



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS.**

CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Turística y
Hotelera”

TRABAJO DE TITULACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN SEIS SIGMA, PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE EN EL HOTEL BELLA CASONA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

Autora: María Elena Trujillo Marroquín

Tutor: Ing. Danilo Quintana

Riobamba-Ecuador

2018

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: Modelo de Gestión Seis Sigma, para incrementar la satisfacción del cliente en el Hotel Bella Casona de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Presentado por: María Elena Trujillo Marroquín y dirigida por: Ing. Danilo Quintana.

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para constancia de lo expuesto firman:

Presidente del Tribunal

Dr. José Álvarez Román



Director del Proyecto

Ing. Danilo Quintana



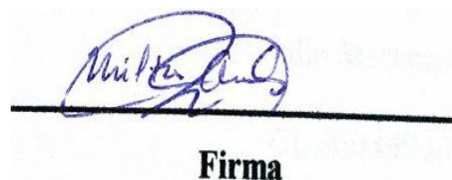
Miembro del Tribunal

Dra. Silvia Áldaz



Miembro del Tribunal

Ing. Milton Ávalos



AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: María Elena Trujillo Marroquín, al director del proyecto Ing. Danilo Quintana; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.




María Elena Trujillo

CI. 0604493007

INFORME DE TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación cuyo título es: **MODELO DE GESTIÓN SEIS SIGMA, PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BELLA CASONA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA-CHIMBORAZO**, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la Srta. María Elena Trujillo Marroquín tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba, 2018



Firma

Ing. Danilo Paul Quintana

C.I: 060332918-6

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido vivir esta experiencia, y por haber estado en todo momento conmigo. Mi mamá y abuelita por haberme retado siempre, por haber compartido conmigo mis éxitos y mis fracasos, por todos los sacrificios y esfuerzos que han hecho para que hoy sea quien soy, y esté donde estoy.

A mi tutor Ing. Danilo Quintana, por las facilidades y el apoyo incondicional que me ha brindado para poder realizar este proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A Dios porque sin su inmensa fidelidad, amor y misericordia, nada de esto sería posible.

Mi madre Margarita y abuela Elena quienes siempre me enseñaron a perseverar y a esforzarme, principalmente con su ejemplo.

A mis hermanos Steeven, Ely y a mis amigos Alan, Michu, Henry, Ricardo, Santiago, Majo, David, Daniela, Majo por demostrarme su apoyo incondicional en este trayecto de mi vida.

PRÓLOGO

El proyecto de investigación presentado a continuación lleva el título de “Modelo de Gestión Seis Sigma, para incrementar la satisfacción del cliente en el Hotel Bella Casona de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” consiste en la investigación sobre el Modelo de Gestión Seis Sigma, se llevó a cabo con el Hotel Bella Casona en la ciudad de Riobamba. Este trabajo ha sido escrito como parte de los requisitos de graduación en la Universidad Nacional de Chimborazo. El periodo de investigación y redacción de este trabajo de fin de grado ha durado desde noviembre de 2017 hasta marzo de 2018.

El proceso de investigación ha sido satisfactorio, al tener una respuesta positiva de los profesores y autoridades de la Universidad, quienes han logrado encaminarme a la resolución de los componentes del proyecto de investigación, y al realizar un estudio exhaustivo me ha permitido conocer las diferentes etapas del Modelo de Gestión que se investigó.

Con la habilitación de este modelo de gestión, el hotel tendrá un avance en su estilo de calidad y seguridad que va a ofertar a sus clientes de esta manera se logrará la fidelización y tendrá un incremento en las finanzas, reducirá los defectos de servicio y obtendrá la satisfacción de sus clientes. A partir del momento en que se quiere optimizar un proceso sin proponer de entrada la implantación de una solución sino enfocar el tema a analizar los datos para un mejor entendimiento del proceso, se puede convertir perfectamente en un proyecto 6 Sigma siguiendo las fases de la metodología DMAIC.

RESUMEN

El hotel Bella Casona es una empresa turística que está conformada, en el cantón Riobamba; se ha considerado proponer Six Sigma (Seis sigma), ya que se ofrece el servicio de alojamiento relacionándose con clientes, se desea utilizar una normativa que mida y mejore la calidad de servicio, componentes y herramientas que se utilizan para la satisfacción del usuario, y considera de suma importancia. , ya que ha afectado al establecimiento por no relacionarse de una manera adecuada con los clientes y es reducido el servicio al cliente que se brinda. Los clientes no obtienen un servicio especializado debido a las faltas cometidas por el personal y se piensa que el problema específico encontrado mediante encuestas realizadas es el índice considerable de insatisfacción de clientes.

El objetivo principal de la investigación fue el proponer el Modelo de Gestión Seis Sigma para incrementar la satisfacción al cliente en el Hotel Bella Casona y como objetivos específicos diagnosticamos la calidad del servicio al cliente en el hotel para la resolución del problema, luego valoramos la calidad del servicio y satisfacción del cliente y para finalizar estructuramos los componentes de la propuesta para el planteamiento de las etapas del modelo de Gestión Seis Sigma.

En este proyecto de investigación se aplicó el método exploratorio, diagnóstico y descriptivo ya este modelo de Gestión es relativamente nuevo y hay escasa información relacionada con el tema y aún más proponiendo a empresas del sector turístico. Se empleó también el método inductivo y científico ya que se observó, describió y clasifíco la información de cada uno de los pasos que seguimos en esta indagación.

Concluyendo con la investigación la metodología Seis Sigma es una herramienta disciplinada que sirve para mejorar la calidad de procesos, productos y servicios, dando mayor rentabilidad y crecimiento al negocio. De esta manera se pretende mejorar el rendimiento económico en esta empresa. Los efectos obtenidos serán: reducción de los tiempos de ciclo,

reducción de los costos, alta satisfacción de los clientes y más importante aún, efectos en el desempeño financiero de la organización.

Se propondrá el modelo de Gestión Seis Sigma en el hotel Bella Casona, con el fin de mejorar e incrementar el servicio al cliente, el rendimiento económico con el que cuenta la empresa y disminuir los riesgos al adquirir nuestros productos de esa manera nuestros clientes tendrán seguridad en utilizar nuestros servicios y llegaremos a fidelizar cada segmento de turistas que obtenemos en la ciudad.

ABSTRACT

Bella Casona hotel is a tourist company that is located, in the canton Riobamba; Six Sigma (Six sigma) has been proposed, since the hosting service is offered by interacting with clients, it is desired to use regulations that measure and improve the quality of service. Components and tools are used to satisfy customers, and their relevant suggestions. Unfortunately those have not been well conducted so they affecting the business because it does not relate adequately with customers and the customer service provided is reduced. The clients do not obtain a specialized service due to the mistakes made by the staff and it is thought that the specific problem found through surveys carried out is the considerable index of customer dissatisfaction.

The main objective of the research was to propose the Six Sigma Management Model to increase customer satisfaction at the Bella Casona hotel and as specific objectives we diagnose the quality of customer service at the hotel for the resolution of the problem, then we value the quality of the service and satisfaction of the client and to finish structure the components of the proposal for the approach of the stages of the Six Sigma Management model.

In this research project the exploratory, diagnostic and descriptive method was applied and this Management model is relatively new and there is scarce information related to the subject and even more, proposing to companies in the tourism sector. We also used the inductive and scientific method since we observed, described and classified the information of each one of the steps that we follow in this investigation.

Concluding with the research the Six Sigma methodology is a disciplined tool that serves to improve the quality of processes, products and services, giving greater profitability and growth to the business. In this way, it is intended to improve the economic performance of this company. The effects obtained will be: reduction of cycle times, reduction of costs, high

customer satisfaction and, more importantly, effects on the financial performance of the organization.

Six Sigma Management model will be proposed in the Bella Casona hotel, in order to improve and increase customer service, the economic performance of the company and reduce the risks of acquiring our products in this way our customers will have security in using our services and we will achieve the loyalty of each segment of tourists we obtain in the city.

Reviewed and corrected by Lic: Armijos Jacqueline, MsC.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacqueline', is written over a blue circular official stamp. The stamp contains the text 'INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS' around the perimeter and 'DIRECCIÓN' at the bottom. The center of the stamp features a coat of arms.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiii |
| A. INTRODUCCIÓN | 1 |
| PROBLEMA..... | 3 |
| JUSTIFICACIÓN | 4 |
| B. OBJETIVOS:..... | 5 |
| OBJETIVO GENERAL.- | 5 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 5 |
| C. ESTADO DEL ARTE..... | 5 |
| D. METODOLOGÍA | 17 |
| TIPO DE ESTUDIO | 17 |
| MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 18 |
| POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 19 |
| E. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 32 |
| F. PROPUESTA | 43 |
| 1. Título de la propuesta..... | 43 |
| 2. Introducción | 43 |
| 3. Objetivos de la propuesta..... | 44 |
| 4. Desarrollo de la propuesta | 45 |
| G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 66 |
| H. BIBLIOGRAFIA | 68 |
| I. ANEXOS | 72 |

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1 Estado del arte Seis Sigma | 15 |
| Cuadro 2 Estado del arte satisfacción del cliente..... | 17 |
| Tabla 3 Población y muestra..... | 21 |
| Tabla 4 Frecuencia de utilización del servicio..... | 22 |
| Tabla 5 Rapidez de atención | 22 |
| Tabla 6 Probabilidad de uso del servicio | 23 |
| Tabla 7 Atención y servicio brindado | 26 |
| Tabla 8 Problemas con el servicio | 27 |
| Tabla 9 Satisfacción del servicio | 27 |
| Tabla 10 Mejora en el servicio..... | 29 |
| Tabla 11 Atención en las reservas | 30 |
| Tabla 12 Estructura Organizativa del Hotel Bella Casona | 34 |
| Tabla 13 Plan de mejora continua..... | 53 |
| Tabla 14 Objetivos estratégicos propuestos al hotel..... | 55 |
| Tabla 15 Procesos operativos..... | 56 |
| Tabla 16 medidas kaizen recepción | 59 |
| tabla 17 medidas kaizen a&b | 61 |
| tabla 18 medidas kaizen ama de llaves | 63 |
| tabla 19 medidas kaizen ventas..... | 64 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 Frecuencia de uso de servicio | 22 |
| Gráfico 2 Rapidez de atención..... | 23 |
| Gráfico 3 Uso del servicio | 24 |
| Gráfico 4 Costo del servicio | 25 |
| Gráfico 5 Atención y servicio | 26 |
| Gráfico 6 Problemas con el servicio | 27 |
| Gráfico 7 Satisfacción del servicio recibido | 28 |
| Gráfico 8 Mejora en el servicio | 29 |
| Gráfico 9 Atención en reservas..... | 30 |
| Gráfico 10 Habitación familiar | 37 |
| Gráfico 11 Habitación Triple | 38 |
| Gráfico 12 Habitación doble | 40 |
| Gráfico 13 Habitación matrimonial | 40 |
| Gráfico 14 Croquis hotel..... | 42 |
| Gráfico 15 Etapas del modelo de Gestión Seis Sigma..... | 47 |

A. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se desarrolló en el hotel “Bella Casona” quien por estar seriamente comprometida con sus clientes, se pretende proponer un sistema de calidad de mejora continua en sus procesos mediante la metodología de Seis Sigma.

El hotel Bella Casona es una empresa turística que está conformada, en el cantón Riobamba; se ha considerado proponer Six Sigma (Seis sigma), ya que se ofrece el servicio de alojamiento relacionándose con clientes, se desea aplicar una normativa que mida y mejore la calidad de servicio, componentes y herramientas que se utilizan para la satisfacción del usuario, y considera de suma importancia.

Los modelos de gestión son de suma categoría ya que señalan una serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz. Estos modelos tienen como fin promover la mejora continua de la organización. Para ello, los modelos de gestión se estructuran en una serie de criterios, cuyo propósito es guiar la práctica y asegurar que se cumplen los principios básicos de excelencia. Además, sirven como herramienta de autoevaluación.

El modelo de Gestión Seis Sigma es un sistema de medición basado en la medida estadística conocida como desviación estándar. Sin embargo, el concepto de Seis Sigma se extiende más allá de la estadística. Es una metodología que utiliza un conjunto de herramientas para alcanzar metas agresivas con el fin de reducir la variación en los procesos, mejorar la satisfacción del cliente, generar crecimiento de negocio mejorar la rentabilidad, etc.

Actualmente, Seis Sigma está adquiriendo mucha importancia en el ámbito de los negocios. En los Estados Unidos de América es utilizada desde los años 80's y a pesar de que actualmente es conocida principalmente en países muy desarrollados, los resultados que

muchas empresas han alcanzado han sido tales que muchas organizaciones quieren saber que es “Seis Sigma” y como pueden implementarlo y aplicarlo a su organización para que sobreviva la competencia agresiva que ha traído consigo la globalización. (Herrera, 1993)

Son muchos los líderes que gracias a la gestión integrada de Seis Sigma han alcanzado un 50 por ciento de márgenes de beneficio y más de \$20 mil millones en ahorros financieros. Esta es la razón por la cual empresas nacionales, de tamaño medio e incluso pequeños fabricantes regionales e instituciones consideran a Seis Sigma una herramienta vital para lograr mejorar continua y significativamente.

En esta materia de mejora continua, existe gran variedad de herramientas de calidad que se encuentran certificadas, por lo que para su realización de la investigación se acudió a las diferentes fuentes literarias para la obtención de la información. Six Sigma se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones de servicios, varias herramientas y técnicas han sido sugeridas por académicos y profesionales para su implementación. Sin embargo la implementación de Six Sigma en empresas de servicios es limitada.

Al observar que el aumento del grado de satisfacción del cliente, mejoran las ventas, rentabilidades y el valor de la empresa; ha permitido concluir que la calidad constituye uno de los principales ejes para el desarrollo de cualquier tipo de organización y/o empresas, sin embargo, para llegar a la calidad, va más allá de la simple aplicación de herramientas como inspecciones, incluso de la implementación de certificación de sistema de gestión de calidad, sino requiere de la convicción, visión, liderazgo y pasión por lo que se hace.

A continuación se detallaran brevemente el contenido de los capítulos:

En el Capítulo I, se detallara una breve introducción acerca del proyecto de investigación detallando el problema encontrado y la justificación del tema.

Capítulo II, Se escribirá y especificara los objetivos generales y específicos con los cuales se trabajara el proyecto.

Capítulo III, Estado del arte: se interpretara la realidad a través de una serie de conceptos que funcionan como supuestos teóricos que posibilitan el proceso de investigación.

Capítulo IV, Metodología: Estará detallado el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de los objetivos, que dirige este proyecto de investigación.

Capítulo V, Resultados: Se puntualizaran los resultados obtenidos, esto se lo hace para fundamentar que los sujetos de estudio fueron adecuados o señalar cuales son los parámetros pertinentes.

Discusión: Se mostrara cada resultado, se interpretara los datos y se expone los amplios conocimientos que tiene sobre el tema.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones: se detallaran los resultados obtenidos verificando con los objetivos que se puntualizan en la propuesta de este trabajo de grado.

PROBLEMA

El hotel Bella Casona, está ubicado en la ciudad de Riobamba, se considera que ha afectado al establecimiento por no relacionarse de una manera adecuada con los clientes y es reducido el servicio que se brinda. Los usuarios no obtienen un servicio especializado debido a las faltas cometidas por el personal y se piensa que el problema específico que se encontró mediante encuestas realizadas es el índice considerable de insatisfacción de clientes.

La inexistencia de un modelo de gestión que mida y mejore la calidad de los servicios al cliente que se ofertan en esta empresa turística, está incurriendo de alguna manera en el

progreso para el hotel ya que la serie de los clientes insatisfechos aumentaría y afectaría de manera negativa en el rubro de ingresos para el hotel.

JUSTIFICACIÓN

El hotel Bella Casona es una empresa turística que está conformada en el cantón Riobamba; se ha considerado proponer una metodología de calidad, ya que se ofrece el servicio de alojamiento y se desea aplicar una normativa que mida y mejore la eficacia de servicio, componentes y herramientas que se utilizan para la satisfacción del usuario.

La metodología propuesta es una herramienta disciplinada que sirve para mejorar la calidad de procesos, productos y servicios, dando mayor rentabilidad y crecimiento al negocio. De esta manera se pretende mejorar el rendimiento económico en esta empresa. Los efectos obtenidos serán: reducción de los tiempos de ciclo, reducción de los costos, alta satisfacción de los clientes y más importante aún, efectos en el desempeño financiero de la organización.

Se propuso el modelo de Gestión Seis Sigma en el hotel Bella Casona, con el fin de incrementar el servicio especializado y rendimiento económico con el que cuenta la empresa y disminuir los riesgos al adquirir nuestros productos de esa manera nuestros clientes tendrán seguridad en utilizar nuestros servicios y llegaremos a fidelizar cada segmento de turistas que obtenemos en la ciudad.

Este trabajo es de suma importancia ya que permite generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones de la empresa de alojamiento, con la finalidad de mantener la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y contribuir con la optimización de la gestión de la calidad y seguridad de los servicios y productos que se ofrecen.

B. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL.-

- Proponer el Modelo de Gestión Seis Sigma para el incremento de la satisfacción al cliente del hotel Bella Casona de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la calidad del servicio al cliente del hotel Bella Casona para la resolución del problema.
- Valorar la calidad de servicio y satisfacción del cliente en el hotel.
- Estructurar los componentes de la propuesta para el planteamiento del modelo de gestión Seis Sigma.

C. ESTADO DEL ARTE

SEIS SIGMA

La metodología Seis Sigma es un modelo que sigue un formato estructurado y disciplinado (McCarty (2004)). Consiste de 5 fases conectadas de manera lógica entre sí (i) Definir, (ii) Medir, (iii) Analizar, (iv) Improvet (mejorar) y (v) Controlar. Cada una de estas fases utiliza diferentes herramientas que son usadas para dar respuesta a ciertas preguntas específicas que dirigen el proceso de mejora. De este enunciado en adelante a las 5 fases las denominaremos DMAIC.

Neuman, R. P. (2002). Seis sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o departamento. Seis Sigma pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores soluciones.

Pande (2001) afirma, “en la estrategia Six Sigma el cliente no solo es importante, es esencial para medir la eficacia de los procesos de negocio. En Six Sigma la visión del cliente es buscada, estudiada y fuertemente considerada tanto para la evaluación de los procesos existentes, como en el rediseño de los nuevos procesos de trabajo”.

Wheat & Mills & Carnell (2004) afirman que una operación Seis Sigma exitosa empieza con una definición clara de las metas que se buscan con el proceso de mejoramiento de la compañía. Sin esto, la compañía nunca será dueña del cambio, éste será siempre una idea de extraños sobre que le conviene a la empresa.

Por otro lado, Lefcovich (2006) en su artículo Seis Sigma-Hacia un nuevo paradigma en gestión, afirma que Seis Sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Seis Sigma pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo del ciclo
- Reducir los defectos

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es la evaluación cognitiva entrando a valorar aspectos como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Westbrook 1987; Westbrook & Oliver 1991).

En la actualidad la satisfacción del cliente se estima que se consigue a través de conceptos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas. Estos conceptos surgen de la

Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría dice que una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible. De forma adicional, cuando los consumidores toman una decisión siempre se enfrentan a una disyuntiva, deben sacrificar algo para obtener otra cosa, es decir, cuando compran una cantidad mayor de un bien, pueden comprar menos de otros bienes y cuando gastan la mayor parte de sus recursos, tienen menos posibilidad de ahorro, con lo que tendrán que conformarse con consumir menos en el futuro.

IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa.

Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

Aunque la satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran correlación entre la retención de los clientes y los beneficios.

Por lo general las investigaciones de mejora de la calidad en el turismo se vinculan la mejora de la satisfacción de los clientes (Abubakar & Mavondo 2014; Sadilek 2015; Pereira, Salgueiro et al. 2016).

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los conceptos de los términos y fundamentos del siguiente proyecto de investigación, se describirá el modelo de gestión Seis Sigma.

En un mundo dinámico y competitivo, las empresas constantemente se encuentran presionadas por mantenerse en el mercado, y el éxito depende en gran parte de la gestión en torno a la calidad, la productividad, la innovación y la eficiencia de sus procesos.

Hayler y Nichols (2005) aseguran que los procesos de mejora buscan eliminar todo aquello que no contribuye al valor agregado de los productos y a la satisfacción de los clientes, para esto se realiza un detallado análisis de todo el ambiente laboral buscando procesos redundantes, inconvenientes en el flujo de material, cuellos de botella, exceso de suciedad, acumulación material de proceso, es decir todo aquello que podría afectar los procesos disminuyendo la capacidad de estos lo que resulta en problemas de calidad y afecta los tiempos de ciclo; (Caicedo et al 2011).

Seis Sigma es una estrategia de mejora continua del negocio, que tiene diferentes significados para diferentes grupos dentro de una organización (Harry et al, 2010).

La mejora de procesos bajo el enfoque Seis Sigma permite a las empresas tomar decisiones de manera acertada, debido a que garantizan un alto nivel de confianza a la hora de medir el rendimiento del proceso, controlar las proporciones de productos defectuosos y determinar la productividad con impacto en la rentabilidad de la organización. (Vidal., Aguas & Puello, 2018).

En mi opinión esta filosofía es importante, si se tiene en cuenta que en su desarrollo se puede hacer un análisis como el reconocimiento del problema, la implementación y el proceso de control para mantener los beneficios y poder mantener a la empresa competitiva.

Este artículo ha logrado demostrar la importancia que hoy en día se tiene acerca de la integración de metodologías tales como Seis Sigma ya que al final se logran mejores resultados dentro de un proceso o desarrollo de las etapas con las que cuenta.

En este mundo globalizado las empresas están obligadas a mostrarse competitivas y subir el índice de satisfacción del cliente ya que de esta manera podrá evidenciarse como va creciendo su negocio o empresa con la implementación de nuevas tecnologías y nuevos procesos y mejorar la calidad del servicio que se oferta.

La satisfacción de los turistas debe evaluarse frecuentemente para propiciar un incremento constante de este indicador, al medir y controlar su variabilidad. La investigación muestra los resultados de aplicación de un proyecto de mejora Seis Sigma ajustada al contexto turístico para mejorar la satisfacción de los clientes de un hotel que atiende al turismo internacional.

Una de las causas por la que no se equiparan las aplicaciones de Seis Sigma en el turismo respecto a los procesos de manufactura se deben a que la calidad del turismo está altamente condicionado por el papel protagónico de los clientes y la variabilidad que presentan sus expectativas y percepciones respecto al servicio entre un cliente y otro, o aun en un mismo cliente en diferentes momentos. Por lo general las investigaciones de mejora de la calidad en el turismo se vinculan la mejora de la satisfacción de los clientes (Abubakar & Mavondo 2014; Sadilek 2015; Pereira, Salgueiro et al. 2016).

La metodología aplicada al objeto de estudio práctico, con las adecuaciones pertinentes, permitió constatar que la concepción metodológica de Seis Sigma puede conducir al logro de niveles superiores de desempeño en instalaciones turísticos, como los hoteles estudiados,

facilitar la medición, control y mejora de la satisfacción de los clientes con los servicios prestados.

Este estudio de caso aplicado a un caso real de un hotel internacional de cuatro estrellas evidentemente muestra lo positivo que resultó la aplicación de Seis Sigma mediante sus etapas DMAIC, han desarrollado procesos y se conoce que es posible aplicarlo en procesos de servicios, no únicamente en lo relativo a la variable tiempo o a la aceptación de insumos, sino que se puede aplicar en la medición de la satisfacción de los clientes y demostrar que una empresa conformada de turismo también puede llegar a un nivel alto de competitividad. (Pérez, García, Sánchez & Campdesuñer 2018).

Salazar & Castañeda (2018) afirman que en años recientes, las empresas han empezado a utilizar numerosas herramientas como estrategia para mejorar su calidad e incrementar los niveles de satisfacción con la clientela; además de disminuir sus costos de calidad, que si bien en empresas a gran escala ha sido un elemento clave en la mejora continua, en la pequeña y mediana empresa PyME aún es un reto. En la mayoría de las ocasiones enfrentan una problemática común, mayormente relacionada con su propio tamaño, con lotes de producción variantes, la capacitación proporcionada al personal, además de toparse en muchos casos con la falta de conocimiento o la implementación de las mismas.

El uso de técnicas de calidad en PyME representa un gran paso que genera incertidumbre acerca del éxito de los proyectos a emprender, ya que se parte de condiciones iniciales particulares como la falta de datos históricos fiables, falta de estandarización y las variaciones del proceso.

Parte del éxito de la implementación de estas técnicas consiste en la selección de los proyectos prioritarios, tratando de seguir el principio de Pareto de tal forma que a partir de este esfuerzo se obtengan resultados favorables colaterales. En la empresa estudiada se

observó que los defectos de calidad urgente de atender. A partir de la implementación sistemática de la metodología DMAIC

En los últimos años las empresas han optado por aplicar metodologías de calidad y de mejora continua en este caso de las pequeñas y medianas empresas, resultaba un reto; ahora representa un cambio positivo ya que genera éxito, la estandarización de la fórmula, y el entrenamiento del personal promovió el trabajo grupal y comprensión de los requerimientos de la empresa y de la clientela que se reflejó en la entrega del producto terminado con las especificaciones de calidad correctas. Estas mejoras impactaron en una reducción de devoluciones, así como en un incremento en la cantidad del producto en buen estado que se produce en la línea. Especialmente permitió mayores ingresos a la empresa obteniendo mayor aceptación y disminución del sistema de producción.

Según Santos (2009): Realizó una guía para la implementación de Seis Sigma en un proceso de producción, con la finalidad de mejorar la calidad del producto, reducir los costos innecesarios por las fallas de proceso, incrementar los beneficios para la empresa y consolidar el trabajo en equipo de sus empleados.

En Ecuador son pocas las empresas que manejan sistemas de aseguramiento y mejoramiento de calidad, en muchos casos el procesamiento de alimento se da de manera artesanal, bajo condiciones sanitarias inadecuadas y con problemas de calidad como sucede en esta producción.

Este modelo de Gestión que se propone en este trabajo de investigación, será de gran ayuda para el Hotel Bella Casona ya que podrán llevar un control y seguimiento de calidad para la satisfacción de sus clientes, cambios de estrategias y elevar ganancias y reconocimiento para el establecimiento, de esta manera la empresa tendrá un exitoso progreso de actividades y con

un mínimo de defectos en la atención a clientes. La ausencia de calidad en el producto o servicio genera pérdidas monetarias a la empresa con reducción de ventas, pérdida de mercado desgaste de imagen.

Torres (2001): en la investigación que abordo encontró la necesidad que tienen las empresas, de forma especial las organizaciones prestadoras de servicio, de contar con un herramienta de mejora continua que le permita el cumplimiento con los estándares de calidad demandados cada día más por sus clientes.

En esta materia de mejora continua, existe gran variedad de herramientas de calidad que se encuentran certificadas, por lo que para su realización de la investigación se acudió a las diferentes fuentes literarias para la obtención de la información. Six Sigma se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones de servicios, varias herramientas y técnicas han sido sugeridas por académicos y profesionales para su implementación. Sin embargo la implementación de Six Sigma en empresas de servicios es limitada.

Al observar que el aumento del grado de satisfacción del cliente, mejoran las ventas, rentabilidades y el valor de la empresa; ha permitido concluir que la calidad constituye uno de los principales ejes para el desarrollo de cualquier tipo de organización y/o empresas, sin embargo, para llegar a la calidad, va más allá de la simple aplicación de herramientas como inspecciones, incluso de la implementación de certificación de sistema de gestión de calidad, sino requiere de la convicción, visión, liderazgo y pasión por lo que se hace.

La gestión de calidad ha sido determinada como una estrategia significativa para lograr una ventaja competitiva, el objetivo de la empresa pueden diferir, pero la importancia de los clientes es una cuestión de interés habitual. La capacidad de las organizaciones para adaptarse a las necesidades del cliente en un mercado globalizado es de vital importancia para el éxito a largo plazo.

Six Sigma es un enfoque disciplinado para la mejora de procesos de servicios, se presenta la metodología como la herramienta estratégica empresarial, enfocada a la satisfacción de los clientes, calidad de servicios y el cambio organizacional.

El entendimiento de Six Sigma como una metodología que posibilita la comprensión detallada de los procesos y procedimientos, lo que permite desencadenar cambios estratégicos con las seguridad y simplicidad (Schroeder, 2000)

Según Eckes (2006): “El camino para ser mas eficaces y eficientes mediante el empleo del Six Sigma es la estrategia, que se denomina administracion del proceso empresarial. La responsabilidad por este componente estratégico recae sobre la gerencia”

Las compañías existen para ser rentables. Las compañías rentables dan empleos y pagan impuestos que benefician a la comunidad, al estado o provincia y al país donde fabrican sus productos o prestan sus servicios. Generar utilidad se basa en tener clientes que quieren su producto o servicio. La demanda de este producto es apenas el comienzo. Todo cliente tiene sus requisitos sobre dicho producto o servicio. El Six Sigma en su nivel básico se encamina a mejorar simultáneamente la eficacia y la eficiencia.

(Pande P. S., 2002) : Seis Sigma ha ganado un seguimiento ferviente por parte de ejecutivos y directivos por su habilidad para reducir el tiempo de ciclo, eliminar los defectos de los productos y aumentar dramáticamente la satisfacción del cliente. Pero Seis Sigma no puede funcionar sin una involucración y un compromiso amplio de los empleados, las ideas clave detrás de Seis Sigma, los roles cruciales y las responsabilidades que tienen los empleados en una iniciativa. Seis Sigma es una iniciativa de negocio que ayuda a todas las áreas de una organización a satisfacer las necesidades de sus clientes con rentabilidad.

Six Sigma es un esfuerzo para satisfacer mejor a los clientes, reducir los ciclos de tiempo, reducir los defectos, posicionar a una empresa, y hacerla más productiva y competitiva. Es un

sistema completo y flexible para conseguir, mantener y maximizar el éxito en los negocios, gracias a una comprensión total de las necesidades del cliente, del uso disciplinado del análisis de los hechos y datos, de la atención constante a la gestión, mejora y reinención de los procesos empresariales, (Pande & Holpp, 2002).

Pande y Holpp (2002) definen “Seis Sigma como una metodología que se muestra de gran interés para proponer en cualquier empresa que brinde servicio y que esté relacionada con los clientes, ya que es un sistema que podría maximizar o incrementar la satisfacción del cliente, y el éxito de la empresa estaría encaminándose positivamente con las personas que utilizan sus servicios y de esa manera lograría también posicionarse en el mercado y tener una alta satisfacción y un logro de fidelización de clientes”.

En mi opinión, al realizar un consenso entre esta conceptualización, una definición aproximada de Six Sigma, es que es una ética de servicios planteada para mejorar la calidad de los procesos de las empresas, siempre con una orientación a la satisfacción del cliente, filosofía que se vale de herramientas para eliminar errores y mejorar los procesos, llevando a la organización al logro de la competitividad.

CUADRO DE ESTADO DEL ARTE

METODOLOGÍA SEIS SIGMA

| Autores | Año | Tema | Aspecto relevante |
|----------------------------------------|------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vidal | 2018 | Seis Sigma | Permite a las empresas tomar decisiones de manera acertada y garantizan alto nivel de confianza. |
| Mauricio León Lefcovich | 2006 | Seis Sigma | Es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Pone primero al cliente y usa datos para impulsar mejores resultados. |
| Wheat & Mills & Carnell | 2004 | Seis Sigma | La operación exitosa empieza con una definición clara de las metas que se buscan con el proceso de mejoramiento de la compañía. |
| Neuman, R. P. | 2002 | Seis Sigma | Primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores soluciones. |
| Pande | 2001 | Seis Sigma | El cliente no solo es importante, es esencial para medir la eficacia de los procesos de negocio. |

Cuadro 1 Estado del arte Seis Sigma

Elaborado por: María Elena Trujillo

| AUTORES | AÑO | TEMA | ASPECTO RELEVANTE |
|-----------------------------|------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perez,Garcia,Sanchez | 2018 | Satisfacción de clientes | Debe evaluarse frecuentemente para propiciar un incremento constante de este indicador. |
| Salgueiro | 2016 | Importancia de la satisfacción al cliente. | Objetivo importante, no el final; es un camino para llegar al fin, que es la obtención de unos buenos resultados económicos. |
| Kotler | 2006 | Satisfacción de clientes | Juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño o los resultados que obtiene de un producto. |
| Oliver | 1991 | Satisfacción del cliente | Evaluación cognitiva, valorar aspectos como los atributos de los productos y confirmación de las expectativas. |

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuadro 2 Estado del arte satisfacción del cliente

Elaborado por: María Elena Trujillo

D. METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

Exploratorio.

Se aplicó este método de estudio ya que Seis Sigma es un Modelo de Gestión relativamente nuevo en el país y se tiene escasa información relacionada con el tema y más aun proponiendo a empresas del sector turístico.

Diagnóstico

Un punto previo a toda investigación diagnóstica fue la determinación del problema que se abordó, dado que finalmente el diagnóstico dirá si existe o no dicho problema. Una vez que el problema está claro, se estableció la solución o línea de trabajo que busque la globalidad. (Sampieri, Collado, & Baptista 1998).

El objetivo de proponer esta indagación diagnóstica fue para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Descriptivo

Para elaborar el proyecto de una manera parcial, se eligió algunos aspectos de la organización y funcionamiento según la importancia, urgencia o facilidad de llegar a la aceptación.

-En esta investigación se aplicó el método descriptivo ya que se realizó la observación, el análisis y clasificación de la información que fue conveniente para la elaboración de esta indagación.

El método descriptivo nos ayudó a la identificación y descripción de toda la información recabada que fue de ayuda para la elaboración de la propuesta y el diseño de la investigación.

En esta investigación se tomó en cuenta fuentes históricas, monografías y todos aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar todo el análisis.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Inductivo

En este método se observó, describió y clasificó la información de cada uno de los pasos que seguiremos en la investigación del presente trabajo.

Método Científico

Efi de Gortari (1980) escribe: "El método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento".

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente indagación se realizó una entrevista dirigida al Gerente General del hotel, posteriormente se realizaron las encuestas dirigidas a los huéspedes. Se lo ejecutará en el mes de Enero del 2018.

La población con la que se trabajó: la Gerente General del establecimiento, la seleccioné para la entrevista teniendo en cuenta que fue la más capacitada para proporcionar dicha información.

Población 1

Las personas que tienen conocimiento del manejo, atención y servicio al cliente. (1 persona)

Población 2

Turistas que llegan mensualmente al cantón Riobamba y hayan utilizado los servicios de Hotel Bella Casona y puedan opinar sobre la satisfacción adquirida (300 turistas aproximadamente).

Muestra

Para obtener la muestra de la población investigada, utilizaremos la siguiente fórmula estadística de George, C. Canavos

Aplicación de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de la población de turistas, de acuerdo al método aprendido en la Universidad Nacional de Chimborazo.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n = Muestra.

N= Tamaño de la población.= (300)

E= 0,05

p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.50).

q= 1 – p = (0.50)

Z= 1,96

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) \cdot E^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (300)}{(300-1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = 169$$

| INSTRUMENTO | POBLACIÓN | MUESTRA |
|-------------|-----------------------------|---------|
| Entrevista | Gerente General | ----- |
| Encuestas | Personas que utilizaron los | 169 |

| | | |
|--|----------------------------|--|
| | servicios del hotel. (300) | |
|--|----------------------------|--|

Tabla 3 Población y muestra

Elaborado por: María Elena Trujillo

TABULACIONES DE ENCUESTAS

A continuación se presentan las tablas y gráficos que corresponden a la información recolectada en las encuestas realizadas en el Hotel Bella Casona, cada tabla de información se realizó con su respectivo gráfico para observar la tendencia de las respuestas obtenidas para después de un análisis a los resultados arrojar una conclusión acertada de los mismos de esa manera será de gran apoyo para la propuesta que será presentada.

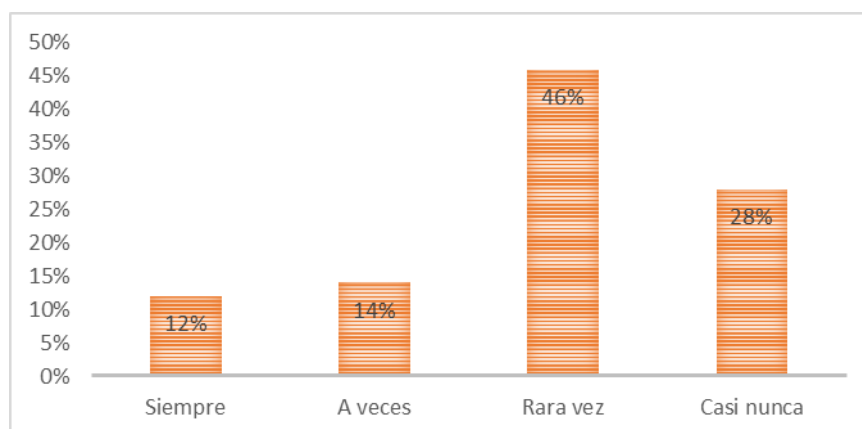
| Utilización de servicio | Número | Porcentaje |
|--------------------------------|---------------|-------------------|
| Siempre | 10 | 12% |
| A veces | 12 | 14% |
| Rara vez | 85 | 46% |
| Casi nunca | 62 | 28% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Pregunta No. 1 ¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 4 Frecuencia de utilización del servicio



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Gráfico 1 Frecuencia de uso de servicio

De los clientes encuestados el 46% utiliza el los servicios del hotel rara vez, el 28% casi nunca, el 14% a veces y el 12% siempre.

Se puede observar que los clientes que utilizan los servicios del hotel en mayor porcentaje lo hacen rara vez o casi nunca de esa manera podemos sacar conclusiones de cuál podrá ser la falencia por la que no vuelven a visitar el establecimiento.

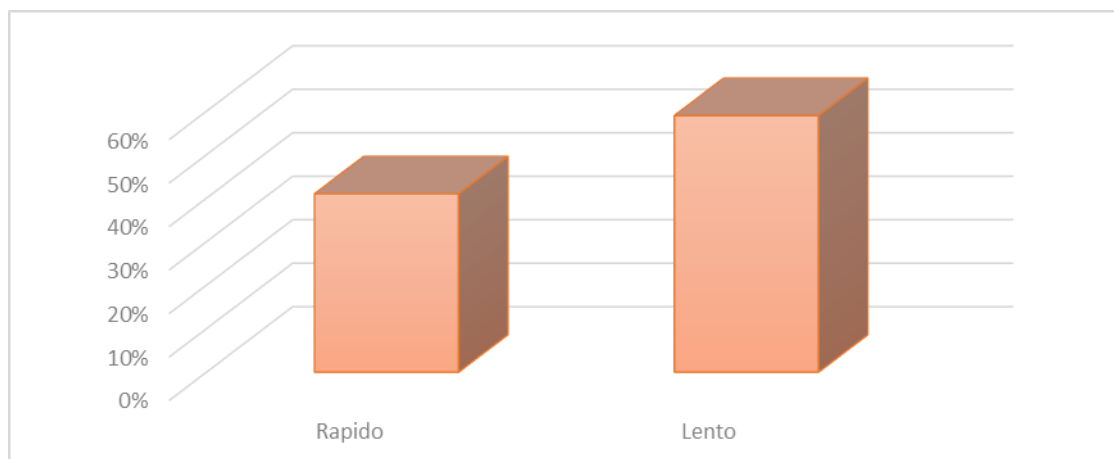
Pregunta No. 2 ¿Qué tan rápida fue la atención en el hotel?

| Atención | Número | Porcentaje |
|--------------|--------|------------|
| Rápido | 82 | 41% |
| Lento | 87 | 59% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 5 Rapidez de atención



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 2 Rapidez de atención

De las personas encuestadas el 41% dijeron que el servicio es rápido y el 59% que es lento.

De esta manera podemos interpretar que las personas encuestadas han recibido un servicio tardío y de esa manera se considera que no han tenido un cliente insatisfecho.

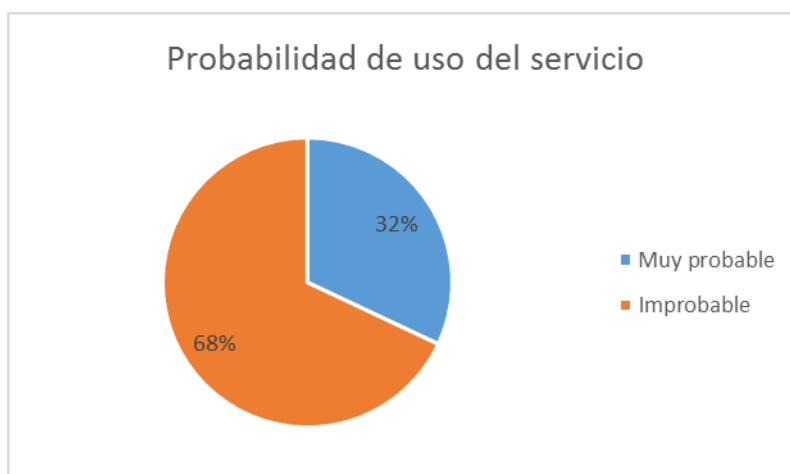
Pregunta No. 3 ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a usar nuestro servicio?

| Uso del servicio | Número | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Muy probable | 79 | 32% |
| Improbable | 90 | 68% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 6 Probabilidad de uso del servicio



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 3 Uso del servicio

La probabilidad de que vuelvan a usar el servicio es de 32% y el 68% es improbable que lo haga.

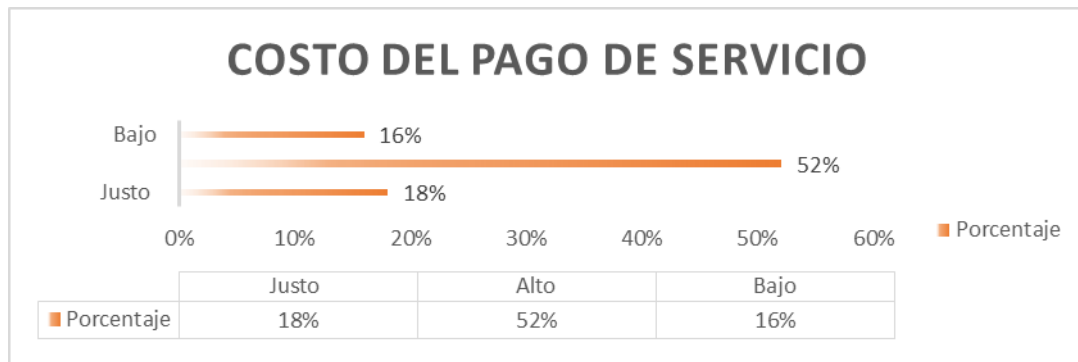
De esta manera se pone en conocimiento que la empresa no está logrando la fidelización de los clientes.

Pregunta No. 4 ¿Cree que el costo que pago por el servicio es?

| Cree que el costo que pago por el servicio es? | Numero | Porcentaje |
|------------------------------------------------|------------|-------------|
| Justo | 18 | 18% |
| Alto | 52 | 52% |
| Bajo | 16 | 16% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 4 Costo del servicio

El 18% de las personas piensan que el pago es justo, el 52% que es alto y el 16% que es bajo.

Interpretando los resultados se piensa que la mayoría de las personas encuestadas están conscientes de que el pago por el servicio es alto y no devenga la prestación que han recibido.

Pregunta No. 5 ¿Cómo calificaría la atención y servicio que se brindó en el hotel?

| Atención y servicio | Número | Porcentaje |
|---------------------|--------|------------|
| Excelente | 13 | 10% |
| Muy buena | 16 | 12% |
| Regular | 105 | 62% |
| Mala | 35 | 16% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 7 Atención y servicio brindado



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 5 Atención y servicio

El 10% de encuestados han respondido que la atención y el servicio es excelente, el 12% que es muy bueno, el 62% que es regular y el 16% que es malo.

Lo cual podemos interpretar que la mayoría de personas indican que el servicio es regular o malo de esta manera nos indica que tenemos un alto índice de insatisfacción del cliente y podremos proponer las mejoras para la empresa.

Pregunta No. 6 ¿Tuvo algún tipo de problemas con el servicio que recibió?

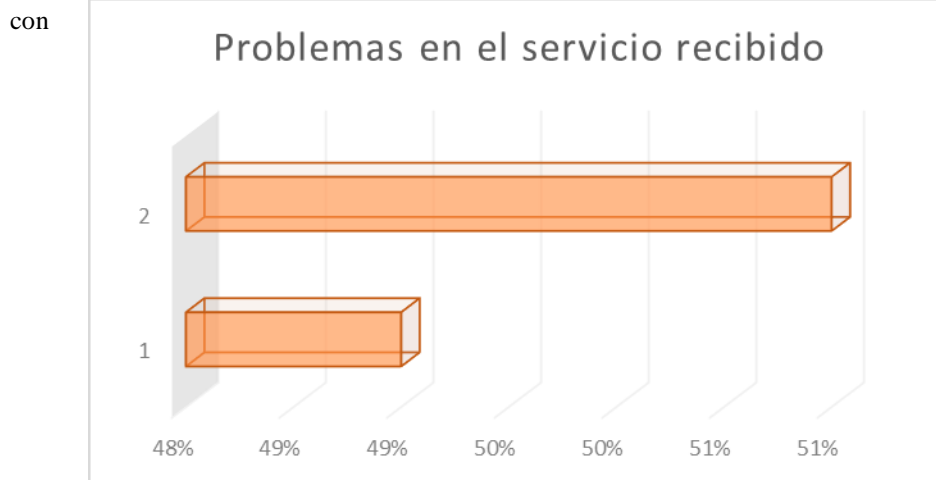
| Problemas con el servicio | Número | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| SI | 83 | 49% |
| NO | 86 | 51% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 8 Problemas

el servicio



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 6 Problemas con el servicio

El 49% de las personas encuestadas han tenido algún tipo de problema con el servicio que han recibido. Esto nos sirve para nuestra investigación ya que sabemos que es lo que está fallando en el servicio mediante estas encuestas, y poder aplicar las propuestas de mejora para el hotel Bella Casona.

Pregunta No. 7 ¿Se siente satisfecho con el servicio que le ofertaron en el hotel?

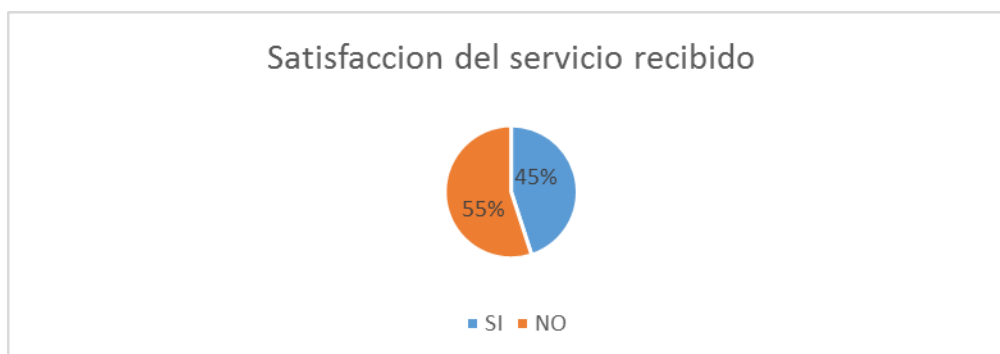
| Satisfacción del servicio | Número | Porcentaje |
|---------------------------|--------|------------|
| SI | 79 | 45% |
| NO | 90 | 55% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 9 Satisfacción del servicio

Cuadro No. 7



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 7 Satisfacción del servicio recibido

El 55% de las personas no se siente satisfecho con el servicio que han recibido es decir tenemos estadísticamente un alto porcentaje de insatisfacción del cliente, lo que nos ayuda en nuestro estudio a tomar en cuenta cuales son los parámetros que se debe tomar para nuestra propuesta.

Pregunta No. 8 ¿Para su criterio que se debería mejorar en el servicio que se le brindo en el hotel?

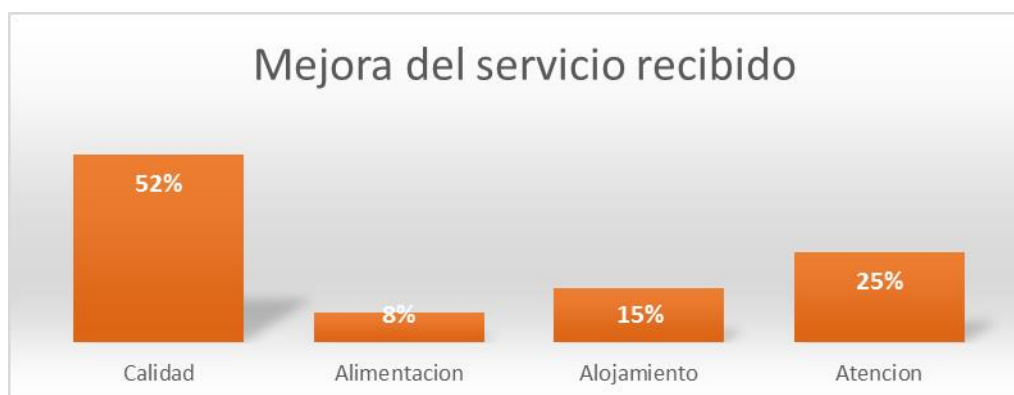
| Mejora en el servicio | Número | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Calidad | 87 | 52% |
| Alimentación | 12 | 8% |
| Alojamiento | 15 | 15% |
| Atención | 55 | 25% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 10 Mejora en el servicio

Cuadro No. 8



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 8 Mejora en el servicio

El 52% de las personas encuestadas nos dan a conocer que se debería mejorar el servicio de calidad y el 25% el servicio de atención al cliente.

De esta manera tenemos dos indicadores en los cuales tendremos en cuenta para mejorar el servicio de calidad que se oferta en el hotel.

Pregunta No. 9 ¿Recibió una atención positiva en los sistemas de reserva que maneja el hotel?

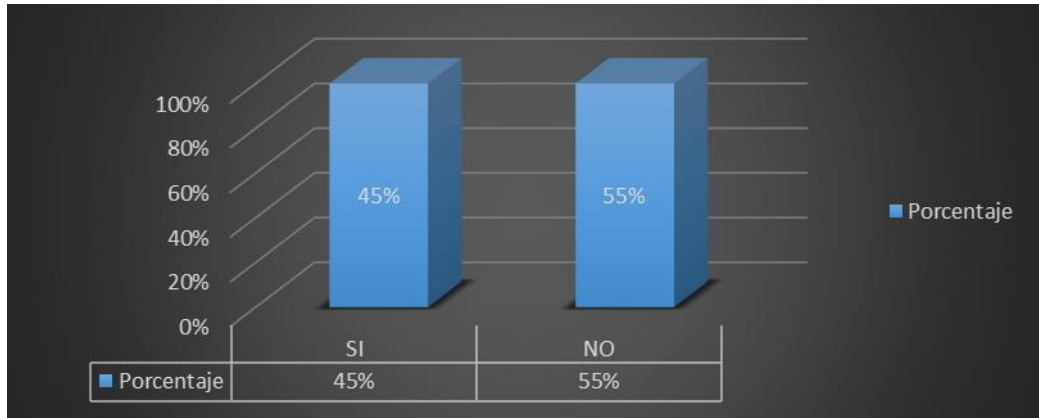
| Atención positiva | Número | Porcentaje |
|-------------------|--------|------------|
| SI | 79 | 45% |
| NO | 90 | 55% |

| | | |
|--------------|-----------|------------|
| TOTAL | 30 | 100 |
|--------------|-----------|------------|

Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Tabla 11 Atención en las reservas



Fuente: Encuestas aplicadas a los turistas, enero 2018

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 9 Atención en reservas

El 55% de personas nos indican que el sistema de reservas que está funcionando en el Hotel es inseguro y lento ya que cuando llegaron a concretar la reservación tuvieron problemas con los servicios que ellos solicitaron.

En este caso podremos orientar en la propuesta al diseño y mejoramiento del sistema de reservas del Hotel.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista se realizó en el Hotel Bella Casona, a la Dra. Verónica Sancho la que hoy en día cumple sus funciones de Gerente General del establecimiento, ella nos dio a conocer las siguientes respuestas:

“Sobre la capacidad que tiene el personal en atención al cliente nos cuenta que muchas veces tienen que estar atentos sobre el equipo de trabajo ya que a veces por algún descuido se comete errores con los clientes y de ahí viene la insatisfacción.”

“Recibir capacitaciones sobre atención al cliente: Las capacitaciones para mi personal son regulares siempre estamos al pendiente que nuestro cliente este conforme por los servicios que ha recibido y es por eso que es muy necesario la constante capacitación al personal.”

“Los incentivos que se le brinda al personal son de suma importancia ya que de esa manera ellos se sienten motivados para realizar bien el trabajo y desenvolverse en cada rama que están asignados”.

“Estoy segura que mi equipo de trabajo es eficiente y saben que área de servicio está distribuido para cada uno y tratan de desenvolverse de la mejor manera, hay problemas si en todo establecimiento cuando de relacionarse con un cliente se trata porque se conoce que hay diferentes tipos de clientes que a veces no se conforman y otros sí.”

Existen mucha gente que está a la expectativa del cliente, pero hay días o temporadas en las que hay mucha demanda y no podemos atenderles a todos los clientes como en verdad se lo merecen, creo que es cuestión de organizarse mejor para cada ciclo de los que se pueden presentar.

Hasta estas instancias hemos tenido proyectos de investigación de varias universidades, practicantes, estudios de caso de diversos temas, pero no existe aún en Hotel Bella Casona un Modelo de Gestión de calidad.

Cada estudio o proyecto que sirva para mejorar mi establecimiento siempre abro las puertas ya que con ese conocimiento o esa investigación sé que será de mucha ayuda y un aporte positivo para lograr ser mejores cada día, lograr la satisfacción entera del cliente y de esta

manera poder fidelizarlos. En si este modelo de Gestión aportara de la mejor manera para mi empresa.

E. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes de la institución y organización.

Hotel Bella Casona, dispone de 14 confortables habitaciones que ofrecen una hermosa vista a los nevados que rodean la ciudad de Riobamba ubicada en el centro del país. Las habitaciones contienen todos los servicios tecnológicos como: TV LED de 32" con señal de televisión por cable, conexión a Internet en todas las áreas del hotel a través de WiFi, llamadas locales, nacionales e internacionales, frigobar con variedad de bebidas y snacks. Sus acogedoras

habitaciones están compuestas por mobiliario de madera, piso flotante, disponen de calefacción y baño privado con artículos de aseo personal.

Por la mañana, los huéspedes pueden disfrutar de un desayuno buffet o americano plus. Por la noche el Bar “La Cripta” ofrece bebidas, picaditas y cócteles. Hotel Bella Casona ofrece a los huéspedes todas las facilidades necesarias para viajes de negocios o placer, así como información cultural de la ciudad, dónde comer, qué hacer y ver, y de esta manera cumplir nuestra promesa de hacer de la ciudad un lugar para explorar.

Estructura organizativa

Melinkoff (1990), señala; La estructura de la organización es un armazón, un esqueleto, una integración particular, especial, armónica de unidades estructurales de la empresa, que abarca un conjunto de cargos y funciones que corresponden a cada uno de los miembros, responsabilidad y autoridad establecida a cada uno de ellos, jerarquías de grados de cargos y las relaciones de dependencia que existe entre ellos.

Los empresarios y el personal encargado de otorgar los servicios ofertados por el Hotel “Bella Casona”, está conformado por 10 personas, los mismos que tienen por objeto brindar todas las comodidades requeridas por los clientes que visiten y se hospeden en este lugar, de manera que superen sus expectativas.

Estas personas llevan a cabo sus cargos claramente definidas acorde a su jerarquía y según el puesto de trabajo para el que fueron contratados y que de manera responsable lo desempeñan.

La visión de Bella Casona es de ser una nueva referencia en la hotelería de lujo ecuatoriana, ofreciendo un producto y servicios de óptima calidad con una atención de alto nivel.

CUADRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HOTEL “BELLA CASONA”

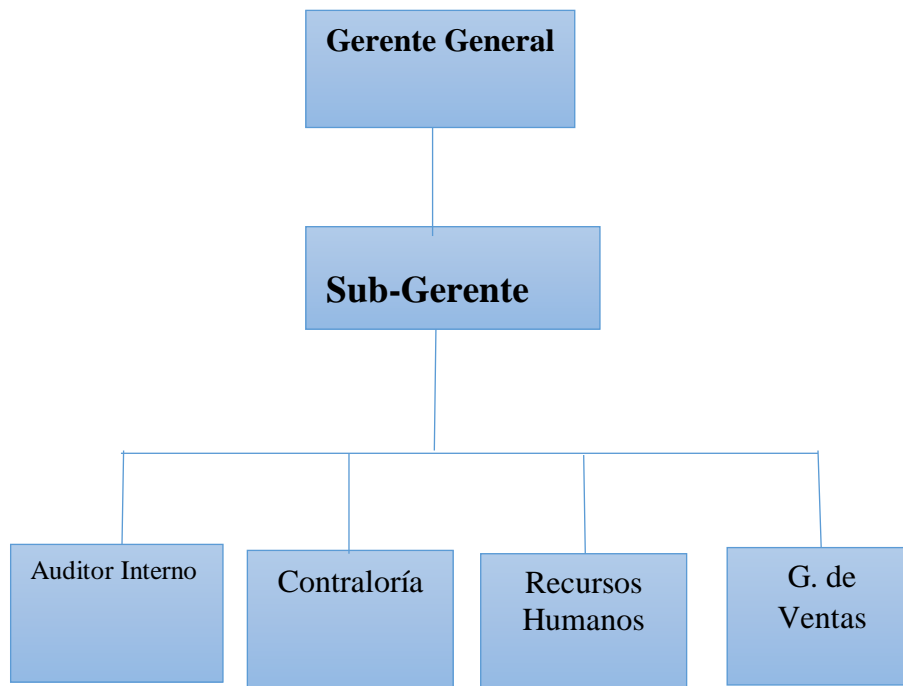


Tabla 12 Estructura Organizativa del Hotel Bella Casona

Fuente: Hotel Bella Casona

Elaborado por: María Elena Trujillo

Servicios Ofertados por el Hotel

- Habitaciones confortables: Conectadas por pasillos y balcones llenos de hermosas flores y plantas propias de la región.
- Confort y frescura: En todas sus camas vestidas con delicadas sábanas y duvets, televisión plasma con señal cable, armarios amplios y limpieza integral
- Baños: que cuidan absolutamente todos los detalles, madera y porcelana en todos sus rincones, tinas amplias para su relajación y duchas que asimilan la lluvia de un aguacero cálido y reconfortante.
- Un acogedor restaurante: En el que se ofrece un menú compuesto por platillos minuciosamente escogidos entre sabores ecuatorianos e internacionales.

- Una sala de conferencias: Con servicio audiovisual con tecnología de punta para la realización de reuniones, coffe breaks e importantes convenciones con atención personalizada. Listos a ofrecerle de igual manera catering empresarial de calidad.
- El bar la cueva: bar subterráneo encontrado en la remodelación de la primera etapa del hotel. Su carta contiene tragos autóctonos de la casa, vinos.
- Internet: Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todo el establecimiento. Gratis.
- Parking: Hay parking gratis privado en el establecimiento. No es necesario reservar.
- Comida y bebida: Bar, Servicio de habitaciones, Restaurante (a la carta), Desayuno en la habitación, Menús dietéticos (bajo petición), Almuerzos para llevar, Barbacoa

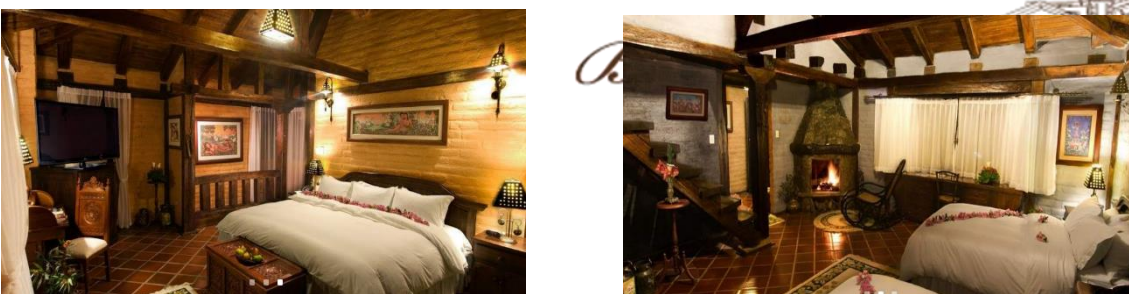

Descripción del Tipo y Costo de las Habitaciones

Actualmente el hotel cuenta con todo el confort 14 espléndidas habitaciones.

Camas con doble plumón de ganso, televisión por cable, teléfono, WIFI gratis, caja fuerte, detectores de humo. Agua pura y frutas, amplios baños, secador de cabello y amenities. Room Service igualmente disponible.

A continuación presento gráficos sobre el tipo y costo de habitaciones con las que hotel cuenta:

HABITACION FAMILIAR

| TIPOS DE HABITACIONES | PRECIO | NÚMERO DE PERSONAS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | |  |
| <p>Familiar</p> <p>Dos habitaciones full equipadas con 2 baños privados y un espacio familiar. 1 cama King Size. 2 camas Full en el primer piso. Televisión, internet inalámbrico, caja fuerte, secadora de cabello y teléfono, agua pura y frutas orgánicas. Room Service igualmente disponible. WIFI gratis.</p> | <p>USD 123 por noche, incluye impuestos, desayuno con amplia elección de comida.</p> | <p>4 max.</p> |

Fuente: Hotel Bella Casona

Elaborado por: María Elena Trujillo

Grafico 10 Habitación familiar

HABITACIÓN TRIPLE

| TIPOS DE HABITACIONES | PRECIO | NÚMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
|  <div data-bbox="405 790 767 904" style="text-align: center;"> <p><i>Bella Casona</i> HOTEL BellaCasona</p> </div>  | | |
| <p>Triples</p> <p>Su habitación dispone de 3 camas Full Size, tina de baño, televisión, internet inalámbrico, caja fuerte, secadora de cabello y teléfono, agua pura y frutas orgánicas. Room Service igualmente disponible. WIFI gratis.</p> | <p>USD 101 por noche (incluye impuestos, desayuno.</p> | <p>3 max.</p> |

Grafico 11 Habitación Triple

Fuente: Hotel Bella Casona

Elaborado por: María Elena Trujillo

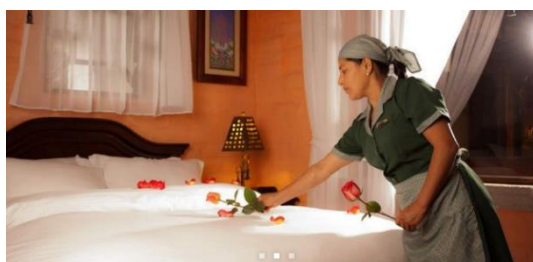
| TIPOS DE HABITACIONES | PRECIO | NÚMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|
|  | | |
| <p>Dobles</p> <p>Cuenta con 2 camas Full-size, tina de baño, televisión con cable, internet inalámbrico, caja fuerte, secadora de cabello, teléfonos, agua pura y frutas orgánicas. Room Service igualmente disponible</p> <p>2 personas. WIFI gratis.</p> | <p>USD \$ 56 por noche (incluye impuestos, desayuno.</p> | <p>2 max.</p> |

HABITACIÓN DOBLE

Fuente: Hotel Bella Casona

Elaborado por: María Elena Trujillo

| TIPOS DE HABITACIONES | PRECIO | NÚMERO DE PERSONAS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| HABITACIÓN MATRIMONIAL | | |
| <p>Matrimoniales</p> <p>Cuenta con una cama Queen-size, tina de baño, televisión con cable, internet inalámbrico, caja fuerte, secadora de cabello, teléfonos, agua pura y frutas orgánicas. Room Service igualmente disponible. WIFI gratis.</p> <p>1 o 2 personas.</p> | <p>USD 189.72 por noche (incluye impuestos, desayuno).</p> | <p>2 max.</p> <p>Grafico 12 Habitación doble</p> |



Fuente: Hotel Bella Casona

Elaborado por: María Elena Trujillo

GEOREFERENCIACIÓN

Ubicación

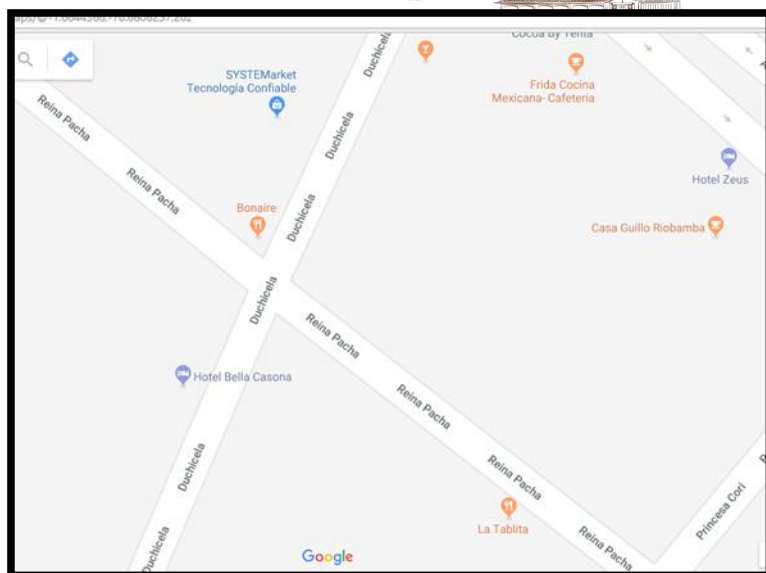
Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Duchicela 19-53 y Monterrey

Teléfono:

032944-179 **E**



032960-073 |

mail:

info@hotelbellacasona.com

CROQUIS HOTEL “BELLA CASONA”

Grafico 14 Croquis hotel

Fuente: Google Maps

Elaborado por: María Elena Trujillo

CALLES: Duchicela y Monterrey

HOTEL: Bella Casona

DISCUSIÓN

El modelo de gestión Seis Sigma nos proporcionó herramientas de mejora continua y variabilidad de procesos en los cuales se ha trabajado mediante este proyecto de investigación, y se ha ido desarrollando una indagación la que nos ha indicado conceptos, metodologías y maneras de aplicar dicho modelo.

Seis Sigma es una filosofía que ha aparecido en los años 80 del siglo XX, como estrategia sistemática y bien estructurada que nos ha permitido obtener como resultados productos y servicios cada vez más eficientes.

La metodología Seis Sigma ha sido ampliamente utilizada para incrementar calidad y productividad de las empresas que la aplican. La misma se ha considerado por diferentes autores como filosofía, metodología, meta, herramientas, métrica, que utiliza datos y herramientas estadísticas para evaluar y mejorar los procesos con el objetivo de satisfacer al cliente y, por ende, elevar las utilidades de una organización.

Seis Sigma se concentra en mejorar los procesos de un establecimiento aplicando normas de calidad, planes, metas y objetivos para tener resultados en la satisfacción del cliente.

Actualmente, la satisfacción de los clientes es el componente más importante para una empresa ya que cada día las organizaciones se esfuerzan por mantener un alto rango de clientes satisfechos y de esa manera obtienen la fidelidad de sus clientes ofertando productos y servicios que están a la par de la competencia cumpliendo sus expectativas y superándolas.

F. PROPUESTA

1. Título de la propuesta

Etapas del Modelo de Gestión Seis Sigma para incrementar el servicio al cliente en el Hotel Bella Casona.

2. Introducción

Las empresas hoteleras manejan las normas de calidad como herramientas para mejorar continuamente su forma de trabajar. Normalmente se establece un sistema de trabajo para el desarrollo de pequeños cambios positivos en el personal de toda la empresa, que comprometen su esfuerzo de manera continua con la finalidad de comprender, cumplir y, en el mejor de los casos, ampliar las expectativas de los clientes.

Seis Sigma es una visión de llevar a una organización a ser la mejor del ramo. Va en busca de la reducción de la variación, defectos, errores y fallas. Es extender a la calidad para más allá de las expectativas de los clientes. Ofreciendo más, porque los consumidores quieren comprar

más, en oposición a tener vendedores persiguiéndolos en la tentativa de convencerlos a comprar.

El presente trabajo se realizó para el proyecto de investigación, por el cual se tomó como referente el tema de Modelo de Gestión Seis Sigma. Por ende se pretende ofrecer una propuesta para incrementar la satisfacción al cliente en el Hotel Bella Casona de la Ciudad de Riobamba, utilizando las etapas del Modelo de Gestión para el servicio administrativo y así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La metodología utilizada para realizar la propuesta son las técnicas de investigación, que se emplearon para recolectar información, entre las que se destacan es la observación y entrevista. En base a Seis Sigma se presenta la propuesta en el que se detalla las fases DMAMC, (Definir, Medir, Analizar, Medir, Controlar), como se aplicará los requisitos dispuestos en la misma detallando cada fase de ejecución.

En esencia estos pasos suponen definir, medir, analizar con la finalidad de descubrir las causas raíz del problema y después mejorar y controlarlo para impedir que el problema se presente de nuevo.

3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Proponer las etapas del Modelo de Gestión Seis Sigma para incrementar la satisfacción al cliente en el Hotel Bella Casona.

Objetivos específicos

- ✓ Definir las etapas del modelo de gestión para el desarrollo de la propuesta.
- ✓ Medir los problemas encontrados en la evaluación para resolver los defectos
- ✓ Analizar metodológicamente las propuestas para la resolución del problema.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los clientes para cumplir el objetivo propuesto.
- ✓ Establecer el diseño organizacional y funcional que se ejecutara en la propuesta.

4. Desarrollo de la propuesta

Etapas del Modelo de Gestión Seis Sigma

El modelo de Gestión Seis Sigma es una estrategia basada en la interrelación que existe entre el proyecto de un producto, su fabricación, su calidad final y su confiabilidad, ciclo de control, inventarios, reparaciones en el producto, y defectos, así como fallas en todo lo que es hecho en el proceso de entrega de un producto a un cliente y el grado de influencia que ellos puedan tener sobre la satisfacción del mismo.

Seis Sigma es la medición de defectos por cada millón de operaciones, se aplica a todas las transacciones. Mientras más bajo sea el número de errores, mayor será la calidad.

Algunas de las herramientas estadísticas que Seis Sigma utiliza para el análisis, enfoque y solución de problemas de los procesos, están las siguientes:

- Diagramas de causa efecto.
- Mapas de procesos
- Mapas de flujo de valor de los procesos.

En este contexto, se justifica porque se pretende definir las fases de Seis Sigma, las responsabilidades y funciones del personal, además se definirá los recursos necesarios para la correcta realización de dichas fases, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar la competitividad, aumentar la rentabilidad en el mediano y largo plazo

El Enfoque de Seis Sigma está basado en 5 fases (DMAIC) que serán aplicadas para el diseño de la propuesta en el Hotel Bella Casona:

1. Definición
2. Medición
3. Análisis
4. I Mejora (del inglés Improvement)
5. Control

A continuación detallo un gráfico sobre las fases de Seis Sigma que se propone para el Hotel Bella Casona:

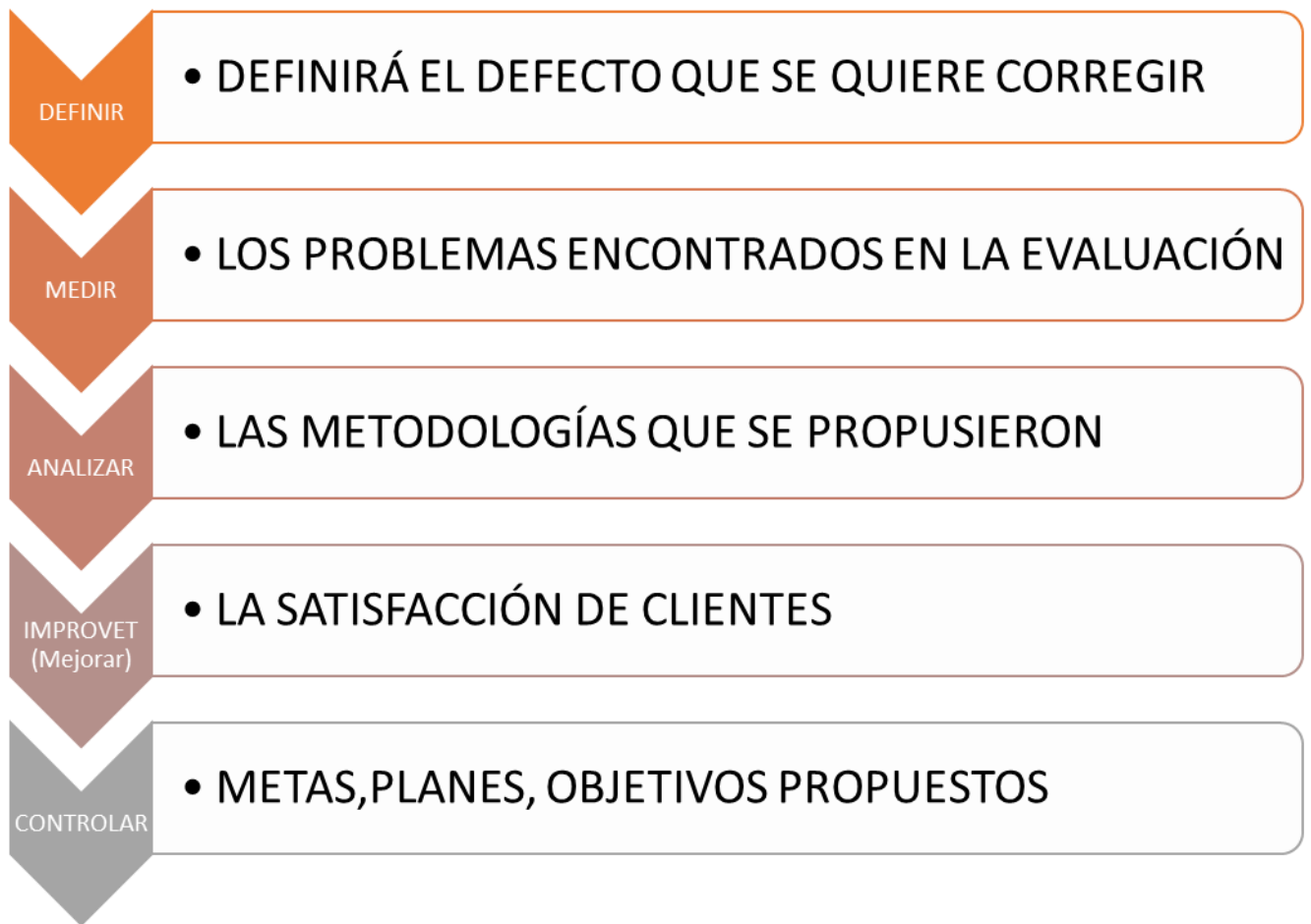


Grafico 15 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN SEIS SIGMA

Elaborado por: María Elena Trujillo

5. Descripción de la propuesta

Definición

En esta fase se definirá el defecto que se quiere corregir, el proceso en donde ocurre ese defecto, quienes son el o los clientes de este proceso, el equipo que estará enfocado en la solución del problema, la meta de mejora, los ahorros que se lograrán y los tiempos de implementación.

El problema a resolver de la situación actual del hotel incide en el número de clientes insatisfechos de acuerdo a las encuestas aplicadas.

El personal de alguna manera incurre en las fallas en el momento de atender de una manera ágil y rápida al cliente.

Para lo cual he previsto determinar un comité de calidad como equipo de trabajo para que haya un responsable encargado de incentivar a cada parte del personal en agilizar los procesos en atención al cliente.

DETERMINACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

La empresa convocará a una reunión para poder asignar el comité de calidad, quienes son responsables del direccionamiento del sistema de gestión de calidad el cual está conformado por:

- Representante de la dirección (Gerente general): Es el responsable de establecer la política y objetivos de la calidad, llevar a cabo periódicamente las reuniones de revisión y la aprobación de los recursos necesarios para que el sistema se implemente de una manera eficaz.
- Coordinador del sistema de gestión de calidad (Sub-gerente): Es el encargado de dar seguimiento a la gestión de la calidad, llevando a cabo la medición y mejora mediante las acciones correctivas y preventivas, también se encarga de dar seguimiento a todos los procesos, como; direccionar y documentar procedimientos de la empresa, así como de capacitar e inducir si fuera el caso.
- Auditores internos (Representantes de procesos): Son las personas responsables de dar apoyo al representante de la dirección y al coordinador del sistema de gestión de

calidad en las auditorias planificadas, el comité de calidad se conforma como se indica en el organigrama de la figura.

Luego de formar el comité de calidad, se identificará cuáles son los procesos que van a realizar, tomando como referencia las actividades que se desarrollan en el hotel. Una vez obtenido todos los procesos relevantes en la actividades de la empresa, se deberá priorizar los mismos con una escala que permita identificar los procesos y subprocesos claves teniendo en cuenta el impacto del proceso dentro del hotel como la repercusión que se genere en el cliente.

Organigrama del comité de calidad: Véase en anexo 1.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:

Se asignará autoridad y responsabilidad a todo aquel miembro del hotel que realice una actividad relacionada con el cliente, es decir; potestad en su área 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 ejemplo:

Asignación de responsabilidad

| | | | | |
|--|--|--|---------------------------------|--|
| | | | Ejecución subproceso | |
|--|--|--|---------------------------------|--|

| Área | Subprocesos | Estándar | | Responsable |
|-----------|-----------------------|-----------|------------|---------------|
| Recepción | Servicio de check in | 5 minutos | 10 minutos | Recepcionista |
| Recepción | Servicio de check out | 5 minutos | 8 minutos | Recepcionista |

Elaborado por: María Elena Trujillo

4.5 Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio:

Una evaluación continua de la operación de los procesos de servicio debe ser practicada con el fin de identificar oportunidades de mejora y viabilizar el seguimiento de las actividades propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Para implantar estas evaluaciones, la gerencia debe establecer y mantener un sistema de recolección y diseminación de datos de todas las fuentes pertinentes. Así mismo, debe asignar responsabilidades con relación al sistema de evaluación y recolección de datos y al mejoramiento de la calidad del servicio.

Interface con los Clientes:

La comunicación con los clientes implica escucharlos y mantenerlos informados. Se debe prestar rápida atención a las dificultades en la comunicación o en las interacciones con los clientes, incluyendo clientes internos.

La percepción por los clientes, de la calidad del servicio, es a menudo recibida a través de la comunicación con el personal y las instalaciones de la organización de servicio.

De forma más detallada las fases que integran el sistema de gestión de calidad en el servicio y una descripción de estas se exponen a continuación:

Indicadores de gestión de la 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 recepcionista 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 el hotel
- Referente a la satisfacción del huésped:

Referente a la satisfacción del huésped:

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

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

Además, se establecerá 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.

Revisión gerencial:

La revisión del cumplimiento de la gestión 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.

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

PLAN DE MEJORA CONTINUA

| Problema | Acciones correctivas | Aplicación plan | Verificación de resultados | de | 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. | de | 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 actividades ejecutadas y medirlas con la encuesta de satisfacción referente a la habitación | las | 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 calificaría | | Ver la posibilidad de cambio de equipos a nuevos, en especial aquellos que son clave para 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. |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 13 Plan de mejora continua

Elaborado por: María Elena Trujillo

Se debe disponer de protocolos que prevengan riesgos y aseguren la integridad física del personal interno como externo, para que los huéspedes se sientan seguros al salir del hotel por la noche, la falta de iluminación y control en las calles hace que los clientes se sientan inseguros, por lo que se deberá plantear acciones que involucren la seguridad del huésped, como pedir a la empresa eléctrica poner más iluminarias en el sector así como la verificación de los postes de luz, solicitar al Ecu 911 que haga rondas frecuentes por el sector.

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.

Política de calidad

La política de calidad debe encaminarse a entender y satisfacer las necesidades del cliente para mejorar la calidad en los servicios, en este caso la política que se propone para el hotel, sería la aplicación de una correcta gestión de las actividades orientadas a la mejora continua.

- Mejora continua en todas las áreas de servicio del hotel.

- Implicación de todo el personal, aportando y recibiendo información, formación y motivación adecuadas para asegurar y mejorar el nivel de servicio prestado.
- Formar una organización capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes, desarrollando un servicio de calidad orientado a la excelencia del mismo.
- Respeto por el Medio Ambiente, orientando todas las actividades a reducir el impacto negativo sobre el mismo.

Objetivos estratégicos propuestos al Hotel

FORMULA

PERSPECTIVAS

| | | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIERA | Asegurar el retorno de la inversión en un periodo no superior a 5 años, esto mediante un intenso plan de comercialización y de fidelización de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno de inversión | TIR |
| CLIENTE | Satisfacer de forma plena las necesidades del cliente externo mediante la prestación de servicios de alta calidad que aseguren la fidelidad de los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción • Porcentaje de intención de repetición de estadias (fidelidad). | $\frac{\text{N}^\circ \text{ huéspedes satisfechos/total de huéspedes}}{\text{N}^\circ \text{ intenciones de repetición /total de huéspedes}}$ |
| PROCESOS INTERNOS | Generar y desarrollar procesos eficientes y eficaces que aseguren la satisfacción de los clientes en todo momento, poniendo mayor énfasis en aquellos donde se producen “los momentos de la verdad”. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ocupación mensual de las habitaciones del Hotel. • Tiempos de entrega del servicio | $\frac{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas /total de habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de minutos requeridos para un servicio.}}$ |

| | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</p> | <p>Contar con personal con la capacitación, entrenamiento, actitud y aptitud necesarios para desarrollar todos los procesos del Hotel, mediante herramientas tecnológicas y de infraestructura adecuadas para sus funciones dentro de un ambiente laboral sano y equitativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado y entrenado que colabora en el Hotel. • Índice satisfacción de los empleados (ambiente laboral). | <p>N° personal capacitado y entrenado / total de personal del hotel. N° empleados satisfechos / total de empleados.</p> |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 14 Objetivos estratégicos propuestos al hotel

Procesos operativos o cadena de valor

| PROCESO | SUB-PROCESO | PROPÓSITO | MACRO ACTIVIDADES |
|--------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión Comercial | Planeación de ventas | Definir los productos y servicios que ofertará el hotel | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre el proceso de venta. • Definir un programa de mercadotecnia. |
| | Venta | Ofertar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Contactar prospectos de clientes • Ofertar los servicios a los clientes • Firmar contratos |
| | Postventa | Analizar ventas con pérdidas y ganancias | <ul style="list-style-type: none"> • Comprender factores de éxito y fracaso • Comprender ofertas competitivas • Mejorar el proceso de venta |
| | Reservas | Garantizar la disponibilidad de los servicios ofertados en un marco de tiempo determinado con los requerimientos específicos del cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Realización de reservas con particulares y agencias vía telefónica o E-mail • Realizar cambios de fechas • Realizar bloqueos y cancelaciones |
| | Alojamiento | Satisfacer al cliente con el servicio de alojamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el Check in y Check out • Proporcionar encuesta de satisfacción • Facturación |
| Prestación del Servicio | Restauración | Satisfacer al cliente con el servicio de restauración | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del comensal • Producción de platos • Realización del servicio y facturación |
| | Banquetes y eventos | Satisfacer al cliente con el servicio de banquetes y eventos | <ul style="list-style-type: none"> • Receptar solicitud del cliente • Proporcionar opciones de menús • Prestación del servicio y facturación |

Tabla 15 Procesos operativos

Elaborado por: María Elena Trujillo

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS.

En el Hotel Bella Casona, las quejas presentadas por inconformidades en la prestación de servicios por parte de clientes tienen una alta recurrencia, como propuesta de mejora para solucionar sistemáticamente y eliminar las causas que originaron las quejas, se plantea un Sistema de Administración de Quejas de Clientes.

MEDIDAS KAIZEN PARA EL PROCESO Y/O PARA LA EMPRESA

Kaizen es un término cuyo significado es seleccionar la mejor alternativa, o cambio de método. Este término es el aporte de diversos teóricos de la calidad, entre ellos Deming y Juran para el mejoramiento continuo. Kaizen se generó ante la necesidad de lograr la máxima productividad con reducidos insumos. Hay dos tipos de medidas Kaizen la formal e informal, la formal implica planeación y una programación de la actividad que se desea mejorar, por otro lado, la informal utiliza el sentido común para dar una solución inmediata a determinada oportunidad de mejora (BOM, 2008).

Las medidas Kaizen informales para las oportunidades de mejora detectadas en el hotel son:

- El departamento cuenta con una bitácora que tiene que ser llenada diariamente con eventos que sucedieron en el turno de trabajo, en ésta no se documenta de forma legible ni con toda la información necesaria para que el turno entrante conozca lo que sucedió en su ausencia, lo que genera que no se pueda dar seguimiento a requerimientos de huéspedes que han sido realizados anteriormente.

Se establecerá la política:

Toda actividad a la que tenga que darse seguimiento tiene que ser documentada en la bitácora con letra manuscrita y de una manera legible.

- Los Huéspedes llegan al hotel antes de la hora fijada para realizar el check in, generando un malestar por el desconocimiento de las políticas que maneja el hotel.

Se establecerá la política:

Recordar a los huéspedes que el hotel ha establecido la hora del check in a partir de las 13:00 y el check out hasta las 12:00 horas. Esta información tiene que ser proporcionada siempre que se brinde información sobre el servicio de alojamiento o se realicen reservas, estas políticas serán transmitidas por los medios de comunicación que el hotel emplee ya sea correo electrónico, vía telefónica o verbalmente.

- No hay coordinación entre personal de recepción y ventas al momento de presentar tarifas de habitaciones.

Se establecerá la política:

Comunicar al personal de ventas y recepción cuales son las políticas, tarifas y descuentos máximos y mínimos que se aplicarán a huéspedes dependiendo si es frecuente, o V.I.P, si es una cuenta corporativa o un grupo.

- Se genera excesivo ruido en recepción por el uso de la radio.

Se establecerá la política:

Se disminuirá el volumen de la radio especialmente cuando se encuentran huéspedes o clientes en la recepción.

- El personal de recepción no llena todos los campos en las tarjetas de registro de huéspedes.

Se establecerá la política:

Todo el personal de recepción tiene que llenar todos los campos de las hojas de registro obligatoriamente.

MEDIDAS KAIZEN RECEPCIÓN

| | BITÁCORA | CHECK IN/CHECK OUT | CORDINACIÓN DE TARIFAS | RUIDO | CAMPOS DE TARJETAS DE REGISTRO |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICA | Toda actividad a la que tiene que darse seguimiento tiene que ser documentada. | Recordar a los huéspedes las horas establecidas. | Comunicar al personal de recepción las tarifas y descuentos máximos y mínimos | Se tendrá en cuenta los ruidos especialmente cuando se encuentran huéspedes o clientes en recepción | Todo el personal deberá llenar todos los campos de las hojas de registro |

Tabla 16 MEDIDAS KAIZEN RECEPCIÓN

ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Elaborado por: María Elena
T......

- El restaurante no está correctamente montado en repetidas ocasiones para servicio de almuerzo.

Se establecerá la política:

Asignar a una persona que esté pendiente del montaje de las mesas.

- La mantelería del restaurante no se encuentra limpia para proporcionar el servicio de almuerzo.

Se establecerá la política:

Cuando un mantel se encuentre sucio, el mesero procederá a retirarlo y se solicitará a la lavandería uno limpio para realizar el cambio.

- Cuando tres comensales son ubicados en una mesa para cuatro personas no se retira

la vajilla innecesaria “vajilla de la cuarta persona”.

Se establecerá la política:

Habiendo ubicado a los comensales en sus respectivos asientos, se preguntará si esperan a una persona más, sino es el caso, se procederá a retirar la vajilla que no vaya a ser utilizada.

- Hay confusión de comensales acerca de en qué mesa tienen que ubicarse cuando se llevan a cabo distintos almuerzos de seminarios o eventos en el restaurante.

Se establecerá la política:

Se utilizará rótulos que contengan el nombre del evento, la palabra “reservado” y si es necesaria la distribución de comensales en la mesa por nombre, estas se colocarán al costado de los arreglos florales de una manera fácil de observar, teniendo en cuenta de agrupar a los comensales de determinado evento en una sola área del restaurante.

- Las comandas enviadas por meseros son de difícil lectura para personal de cocina.

Se establecerá la política:

Se implantarán códigos que representen a cada uno de los platos que maneja el restaurante, y para apuntar requerimientos especiales de comensales, además las comandas deben ser llenas con letra manuscrita y de una manera legible.

- La puerta de cocina permanece siempre abierta y tiene contacto directo con la entrada de personal.

Se establecerá la política:

Se adaptará cortinas de plástico en la entrada de cocina, con la finalidad de captar la mayoría de las partículas contaminantes que se encuentran en el aire

MEDIDAS KAIZEN ALIMENTOS Y BEBIDAS

| | MONTAJE/RE STAUANT | MANTELE RIA | VAJILLA | UBICACIÓ N COMENSA LES | COMANDA S DE DIFICIL LECTURA | PUERTA DE LA COCINA |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| POLÍTI CAS | Asignación de una persona que esté pendiente del montaje de las mesas. | Cuando un mantel se encuentre sucio, el mesero lo retirará y solicitará un limpio. | Se preguntará a los comensales cuantas personas son según eso acomodar la vajilla | Se utilizará rótulos que contengan el nombre de los comensales que han reservado. | Se implantaran códigos que representen a cada uno de los platos que se maneja | Se adaptará cortinas de plástico en la entrada de la cocina. |

Tabla 17 MEDIDAS KAIZEN A&B

Elaborado por: María Elena Trujillo

AMA DE LLAVES:

- El departamento no cuenta con el stock adecuado de sábanas y toallas, únicamente se maneja dos juegos por cama y por habitación.

Se establecerá la política:

Se adquirirá por lo menos un tercer juego de sábanas y toallas por cada cama y por cada habitación donde un juego estará en la habitación, el segundo estará en el lino y el tercero esperando ser lavado.

- Al término de la jornada de trabajo las camareras almacenan el coche de limpieza en el lino, al día siguiente se asciende al lino, se desciende con el coche, se abastece con lencería en lavandería y se vuelve a ascender, actividad que genera tránsito innecesario, además de una pérdida de tiempo que oscila entre 65 minutos hasta que camareras empiecen la limpieza de habitaciones.

Se establecerá la política:

Al final de la jornada, camareras almacenarán el coche de limpieza en el lino, realizarán un informe según el formato establecido con lo que cuenta el coche al final del día. A la mañana siguiente con el informe del día anterior y teniendo en cuenta la distribución de habitaciones para la jornada, se abastecerá de amenities, toallas y sábanas necesarias para la jornada de trabajo, estas se transportarán en el coche de lencería sucia hacia el lino y se abastecerá dentro del mismo lino al coche de limpieza.

El abastecimiento de lencería y amenities se lo realizará únicamente en el lino, evitando que huéspedes observen esta actividad y se lo llevará a cabo a puerta cerrada.

- Vajilla de room service se encuentra hasta altas horas de la mañana en las habitaciones.

Se establecerá la política:

Se notificará a restaurante a las 10 am acerca de vajilla que se encuentre en los pisos, si no ha sido retirada la vajilla se notificará a las once de la mañana por segunda vez y se dará aviso a la Ama de llaves Ejecutiva.

MEDIDAS KAIZEN AMA DE LLAVES

STOCK ADECUADO COCHES DE VAJILLAS DE LIMPIEZA ROOM SERVICE

| | | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICAS | Se adquirirá suficientes sábanas y toallas que permanecerá en el lino. | Serán almacenados en el lino y realizaran informes según el formato establecido con lo que cuenta el coche al final del día. | Se notificará a restaurant 10am acerca de la vajilla y se dará aviso a la ama de llaves |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 18 MEDIDAS KAIZEN AMA DE LLAVES

Elaborado por: María Elena Trujillo

VENTAS:

- Se presentan quejas de clientes por el incumplimiento de servicio en eventos.

Se establecerá la política:

El departamento de ventas tiene que realizar el seguimiento adecuado del evento que se ha organizado y vendido, y se lo realizará antes de que empiece, teniendo en cuenta que todos los equipos y requerimientos del cliente estén listos, de igual manera, se supervisará el momento en el que se brinda el servicio de alimentos y bebidas, asegurando que los platos estén listos para la hora y fecha especificada y se terminará el seguimiento pidiendo una retroalimentación sobre el servicio brindado a la persona que solicitó el evento.

- Los instructivos de eventos carecen de información necesaria para el personal de cocina y meseros.

Se establecerá la política:

Se establecerá un formato único y actualizado para instructivo de eventos. El personal de ventas tendrán que indagar sobre todas las necesidades que el cliente requiera para llevar a cabo el evento, sean éstas explícitas o implícitas y se documentará en el formato establecido.

MEDIDAS KAIZEN DEPARTAMENTO DE VENTAS

QUEJAS INSTRUCTIVOS DE EVENTOS

| | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICAS | Se debe hacer un seguimiento adecuado al evento, antes de que empiece teniendo en cuenta que todo esté organizado. | Se establecerá formatos únicos y actualizados. El personal de ventas se encargará de todas las necesidades del cliente. |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 19 MEDIDAS KAIZEN VENTAS

Elaborado por: María Elena Trujillo

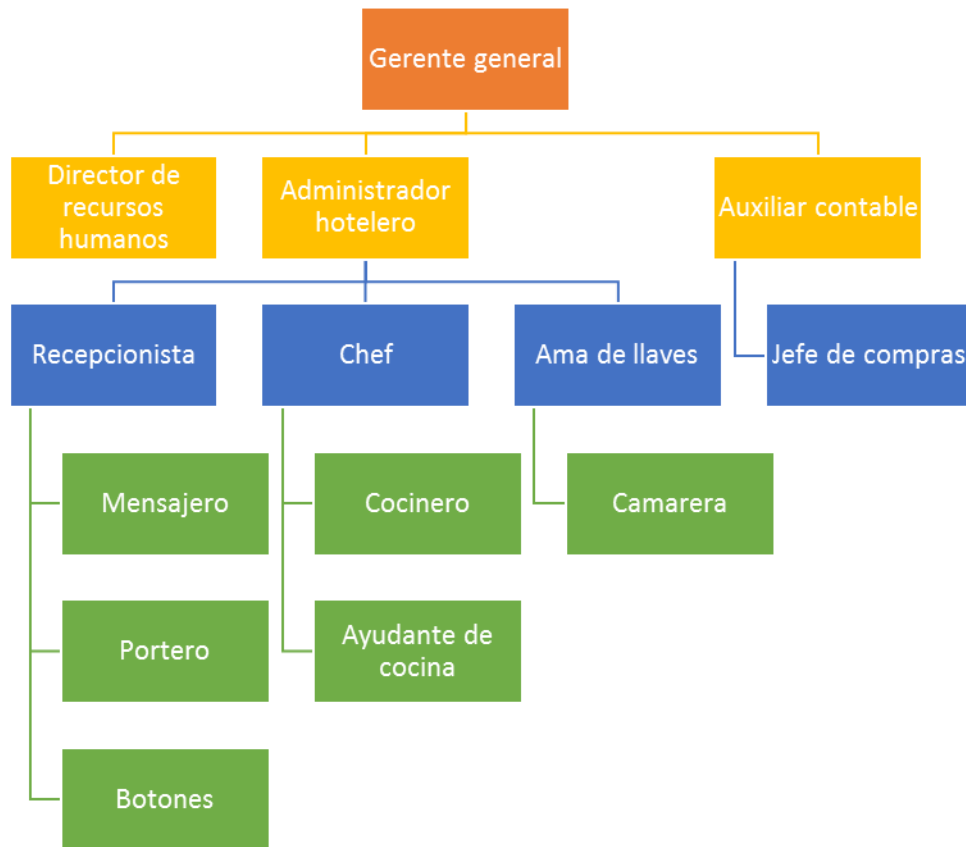
RESERVAS:

- El personal encargado de las reservaciones no llenan todos los campos necesarios en hojas de reserva.

Se establecerá la política:

Se digitalizará las hojas de reservas, las cuales no podrán ser impresas si es que no han sido llenados los campos de carácter obligatorio.

Diseño Organizacional Propuesto para el Hotel Bella Casona



Elaborado por: María Elena Trujillo

Fuente: Hotel Bella Casona

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Seis Sigma puede enfocarse de diferentes maneras de acuerdo a las expectativas que cada empresa quiera lograr, pero es necesario tener una visión amplia de lo que la empresa requiere para aplicar y los beneficios serán de alta importancia para la fidelización y satisfacción de clientes.
- Con la implementación de las etapas de Seis Sigma, el Hotel podrá ir mejorando continuamente las falencias que provocan la insatisfacción del cliente.
- Cada departamento del Hotel, debe ir siempre mejorando sus estrategias al momento de brindar un servicio al cliente, para poder lograr la plena satisfacción, es por eso que las capacitaciones son un eje fundamental en el proceso de mejora.
- Es de suma importancia que el Hotel cuente con un personal profesional debidamente capacitado y motivado para desenvolverse en un buen ambiente de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la integración del Modelo de Gestión Seis Sigma permite obtener resultados favorables para realizar mejoras en sistemas de servicio. Con esta integración se lograra el cumplimiento del objetivo trazado en el proyecto de mejora que será obtener una evaluación de la calidad del servicio ofertado y que se considera de importancia para la aplicación en empresas para lograr la satisfacción del cliente.
- Se recomienda contar con un sistema de calidad como el Seis Sigma, que integre el trabajo en equipo, la planeación y la objetividad para la solución de problemas, la mejora del servicio y la satisfacción del cliente
- Involucrar al personal en cada uno de los procesos, hacer que estos se sientan comprometidos con la empresa, que cada trabajador sea participe del proceso y evidencie los cambios es muy importante, pues de esta manera sentirá como su aporte engrandece al Hotel y se fortalece las relaciones interpersonales

H. BIBLIOGRAFIA

Barbara Wheat, C. M. (2004). *Seis Sigma*. Norma.

Eckes, G. (2006). *El Six Sigma para todos*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma: 2006.

Herrera, R. J. (1993). *Seis Sigma y sus aplicaciones*.

Holpp, P. P. (2001). *¿Que es Six Sigma?* ,Estados Unidos: McGraw Hill Professional.

Lefcovich, M. L. (2006). *La mejora continua y el cuadro de mando integral*,

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas, Panapo.

Neuman, R. P. (2002). *Las claves de seis sigma*. España: S.A. McGraw-Hill / Interamericana De España.

Pande, P.S (2001). *Seis Sigma*: McGraw-Hill Professional.

Pande, P. S. (2002). *¿Que es Seis Sigma?* S.A. McGraw-Hill / Interamericana De España.

Santos, A. L. (2009). *Diseño para la implementación de la Metodología Seis Sigma en una línea de producción*. (Tesis de pregrado) Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Torres, J. F. (2001). *Tesis en Auditoría de Gestión de Calidad*. Universidad Técnica Particular de Loja.

Miguel, J.L ISO 10002: *Guía para la gestión de reclamación de clientes*. Internet.

<http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002->

[guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20cli](http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002-guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20clientes.pdf)
[entes.pdf](http://www.bsigroup.es/upload/NEWS/ISO%2010002-guia%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20reclamaci%C3%B3n%20de%20clientes.pdf): (abierto 12 de abril del 2012).

Bolea, L. G. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. En M. Á. Calvo, *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes* (págs. 11-15). Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Carl, D. (1995). *Sistema de Perfeccionamiento Profesional Volumen 3 Organización de los Procesos*. Medellín Colombia: Ecoe Ediciones.

Deming, E., (1994). *The New Economics*. EE.UU: The Heavy Losses cap. 2 pag. 33

Escuela Europea , d. (2015). *Nuevas Normas ISO*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com>

García, M., Carlos y Ráez, Luis. *Mejora Continua de la Calidad en los Procesos*. Internet.

HYPERLINK

"http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf"

\h http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.p

HYPERLINK

"http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf"

\h df : (abierto viernes, 14 de septiembre del 2012).

Gallego, F. (2002) *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. España, Thomson Paraninfo.

Gonzalez, H. (2015). *Como medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de *Calidad y Gestion ISO 9001 ISO 14000 ISO 22000 OSHAS 18000*: <https://calidadgestion.wordpress.com>

Kotler & Keller (2006) *Dirección de Marketing*: Pearson Prentice Hall.

Lowenthal, J. N. (2003). *Guía para la aplicación de un proyecto Seis Sigma*. FC Editorial.

Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, 15-40.

Arrieta, J. G., Domínguez, J. D. M., Echeverri, A. S., & Gutiérrez, S. S. (2011). *Aplicación lean manufacturing en la industria colombiana*. Revisión de literatura en tesis y proyectos de grado. *Revista Virtual Pro*. [En línea]. Edición, 132.

Cariño, R. (2002). *Seis Sigma y la capacidad del proceso en proyectos*. *Boletín IIE, Tendencias tecnológicas*. julio-agosto del.

Caicedo Solano, N. (2011). *Aplicación de un programa seis sigma para la mejora de calidad en una empresa de confecciones*.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L., & Becerril, S. P. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.

Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. *Rev Med (Bolivia)*.

Grijalba, J. M. M., Guillén, M. J. Y., & Manero, C. B. (1996). *La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad*. *Economía Industrial*, (307), 63-74.

Vidal, G. H., Aguas, Y. P., & Puello, E. V. (2018). *Enfoque seis sigma y proceso analítico jerárquico en empresa del sector lácteo*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 610-636.

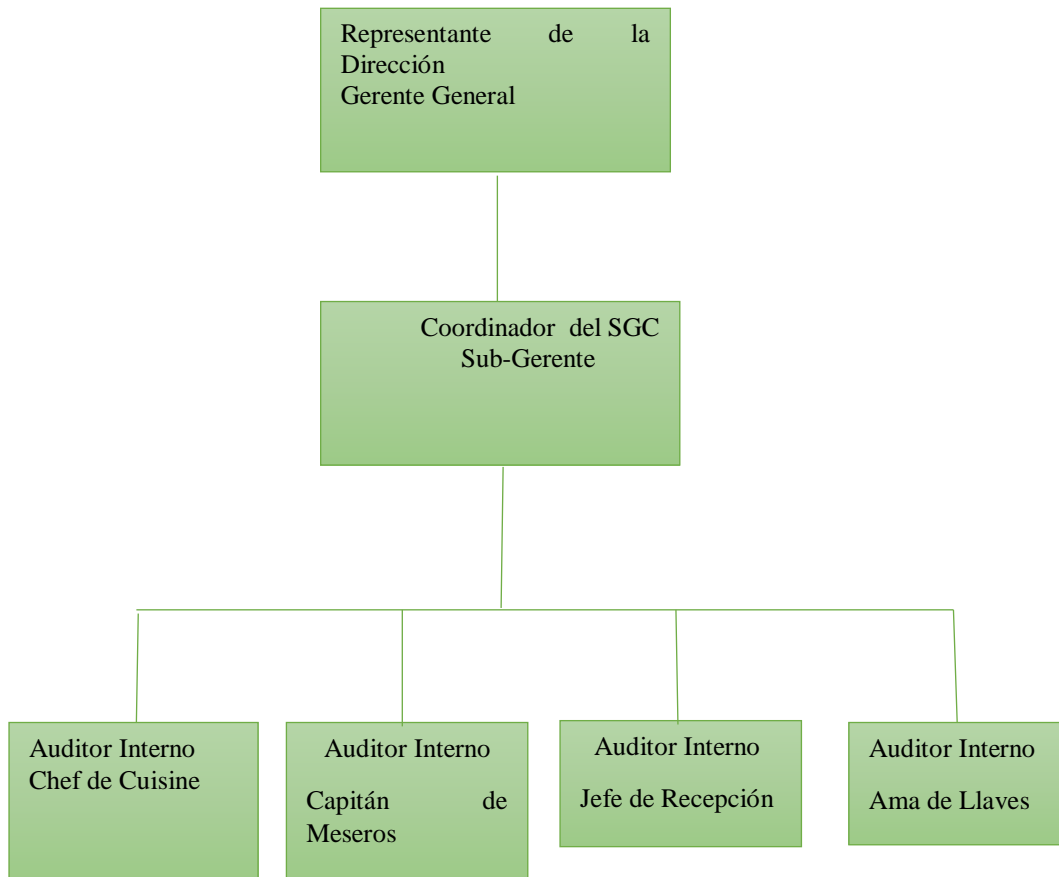
Pérez-Campdesuñer, R., García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., & Campdesuñer-Almaguer, I. E. (2018). *La satisfacción de clientes en el sector turístico: metodología seis sigma*. *Ciencias Holguín*, 24(1), 29-42.

http://reaxion.utleon.edu.mx/Art_DMAIC_como_estrategia_para_control_de_dureza_en_la_fabricacion_de_galletas.html

Salazar, L. P. L., & Castañeda, M. P. (2018). *DMAIC como estrategia para control de dureza en la fabricación de galletas.*

I. ANEXOS

Anexo 1: Organigrama comité de calidad



Elaborado por: María Elena Trujillo

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Anexo 2 Operacionalización variable independiente

| Variable independiente | Concepto | Categorías | Indicadores | Técnicas e instrumentos | Ítems |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelo de Gestión Seis Sigma. | Seis Sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o departamento, pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores soluciones para la satisfacción del cliente. (Pande, P. 2001) | Dirigir Cliente Datos Soluciones | Optimizar Satisfacción Información Manejo | Técnica Exploratorio Descriptivo Técnica: Entrevista Instrumento: Guía | ¿Conoce usted la capacidad que tiene el personal para la atención? ¿Cree usted que deberían recibir capacitaciones frecuentes en el establecimiento? ¿Cree usted que debería recibir el personal incentivo para una mejor atención y satisfacción del cliente? ¿Cree usted que todo el personal sabe sobre el manejo de cada área que le corresponde? ¿Hay suficiente personal para la información y atención al cliente? ¿Cree usted que será necesario el modelo de gestión |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | <p>para su empresa?</p> <p>¿Cree usted que Seis Sigma será una herramienta positiva para el manejo de la empresa?</p> |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Realizado por: María Elena Trujillo

Anexo 3 Operacionalización de la variable Independiente

| Variable Dependiente | Concepto | Categorías | Indicadores | Métodos, técnicas e instrumentos | Ítems |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Satisfacción del cliente | Es la evaluación cognitiva entrando a valorar actividades como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción del cliente y las emociones generadas por el producto o servicio. Kotler & Keller (2006). | <p>Actividades</p> <p>Cliente</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> | <p>Servicio</p> <p>Probabilidad</p> <p>Precio</p> <p>Diagnostico</p> | <p>Método: Descriptivo</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> | <p>¿Con que frecuencia utiliza nuestro servicio?</p> <p>¿Qué tan rápido recibió la atención en el hotel?</p> <p>¿Cuál es la probabilidad que vuelva a usar nuestro servicio?</p> <p>¿Cree que el precio que pago por el servicio es alto, bajo o justo?</p> <p>¿Cómo calificaría la calidad, atención y servicio que se brindó en el hotel?</p> <p>¿Tuvo algún tipo de problemas con el servicio</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | Cuestionario | <p>que recibió?</p> <p>¿Se siente satisfecho con el servicio que le ofertaron en el hotel?</p> <p>¿Para su criterio que se debería mejorar en el servicio que se le brindo en el hotel?</p> <p>¿Recibió una atención positiva en el sistema de reservas que maneja el hotel?</p> |
|--|--|--|--|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Realizado por: María Elena Trujillo

Anexo 4:

Modelo de entrevista.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA HOLETERA

ENTREVISTA

1. ¿Conoce usted la capacidad que tiene el personal para la atención al cliente?
2. ¿Cree usted que deberían recibir capacitaciones frecuentes en el establecimiento sobre atención al cliente?
3. ¿Cree usted que debería recibir incentivos el personal para una mejor atención y satisfacción del cliente?
4. ¿Cree usted que todo el personal sabe sobre el manejo de cada área que le corresponde?
5. ¿Hay suficiente personal para la información y atención al cliente?
6. ¿Existe un Modelo de Gestión en su empresa?
7. ¿Cree usted que será necesario el modelo de gestión Seis Sigma para su empresa?
8. ¿Cree usted que Seis Sigma será una herramienta positiva para el manejo de la empresa?



Anexo 5:

Modelo de Encuesta.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOLETERA

ENCUESTA

Esta encuesta esta diseñada para medir la satisfacción de los clientes en el Hotel “Bella Casona”, por favor conteste con una X en todos los enunciados.

Muchas gracias;

Edad _____ Genero _____

Lugar de procedencia _____

1. ¿Con que frecuencia utiliza nuestro servicio?

Siempre

A veces

Rara vez

Casi nunca

2. ¿Qué tan rápida fue la atención en el hotel?

Rápido

Lento

3. ¿Cuál es la probabilidad que vuelva a usar nuestro servicio?

Muy Probable

Improbable

4. ¿Cree que el precio que pago por el servicio es?

Justo

Alto

Bajo

5. ¿Cómo calificaría la atención y servicio que se brindó en el hotel?

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

6. ¿Tuvo algún tipo de problemas con el servicio que recibió?

Si

no

¿Cual? Explique

7. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le ofertaron en el hotel?

Muy satisfecho

Satisfecho

Regular

Insatisfecho

8. ¿Para su criterio que se debería mejorar en el servicio que se le brindo en el hotel?

SI

NO

9. ¿Recibio una atencion positiva en el sistema de reservas que maneja el hotel?

Si

No

Anexo 6:

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN

