno de la Inversión (ROI)

Todos estos indicadores parten de los objetivos estratégicos de los Hoteles, los mismos que permitirán llevar un mejor control sobre los factores claves de éxito.

4.6.5 Se deberá establecer un sistema de evaluación para medir la satisfacción de los huéspedes, haciendo el debido seguimiento. Para esto se puede utilizar un cuestionario donde se detalle el servicio prestado y la valoración del mismo. Esto con la finalidad de determinar falencias en el servicio y corregirlas inmediatamente.

4.6.6 De la misma manera se deberá establecer un sistema para atender las quejas y reclamos de clientes por la falta de calidad.

4.6.7 Revisión gerencial: la revisión del cumplimiento del plan de calidad la debe realizar periódicamente la gerencia, administrador o algún organismo externo que informe directamente al alto mando para que se tome las medidas pertinentes al caso.

4.6.8 Se deberá implementar un plan de mejora continua. Para lo cual primero se deberá identificar el problema. Luego, realizar un plan correctivo para implementarse, el mismo que será evaluado y modificado según su resultado.

En la tabla 5, se reflejan algunos de los problemas que se evidenció en la tabulación de las encuestas hechas a los huéspedes y el plan correctivo a

aplicarse. En la siguiente tabla se muestra un plan de mejora continua.

Tabla 5. Plan de Mejora continua

Problema	Plan Correctivo	Aplicación Plan	Verificación de resultados	Modificación Proceso
Mobiliario de la habitación en mal estado	Programar mantenimiento del mobiliario que se encuentre en mal estado	Darle mantenimiento al mobiliario para que no se deteriore	A través de cuestionario de satisfacción realizada al huésped.	Programar financiamiento para comprar nuevo mobiliario en caso de estar muy deteriorado.
Aseo parcial de la habitación	Llevar un formato tipo Check List (lista de chequeo) con el número de habitación y persona encargada	Aplicación del check list y marcar con un visto las tareas ejecutadas en cada cuarto	Enlistar las actividades ejecutadas y medirlas con la encuesta de satisfacción referente a la habitación	Si el puntaje obtenido no es el adecuado se deberá modificar acorde a las observaciones del huésped.
Ruido en la habitación	Verificar fuente de ruido	Implementar aislante de ruido en las ventanas y pasillos	Revisar hojas de reclamos por este factor	En caso de continuar reclamo, modificar estándar
Equipamiento de habitación incómodo	Averiguar qué equipos son claves para su comodidad	Disponer de equipos en buen estado y corregir aquellos que se encuentren defectuosos	Preguntar al huésped si estuvo cómodo en la habitación y cuál sería el puntaje del 1 al 5 (excelente) con que lo	Ver la posibilidad de cambio de equipos a nuevos, en especial aquellos que son clave para

			calificaría.	los huéspedes
Áreas comunes en mal estado	Determinar cuáles son las áreas que se perciben en mal estado y efectuar cambio	Realizar Mantenimiento de áreas comunes y asignar responsable del mismo.	Conocer la percepción del huésped sobre las áreas comunes en el hotel.	De ser el caso de continuar con percepción de áreas en mal estado.
Poco profesionalismo en el personal	Disponer de manuales de funciones por área y brindar cursos de inducción de servicio al cliente.	Entregar manuales de función correspondiente al área de trabajo y alinear al personal con las políticas de calidad.	Analizar encuestas de satisfacción del huésped en relación al personal que lo atendió y determinar puntaje	Motivar con reconocimientos e incentivos para mejorar el desempeño del personal.

Encuestas realizadas a los clientes de hoteles de segunda categoría de la ciudad de Guayaquil.

4.6.9 Se deberá disponer de medios que prevengan riesgos y aseguren la integridad física del personal interno como externo. Se había determinado que los huéspedes se sienten inseguros al salir del hotel de noche por la falta de iluminación y control en las calles. Por lo que se deberá plantear acciones que involucren la seguridad del huésped, como pedir al Municipio de Guayaquil la verificación de postes de luz y a la policía nacional que haga rondas por el sector.

4.6.10 La dirección deberá gestionar adecuadamente el talento humano con el que cuenta. Definiendo los perfiles en base a los puestos y estableciéndolos según sus competencias. Cabe recordar que el talento humano es el componente más importante con el que cuenta un hotel, en especial aquellos que trabajan directamente con el cliente. Por lo que deberán tener las destrezas y habilidades necesarias para comunicarse efectivamente y trabajar en equipo ya que la satisfacción del huésped recae directamente en la gestión de sus actividades. Todo esto será posible siempre y cuando la Dirección facilite a su personal de las herramientas o recursos materiales necesarios para poder cumplir eficientemente con sus actividades.

En el caso del estudio de los hoteles, se determinó que en alguno de ellos, el personal no contaba con uniformes. Lo cual hizo que los huéspedes no tuvieran una buena impresión de ellos. Por lo que dichos hoteles deberán proveer de uniformes a su personal para que ellos puedan ser vistos con una imagen profesional.

Adicional, como se había indicado anteriormente se debe de motivar al personal, creando un ambiente de trabajo participativo en donde se les dé la oportunidad de expresar ideas para mejorar la calidad en los servicios, así como dar le cursos de servicio al cliente o relacionado a sus áreas para su mejor desenvolvimiento en la atención brindada.

En cuanto a los cursos, estos pudieran ser adquiridos con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP). En donde existen cursos gratuitos sobre servicio al cliente, enfocados en la industria hotelera.

4.6.11 Realizar buenas prácticas medioambientales ya que este es un beneficio para la sociedad y cliente como para la empresa. Las prácticas que se pudieran poner en funcionamiento, van desde:

- Ahorrar luz, pudiendo cambiar las bombillas actuales de luz por unas ahorradoras de energía.
- Ahorrar agua, haciendo partícipes al huésped en la reducción de cambio de toallas y sábanas. Estableciendo como normativa, el dejar las toallas que deseen ser reemplazadas en la bañera. Así como también reparar fugas de agua en los servicios higiénicos.
- Disponer de una correcta gestión en el tratamiento de los residuos. Separando la basura que puede ser reciclada en fundas verdes y la orgánica en fundas negras.

Esto permitirá que los hoteles sean vistos como empresas verdes al realizar sus actividades de manera sostenible ya que cada vez más el cliente busca empresas que compartan esta filosofía.

4.7 Documentación del plan de calidad.

El plan de calidad debe estar por escrito, administrándose de manera ordenada y lo más automatizada posible. Esto se hace con la finalidad de

contar con un respaldo físico que aporte legitimidad al mismo. Además permite que el personal disponga de información unificada y procesos estandarizados al realizar sus actividades, lo que facilita el seguimiento y control de los mismos para garantizar la calidad en el servicio brindado.

Es decir, los hoteles deben disponer de un manual por cada procedimiento que se lleve a cabo. Así como un registro del cumplimiento de las actividades y de los requisitos del huésped. Así como llevar un control de toda la documentación que se genere.

4.8 Mantenimiento e instalaciones

Esta norma estará dada por el Reglamento General de Actividades Turísticas, en la que dispone que todo establecimiento hotelero de segunda categoría debe tener lo siguiente:

Una ama de llaves con sus respectivas camareras, en la que se deberá disponer de una camarera por cada dieciséis habitaciones para asegurar el óptimo desempeño de sus funciones. También se deberá disponer de un Maitre D'ó o Jefe de Salón acompañado de los meseros. En la que se contará con estaciones de ocho mesas como máximo.

La capacidad hotelera se refiere al número de habitaciones con las que cuenta el hotel, las mismas que deberán estar clasificadas en matrimoniales, dobles y triples.

4.9 Acogida de Huéspedes

En esta fase se establecen las responsabilidades que se deben cumplir al momento de la llegada del huésped hasta su salida.

Acogida y Estancia:

- El saludo durante la acogida y despedida del huésped debe ser personalmente.
- Se deberá informar de todos los servicios con los que cuenta el hotel, así como también sobre los horarios de salida y llegada (check in, check out)
- Estar presto a cualquier hora de resolver cualquier eventualidad que se le presente al huésped.

4.10 Limpieza y mantenimiento

La limpieza y mantenimiento de los bienes materiales del hotel juegan un papel crítico en la percepción de calidad del servicio de alojamiento por parte de los huéspedes. Por lo tanto la Gerencia deberá establecer los requisitos generales de limpieza así como algunos niveles mínimos de exigencia para velar su óptimo cumplimiento.

De igual forma deberá proveer de un espacio físico que sirva de bodega para almacenar los implementos y productos de limpieza, utilizando un kardex para registrar y controlar su inventario.

4.11 Seguridad.

Los hoteles deberán contar con los permisos necesarios de funcionamiento, cumpliendo con las regulaciones impuestas por la ley para asegurar el bienestar del cliente como personal.

Se deberá disponer de procedimientos de evacuación en caso de presentarse algún evento que ponga en peligro sus vidas, los mismos que deberán ser conocidos por el personal como cliente. Así como contar suficientes con extinguidores en cada piso.

4.12 Comercialización

Es la forma de promocionar los servicios de alojamientos. Para lo cual el Gerente deberá proporcionar información verídica sobre lo que desea ofertar. Así como entablar relaciones comerciales con intermediarios ya sean estas agencias mayoristas o de viaje para que sean vendidos como parte complementaria de sus paquetes. También deberán canalizarse a través del internet en páginas de Turismo, de referencias de viaje como Trip Advisor, entre otras.

Distintivo “Q”

Todos estos procesos se realizan con la finalidad de tenerlos documentados y poder llevar un mejor control en las actividades de servicio.

Cumpliendo así con la política de calidad establecida y orientándose hacia la mejora continua para ser acreedor del distintivo “Q” de calidad turística.

Es importante tener en cuenta que una vez que el hotel sea acreedor de este distintivo, deberá de forma permanente seguir el cumplimiento de las normas establecidas así como llevar el control de cada una de las actividades a fin de monitorear los resultados obtenidos y encaminarse hacia la excelencia continua, pudiendo obtener una certificación de la EFQM, que valide lo antes expuesto. Sólo así los establecimientos hoteleros de segunda categoría podrán ser competitivos al dar un excelente servicio al cliente, lo que se verá reflejado en mayores beneficios económicos al gestionar correctamente estos hoteles.

F? CONCLUSIONES

En la presente tesis se muestra la importancia de la Industria del turismo en el desarrollo económico y social del país, siendo uno de los sectores estratégicos que está impulsando el actual Gobierno con la nueva matriz productiva. Por lo que entre otros sectores que conforman esta industria, la hotelería ha reflejado un incremento de turistas hospedados en hoteles de diferentes categorías dependiendo de su preferencia y poder adquisitivo. Estos hoteles pueden ser de lujo, primera, segunda o tercera categoría, centrando el estudio en los hoteles de segunda categoría al encontrarse mayor porcentaje de insatisfacción de sus usuarios al no cumplirse sus expectativas en cuanto a la infraestructura del hotel y personal.

Referente al marco teórico se estudiaron algunos modelos de calidad de servicios hoteleros como el Modelo EFQM de Excelencia, Norma ISO 9000:2000 y Normas de Calidad Turística Española Q al haber sido estudiadas para su aplicación en establecimientos hoteleros. En donde se concluyó que es necesario tener un sistema de calidad en el servicio que permita controlar correctamente las actividades de la organización a fin de proporcionar confianza a los visitantes o turistas de que se cumplirán los requisitos de calidad. Así como reducir costos por errores en el servicio y obtener mayores beneficios económicos al satisfacer las expectativas del turista a través de la implementación de normas y modelos de calidad en establecimientos hoteleros para que estos puedan ser más competitivos.

De igual forma se analizó la gestión de los hoteles, concluyendo que es importante conocer y definir la estructura organizacional para poder establecer los departamentos y equipo operativo como las funciones que deben realizarse, teniendo un personal capacitado y motivado para el cumplimiento de las mismas. Adicional el administrador deberá previamente haber puesto en marcha las funciones administrativas puesto que serán el soporte para una correcta gestión.

Referente a la situación de la calidad de servicio de hoteles de segunda categoría del sector céntrico de Guayaquil se concluyó que un 77% de los clientes están parcialmente de acuerdo con el servicio brindado, lo que denotó una falencia al no haberse cumplido las expectativas de ellos. Repercutiendo de manera negativa ante el cliente que queda insatisfecho así como para el hotel que pierde una venta. Uno de los factores que tuvo mayor incidencia fue la del personal de servicios que no fue visto con profesionalismo. Así como también la infraestructura denotada deterioro, lo que daba una mala imagen.

Se evidenció que el personal administrativo y operativo no contaba con una capacitación en servicio al cliente ni del cargo a ocupar. Además que la mayoría de ellos eran plurifuncionales, es decir hacían otras funciones adicionales a las que les correspondían.

Los hoteles no cuentan con un sistema informático que les permita llevar el registro de sus actividades, tasa ocupacional de sus habitaciones, gestión de quejas, estados financieros para la toma de decisiones oportunas.

6. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de mejorar la infraestructura interna y externa de estos establecimientos hoteleros, se plantea convenios con el Ministerio de Turismo (MINTUR) y la Corporación Financiera Nacional (CFN) para la aprobación de préstamos que les permitan complementar el servicio brindado por el personal del hotel, con productos de calidad como camas, sábanas, toallas y todo bien físico con la finalidad de mejorar y superar las percepciones que tienen los clientes sobre los servicios brindados.

Adicional, la seguridad juega un papel importante para los huéspedes al momento de elegir el hotel, ya que muchos de los hoteles estudiados se encuentran en calles secundarias que se vuelven peligrosas en la noche al no existir algún control. Se plantea llegar a un acuerdo con la Policía Nacional para que establezcan puntos de control en sectores donde se encuentren estos hoteles.

Una vez que se ha implementado y ejecutado el plan para mejorar la calidad de los servicios en estos establecimientos, el Ministerio de Turismo en base a su inspección, acreditará a dichos hoteles con la Certificación “Q” de calidad.

Es importante destacar que la implementación de un plan para mejorar la calidad en establecimientos hoteleros de segunda categoría ubicados en el sector céntrico de la ciudad de Guayaquil, ayudará a las empresas a volverse

más competitivas al ofrecer un servicio de calidad estandarizado y reconocido con el distintivo “Q”. Esto permitirá aumentar la fidelidad de los clientes ya que constantemente se busca mejorar la percepción que tienen los mismos sobre el servicio prestado.

A su vez, esto implicará que el turismo se desarrolle de mejor manera al tener una política de calidad orientada a la satisfacción del cliente, aún más cuando Ecuador está siendo fuertemente promocionado como un destino a visitar. Es por esto que ciudades como Guayaquil está aprovechando la oportunidad de captar a un mayor número de turistas con la implementación de nuevas atracciones y centros de negocios con la finalidad de poder recibir y hospedar a toda aquella persona que visite esta ciudad, considerada como la “perla del pacífico”.

7. REFERENCIAS

- Aenor Ecuador, (s.f). Certificación ISO 9001 Gestión de la Calidad. Recuperado de http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf
- Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A. & de la Cruz Del Río Rama, M. (2012). Nivel de implementación de la calidad en sector turístico gallego. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 10(3) 253-263. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88123060003>
- Benitez, J. (2010). La calidad del servicio en la industria hotelera. (Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria). Recuperado de: http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_0000.pdf
- Betancourt, Y y Mayo, J. (s.f). La evaluación de la calidad de servicio. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/bama.htm>
- Camara, L., Bersozza, B y Correa, E. (2005). La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. Madrid: CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo. Recuperado de http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20MATEMATICAS%20FISICAS%20Y%20QUIMICAS/INGENIERIA%20INDUSTRIAL/10/GESTION%20DE%20CALIDAD%20II/9_CID_GES.pdf
- Cámara de Turismo de Pichincha. (2014). Boletín estadístico diciembre 2014. Recuperado de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/estadistica.html
- Cartagenova, A. (2010). Diseño de un sistema de Gestión de Calidad en el servicio de hoteles Todo Incluido. Caso Hotel Royal Acme Portete Beach Resort. Recuperado de <http://ftp.puce.edu.ec/handle/22000/3901>
- Chávez, K y Castro, E (2014). Análisis de la influencia de la calidad del servicio, en la satisfacción de los clientes, en los hoteles de 3 estrellas en la ciudad de guayaquil para diseñar un programa de mejoras en la

calidad de servicio al cliente. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/2305/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-197.pdf>

Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo (2014). Ingreso de divisas por turismo creció en un 21% hasta septiembre del 2014. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/ingreso-de-divisas-por-turismo-crecio-en-un-21-hasta-septiembre-del-2014/>

Crosby, P. (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. México: CECSA.

Cuatrecasas, LI. (2010). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona: Profit.

Daza, H. (2013). Análisis de la Medición de Calidad en los servicios hoteleros. Criterio Libre, 11(19), pp.263-280.

Diario El Telégrafo (2011) Gremio advierte burbuja hotelera. Recuperado de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2275283&idcat=19308&tipo=2>

Durán, J. (2006). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. Madrid. Recuperado el 11 de octubre de 2012, de: y2f2lsYC&printsec=frontcover&dq=libros+de+calidad+de+servicios+hoteleros&source=bl&ots=5U84biR_XG&sig=d5X6i9cjUE1lwvQSQ5XHMBgjKus&hl=es&sa=X&ei=e_l2UIqRAYTc9ASSwoCIBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=libros%20de%20calidad%20de%20servicios%20hoteleros&f=false

Educaguía (s.f). Gestión de Calidad. Modelo Europeo de Calidad: EFQM. Recuperado de <http://www.educaguia.com/apuntes/apuntes/calidad/modelo-europeo-calidad.pdf>

El Tiempo (2012). Ecuador busca turismo certificado. Recuperado de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/112052-ecuador-busca-turismo-certificado>

EFQM (2003). Introducción a la Excelencia. EFQM. Recuperado de <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

- Evans, James y Lindsay, W. (2008). Administración y Control de Calidad. Mexico: Cengage Learning. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=bL7PKYd4ypQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gadotti, S. y Franca, A (2008). La medición de la calidad del servicio: Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, marzo, 175-186. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2879656>
- Gandara, J (sf) La calidad y la competitividad de los destinos turísticos urbanos. Recuperado de: <http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/planurb05.pdf>
- Gobierno de la Rioja, y ADER (s.f). Modelo de Exclencia EFQM. Recuperado de <http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modelo-efqm.pdf>
- González, M (2011). Protocolo de revisión de la limpieza en hoteles. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/protocolo-revision-limpieza-hoteles.htm>
- Huertas, R. y Domínguez, R (2008). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en las empresas de servicios y turísticas. España: Universitat de Barcelona.
- Llamas, C. (2008). Gestión de alojamientos turísticos. España: Liber Factory.
- Mateo, R. (2010). Sistemas de Gestión de la calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>
- Membrado, J. (1996). Modelo Europeo de Calidad Total para Empresas Hoteleras. Instituto de Estudios Turísticos. 7-29. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-132-1996-pag7-28-77533.pdf>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (s.f). Manual Práctico de Calidad Hotelera para Hoteles y alojamientos rurales. Recuperado de

<http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/10.%20Calidad%20Hotelera.pdf>

Ministerio de Turismo (2014). Principales Indicadores de Turismo. *Boletín N. 12*. Recuperado de http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre_boletin_2014.pdf

Ministerio de Turismo (2011) Barómetro Turístico del Ecuador, 1 (2-13).
Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta.

Morillo, M (2011). Indicadores de gestión de la calidad de los servicios de alojamiento turístico del estado de Mérida. *Actualidad Contable Faces*, (14) 22, 86-119. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25720061007>

Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. Caso Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado de Mérida. *Visión Gerencial*, julio-diciembre, 269-297. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf>

Moreno, J. (2007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. Cuaderno de Gestión 2. 8-65. Recuperado de http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf

Organización Mundial de Turismo (2013). Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing OMT. *Barómetro del turismo mundial*, 11, (1-6).

Organización Mundial de Turismo (2012) El turismo internacional alcanza la cuota de los mil millones, UNWTO NEWS, 12. Recuperado de <http://www2.unwto.org/en/node/38071>.

Organización Mundial de Turismo (2011). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de: http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_1.pdf.

- Organización Mundial de Turismo (2010). Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y leyes de turismo. La experiencia de las Américas. Recuperado de http://www.siiimt.com/work/sites/siiimt/resources/LocalContent/1172/6/normsiscalturi_protec.pdf
- Padrón, V. (2002). Sistemas de calidad aplicados a los establecimientos hoteleros. Recuperado de http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4373/MODULO_3.pdf
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49.
- Plan Nacional del Buen Vivir. 2013-2017. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/herramientas>
- Publicación Vértice. (2008). *Gestión de Hoteles*. Madrid. Recuperado el 11 de octubre de 2012, de: http://books.google.com.ec/books?id=dRv-y2f2lsYC&printsec=frontcover&dq=libros+de+calidad+de+servicios+hoteleros&source=bl&ots=5U84biR_XG&sig=d5X6i9cjUE1lwvQSQ5XHMBgjKus&hl=es&sa=X&ei=e_l2U1qRAYTc9ASSwoCIBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=libros%20de%20calidad%20de%20servicios%20hoteleros&f=false
- Publicación Vértice. (2008). *Gestión de la calidad ISO 9001 en hostelería*. España. Recuperado el 15 de noviembre del 2012, de: http://books.google.com.ec/books?id=rFRKGhnQBFMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400. Recuperado de <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf>
- Robbin, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Education

Santomá, R. y Costa, G. (s.f) Calidad del servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. [En línea].

Secretaría Central de la ISO, (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Norma Internacional ISO 9001. Recuperado de http://www.implementacionsig.com/documentos/iso_9001/ISO%209001-2008.pdf


Tari, J. y Pereira, J (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia BusinessReview*. Recuperado de http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27964/1/2012_UniversiaBusinessReview.pdf

Torres, M. y Cabaleiro, V (2008). Planificación y Organización del trabajo. Seminario para la Formación y promoción de la Hostelería Gallega y Turismo. España: Ideaspropias
<http://www.clerkhotel.com/news/es/news/basis-of-hotel-management-for-small-hotel-boutique-lodge/>

www.certifika. Recuperado de http://www.certifika.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=7

8. APÉNDICE

8.1. Apéndice A: Encuesta de Satisfacción del Servicio

		Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Sistema de Postgrado Administración de Empresas		ENCUESTA SOBRE CALIDAD HOTELERA			
		Fecha:		Codificación:			
Hotel:		De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		En desacuerdo	En total desacuerdo
No. Encuesta		Muy bueno		Bueno		Regular	Malo
		4		3		2	1
Datos Generales:							
1.- Género							
Masculino		<input type="checkbox"/>		Femenino		<input type="checkbox"/>	
2.- Edad							
3.- País de Residencia							
Ecuador		<input type="checkbox"/>		Otro		<input type="checkbox"/> Ciudad	
4.- Motivo de viaje							
Vacaciones		<input type="checkbox"/>		Negocios		<input type="checkbox"/> Otros	
5.- Duración de su estadía							
1 día		<input type="checkbox"/>		2- 3 días		<input type="checkbox"/> mas de 3 días	
6.- Numero de personas que pernotan en el hotel							
7.- Ocupación							
Infraestructura							
1.- ¿Considera usted que el mobiliario en su habitación está en buen estado?							
De acuerdo		<input type="checkbox"/>		parcialmente de acuerdo		<input type="checkbox"/>	
en desacuerdo		<input type="checkbox"/>		en total desacuerdo		<input type="checkbox"/>	
2.- El servicio de aseo que recibió en su habitación durante su estadía fue							
Muy bueno		<input type="checkbox"/>		Bueno		<input type="checkbox"/>	
Regular		<input type="checkbox"/>		Malo		<input type="checkbox"/>	
3.- ¿Cómo califica la infraestructura de la habitación en la que se hospedó?							
Muy bueno		<input type="checkbox"/>		Bueno		<input type="checkbox"/>	
Regular		<input type="checkbox"/>		Malo		<input type="checkbox"/>	
4.- Su habitación contaba con el equipamiento necesario para su comodidad							
De acuerdo		<input type="checkbox"/>		parcialmente de acuerdo		<input type="checkbox"/>	
en desacuerdo		<input type="checkbox"/>		en total desacuerdo		<input type="checkbox"/>	
5.- ¿Cómo califica el estado de las áreas comunes como: pasillo y escaleras?							
Muy bueno		<input type="checkbox"/>		Bueno		<input type="checkbox"/>	
Regular		<input type="checkbox"/>		Malo		<input type="checkbox"/>	
6.- Existe facilidad de acceso al hotel							
De acuerdo		<input type="checkbox"/>		parcialmente de acuerdo		<input type="checkbox"/>	
en desacuerdo		<input type="checkbox"/>		en total desacuerdo		<input type="checkbox"/>	
7.- Como califica el área de recepción							
Muy bueno		<input type="checkbox"/>		Bueno		<input type="checkbox"/>	
Regular		<input type="checkbox"/>		Malo		<input type="checkbox"/>	
8.- En caso de haber utilizado el restaurante, como calificaría la infraestructura							
Muy bueno		<input type="checkbox"/>		Bueno		<input type="checkbox"/>	
Regular		<input type="checkbox"/>		Malo		<input type="checkbox"/>	

H o t e l	9.- La decoración interna y externa del hotel (fachada) fue de su agrado	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	10.- Existía en el hotel buena señalización interna (recepción, restuarante, habitaciones, escalera)	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	11.- El sistema de ventilación o enfriamiento fue de su agrado	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	12.- Seguridad en la habitación y hotel	Muy bueno	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Regular	<input type="text"/>	Malo	<input type="text"/>	
Personal										
S e r v i c i o	13.- El personal de recepción lo atendió con profesionalismo y de manera inmediata.	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	14.- La apariencia de los empleados era adecuada	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	15.- Demostró el personal de recepción un alto nivel de seguridad y conocimiento al realizar sus tareas	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	16.- Le ayudaron con su equipaje al momento de su ingreso como de salida	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	17.- Le explicaron sobre los servicios con los que contaban(como lavandería, restaurante) y el uso de las mismas	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>					
	18.- El personal de recepección mostró interés en resolver a tiempo cualquier eventualidad que se le presentase	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	19.- La atención en el restaurante fue de su agrado	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
Satisfacción										
C a l i d a d	20.-Cumplió el hotel con sus expetativas	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	
	21.- En caso de no estar de acuerdo con la pregunta anterior, responder que considera usted que le hizo falta al hotel para darle un mejor servicio									
	22.- Regresaría a este hotel y lo recomendaría	De acuerdo	<input type="text"/>	parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>	en desacuerdo	<input type="text"/>	en total desacuerdo	<input type="text"/>	