



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Título del proyecto**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS EN  
EL HOTEL TREN DORADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA COMO  
ESTRATEGIA COMPETITIVA QUE LLEVA A LA SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE.**

**Autor: WILLIAMS EDUARDO BORJA SALAZAR**

**DIRECTOR: ING. VÍCTOR VELASCO**

**Riobamba – Ecuador**

**AÑO 2012**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA.**

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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Título del proyecto**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS EN  
EL HOTEL TREN DORADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA COMO  
ESTRATEGIA COMPETITIVA QUE LLEVA A LA SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE.**

**Autor: WILLIAMS EDUARDO BORJA SALAZAR**

**DIRECTOR: ING. VÍCTOR VELASCO**

**Riobamba – Ecuador**

**AÑO 2012**

**PAGINA DE REVISIÓN**

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: **PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS EN EL HOTEL TREN DORADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA QUE LLEVA A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Presentado por: WILLIAMS EDUARDO BORJA SALAZAR

y dirigida por: Ing. VÍCTOR VELASCO

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 Ingeniería de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Máster Silvia Aldáz

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

-----

**Firma**

Ing. Víctor Velasco

**DIRECTOR DE TESIS**

-----

**Firma**

Dr. Héctor Pacheco

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

-----

**Firma**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, Williams Eduardo Borja Salazar portador de la cédula de identidad No.060341993-8 soy responsable las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir este presente trabajo presento mi profundo agradecimiento a Dios quien ha sido mi guía y protección durante mi trayectoria estudiantil, y por permitirme culminar mi carrera profesional. A la Universidad Nacional de Chimborazo. A mi asesor de Tesis Ing. Víctor Velasco, por sus valiosas orientaciones y recomendaciones en el desarrollo de este trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres, Jorge Borja y Rosita Salazar quienes se han sacrificado día a día dándome fortaleza y ánimos para seguir adelante, a mis hermanos: Elizabeth, Jorge, Washington y, a mis sobrinos que siempre ha estado a mi lado apoyándome en todos los momentos de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
HOJA DE REVISIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO II	
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1. GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA.....	5
2.2. LA ESTRUCTURA HOTELERA.....	7
2.2.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2.2. LA ESTRUCTURA OPERACIONAL.....	8
2.2.3. LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.....	9
2.2.4. LOS SERVICIOS HOTELEROS.....	10
2.3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	13
2.3.1. CLASES DE PLANES DE MEJORAMIENTO.....	13
A. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	13



B. LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
2.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	33
2.4.1 BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	34
2.4.2. DEFINICIÓN DE “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”.....	35
2.4.3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE...	35
2.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	39
2.5.1. HIPÓTESIS.....	39
2.6. VARIABLES.....	39
2.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	39
2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	39
2.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.3. PROCEDIMIENTOS.....	43
CAPÍTULO IV	
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	45
4.2. RESULTADOS.....	68
4.3. DISCUSIÓN.....	68
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES.....	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	71
CAPÍTULO VI	
6. PROPUESTA.....	72
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	72

6.2. INTRODUCCIÓN.....	72
6.3. OBJETIVOS.....	73
6.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	73
6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	73
6.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	74
6.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
6.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	74
6.5.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.....	75
6.5.3. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO.....	78
6.5.4. CRONOGRAMA DE LA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN.....	90
6.5.5. PRESUPUESTO DE LA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN.....	91
6.6. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	92
6.7. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	93
CAPÍTULO VII	
7. BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	96
ANEXO 1 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DEL HOTEL.....	97
ANEXO 2 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTRANJEROS.....	99
ANEXO 3 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL.....	101
ANEXO 4 ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL TREN DORADO.....	103
ANEXO 5 FOTOGRAFÍAS.....	104
ANEXO 6 CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	112

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Muestra de la investigación.....	42
Cuadro 2: Existencia del Hotel.....	45
Cuadro 3: Instalaciones del Hotel.....	46
Cuadro 4: Atención en el Hotel.....	47
Cuadro 5: Bienestar del Usuario.....	48
Cuadro 6: La eficacia de la atención.....	49
Cuadro 7: Valores por los servicios.....	50
Cuadro 8: La información turística.....	51
Cuadro 9: La organización del hotel.....	52
Cuadro 10: Recomendación.....	53
Cuadro 11: Plan de mejoramiento.....	54
Cuadro 12: Objetivos de la administración.....	55
Cuadro 13: Control.....	56
Cuadro 14: Motivación.....	57
Cuadro 15: Calidad de servicio.....	58
Cuadro 16: Instalaciones físicas.....	59
Cuadro 17: El Servicio.....	60
Cuadro 18: Las funciones.....	61
Cuadro 19: Valoran el cumplimiento.....	62
Cuadro 20: Responsabilidad.....	63
Cuadro 21: Plan de Mejoramiento.....	64
Cuadro 22: Análisis de la matriz FODA.....	76
Cuadro 23: Cronograma de la socialización del plan.....	90

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Existencia del Hotel.....	45
Gráfico 2: Instalaciones del Hotel.....	46
Gráfico 3: Atención en el Hotel.....	47
Gráfico 4: Bienestar del usuario.....	48
Gráfico 5: La eficacia de la atención.....	49
Gráfico 6: Los valores por los servicios.....	50
Gráfico 7: La información turística.....	51
Gráfico 8: La organización del hotel.....	52
Gráfico 9: Recomendación.....	53
Gráfico 10: Plan de mejoramiento.....	54
Gráfico 11: Objetivos de la administración.....	55
Gráfico 12: Control.....	56
Gráfico 13: Motivación.....	57
Gráfico 14: Calidad de servicio.....	58
Gráfico 15: Instalaciones físicas.....	59
Gráfico 16: El Servicio.....	60
Gráfico 17: Las funciones.....	61
Gráfico 18: Valorar el cumplimiento.....	62
Gráfico 19: Responsabilidad.....	63
Gráfico 20: Plan de Mejoramiento.....	64

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Hotel Tren Dorado.....	104
Fotografía 2: Recepción del Hotel.....	104
Fotografía 3: Jardines del Hotel.....	105
Fotografía 4: Área de Lavandería.....	105
Fotografía 5: Sala Primer Piso.....	106
Fotografía 6: Habitación Simple.....	106
Fotografía 7: Habitación Doble.....	107
Fotografía 8: Habitaciones Triples.....	107
Fotografía 9: Denominación de habitaciones con nombres propios de la Provincia.....	108
Fotografía 10: Área descubierta del Hotel.....	108
Fotografía 11: Restaurante del Hotel.....	109
Fotografía 12: Acceso a las habitaciones de la parte posterior del hotel...	109
Fotografía 13: Agencia de Viajes Soultrain Expeditions.....	110
Fotografía 14: Interior de la Agencia de Viajes Soultrain Expeditions.....	110
Fotografía 15: Personal del Hotel.....	111
Fotografía 16: Área de Cocina.....	111

## RESUMEN

El presente proyecto de tesis se constituye una herramienta de estudio y parte del diseño de un Plan de Mejoramiento de la Calidad de Administración y servicios del Hotel “Tren Dorado”. Este proyecto se basa en estándares de calidad de servicios que será empleado por el personal administrativo y de servicios del hotel. En el Capítulo I de esta investigación se plantea el problema del estudio que es ¿Cómo elevar la calidad en los servicios ofertados a los clientes del Hotel Tren Dorado de la ciudad de Riobamba? En base a este problema se propuso como objetivo principal de la investigación Elaborar un Plan de Mejoramiento de los servicios ofertados en el Hotel, como estrategia competitiva para lograr la satisfacción del cliente. En el Capítulo II se fundamenta teóricamente la Gestión Turística y Hotelera, Planes de Mejoramiento y Satisfacción del Cliente. En el Capítulo III se establece que la investigación es del tipo cualitativo descriptivo ya que se utilizan técnicas como encuestas y entrevistas las mismas que fueron aplicadas a personal administrativo, empleados y clientes del Hotel Tren Dorado siendo el total de la muestra de investigación 284 encuestados. En el Capítulo IV se evidencian los resultados de la investigación con su discusión y análisis concluyendo en el Capítulo V que existe la necesidad de Elaborar un Plan de Mejoramiento Continuo el mismo que se desarrolla en el Capítulo VI con la Propuesta titulada “Plan de Mejoramiento Continuo de la Calidad de Administración y Servicios del Hotel “Tren Dorado”.

## SUMMARY

This thesis project is a study tool and part of designing a plan for continuous improvement of the quality of management and services of the hotel "Golden Train". This project is based on service quality standards that will be used by administrative staff and hotel services. In Chapter I of this research is the problem of the study is how to raise the quality of services offered to clients of the Hotel "Tren Dorado" of the city of Riobamba? Based on this problem is proposed to develop a plan for improving the services offered at Hotel "Tren Dorado" of the city of Riobamba as a competitive strategy to achieve customer satisfaction. In Chapter II is based theoretically Tourism and Hotel Management, Improvement Plans and Customer Satisfaction. Chapter III provides that the research is qualitative and descriptive in that it uses techniques such as surveys and interviews, these were applied to the administrative staff, employees and customers of the Hotel "Tren Dorado" being the total research sample 284 respondents. In Chapter IV show the results of research and analysis concluding discussion in Chapter V that there is a need to develop a Continuous Improvement Plan is developed it in Chapter VI with the proposal entitled "Continuous Improvement Plan Quality Management and Hotel Services "Tren Dorado".

## INTRODUCCIÓN

La razón de la existencia de la industria hotelera, es el mercado de venta de los servicios del hotel. El Hotel Tren Dorado se encuentra localizado en un lugar fijo donde acuden los clientes desplazados de su domicilio habitual, sea por motivos de negocios, vacaciones, u otras causas. El hotel se diseña en función de la ocupabilidad del establecimiento, esta es muy variada en días, meses o temporadas. En tal sentido la estructura empresarial y organizacional es directamente proporcional al tamaño de la misma, así como su participación en el costo y gasto. Esto se visualiza en el organigrama funcional del personal del hotel. Dentro del ámbito de la gestión hotelera, la problemática que de manera general se ha detectado en el sector en particular en Riobamba, es el desconocimiento de métodos técnicos para mejorar los servicios ofertados. No fijar sus precios en base a variables técnicas, haciéndolo en muchos casos basándose únicamente a la competencia. No determinar estrategias de marketing para la toma de decisiones. Desconocimiento del tratamiento de los activos de operación de una empresa hotelera (lencería, uniformes, loza, vajilla, cristalería, utensilios de bar, utensilio de cocina entre otros). Todos estos argumentos impulsan a realizar este proyecto. Este trabajo pretende recoger en gran parte las inquietudes indicadas en la problemática del Hotel Tren Dorado, exponer conceptos básicos de cada uno de los temas con sus respectivos casos y ejemplos. Se pondrá énfasis en los métodos de sistemas de planificación, control, ejecución y evaluación del plan estratégico. Este plan sobre administración aplicado a hoteles de mediana entidad, pretende constituir un primer aporte básico que hace mención de los diversos sistemas de desarrollo de la información gerencial que requiere la administración para la toma de decisiones diarias. En tal sentido deseo agradecer a los profesionales y personas comprometidas en la asesorías y capacitación del sector, para hagan llegar sus críticas constructivas que conlleven a mejorar y enriquecer la presentación de este plan. Como herramienta para lograr alcanzar los objetivos planteados se elaborará un plan de mejoramiento de los servicios ofertados en el “HOTEL TREN DORADO” de la ciudad de Riobamba como estrategia competitiva para lograr la satisfacción del cliente.



## CAPÍTULO I

### 1. MARCO REFERENCIAL

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento y desarrollo de la industria turística ha permitido incrementar fuertemente la oferta de más y mejores productos turísticos a nivel mundial, y con ello, los servicios asociados a éstos. Convertirse en una organización de servicios de calidad, hoy en día no es tarea fácil. Ante la globalización de mercados y cada vez creciente competencia, la presión por ofrecer un buen desempeño de alta calidad es cada vez más grande. Las empresas hoteleras de la ciudad de Riobamba, debido a la alta competencia que enfrentan, deben poseer un recurso humano que cuente con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades; lo que evidencia la necesidad de conocer como elevar la calidad en los servicios ofertados a los clientes del Hotel Tren Dorado de la ciudad de Riobamba, ya que se observan efectos como: baja afluencia de clientes externos, mal desenvolvimiento de los empleados, insatisfacción de los clientes y por ende disminución de los ingresos económicos del Hotel, causados por:

1. No se están realizando prácticas que permitan que el personal sea el más idóneo para cada puesto de trabajo.
2. No cuenta con un plan de mejoramiento para que el personal pueda adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades eficientemente.
3. El personal, como elemento importante de una organización no está consciente de los nuevos retos y desafíos a que se enfrentarán en esta nueva era.
4. Las motivaciones en el trabajo no constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influirá el Plan de Mejoramiento en la calidad de los servicios ofertados por el Hotel Tren Dorado de la ciudad de Riobamba?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 GENERAL**

Elaborar un plan de mejoramiento para los servicios ofertados en el “HOTEL TREN DORADO” de la ciudad de Riobamba como estrategia competitiva para lograr la satisfacción del cliente

### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente la Gestión Turística y Hotelera, Plan de Mejoramiento y Satisfacción del Cliente
- Diagnosticar los servicios que oferta el Hotel Tren Dorado ubicado en la ciudad de Riobamba.
- Validar la propuesta de la investigación.
- Estructurar un Plan de Mejoramiento para el Hotel Tren Dorado.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En los nuevos escenarios por los cuales se está transitando, las empresas necesitan contar con herramientas que les permitan integrarse a las nuevas exigencias del mercado. En el caso de las empresas hoteleras, es importante mencionar su estrecha relación con las grandes expectativas del Ecuador, con respecto a la promoción del turismo como fuente de desarrollo económico. En estas empresas debido al tipo de servicio que ofrecen, el recurso humano se vuelve un factor especialmente importante, ya que del trato y atención que el cliente recibe,

depende en gran medida el éxito o fracaso de las mismas. En la ciudad de Riobamba, el sector hotelero es un rubro que cada día crece, pues en los últimos años han surgido nuevos hoteles, volviendo más competitivo el mercado de las empresas dedicadas a este rubro; lo que obliga a dichas empresas a ir buscando siempre la excelencia y la innovación en sus servicios, orientando sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un factor decisivo para toda la empresa es el recurso humano, ya que es éste quien da vida, movimiento y acción a toda organización; por lo cual deben implementarse mecanismos que permitan el desarrollo del recurso humano, siendo éste el capital más importante de toda organización. De tal manera se justifica la importancia de proponer un plan de mejoramiento como estrategia para llegar a la satisfacción del cliente; considerando que ésta técnica gerencial puede contribuir a mejorar las habilidades y destrezas del personal. Beneficiando con este estudio a:

- **Los turistas:** con la implementación de la técnica de mejoramiento recibirán un mejor servicio logrando satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.
- **Los propietarios:** como herramienta para lograr una mayor efectividad en su empresa, ya que al tener un personal capacitado mejorará la calidad de sus servicios permitiéndole ser más competitiva.
- **Los empleados:** Ya que les servirá como herramienta de apoyo para mejorar la calidad de los servicios que prestan.
- **La Universidad Nacional de Chimborazo:** como medio de proyección social al proporcionar herramientas que fomenten la competitividad de las empresas.
- **La población estudiantil:** como documento teórico referencial para la realización de futuras investigaciones sobre mejoramiento.
- **El investigador:** le permitirá consolidar los conocimientos adquiridos a través de las teorías y hechos reales, así como también se obtendrán nuevos conocimientos en el transcurso del desarrollo de la investigación y por consiguiente en la vida profesional.

## CAPÍTULO II

### 2.-FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. Gestión turística y hotelera

La naturaleza de la Gestión Turística y Hotelera se plantea como una profesión cuyo objeto de estudio es: la administración, la gestión, y la creación de empresas de servicios turísticos y hoteleros, proporcionando una formación básica para la comprensión de las organizaciones, su administración, el manejo de sus relaciones con entornos dinámicos y complejos, hacia la innovación, el liderazgo y el espíritu empresarial en la gestión de servicios turísticos y hoteleros. Peña, G (2006).<sup>1</sup>

El turismo es una actividad realizada por ciudadanos del mundo con mucha frecuencia, ya sea a nivel interno en su país o hacia el extranjero. En nuestro país, el turismo es una fuente importante de ingresos. Tenemos grupos o cadenas hoteleras que son propietarias de los principales Resorts. El turismo en estos días está ganando, de una manera acelerada, terreno como una actividad económica novedosa que resulta muy factible para la mayoría de los nuevos emprendedores. Si bien los hoteles existieron desde antes que surja este nuevo modo de comercio, pero bien es sabido que en la actualidad la administración hotelera utiliza métodos que resultan mucho más eficientes y eficaces que en muchas otras épocas. Además, es importante que tengamos en cuenta que en muchas regiones y países del mundo, el turismo resulta una alternativa para la solución de aquellos problemas que pueden ser ocasionados por los desequilibrios desfavorables reflejados en los balances de pago.

Generalmente, los modelos de marketing turístico y la plantación estratégica, son aquellos factores considerados como los más importantes a tener en cuenta y los que resultan fundamentales para desarrollar mediante la administración hotelera. Además, la administración hotelera también debe prestarle mucha atención a la gerencia financiera ya que por lo general, aquellas empresas hoteleras que no

---

<sup>1</sup>PEÑA, G. 2006. Teoría y Diseño Organizacional. Santo Domingo. Grupo Sol Meliá.

poseen un sistema eficiente en cuanto a su administración suelen dejar de lado la formulación de presupuestos del capital de la misma y también los cronogramas correspondientes a las inversiones.

De esta manera, el valor que posee la administración hotelera, junto con su eficacia suele ser muy poco considerado en la actividad turística. El concepto de administración hotelera tienen origen desde la función básica que posee un administrador de empresas y es importante que se considere que se encuentra inicialmente limitada a la planificación y a la distribución eficientemente realizada de todos los fondos necesarios para cubrir aquellas operaciones que le corresponden a un negocio empresario de este estilo. Peña (2006)<sup>2</sup>

De todas formas, este concepto acerca de la administración hotelera, ha sufrido una evolución drástica de tal manera que, si en una empresa de hotelería se implementa un modelo eficiente para la administración hotelera, es posible que mediante la misma se puede lograr el alcance de todos aquellos objetivos que se impone una empresa al momento de su constitución, especialmente cuando se coordinan los procesos actualizados mediante los cuales los responsables de la empresa hotelera toman las decisiones correspondientes que incluyen todas las actividades que se desarrollan en el hotel en cuestión.

La administración hotelera persigue dos importantes objetivos que poseen una prioridad diferente. Por ejemplo, si hablamos del objetivo primario diremos que se trata de la maximización de todas aquellas acciones que están en pro del bienestar económico de las personas propietarias de la empresa hotelera. Es importante tener en consideración que este objetivo de la administración hotelera se interpreta como la maximización del precio con las que se costean las acciones comunes, algo que implica una diferencia con respecto a la maximización correspondiente a la ganancia por acción o a la ganancia neta.

El segundo objetivo claro que tiene que ver con la aplicación de la administración hotelera es, definitivamente, el lograr la satisfacción tanto de los empleados como de la comunidad en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, por ende, es común asociar esto con los objetivos personales de la empresa, sin embargo, si se habla de la administración hotelera desde un punto de vista financiero,

---

<sup>2</sup>PEÑA, G. 2006. Teoría y Diseño Organizacional. Santo Domingo. Grupo Sol Meliá.

generalmente el mismo resulta tener una relevancia mucho menores cuando a la maximización de los precios correspondientes a las acciones.

### **La administración hotelera y sus aspectos financieros**

Por último, no queremos omitir el hecho de que la administración hotelera sobre la actividad financiera de una empresa de este tipo puede clasificarse en diferentes áreas que resultan ser muy importantes cuando se trata de la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos; mientras se desarrolla el proceso de administración hotelera. Estas áreas comprenden los campos de inversiones, el campo financiero y el campo correspondiente a la distribución de todos los dividendos.

El análisis aplicado en cada uno de estos campos, va a depender siempre de la meta básica que posea la empresa, teniendo en cuenta que la combinación de estos tres campos de decisión, representa la forma mucho más eficiente de poder elevar el valor, que posee una empresa para sus accionista, a una nivel máximo, es por eso que resulta tan importante que la administración hotelera sea desarrollada mediante un método que resulte eficaz y eficiente. Attanasi (2007)<sup>3</sup>.

## **2.2. LA ESTRUCTURA HOTELERA**

### **2.2.1. Estructura Organizacional**

La estructuración sistematizada de personas, elementos, materiales y tecnología con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos. Toda instalación hotelera constituye una organización y un sistema en el cual los elementos estructurados e interrelacionados debidamente tienen un objetivo final.

---

<sup>3</sup>ATTANASI Angélica. 2007. Los Hoteles 5 estrellas. 2011/03/30. <http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>.

## **Hoteles tradicionales**

El hotel tradicional es un establecimiento para hospedaje que incluye la venta de habitaciones, alimentos y bebidas en las mismas instalaciones y queda determinada por la calidad del servicio, dimensión del hotel, tipo de huésped, ubicación geográfica y por la forma de operación y organización. Harrington, H (2005)<sup>4</sup>.

### **Organización hotelera.**

La constitución de un establecimiento de hospedaje está en función de diversos factores:

- La finalidad y el propósito, que antes de crear el establecimiento es consideran en su concepción original.
- La política de cada país
- El perfil del establecimiento
- El nivel del establecimiento
- La dimensión del establecimiento
- La localización
- Tipo de servicios y sus variantes.

### **2.2.2. Estructura operacional**

**Alta dirección.**-Define las: Políticas del hotel, salarios, tarifas, compras, seguros, publicidad, contabilidad, crédito y aspectos varios (legal)

**Gerente general:** Define las políticas establecidas por la dirección:

DEPARTAMENTOS: Reservas, Recepción, Servicio a huéspedes, Teléfonos, Ama de llaves, Mantenimiento, Seguridad, Gerente nocturno, Mercadotecnia, Relaciones públicas y Conserje

---

<sup>4</sup>HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A

### 2.2.3 La Estructura Empresarial

La industria hotelera presenta algunos factores que diferencial del sector industrial de producción de bienes, por lo que es importante tomar en cuenta para su estructura empresarial. El factor de más incidencia en la industria hotelera es el mercado de venta de los productos y/ o servicios del hotel. El hotel se encuentra localizado en un lugar fijo donde acuden los clientes desplazados de su domicilio habitual, sea por motivos de negocios, vacaciones, u otras causas; en cambio el sector industrial puede trasladar sus productos a los lugares de consumos o de venta. Harrington, H (2005)<sup>5</sup>. Otro factor es la ocupación. El hotel se diseña en función de la ocupabilidad del establecimiento, es muy variada en días, meses o temporadas. En tal sentido la estructura empresarial y organizacional es directamente proporcional al tamaño de la misma, así como su participación en el costo y gasto. Esto se visualiza en el organigrama funcional del personal del hotel. Harrington, H (2005)<sup>6</sup>.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas HOTELERAS JAPONESAS, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación

---

<sup>5</sup>HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A

<sup>6</sup>Ibídem



de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa. Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

#### **2.2.4. Los Servicios Hoteleros.**

La palabra hotel deriva del francés hotel, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, hotel también tiene el significado de "hotel" y hotel particular es usado para referirse al viejo significado. Cualquier instalación hotelera, por el sólo hecho de existir y aunque no tenga intención específica de comunicar, emite continuamente mensajes a su entorno (de carácter verbal o no, intencionados o no). Los receptores de esa comunicación conforman un determinado registro subconsciente acerca de la organización que la emite. La resultante global es la que genera un determinado estado de opinión o imagen pública. La imagen pública es parte de los llamados "puntos de partida comunes" (PPC) que funcionan, como base para llevar a cabo cualquier clase de comunicación prevista por una organización". Van Riel (2008)<sup>7</sup>. Estos son:

- La estrategia de la organización: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". Koontz y Weihrich (2006)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> VAN RIEL, Cees. 2008. Comunicación Corporativa. Madrid. Editorial Prentice Hall International. 146 p

<sup>8</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 2006. Administración: Una perspectiva global. México. McGraw-Hill

- La identidad de la organización que es: la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.

### **Clases de Hoteles Según el Reglamento General de la Actividad Turística.**

**Hotel.-** Se designa con el término de Hotel a aquel edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o bien por alguna razón laboral y entonces, el hotel resulta ser la principal alternativa y también la más usada por estos para alojarse durante sus desplazamientos. Reglamento de la actividad turística del Ecuador (2002)<sup>9</sup>

**Hotel residencia.-** Es una residencia de estudiantes y un nuevo concepto de alojamiento para jóvenes turistas y estudiantes, situado ofrece habitaciones dobles. En la planta baja hay una cafetería en la que se ofrece una amplia variedad de bebidas, ensaladas, pizzas, pastas y otros tentempiés.<sup>10</sup>

**Aparhotel.-** Es una modalidad de hotel que se caracteriza por disponer de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración, y consumo de alimentos dentro de cada unidad de alojamiento.<sup>11</sup>

**Hostal.-** Hostal, conocido también como Hostel, es un lugar que provee alojamiento a viajeros o mochileros, particularmente alentando las actividades al aire libre y el intercambio cultural entre jóvenes de distintos países.<sup>12</sup> En un hostal los huéspedes rentan una cama (a veces una litera) en un dormitorio que comparte baño, cocina y salón comunes. Frecuentemente están disponibles habitaciones

---

<sup>9</sup>Reglamento de la actividad turística del Ecuador

<sup>10</sup> Ibídem.

<sup>11</sup> Ibídem

<sup>12</sup> Ibídem

privadas. Los principales beneficios de un hostel son en primer lugar, el bajo precio de alojamiento comparado con otras alternativas, como los hoteles, y el huésped puede conocer a los demás viajeros de todo el mundo.

**Pensión.-** Casa o establecimiento de poca categoría donde se reciben huéspedes, a cambio de un precio convenido, incluye la habitación y todas las comidas del día.

**Hostería.-** Casa o lugar destinado al alojamiento de personas, mediante pago. Establecimiento público donde se hospeda a personas que pagan por su alojamiento y los servicios complementarios.

**Motel.-** Tipo de alojamiento turístico caracterizado por estar próximo a carreteras y ofrecer alojamiento y garaje o aparcamiento independiente para estancias de corta duración.

**Refugios.-** Se conoce como refugio al espacio creado artificialmente por el hombre o tomado por él como espacio de protección frente a posibles peligros. Un refugio toma su nombre específicamente de la idea de refugiar a un individuo o un animal de amenazas que pueden poner el peligro su supervivencia. Como tal, el refugio se convierte en una especie de vivienda que puede ser temporal o que puede volverse permanente de acuerdo a las necesidades y posibilidades específicas de cada situación. Sin embargo, si se entiende como espacio seguro y más o menos cómodo, cualquier vivienda puede ser considerada un refugio para el ser humano. Reglamento de la actividad turística del Ecuador (2002)<sup>13</sup>

**Cabañas.-** A diferencia de un hotel, donde las habitaciones son contiguas, en una cabaña no tienes que lidiar con un vecino, al menos no lo tienes pegado. Por lo general, las cabañas se encuentran en un complejo al aire libre, con un amplio espacio donde podrás encontrarte con la naturaleza. La distancia entre una cabaña y otra puede variar, pero la idea es que estén lo suficientemente alejadas como para no molestarse mutuamente. Este tipo de alojamiento es ideal para ir en

---

<sup>13</sup> Reglamento de la actividad turística del Ecuador

grupo. Suele contar con una o más habitaciones, un espacio común como podría ser un living, una pequeña cocina y un baño. El precio incluye servicio de limpieza pero muy rara vez alguna comida diaria, aunque por lo general poseen un restaurante o comedor donde uno puede encargarse un almuerzo con un precio coherente.

El concepto de un hotel es muy diferente al de una cabaña. Mientras que el primero está planteado como un lugar de paso, el segundo supone que el huésped utilice más las instalaciones y permanezca más tiempo dentro del complejo. Esto hace que la mayoría de las cabañas ofrezcan piscina, televisión por cable y un amplio espacio común con hogar. Pero, a diferencia de los hoteles, que suelen ubicarse en sitios céntricos o de fácil acceso, las cabañas se encuentran más alejadas, en lugares tranquilos y de poco movimiento por lo que a veces se hace imprescindible o al menos necesario contar con un vehículo propio. Reglamento de la actividad turística del Ecuador (2002)<sup>14</sup>

## **2.3 PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **Concepto**

Herramienta administrativa que utilizan las empresas para el mejoramiento en marcha que involucra al personal administrativo y operativo. Es el conjunto de elementos que consolidan las acciones de mejoramiento requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en los procesos de auto evaluación, evaluación independiente, auditoría interna y las observaciones efectuadas por los órganos de control, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa.

### **2.3.1 Clases de Planes de Mejoramiento**

#### **A. Mejoramiento Continuo**

---

<sup>14</sup> Reglamento general de la actividad turística del Ecuador

**Conceptos:**

James Harrington (2005), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas hoteleras necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Attanasi (2007)<sup>15</sup>.

**¿Qué es el plan de mejoramiento continuo?**

- Hacer
- Actuar
- Planear
- Verificar
- Autoevaluación

---

<sup>15</sup> ATTANASI Angélica. 2007. Los Hoteles 5 estrellas. 2011/03/30.  
<http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>

## **Importancia Del Mejoramiento Continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización Hotelera. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Attanasi (2007)<sup>16</sup>.

## **Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo**

### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones hoteleras.
4. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
5. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

### **El Cliente es el Rey**

Según Harrington (2005), "En el mercado de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.<sup>17</sup>

La razón por la cual los clientes prefieren hoteles del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

### **El Proceso de Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Barrera (2005)<sup>18</sup>. Asimismo este proceso implica la inversión en nueva tecnología para el hotel, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

---

<sup>17</sup> HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

<sup>18</sup> BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp

## Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías hoteleras en Estados Unidos, Según Harrington (2005), existen diez Actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña<sup>19</sup>:

1. **Compromiso de la Alta Dirección:** El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
2. **Consejo Directivo del Mejoramiento:** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
3. **Participación Total de la Administración:** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
4. **Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió. Barrera (2005)<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

<sup>20</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp



5. **Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
6. **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
7. **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
8. **Aseguramiento de la Calidad:** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas
9. **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo. Senlle (2010)<sup>21</sup>
10. **Sistema de Reconocimientos:** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los

---

<sup>21</sup> SENLLE A. Y Bravo, O. 2010. La calidad en el sector turístico. Barcelona. Ediciones Gestión 2000

individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

## **B. La Gestión Por Procesos.**

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Zaratiegui (2006)<sup>22</sup>.

### **1. El enfoque por proceso se fundamenta en:**

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

---

<sup>22</sup>ZARATIEGUI, J. R. 2006. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. España. Vol. VI, No.330.

## 2. Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones
- En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.
- La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

## 3. Conceptos básicos

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes. Barrera (1995)<sup>23</sup>:

**Proceso.-** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Proceso relevante.-** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los

---

<sup>23</sup>Barrera Núñez, J. 1995. El Turismo y su administración

procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

**Procesos claves.-** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Subprocesos.-** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Sistema.-** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. Barrera (2005) <sup>24</sup>.

**Procedimiento.-** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Actividad.-** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

---

<sup>24</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp

**Proyecto.-** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**Indicador.-** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

#### **4. Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras**

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos. Castells (2007)<sup>25</sup>. Se establece en la metodología que las fases 1, 2 y 3 serán realizadas por miembros de la dirección de la empresa, los cuales supervisarán el desarrollo general de la misma.

#### **5. Análisis externo e interno**

En esta fase la dirección de la empresa procede a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria, aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos. La técnica propuesta para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realizara por cada área funcional y a nivel de toda la empresa. Esta fase será el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permitirá al detallar en los problemas de cada proceso, producto de la aplicación de la metodología, identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial.

---

<sup>25</sup> CASTELLS M, GIMENO, C. 2007, Dirección y Gestión de personal. Segunda Edición. Cambridge, Massachusetts. Blackwell Publishers Inc. 628pp.

## 6. Diagnóstico general de los procesos

### a) Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementan la dificultad de su gestión posterior.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno. Barrera (2005)<sup>26</sup>.

### b) Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los

---

<sup>26</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp

objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

- **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). González (2003)<sup>27</sup>

### c) Seleccionar los procesos

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior. Como primer paso y de forma experimental se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo.

Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes. Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran.

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar, los límites del mismo, las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que

---

<sup>27</sup>GONZÁLEZ Ferrer, Jorge R. Dimensiones del producto. Resumen de necesidades y exigencias del cliente. Revista Apuntes No. 9. Julio- Diciembre de 2003. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Ciudad de La Habana. 2003, p. 50

tienen alguna relación. Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Definir como los hacemos hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

En esta fase se recomienda utilizar técnicas de METAPLAN para identificar las actividades, realizar agrupaciones y definir los diagramas básicos. Barrera (2005)<sup>28</sup>.

**d) Identificar Objetivos:** En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

**d.1. Contraste con los Objetivos Estratégicos:** Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado. Para cada Objetivo Estratégico el Equipo debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con él. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso. Barrera (2005)<sup>29</sup>.

**d.2. Contraste con las Necesidades De Los Clientes:** Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, El Equipo del Proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del Proceso. Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas. Barrera (2005)<sup>30</sup>.

**d.3. Identificación de carencias:**

- Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema.

---

<sup>28</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp

<sup>29</sup>Ibídem

<sup>30</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp



- Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso
- Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.
- Selección y formación del equipo de análisis de procesos.

**e) Formar un equipo de trabajo interdisciplinario que tenga las siguientes características:**

- Estar formados por entre 7 y 15 personas. (Se recomiendan 9)
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Alguno de los miembros tiene que ser expertos en sistemas de gestión
- Contar con la presencia de algún experto externo.
- Nombrar un miembro de la Dirección como Coordinador del equipo de trabajo

**f) Establecer una planificación para las reuniones teniendo en cuenta:**

- Objetivo de las mismas.
- Establecer hitos intermedios para evaluar grado de avance del trabajo.
- Programar las reuniones en el tiempo.
- Utilizar un planificador de proyectos.
- Establecer descargos periódicos con la dirección.
- Levantar actas con los compromisos adquiridos.
- Definir factores claves a medir (indicadores).

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para: Barrera (2005)<sup>31</sup>

- Poder interpretar lo que está ocurriendo

---

<sup>31</sup>BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp

- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades
- El Equipo de Proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:
  - ✓ ¿Qué debemos medir?
  - ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
  - ✓ ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
  - ✓ ¿Quién debe medir?
  - ✓ ¿Cómo se debe medir?
  - ✓ ¿Cómo se van a difundir los resultados?
  - ✓ ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores estos se llevan a un panel para su gestión por El Equipo del Proceso. Donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en la fase anterior, de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Básicos del Proceso y garanticen su cumplimiento. Barrera (2005)<sup>32</sup>

### **Establecer el patrón de comparación**

Los procesos deben ser evaluados periódicamente. Este es un aspecto de gran importancia y a menudo es olvidado por parte del personal responsabilizado en desarrollar este tipo de actividad. Partiendo de las evaluaciones rigurosas que se le realicen se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma se puede establecer una estrategia completa encaminada al mejoramiento del funcionamiento , contribuyendo esto a aumentar la eficacia, tarea importante y primordial en las condiciones actuales, donde la competitividad juega un papel de primer orden.

---

<sup>32</sup> Ibídem

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, debe realizarse tomando como referencia un patrón de excelencia funcional. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos en las empresas líderes mundiales, o en su defecto en las empresas cubanas con procesos afines al objeto de estudio, con probado éxito en su desempeño. Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan ser comparables con un patrón de excelencia funcional, constituyendo estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

### **Medir el desempeño del proceso.**

Para realizar esta importante fase se emplea un método que se ha denominado EPH(Excelencia en los procesos Hoteleros), el cual tiene un fuerte compromiso con la técnica del Benchmarking .En síntesis este método evalúa el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia ,todo esto mediante un indicador sintético, el cual al ser calculado permite identificar en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los medidores y su tendencia deseada, lo cual posibilita definir problemas concretos en todas las dimensiones del proceso. Castells (2007)<sup>33</sup>

### **Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.**

#### **Una vez identificados:**

Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos. Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir. Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de normas y procedimientos, insuficiencias materiales.

---

<sup>33</sup>CASTELLS M, GIMENO,C. 2007, Dirección y Gestión de personal. SegundaEdición. Cambridge, Masachussets. Blackwell Publishers Inc. 628pp.

### **Problemas con los recursos humanos:**

El Equipo del Proceso valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, bajo estas condiciones elabora una propuesta de plan de mejoramiento con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo implantar el mejoramiento. En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, El Equipo del análisis de Proceso podrá recurrir a las siguientes herramientas:

### **Resolución de problemas:**

Esta aplicación se aplica localmente a las actividades seleccionadas siempre y cuando la información sea lo suficiente concreta como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.

### **Técnica del valor añadido:**

Al objeto de detectar posibles despilfarros del proceso actual, se procede a aplicar esta técnica a todas las actividades del proceso señaladas con algún grado de dificultades, cuestionándose sistemáticamente todas ellas. Siendo suficiente hacer las siguientes preguntas en una primera aproximación (En caso necesario se recurrirá a utilizar la herramienta en toda su profundidad). Castells (2007)<sup>34</sup>:

- ✓ ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
- ✓ ¿El Cliente está dispuesto a pagar por ellas?
- ✓ ¿Contribuye a conseguir alguno de los Objetivos Estratégicos?

---

<sup>34</sup>CASTELLS M, GIMENO,C. 2007, Dirección y Gestión de personal. Segunda Edición. Cambridge, Massachusetts. Blackwell Publishers Inc. 628pp.

Recoger información externa relacionada con el proceso o con alguna actividad del mismo. Dependiendo de la amplitud del proceso puede resultar interesante dividir el trabajo de captura y análisis de la información entre los diferentes miembros del Equipo, según las siguientes fuentes:

- ✓ Información Bibliográfica se trata de recoger información a través de libros, publicaciones o bancos de datos.
- ✓ Tecnologías de la información siempre centradas en temas concretos y teniendo en cuenta que están al servicio del proceso y no al contrario.
- ✓ Búsqueda directa basada en los conocimientos de personas con experiencias teóricas y prácticas del objeto de estudio.

### **Establecer el plan de mejoras**

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresas y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización

### **Ejecutar el plan de mejoras**

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar

un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos. Castells (2007)<sup>35</sup>.

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados. Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- ✓ Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- ✓ Dar la formación y adiestramiento necesarios
- ✓ Escoger el momento adecuado
- ✓ Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

### **Supervisar y evaluar los resultados**

El Responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

### **Pasos Para El Mejoramiento Continuo**

---

<sup>35</sup>CASTELLS M, GIMENO,C. 2007, Dirección y Gestión de personal. SegundaEdición. Cambridge, Masachussets. Blackwell Publishers Inc. 628pp.

**Primer Paso:** selección de los problemas (oportunidades de mejora). Figueroa (2010)<sup>36</sup>.

- ✓ ¿Cuál es la capacidad del hotel “Tren Dorado”?
- ✓ ¿Cuántos usuarios ingresan al “Hotel Tren Dorado” cada día?
- ✓ ¿Cuántos usuarios deberían ingresar para que se llene la capacidad hotelera?
- ✓ ¿Por qué no ingresan más usuarios al hotel “Tren Dorado”?
- ✓ ¿Qué hacer para mejorar la asistencia de los usuarios al hotel “Tren Dorado”?

**Segundo Paso:** cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada. El hotel “Tren Dorado” tiene frecuentemente 3 usuarios diarios es decir máximo 875 al año.

**Tercer Paso:** análisis de causas raíces específicas

- ✓ Falta de marketing
- ✓ Falta de marketing en las operadoras turísticas
- ✓ Precios, existen hoteles más baratos

**Cuarto Paso:** establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

- ✓ Exigir la participación total del personal en el proceso de mejoramiento del hotel
- ✓ Cumplir con responsabilidad y amabilidad con los usuarios
- ✓ Premios a los empleados que cumplan una buena tarea.
- ✓ Se publicará su nombre en una cartelera

**Quinto Paso:** diseño y programación de soluciones.

---

<sup>36</sup>FIGUEROA, Pablo. 2010. Formulación de un plan estratégico para una empresa de servicios turísticos de hospedaje. 2011/04/03 <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/satisfaccion-cliente.html>.

**Sexto Paso:** implantación de soluciones

- ✓ Contactar con las operadoras turísticas para promocionar el Hotel
- ✓ Publicar anuncios en la prensa, radial, escrita y televisiva
- ✓ Ofrecer descuentos o combos por grupos.
- ✓ Ofrecer servicio de guías
- ✓ Realizar turismo de aventura, montaña, etc.

**2.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

En la actualidad, lograr la plena "**satisfacción del cliente**" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Figueroa (2010)<sup>37</sup>

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la **satisfacción del cliente**, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada **satisfacción del cliente**.

**2.4.1 Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la **satisfacción del cliente**:

---

<sup>37</sup> FIGUEROA, Pablo. 2010. Formulación de un plan estratégico para una empresa de servicios turísticos de hospedaje. 2011/04/03 <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/satisfaccion-cliente.html>



- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a utilizar los servicios del hotel. por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con el servicio. Por tanto, la empresa hotelera obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la **satisfacción del cliente** obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras visitas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

#### **2.4.2 Definición de "Satisfacción del Cliente":**

Philip Kotler, define la **satisfacción del cliente** como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" Kotler (2006)<sup>38</sup>

#### **2.4.3 Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:**

Como se vio en la anterior definición, la **satisfacción del cliente** está conformada por tres elementos:

---

<sup>38</sup>KOTLER, Philip. 2006. Dirección de Mercadotecnia. Chicago, Illinois. 8va Edición. Págs. 40, 41.

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
  - ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
  - ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
  - ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
  - ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
    - ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
    - ✓ Experiencias de compras anteriores.
    - ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
    - ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la estadía en el hotel.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de **satisfacción del cliente** no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad). Aguiar (2011)<sup>39</sup>

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✓ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- ✓ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ✓ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a utilizar los servicios del hotel.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada utilización de un servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ✓ **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- ✓ **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del servicio coincide con las expectativas del cliente.
- ✓ **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de **satisfacción del cliente**, se puede conocer el grado de lealtad hacia una empresa hotelera, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de hotel de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una empresa hotelera porque siente una afinidad

---

<sup>39</sup>AGUIAR, Eduardo. MSc. La relación imagen – calidad y dimensiones de calidad en los servicios hoteleros. 2011/04/18  
<http://www.monografias.com/trabajos82/relacion-imagen-calidad-dimensiones-hotel/relacion-imagen-calidad-dimensiones-hotel2.shtml>

emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Aguiar (2011) <sup>40</sup>

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron

El Hotel “Tren Dorado” es útil en el trato uno a uno con su huésped (ejecutivos de empresas y negocios) al cual le ofrece un servicio personalizado a través del personal en contacto; “Sus mucamas” ya que su mayor diferenciación lo dan sus habitaciones amplias y cómodas. El hotel se encuentra ubicado a pocos pasos de la ESTACIÓN DEL FERROCARRIL en las calles Carabobo 22-35 y 10 de Agosto. Creación del hotel en 1997 por el Ing. Raúl Manzano. Tres Estrellas

**Servicios:** Habitaciones silenciosas, Baño privado, Agua caliente, Jardines, Tv cable, Box mail, Cafetería “Rain Forest”, Operadora de Turismo “Soul Train”, Servicio de restauración bajo previa reservación El hotel cuenta con **25** Habitaciones distribuidas de esta manera: 7 habitaciones dobles, 3 habitaciones triples, 5 habitaciones simples, 5 habitaciones matrimoniales y 5 habitaciones cuádruples. Precio por pax. \$ 13 dólares

**Servicio Cognitivo:** La oportunidad de aprendizaje para el cliente está presente en la entrada del lobby, en donde se encuentra un computador, el cual maneja información turística de nuestro país. En las habitaciones solo hay un folleto en donde se encuentran las características y los servicios del hotel. Sería bastante bueno que en las habitaciones se manejaran folletos con información turística del país.

**Psicológico:** Sensación de bienestar y satisfacción. Al tratarse de un hotel pequeño hace sentir al cliente especial, como en su casa.

---

<sup>40</sup> Ibidem

**Paquete de servicio:** La interrelación de actividades tiene por consecuencia, la necesidad de parte del huésped de mantener un orden y aseo permanente en las habitaciones, creando así el proceso de servicio de mucamas. Entregando finalmente un beneficio esperado óptimo, a través de un contacto continuo (accesible) entre las dos partes.

**Elementos diferenciadores:** Hotel “Tren Dorado” tiene claro, que la única manera de diferenciarse, se basa en un servicio distinto. Esto quiere decir que “trata de hacer sentir bien al huésped, como si estuviera en su casa”. Y para esto el servicio de mucamas debe conocer al huésped, saber qué es lo que les agrada y lo que no, teniendo claro que se dirigen a un huésped y no a un cliente más, es por eso que lo llaman por su nombre. Como conclusión se obtienen los siguientes elementos diferenciadores:

- Atención personalizada.
- Conocimiento del cliente.
- Habitaciones grandes y cómodas.
- El personal de mucamas desarrolla muy bien su labor.
- No hay barreras comunicacionales entre los mandos superiores, intermedios y el personal de mucamas; es decir la gerencia trabaja a puertas abiertas.
- Existe un clima laboral agradable del personal de mucamas
- Infraestructura (escaleras, ambientación, accesorios, etc.) están en un rango óptimo.
- Buen diseño de página Web, apropiado al perfil internacional con los dos idiomas más importantes, inglés y español.
- Buena ubicación, cerca de restaurantes, y comercio en general.

#### **Descripción Del cliente:**

**Segmentación:** El hotel es útil para el siguiente público meta: Ejecutivos de empresas que han sido debidamente analizado, a través de las siguientes variables de segmentación

**Demográficas:**

- Ejecutivos de edades entre 25 a 70 años.
- Grupo socioeconómico clases media alta.
- Sexo masculino y femenino.
- País de origen: Por lo general proveniente de Estados Unidos, Chile y España.

**Beneficio esperado:** Personas que buscan comodidad y calidez antes que el lujo. De parte de la gerencia del hotel sus expectativas son lograr aumentar la confianza de los huéspedes sobre el servicio para lograr así facilitar su decisión. Ganar una posición mucho más fuerte en el mercado y sobre todo obtener mucho más fidelidad con los clientes y la recomendación de sus servicios (el boca a boca). Seguir creciendo cada vez más en la industria y conocer cada vez más al cliente.

**Medición de la calidad:** En el hotel se maneja un libro de sugerencia, pero no se ocupa mayormente. Este se encuentra en la recepción. Uno de los problemas es que no hacen mayor uso de él y además el huésped no sabe que existe. Para el recepcionista es más cómodo escuchar las quejas del huésped antes que decirle: “Tome el libro y escríbalo”.

**2.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS****2.5.1. HIPÓTESIS**

El Plan de Mejoramiento como estrategia competitiva que lleve a la satisfacción del cliente mejora la calidad de los servicios ofertados por el Hotel Tren Dorado de la ciudad de Riobamba

**2.6. VARIABLES.**

**2.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan de Mejoramiento

**2.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE:** Calidad de los servicios

### 2.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Establezca que dimensiones, indicadores e índices se utilizaron para las variables.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>Plan de mejoramiento</b>	Herramienta administrativa que utilizan las empresas para el mejoramiento en marcha que involucra al personal administrativo y operativo <sup>41</sup>	Herramienta administrativa  Mejoramiento en los servicios  Personal administrativo y operativo	-Sistema de calidad administrativo  -Eficiencia  - Estructura organizacional  - Actividades de desarrollo	Encuestas Entrevistas
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>Calidad de los servicios</b>	Es la satisfacción total de las necesidades del cliente, mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles <sup>42</sup>	Servicio al cliente  Satisfacción del cliente	- Organización enfocada al Cliente  - Participación del personal  - Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones	Encuestas Entrevistas.

<sup>41</sup>HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A

<sup>42</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 2006. Administración: Una perspectiva global. México. McGraw-Hill

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### **Método científico**

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en base al método inductivo deductivo, puesto que se utilizaron términos generales concernientes a hechos observados

La deducción o el razonamiento como parte del procedimiento metodológico fundamental, forma parte de este trabajo que parte de una teoría general como punto de partida para la explicación correspondiente de hechos y fenómenos particulares.

##### **Tipo de Investigación**

La investigación fue cualitativa ya que no manipularemos intencionalmente las variables. La presente investigación fue descriptiva, porque analizamos los hechos y buscamos la causa y el efecto de este problema en el lugar de los acontecimientos.

##### **Diseño de la investigación:**

Utilizamos la estrategia de campo y documental: documental por que la realizamos analizando los datos a través de la utilización de materiales impresos; y de campo, porque tuvimos relación directa con los directivos, empleados y usuarios o turistas del hotel “Tren Dorado” para obtener datos con la realidad del sector investigado, sin controlar o manipular variable alguna.



## Métodos Y Técnicas

El tipo de estudio es de carácter transversal porque establecemos un espacio adecuado o periodo (año 2011).

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### POBLACIÓN

La presente investigación tuvo como población a los ejecutivos y trabajadores del Hotel siendo estos 10 funcionarios. También se trabajó con 875 usuarios que ingresaron al hotel durante el período 2011, estos datos se obtuvieron del registro de ingreso de visitantes del Hotel.

**CUADRO 1:  
MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>ESTRATO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Personal directivo	3	1 %
Personal administrativo	7	2 %
Usuarios	274	97 %
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Registro del hotel

**Realizado por:** Eduardo Borja

#### MUESTRA

Partimos de un universo de estudio de 875 visitantes que ingresaron al hotel, estos datos se obtuvieron del registro del hotel del año 2011. Mediante la aplicación de la fórmula para obtener la muestra se obtuvo un total de 274 usuarios o turistas, también se formulará la encuesta a los 10 directivos y empleados, dando un total de 284 encuestados.

## MUESTRA PARA USUARIOS

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

### En donde:

n = muestra

N = población

E = margen de error (0,05%)

$$n = \frac{875}{0,05^2(874) + 1} = \frac{875}{3,185} = 274$$

875 corresponde a la población

0,05 = margen de error x 874 más 1 = 3,185

Dividir 875 para 3,185 = 274

### 3.3. PROCEDIMIENTOS

Se efectuó una revisión total de la información recogida durante la investigación realizada en el Hotel Tren Dorado de la ciudad de Riobamba. Para el tratamiento de los datos utilizó Microsoft Excel. Con lo cual se analizaron los datos, producto de la aplicación del cuestionario. Se presentan los resultados en gráficas de porcentaje para visualizar objetivamente el nivel de evaluación de cada uno de los ítems y el comportamiento de los datos resultantes del cuestionario.

### TÉCNICAS

Teniendo como base que las técnicas son el conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia o arte para recopilar información, como investigador utilicé:

- La encuesta: dirigida a los usuarios del Hotel Tren Dorado

- La entrevista encaminada a recopilar información de los propietarios y trabajadores del Hotel.

## **INSTRUMENTOS**

- **Cuestionario:** se utilizó para recibir información vía escrita. El mismo está compuesto de preguntas cerradas, considerando los indicadores y la definición operacional de cada variable. Se consideraron 10 ítems divididos en tres fases: de diagnóstico, de factibilidad y de mejoramiento. (ver anexo 1,2,3)
- **Guías de entrevistas:** se utilizaron preguntas estructuradas, alrededor de 10 preguntas. (ver anexo 4,5,6)

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Procesamiento y análisis

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DEL HOTEL TREN DORADO

#### 1.- ¿Indique cómo conoció la existencia del hotel “Tren Dorado”?

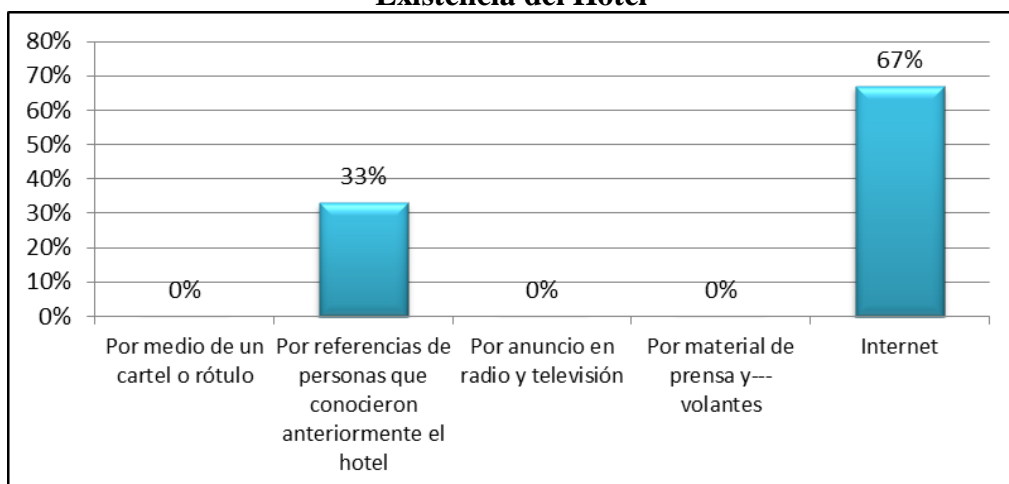
**Cuadro N° 2. Existencia del Hotel**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Por medio de un cartel o rótulo	00	00 %
Por referencias de personas que conocieron anteriormente el hotel	90	33 %
Por anuncio en radio y televisión	00	00
Por material de prensa y volantes	00	00
Internet	184	67 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 1.  
Existencia del Hotel**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

De un número de 184 encuestas realizadas se obtuvo que: el 67 %, manifiestan que conocieron los servicios que oferta el hotel, por la internet, seguido del 33% de usuarios lo hicieron por referencias de otras personas.

**2.- ¿Cómo clasifica las instalaciones del hotel “Tren Dorado”?**

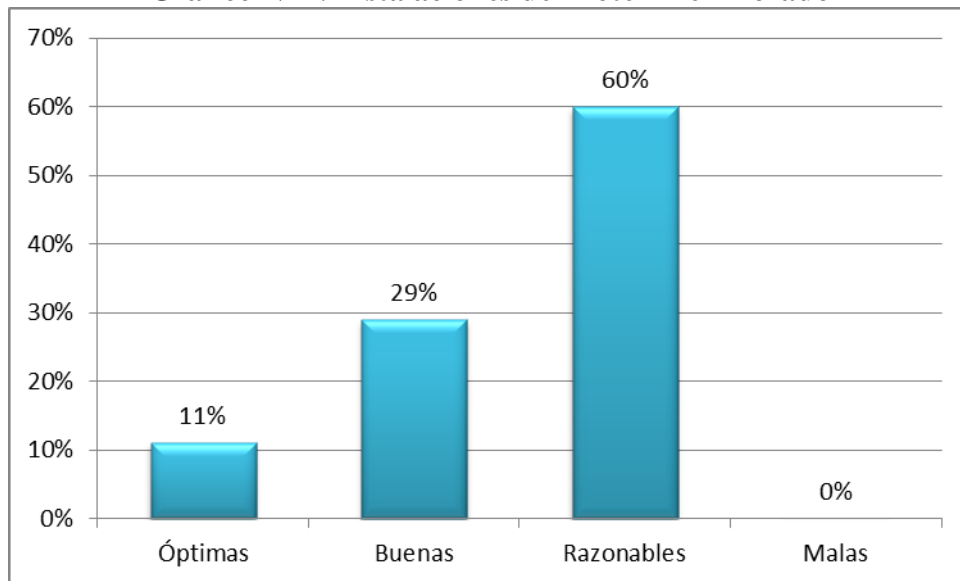
**Cuadro N° 3. Instalaciones del Hotel**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Óptimas	30	11 %
Buenas	80	29 %
Razonables	164	60 %
Malas	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 2. Instalaciones del Hotel Tren Dorado**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

Del total de encuestados, el 60% manifiestan que las instalaciones del hotel son razonables; mientras que el 29% dice que son buenas y el únicamente un 11% consideran que son óptimas.

### 3.- ¿Cómo fue la atención que le dispensaron en el hotel?

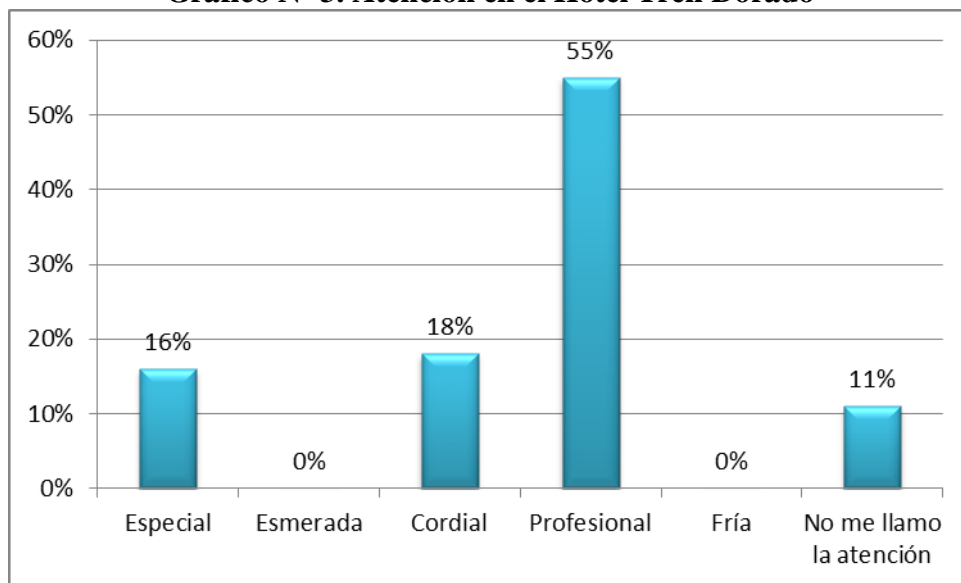
**Cuadro N° 4. Atención en el Hotel Tren Dorado**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Especial	44	16 %
Esmerada	00	00 %
Cordial	50	18 %
Profesional	150	55 %
Fría	00	00 %
No me llamo la atención	30	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 3. Atención en el Hotel Tren Dorado**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 55 % afirma que la atención recibida por parte de funcionarios del Hotel fue profesional; mientras que un 18 % manifiesta que la atención fue cordial; en cambio el 16% dice que obtuvieron una atención especial, y el 11% nos menciona que no le llamó la atención.

**4.- ¿En cuanto al bienestar del usuario, cómo clasifica la recepción al visitante?**

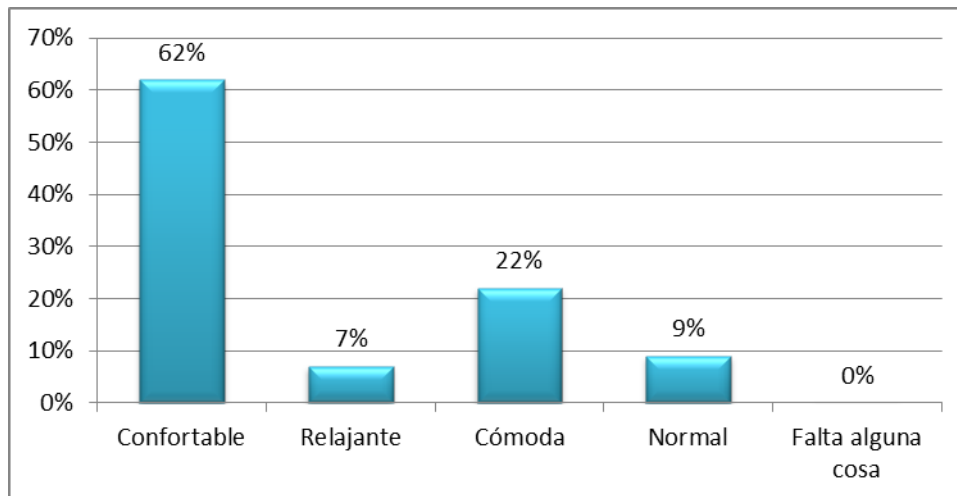
**Cuadro N° 5. El bienestar del usuario**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Confortable	170	62 %
Relajante	20	7 %
Cómoda	60	22 %
Normal	24	9 %
Falta alguna cosa	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 4. El bienestar del Usuario**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

De los encuestados: el 62 % afirma que la atención fue confortable; un 22 % confirma que la atención fue cómoda; mientras que 9 % afirma que la atención recibida fue normal y el 7 % que recibieron una atención relajante.

**5.- ¿En cuanto a la eficacia de la atención, cómo clasifica el servicio?**

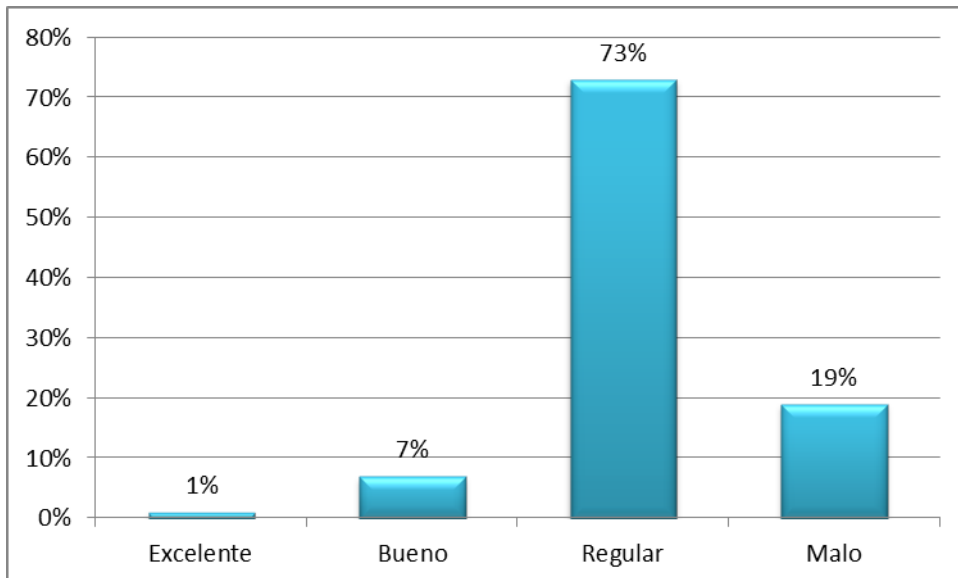
**Cuadro N° 6. La eficacia de la atención**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	4	1 %
Bueno	20	7 %
Regular	200	73 %
Malo	50	19 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 5. La eficacia de la atención**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 73% de los encuestados manifiesta que la eficacia en el servicio fue Regular; mientras que un 19% manifestó que la eficacia del servicio fue Mala; el 7% afirma que el servicio es Bueno y solo un 1% consideró al servicio como excelente.



6.- ¿En cuanto a los valores que consignó por los servicios recibidos, cómo los clasifica?

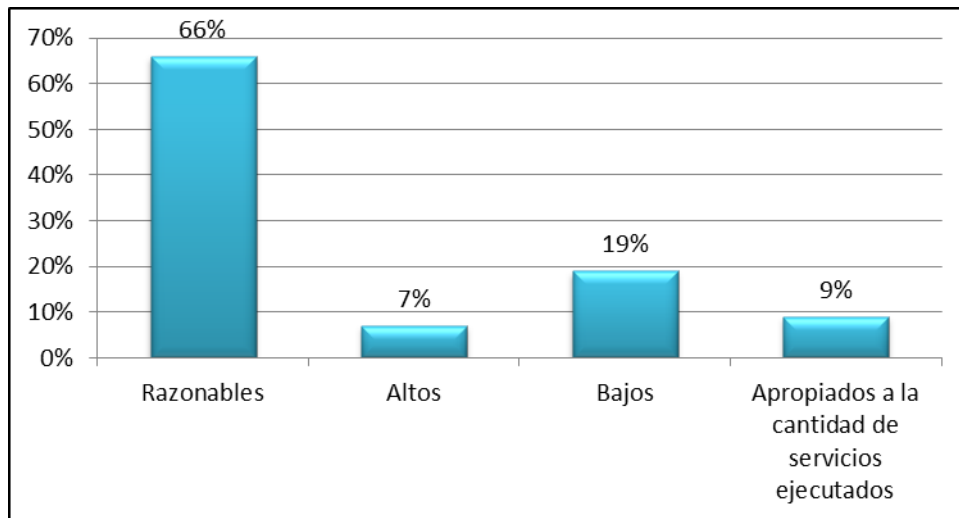
**Cuadro N° 7. Valores por los servicios**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>Razonables</b>	180	66 %
<b>Altos</b>	20	7 %
<b>Bajos</b>	50	19 %
<b>Apropiados a la cantidad de servicios ejecutados</b>	24	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 6. Los valores por los servicios**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

De acuerdo a los precios que brinda el Hotel el 66 % confirma que son precios razonables; el 19% manifiesta que los precios son bajos; el 9% supo decirnos que los precios son apropiados a la cantidad de servicios ejecutados y el 7% nos indicó que los precios son muy altos.

### 7.- ¿La información turística que le entregaron, fue?

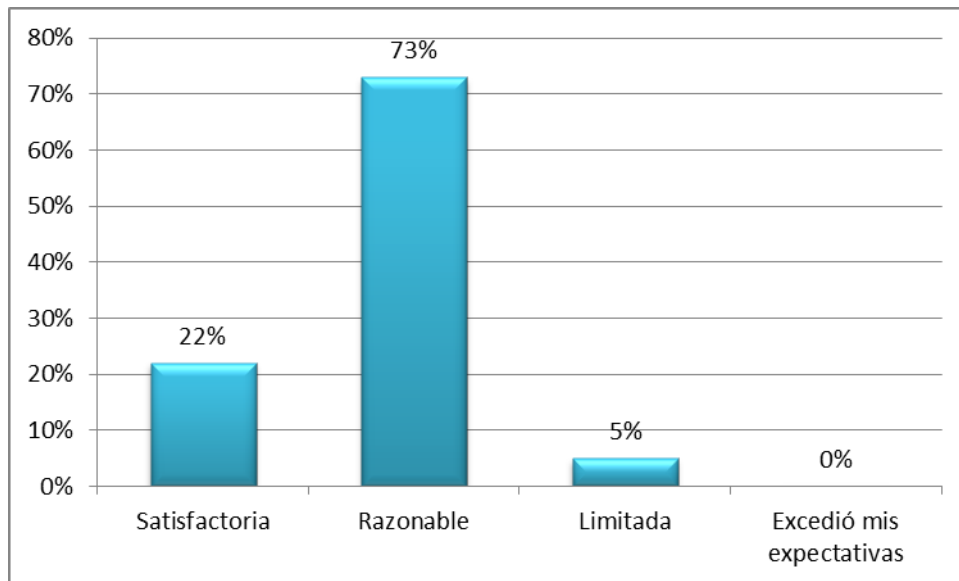
**Cuadro N° 8. La información turística**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>Satisfactoria</b>	60	22 %
<b>Razonable</b>	200	73 %
<b>Limitada</b>	14	5 %
<b>Excedió mis expectativas</b>	00	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 7. La información turística**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 73% de los encuestados afirman que la información turística recibida por funcionarios del Hotel fue razonable; un 22% de las encuestas proporcionó que la información turística recibida fue satisfactoria; mientras que el 5% de los encuestados indicó que la información brindada era limitada.

**8.- ¿Por lo que pudo observar, la organización del hotel “Tren Dorado está?**

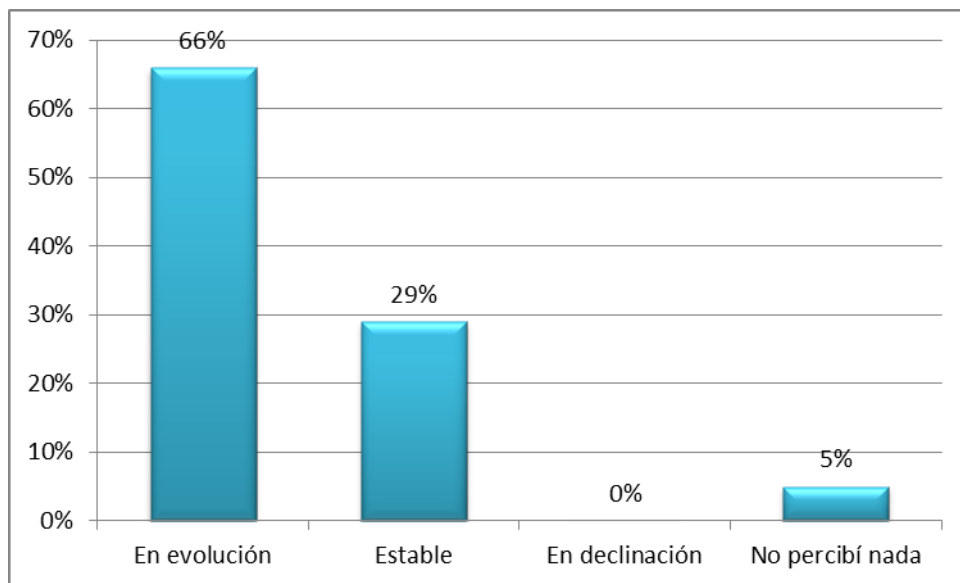
**Cuadro N° 9. La organización del hotel**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>En evolución</b>	180	66 %
<b>Estable</b>	80	29 %
<b>En declinación</b>	00	00 %
<b>No percibí nada</b>	14	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 8. La organización del hotel**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

En lo referente a la organización del hotel el 66 % afirma que se encuentra en evolución, un 29 % que la organización es estable y finalmente el 5 % que no percibió nada.

### 9.- ¿Recomendaría nuestros servicios a sus amigos y parientes?

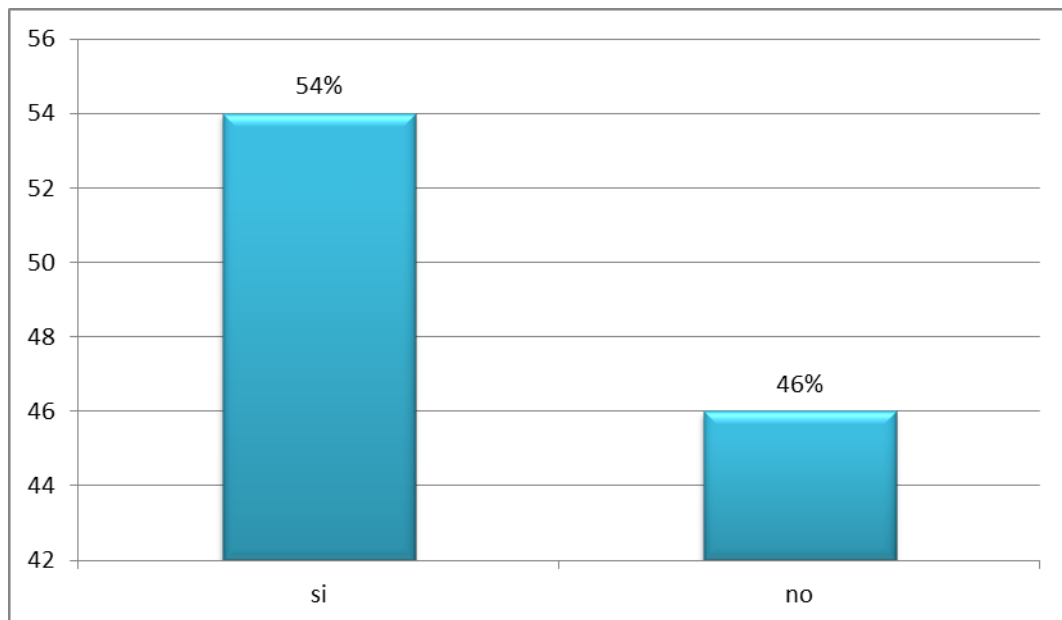
**Cuadro N° 10. Recomendación**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	148	54 %
NO	126	46 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 9. Recomendación**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 54 % de los encuestados manifiestan que sí recomendarían los servicios del hotel, mientras que un 46% no lo haría.

**10.- ¿Cree usted que se debe implementar un plan de mejoramiento de calidad de servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?**

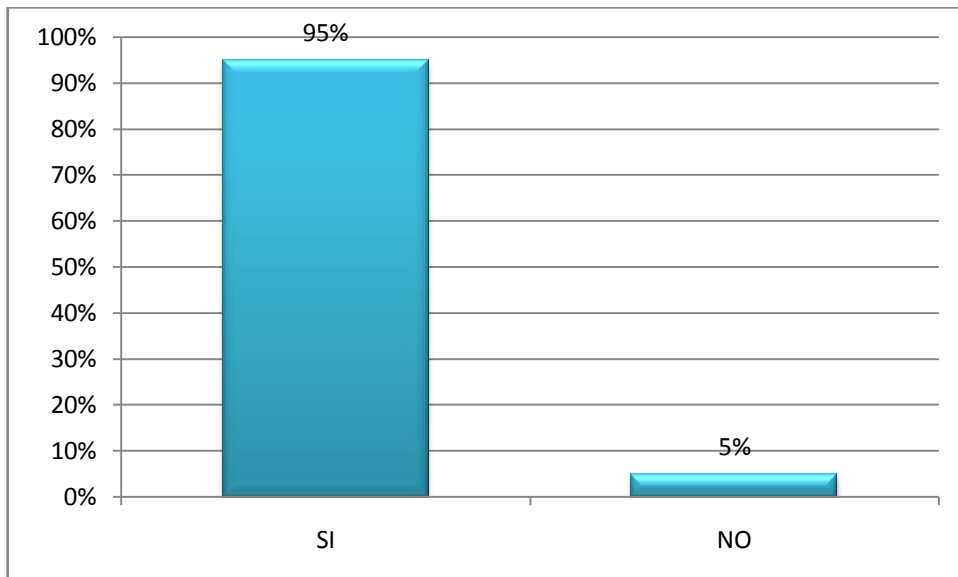
**Cuadro N° 11. Plan de mejoramiento**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	260	95 %
NO	14	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 10. Plan de mejoramiento**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

Del total de encuestados el 95% manifiestan que si es necesario un plan de mejoramiento para el Hotel; mientras que un 5% manifestó que no lo consideran así.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL TREN DORADO

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la administración, respecto al hotel “Tren Dorado”?

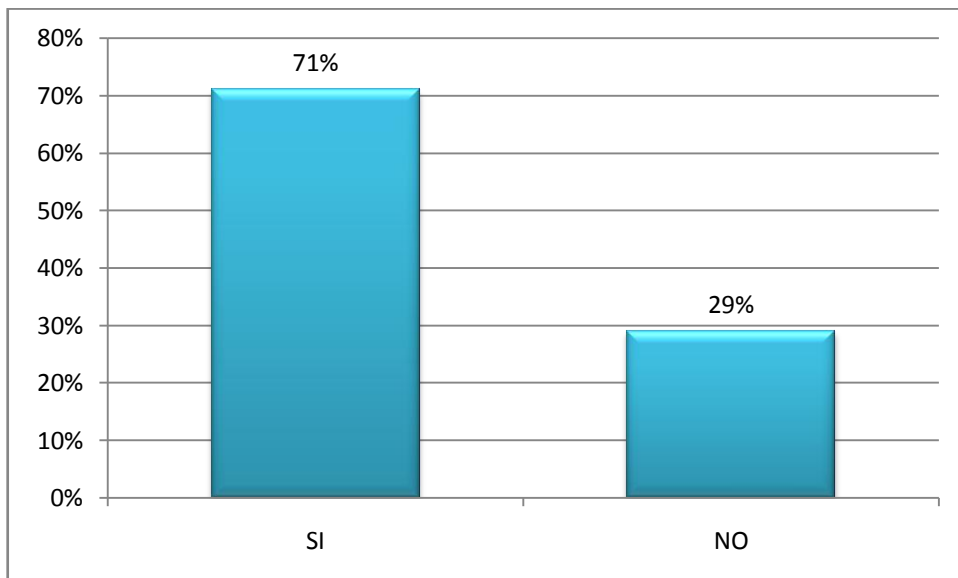
**Cuadro N° 12. Objetivos de la administración**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	71 %
NO	2	29 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 11. Objetivos de la administración**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 71% de los funcionarios que laboran en el Hotel manifiesta que conocen los objetivos de la empresa y el 29% tienen un desconocimiento total de los objetivos.

2. ¿Sabe si la administración realiza un seguimiento o control de su desenvolvimiento en la institución donde labora?

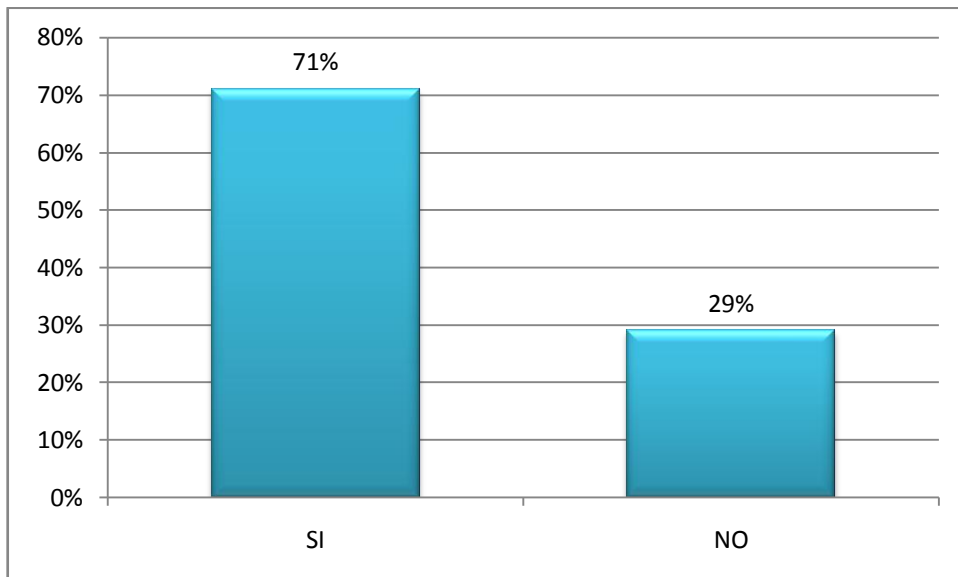
**Cuadro N° 13: Control**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	71 %
NO	2	29 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 12 Control**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 71% de los empleados del Hotel manifiestan que los directivos si realizan seguimiento a sus labores y el 29% dicen que los directivos no les realizan un seguimiento a sus labores.

3. ¿Existe incentivos que le motiven al desempeño de sus funciones?

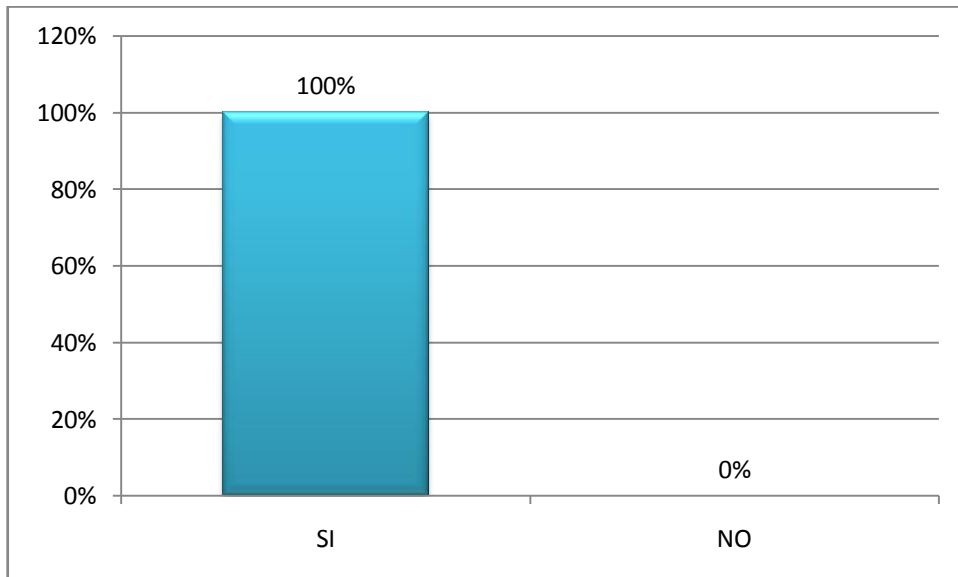
**Cuadro N° 14: Motivación**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 13 Motivación**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 100% de los empleados del Hotel se siente satisfecho ya que la administración del Hotel les brinda incentivos.



4. ¿Cree usted que se está logrando la calidad del servicio para los usuarios que visitan el hotel “Tren Dorado”?

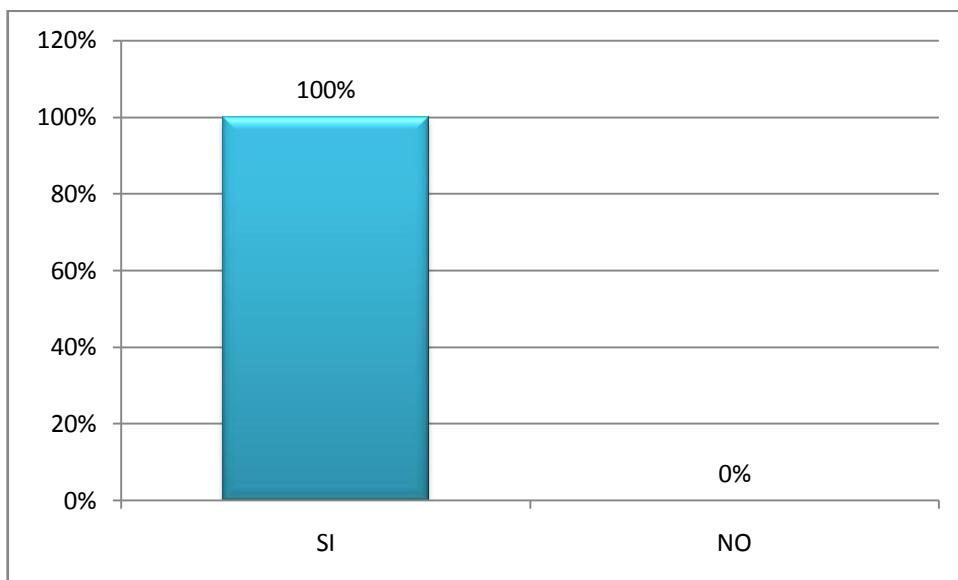
**Cuadro N° 15. Calidad del servicio**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 14. Calidad del Servicio**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

La totalidad de los encuestados manifiestan que si se está logrando la calidad en los servicios que oferta el hotel; así se mantiene una satisfacción en el usuario.

5. ¿Las instalaciones físicas y los equipos informáticos del hotel “Tren Dorado”, son adecuadas?

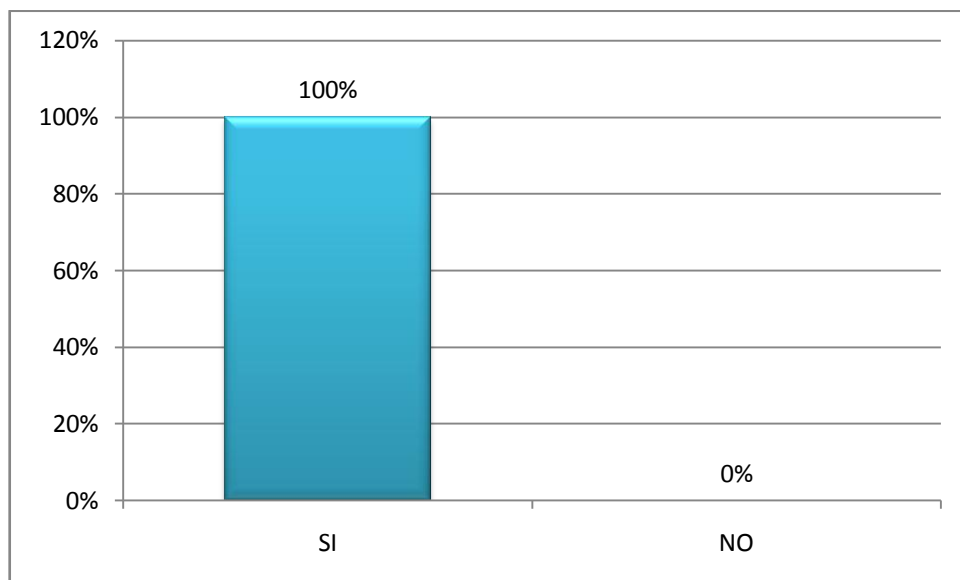
**Cuadro N° 16. Instalaciones físicas**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 15 Las Instalaciones físicas**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 100 % de los encuestados manifiestan que las instalaciones físicas y los equipos informáticos del hotel “Tren Dorado”, son adecuadas.

6. ¿Cree usted que el servicio que ofrece el hotel “Tren Dorado” es?

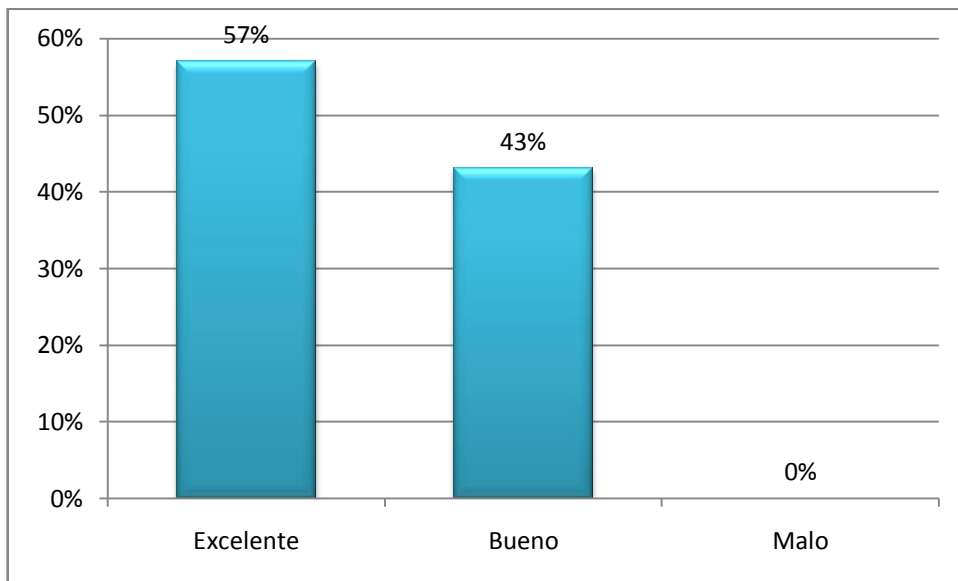
**Cuadro N° 17. El Servicio**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	4	57 %
<b>Bueno</b>	3	43 %
<b>Malo</b>	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 16. El Servicio**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

De acuerdo a los servicios que oferta el Hotel el 57% manifiestan que son de excelencia y el 43% manifestaron que el servicio en bueno.

7. ¿El trabajo que usted desarrolla corresponde a las funciones que le asignó el propietario del hotel “Tren Dorado”?

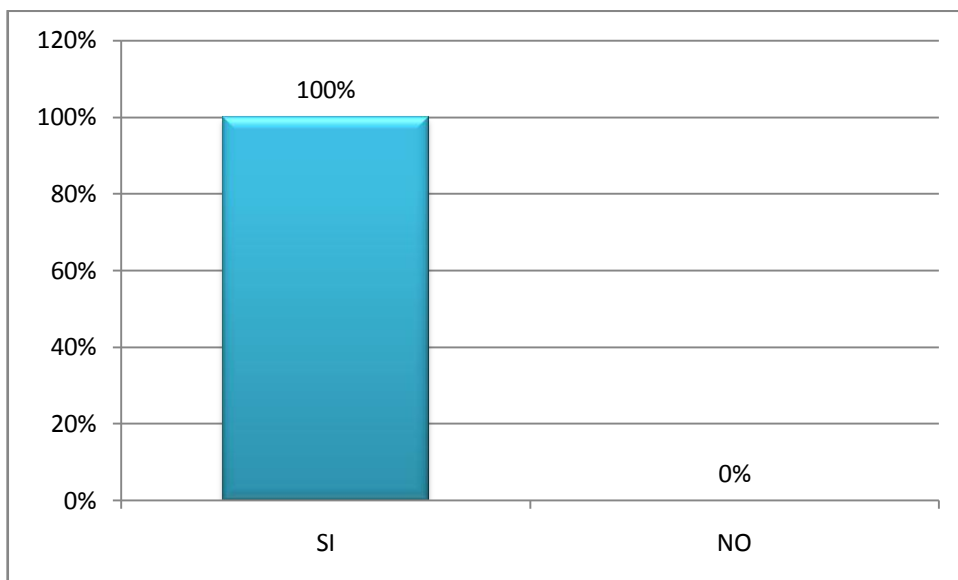
**Cuadro N° 18. Las Funciones**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 17. Las funciones**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

La totalidad de los encuestados el 100 % manifiestan que el trabajo que desarrolla si corresponde a la funciones que le asignó el propietario del hotel “Tren Dorado”

8. ¿Cree sus superiores valoran el cumplimiento de su trabajo?

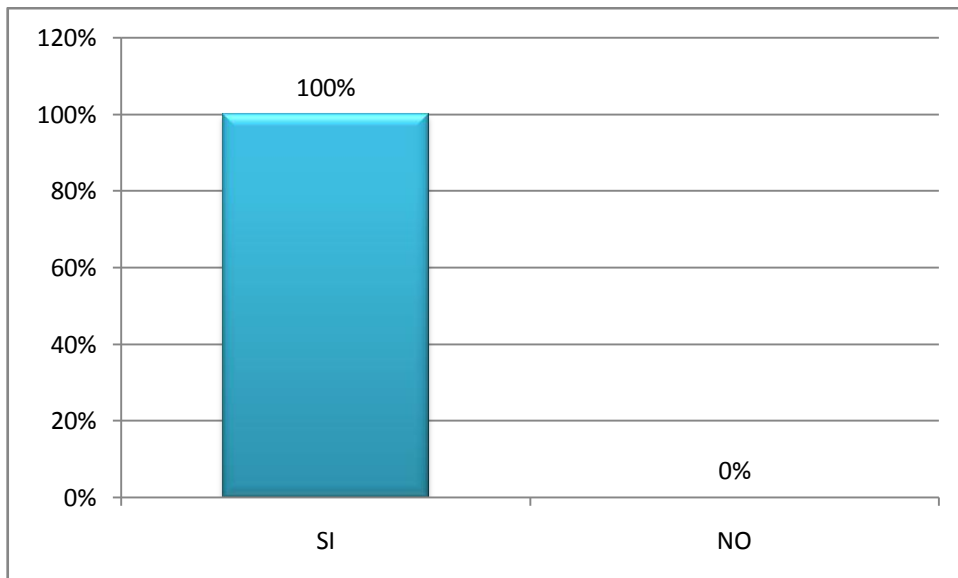
**Cuadro N° 19. Valoran el cumplimiento**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 18 Valoran el cumplimiento**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

Del total de encuestados, el 100 % informan que sus superiores si valoran el cumplimiento de su trabajo

9. ¿Cuál es su nivel de responsabilidad en su trabajo?

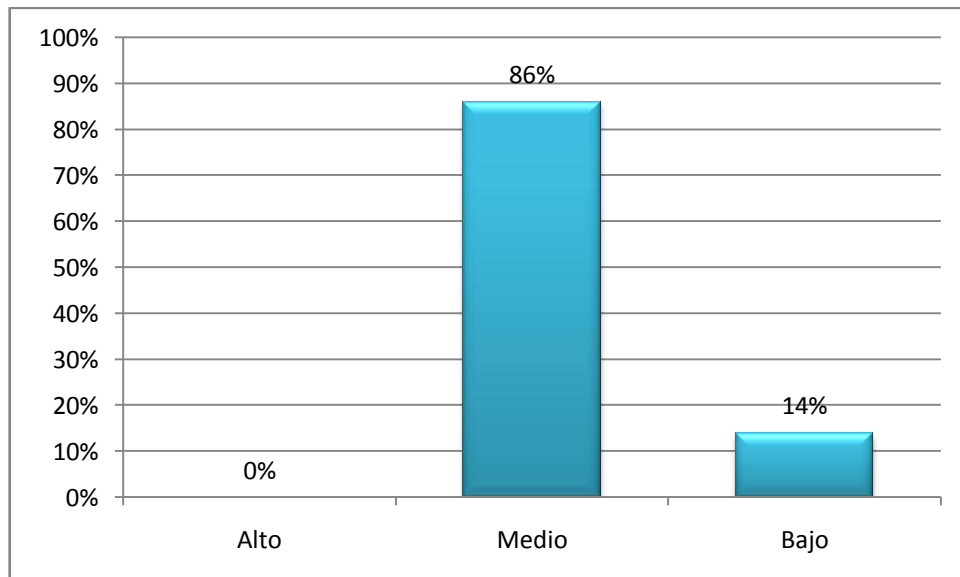
**Cuadro N° 20. Responsabilidad**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>Alto</b>	0	00 %
<b>Medio</b>	6	86 %
<b>Bajo</b>	1	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 19 Responsabilidad**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 86% de los empleados manifiestan que el nivel de responsabilidad de su trabajo es medio y el 14% manifiesta su nivel de desempeño es bajo.

10. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con un plan de mejoramiento para optimizar los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?

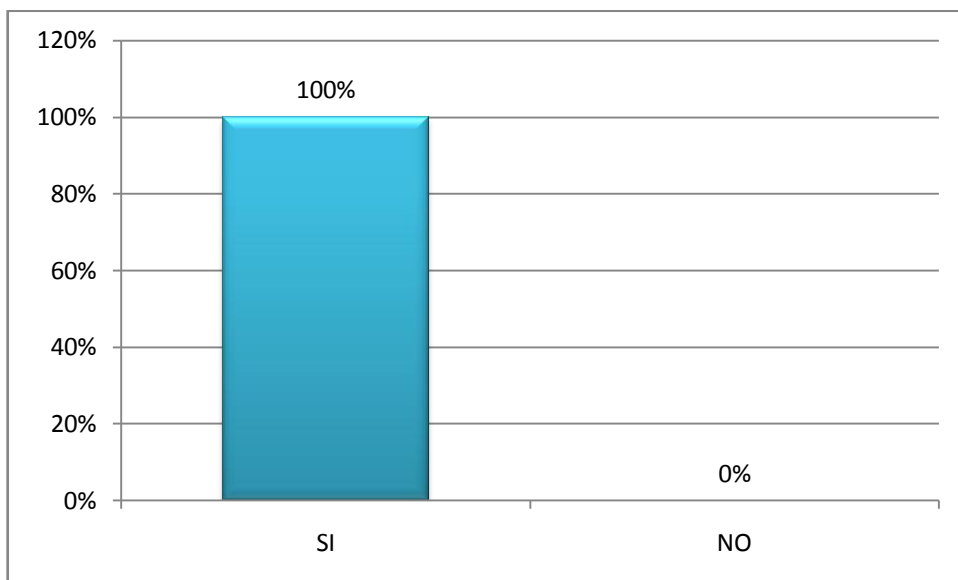
**Cuadro N° 21. Plan de Mejoramiento**

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100 %
NO	0	00 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

**Gráfico N° 20. Plan de Mejoramiento**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los usuarios del Hotel Tren Dorado

**Elaborado por:** Williams Eduardo Borja

El 100% de los empleados manifiesta que si estarían dispuestos a colaborar con un plan de mejoramiento para optimizar los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL TREN DORADO**

**Entrevista N°1:** Realizada al Gerente del Hotel Ing. Pablo Manzano

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Existe un organigrama estructural del hotel “Tren Dorado”?	Sí, pero pequeño porque el hotel es familiar
2.	¿Considera que la organización del servicio está diseñada para desarrollar las funciones con eficacia?	Por supuesto, ya que sin funciones designadas no existiría una organización completa
3.	¿Realiza cursos de capacitación para la actualización de conocimientos de los empleados del hotel” Tren Dorado”?	Si cada cuatro meses , al personal y administrativos
4.	¿Con que frecuencia existen incentivos económicos para los empleados del hotel?	Por temporadas.
5.	¿Considera usted que la afluencia de los usuarios ha aumentado o disminuido en los últimos 3 años?	Ha disminuido por motivo de crisis económica
6.	¿Estaría usted dispuesto a implementar un plan de mejoramiento de los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?	Por supuesto siempre que permita mejorar los sistemas de calidad



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL TREN DORADO**

**Entrevista N°2:** Realizada al Administrador del Hotel Sr. Raúl Manzano

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Existe un organigrama estructural del hotel “Tren Dorado”?	Si existe
2.	¿Considera que la organización del servicio está diseñada para desarrollar las funciones con eficacia?	Claro, porque sin funciones establecidas no hay eficacia
3.	¿Realiza cursos de capacitación para la actualización de conocimientos de los empleados del hotel” Tren Dorado”?	Periódicamente
4.	¿Con que frecuencia existen incentivos económicos para los empleados del hotel?	En las temporadas altas
5.	¿Considera usted que la afluencia de los usuarios ha aumentado o disminuido en los últimos 3 años?	Ha disminuido por la inestabilidad del país
6.	¿Estaría usted dispuesto a implementar un plan de mejoramiento de los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?	Si permite mejorar, si

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL TREN DORADO**

**Entrevista N°3:** Realizada a la Jefa de Recursos Humanos del Hotel Sra. María Insuásti

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Existe un organigrama estructural del hotel “Tren Dorado”?	Por supuesto
2.	¿Considera que la organización del servicio está diseñada para desarrollar las funciones con eficacia?	El personal es muy eficaz en sus funciones
3.	¿Realiza cursos de capacitación para la actualización de conocimientos de los empleados del hotel” Tren Dorado”?	3 veces al año
4.	¿Con que frecuencia existen incentivos económicos para los empleados del hotel?	En las temporadas altas
5.	¿Considera usted que la afluencia de los usuarios ha aumentado o disminuido en los últimos 3 años?	Ha disminuido por la falta de circulante.
6.	¿Estaría usted dispuesto a implementar un plan de mejoramiento de los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?	Claro que sí

## 4.2.- RESULTADOS

La investigación realizada arroja los siguientes resultados:

- El 95 % de los usuarios, el 100% de los empleados y el 100% de los directivos del hotel entrevistados, manifiestan su conformidad por que se realice un plan de mejoramiento en el hotel “Tren Dorado”.
- En cuanto a la atención recibida por los usuarios del hotel un 55% considera que fue profesional, sin embargo existe un 11% que manifiesta que no le llamó la atención dicho servicio.
- En lo referente a la eficacia de la atención un 73% de los encuestados manifiesta que la eficacia en el servicio fue Regular; mientras que un 19% manifiesto que la eficacia del servicio fue Mala; y únicamente el 1% de los usuarios del hotel lo consideró como excelente
- Un 73% de los usuarios considera que la información turística que se recibe en el hotel es razonable mientras que un 5 % la considera limitada
- En cuanto a los empleados del hotel un 57% considera que el servicio brindado es excelente y un 43% lo considera bueno.
- De los empleados investigados, un 86% manifiesta tener un nivel medio de responsabilidad con su trabajo y un 0% considera tener un nivel alto de responsabilidad para con sus obligaciones.

## 4.3.- DISCUSIÓN

- El proceso investigativo realizado confirma la importancia de un Plan de Mejoramiento para lograr la satisfacción del cliente, mediante una excelencia en el servicio brindado
- De acuerdo con la investigación los empleados del hotel no tienen un nivel alto de responsabilidad con su trabajo por lo que se hace necesario lograr una mayor conciencia de calidad, modificando actitudes, definiendo la calidad, eliminar barreras y logrando la participación de todos.

- El hotel en estudio deben gestionar las expectativas de los clientes que de acuerdo con la investigación serían buenas, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y lo esperado por el cliente.
- Los directivos del hotel manifiestan su satisfacción por el trabajo realizado en beneficio del hotel y para lograr la satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

1. En el Hotel Tren Dorado un 71% de los empleados encuestados manifiesta que existe un método de evaluación de la calidad del servicio mientras que un 29% no ha sido participe de un seguimiento de sus obligaciones, lo que quiere decir que el sistema de evaluación del hotel no es una herramientas útil para perfeccionar el servicio peor aún para la calidad.
2. Un 73% de los usuarios considera que la información turística que se recibe en el hotel es razonable mientras que un 5% la considera limitada, lo que evidencia la necesidad de mejorar el sistema de información turística.
3. En cuanto a la atención recibida por los usuarios del hotel un 55% considera que fue profesional, sin embargo existe un 11% que manifiesta que no le llamó la atención dicho servicio. Por lo que el Hotel debe implantar una filosofía de cliente es decir satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la mejora de los servicios ofertados.
4. Es necesario implementar programas de capacitación dirigidos a los empleados del hotel, ya que de los empleados investigados, un 86% manifiesta tener un nivel medio de responsabilidad con su trabajo y un 0% considera tener un nivel alto de responsabilidad para con sus obligaciones. Con la implementación de estos programas el personal está en óptimas condiciones de recibir y ayudar a los turistas que visitan el hotel.
5. La conclusión final y fundamental de este trabajo investigativo es que existe la necesidad de que se implemente un plan de mejoramiento en el hotel “Tren Dorado para mejorar los servicios y lograr la satisfacción del cliente, contando con la predisposición de un 95 % de los usuarios, el 100% de los empleados y el 100% de los directivos del hotel entrevistados.

## 5.2. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el Hotel Tren Dorado cuente con un método de evaluación de la calidad del servicio y de la actividad laboral de sus empleados, manteniendo un sistema de sugerencias permanentemente para que los visitantes puedan manifestar sus deseos y necesidades.
2. Brindar información turística precisa en folletos de promoción turística de la ciudad que brinden información acerca de costos, horarios y ubicación de los atractivos turísticos, haciéndolos más accesibles para los turistas logrando que tengan un mejor manejo y planeación de su visita.
3. El Hotel Tren Dorado debe implementar la Calidad Total enfocada a la Satisfacción de los Clientes para poder sobrevivir en el ámbito altamente competitivo de la actualidad en la ciudad de Riobamba.
4. Es necesario el desarrollo de un curso de capacitación que dé respuesta a las dificultades detectadas en la profesionalidad de los trabajadores.
5. Ejecutar el plan de mejoramiento regularmente o periódicamente para ir descubriendo los errores y corregirlos inmediatamente, más aun para actualizar conocimientos en cuanto a la administración hotelera.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. Título de la propuesta

Plan de mejoramiento de la calidad de servicios del hotel “Tren Dorado”.

#### 6.2. Introducción

El presente estudio investigativo tiene como finalidad proporcionar al personal que labora en el hotel “Tren Dorado”, un Plan de mejoramiento de la calidad de administración y servicios, el mismo que permitirá actualizar los conocimientos para su aplicación en sus labores diarias, esto facilitará mejorar la calidad de servicio que brinda el hotel. La elaboración de un plan de mejoramiento despertará el interés de la competencia por mejorar su servicio, contando un sistema de financiamiento en donde se obtengan resultados. A mayor nivel de calidad, más financiación y esto llega precisamente en un período en el que los indicadores denotan un ligero descenso del número de usuarios.

Pero la competencia no afecta sólo a las relaciones con hoteles Riobambeños sino también con los demás hoteles Ecuatorianos, pues, ante el descenso del número de usuarios de nuestro entorno geográfico, ha comenzado la rivalidad por el cada vez más importante mercado Provincial de usuarios, que propicia el mercado turístico de la provincia. En un sistema de competitividad se imponen los juicios comparativos sobre la calidad de los programas de las empresas de servicios hoteleros. Nuestros usuarios y en general nuestros clientes, tienen la oportunidad de elegir y para ello tienen derecho a conocer el nivel de calidad del mercado Hotelero.

La implementación del plan de mejoramiento de servicios del hotel “Tren Dorado” permitirá activar la economía y mejorar las condiciones de vida de su

personal llevando al hotel a un reconocimiento nacional e internacional. La prioridad de la administración del hotel “Tren Dorado” con la puesta en marcha este proyecto es establecer objetivos claros para la empresa, siendo estos: mejorar la calidad del sistema de alojamiento del turista y mejorar la calidad de gestión proponiéndose implantar “un sistema hotelero mejor coordinado, más competitivo y de mayor calidad”.

Se ha determinado que la calidad es un fin esencial de la política empresarial y tiene como objetivos:

- a. La medición del rendimiento de los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”
- b. La eficiencia, la calidad, y la competitividad con los hoteles en el ámbito Local, Provincial y Nacional.

El plan de mejoramiento de la calidad de servicios del hotel “Tren Dorado”, ha contado con el respaldo y apoyo de la administración y del personal de servicio

### **6.3. Objetivos**

#### **6.3.1. Objetivo general**

Estructurar un plan de mejoramiento de la calidad de servicios del hotel “Tren Dorado”.

#### **6.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico y proponer tácticas sobre un cambio nuevo de estilo de gestión que permitan lograr la satisfacción del cliente
- Estructurar un diagrama de procesos del manual de mejoramiento de calidad.



- Lograr una eficiente gestión y desarrollo de los Recursos Humanos para disponer de trabajadores con alta profesionalidad e idoneidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos y desarrollo del Hotel.
- Fortalecer y consolidar la calidad como una ventaja competitiva, mediante el incremento de la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes en correspondencia con los principios sustentados por el Hotel.

#### **6.4. Fundamentación teórica.**

La fundamentación teórica y científica se encuentra desarrollada en el Capítulo II, en donde se pone en conocimiento los términos y conceptos básicos sobre la descripción del Plan de mejoramiento de la calidad administrativa y servicios.

#### **6.5. Descripción de la propuesta.**

##### **6.5.1. Diagnóstico de la empresa.**

El hotel “Tren Dorado” de la ciudad de Riobamba, cuenta con de 15 años de experiencia con un reconocimiento a nivel **nacional e internacional**. La empresa es líder en la prestación de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, reuniones empresariales, y eventos. El hotel Tren Dorado, brinda calidez en los servicios que ofrece, siendo fácilmente percibida por los turistas; con una vista privilegiada de la ciudad de Riobamba, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, situado en un sitio estratégico a solo minutos de las oficinas de negocios, centro histórico, museos y estación del ferrocarril brindando a más de confort cercanía a todo en su viaje de negocios o placer.

- **Misión**

Ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen al hotel por su calidad y servicio, ya que estos constituyen la clave del

éxito. Preocupámonos por la valorización de nuestros empleados y beneficio de la sociedad

- **Visión**

Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Riobamba; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad.

- **Objetivos empresariales**

- Alcanzar un óptimo nivel de excelencia y eficiencia en los procesos internos y la coordinación interdepartamental, evitando así problemas laborales y desmotivación.
- Mantener personal motivado, capaz de superarse, ser perseverante y positivo en los momentos difíciles; mantener personal capacitado.
- Trabajar con personal que comparta nuestra misión, filosofía y objetivos; con actitud positiva y que sea capaz de tratar a sus compañeros con respeto.
- Conseguir el mayor grado de coincidencia entre la calidad programada, la realizada, la esperada y la percibida. Comprometernos con las expectativas del cliente.
- Hacer el negocio justamente rentable, situarlo en la capacidad de reinvertir parte de sus utilidades en equipos y servicios que apoyen nuestra misión.

### **6.5.2. Análisis de la matriz FODA.**

El presente plan de mejoramiento de calidad de administración y servicios del hotel se partió desde la realización de la matriz FODA.

## Matriz FODA y Estrategias

Cuadro N°. 22. Análisis de la matriz FODA.

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hotel consolidado.</li> <li>2. Excelente ubicación geográfica.</li> <li>3. Estacionamiento para Clientes.</li> <li>4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.</li> <li>5. Habilidad para competir con precios.</li> <li>6. Capacidad de negociación.</li> <li>7. Capacidad de endeudamiento.</li> <li>8. Alta participación en el mercado</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de un sistema para la administración estratégica.</li> <li>2. Inexistencia de publicidad hablada y escrita.</li> <li>3. Carencia de conocimiento de segundo idioma (ingles) entre la plantilla.</li> <li>4. Desaprovechamiento de la capacidad instalada.</li> <li>5. Falta motivación al empleado.</li> <li>6. Inestabilidad laboral.</li> <li>7. Falta de capacitación, educación y conciencia turística.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cercanía a los principales atractivos turísticos de la ciudad de Riobamba.</li> <li>2. Tendencias de crecimiento del volumen de turistas nacionales e internacionales.</li> <li>3. Aumento a la inversión en publicidad.</li> <li>4. Capacidad y buen estado de las vías de acceso terrestre.</li> <li>5. Competencia en una industria de gran crecimiento.</li> <li>6. Alianzas estratégicas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Obtener el compromiso de alta dirección (F7,F8, O2,O6).</p> <p>Conseguir la participación total de la administración (F4, F6, F8, O5, O6)</p> <p>Desarrollar actividades con la participación de los proveedores. (F5, F7, O2, O5)</p>	<p><b>ESTAREGIAS DO</b></p> <p>Establecer un consejo de mejoramiento (O1, O2, D1, D3, D4)</p> <p>Conseguir la participación individual (O2, D7)</p> <p>Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas. (O2, D5)</p>

<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTAREGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de frecuencias y vuelos directos de las principales zonas emisoras del turismo del país.</li> <li>2. Grado de concentración de la competencia.</li> <li>3. Inseguridad en la ciudad.</li> <li>4. Inestabilidad del país.</li> <li>5. Impuestos y servicios altos.</li> <li>6. Incremento en el índice de delincuencia.</li> <li>7. Conformismo de la ciudad con las situaciones dadas.</li> </ol>	<p>Asegurar la participación en equipos de los empleados (F5, F8, A2, A4)</p>	<p>Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas. (A2, A5, A6, D1, D4, D5)</p>

**Elaborado por:** Eduardo Borja

### 6.5.3. Plan De Mejoramiento de la Calidad de Servicios.

#### A. Diagnosticar las actividades de mejoramiento que sean satisfactorias hacia los clientes.

Estrategias	Táctica	Política de funcionamiento	Target
<b>1. Obtener el compromiso de la alta dirección.</b>	Reuniones con los directivos del hotel Tren Dorado.	Establecer y participar en reuniones trimestrales con el personal que labora en el hotel.	Directivos y personal del hotel Tren Dorado.
<b>2. Establecer un consejo de mejoramiento.</b>	Charlas con directivos, gerente, personal administrativo.	Proceso de mejoramiento para la superación y la calidad del Hotel Tren Dorado.	Directivos y personal del Hotel Tren Dorado.
<b>3. Conseguir la participación total de la administración.</b>	Involucrar a la administración en participar en actividades para que haya compromiso en contribuir al logro de las metas.	Contar con el talento humano idóneo capacitándolo e involucrándolo en el cumplimiento de metas	Personal administrativo del Hotel
<b>4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.</b>	Desarrollar sistemas que brinden y contribuyan el buen funcionamiento del personal de servicio del Hotel Tren Dorado.	Establecer los medios de comunicación necesarios para alcanzar el mejoramiento del Hotel Tren Dorado.	Personal de servicio que labora en el Hotel Tren Dorado.
<b>5. Conseguir la participación</b>	Controlar los procesos y	Elaborar campañas de retroalimentación al	Responsables de las áreas.

<b>individual.</b>	actividades que se ejecutan.	personal	
<b>6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).</b>	Mantener una fidelidad con los proveedores que visitan el Hotel Tren Dorado	Contribución de los proveedores hacia el hotel.	Proveedores que visitan el hotel.
<b>7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.</b>	Realizar contratos de servicios con proveedores.	Establecer convenios que garanticen la optimización de los recursos del Hotel (mantenimiento de equipo, sistema informático, entre otros.).	Proveedores y personal de servicio del hotel.
<b>8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.</b>	Formular estrategias de calidad a largo plazo con el personal administrativo y de servicio.	Crear con el personal de servicio planes a corto plazo logrando asegurar las actividades en grupo.	Personal de servicio y administrativo.
<b>9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.</b>	Motivar al personal de servicio del hotel a lograr sus metas y objetivos como aportación al mejoramiento y calidad en el servicio.	Meta alcanzada por el personal de servicio será reconocida con aportaciones personales en beneficio de sí mismo.	Personal de servicio y personal administrativo.

<b>10. Establecer un sistema reconocimiento.</b>	Brindar el apoyo necesario a todo el personal que labora en el hotel	Reconocimiento económico y motivacional al personal de servicio que demuestre su esfuerzo y sacrificio en el área de trabajo.	Personal administrativo y de servicio que labora en el Hotel Tren Dorado.
--	--	---	---

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

### **B. Costos de las actividades de mejoramiento.**

Estrategias	Target	Costo unit	Costo total
<b>1. Obtener el compromiso de la alta dirección.</b>	Directivos y personal del Hotel Tren Dorado.	\$ 150,00	\$ 600,00
<b>2. Establecer un consejo de mejoramiento.</b>	Directivos y personal del Hotel Tren Dorado.	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>3. Conseguir la participación total de la administración.</b>	Personal administrativo del Hotel	\$ 150,00	\$ 300,00
<b>4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.</b>	Personal de servicio que labora en el Hotel Tren Dorado.	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>5. Conseguir la participación individual.</b>	Responsables de las áreas.	\$ 250,00	\$ 500,00
<b>6. Establecer equipos de mejoramiento de</b>	Proveedores que visitan el hotel.	\$ 350,00	\$ 350,00

<b>los sistemas (equipos de control de los procesos).</b>			
<b>7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.</b>	Proveedores y personal de servicio del hotel.	\$ 450,00	\$ 450,00
<b>8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.</b>	Personal de servicio y administrativo.	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.</b>	Personal de servicio y personal administrativo.	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>10. Establecer un sistema reconocimiento.</b>	Personal administrativo y de servicio que labora en el Hotel Tren Dorado.	\$ 150,00	\$150,00
<b>Subtotal</b>			\$ 4.050,00
<b>Imprevistos 10%</b>			\$ 405,00
<b>Total</b>			\$ 4455,00

**Elaborado por:** Eduardo Borja



### C. Cronograma de actividades de mejoramiento

Estrategias	Mes											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Obtener el compromiso de la alta dirección.	X				X				X			
2. Establecer un consejo de mejoramiento.						X						
3. Conseguir la participación total de la administración.				X								
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.					X					X		
5. Conseguir la participación individual.												X
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).											X	
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.		X										
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.							X					
9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.			X									
10. Establecer un sistema reconocimiento.												X

Elaborado por :Eduardo Borja.

**D. Planear la satisfacción de los clientes, elevando el nivel de resultados de los servicios.**

Estrategias	Táctica	Política de funcionamiento	Target
<p>Establecer mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes.</p>	<p>Reuniones con el personal de planta e involucrados en la actividad hotelera.</p>	<p>Establecer y participar en reuniones estratégicas una vez cada mes, las cuales pueden ser de dos tipos formales e informales.</p> <p>Por la acreditación y buena atención al cliente recibirá una comisión del 10% de su salario.</p>	<p>Clientes nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Riobamba.</p>
<p>Establecer un programa de gestión de procesos dirigida a empresarios y personal hotelero.</p>	<p>Participación directa de los directivos del hotel en los talleres de capacitación.</p> <p>Formar bases de gestión en procesos con el personal de planta.</p>	<p>Potenciar el estilo de dirección de liderazgo participativo.</p> <p>Realizar visitas a los diferentes departamentos del hotel para difundir los talleres de capacitación.</p> <p>Canalizar el seguimiento y la evaluación al personal que labora en las diferentes áreas del hotel.</p>	<p>Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel.</p> <p>Empresas hoteleras de la ciudad y del país en general.</p>

<p>Realizar programas y talleres de capacitación sobre temas de relaciones humanas y servicio al cliente para el personal del hotel.</p>	<p>Talleres de capacitación dirigida a los jefes de cada área y accionistas del hotel.          Crear alianzas estratégicas con personal de capacitadores de las diferentes instituciones del sector público y privado.</p>	<p>Dictar los talleres de capacitación semestralmente al personal que labora en el hotel.          Crear una base de datos del personal que acude a cada uno de los talleres de capacitación.</p>	<p>Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel.</p>
<p>Elaborar un manual de procedimientos para la prestación de servicios garantizando la satisfacción del cliente basada en la nueva tecnología.</p>	<p>Establecer un manual electrónico para cada una de las áreas que posee el hotel.          Crear normas de acceso a la información con la ayuda de las nuevas tecnologías.</p>	<p>Identificar los puntos críticos de la comunicación interna y externa.          Identificar las debilidades que posee el personal en comunicación interna y externa.</p>	<p>Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel.</p>

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

**E. Presupuesto sobre la satisfacción del cliente.**

Estrategias	Target	Costo Unit.	Costos Total
Establecer mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes.	Clientes nacionales e internacionales que visitan la ciudad de Riobamba.	\$ 150,00	\$ 150,00
Establecer un programa de gestión de procesos dirigida a empresarios y personal hotelero.	Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel. Empresas hoteleras de la ciudad y del país en general.	\$ 450,00	\$ 450,00

Realizar programas y talleres de capacitación sobre temas de relaciones humanas y servicio al cliente para el personal del hotel.	Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel.	\$ 150,00	\$150,00
Elaborar un manual de procedimientos para la prestación de servicios garantizando la satisfacción del cliente basada en la nueva tecnología.	Empresarios, directivos y personal que labora en el hotel.	\$ 450,00	\$ 450,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1200,00</b>
<b>Imprevistos 10%</b>			<b>\$ 120,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 1320,00</b>

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

**F. Cronograma de satisfacción del cliente.**

Estrategias	Mes											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Establecer mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de servicios en relación con las expectativas y necesidades de los clientes.												
Establecer un programa de gestión de procesos dirigida a empresarios y personal hotelero.												
Realizar programas y talleres de capacitación sobre temas de relaciones humanas y servicio al cliente para el personal del hotel.												
Elaborar un manual de procedimientos para la prestación de servicios garantizando la satisfacción del cliente basada en la nueva tecnología.												

**Elaborado por:** Eduardo Borja

**G. Actuar sobre un cambio nuevo de estilo de gestión.**

<b>Táctica</b>	<b>Resultado esperado</b>
<b>Programas de capacitación</b>	Personal con altos conocimientos en atención y servicios al cliente
<b>Relaciones laborales entre personal y área administrativa.</b>	Existe una buena relación laboral entre el personal de servicio y la empresa
<b>Proporcionar información de los servicios del hotel</b>	Se llegará a tener excelencia en el servicio y un gran prestigio del hotel
<b>Manejo de paquetes y convenios con operadoras de turismo</b>	Captar la mayor afluencia de turistas que llegan a la ciudad de Riobamba.

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

**H. Presupuesto**

<b>Táctica</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Programas de capacitación</b>	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>Relaciones laborales entre personal y área administrativa.</b>	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Proporcionar información de los servicios del hotel</b>	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>Manejo de paquetes y convenios con operadoras de turismo</b>	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>Subtotal</b>		\$ 1000,00
<b>Imprevistos 10%</b>		\$ 100,00
<b>Total</b>		\$ 1100,00

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

## **I. Verificar los resultados del plan de mejoramiento de la calidad de administración y servicios.**

La verificación de resultados implica:

- Evaluar los beneficios obtenidos por la mejora realizada, para establecer la mejora del plan y la eficiencia del propio proceso de mejora continua
- Medir los resultados derivados de los controles establecidos en el plan de mejora.
- Análisis de las lecciones aprendidas obteniendo un beneficio sustancial del conocimiento adquirido por los participantes del mismo. Se trata de valorar la posibilidad de generalizar las soluciones implantadas a todas las áreas y servicios del hotel. Las lecciones aprendidas deberán quedar consignadas en un informe escrito de “Lecciones Aprendidas”

## **J. Autoevaluar.**

Dentro de la autoevaluación el gerente y personal administrativo del Hotel Tren Dorado establecieron normas y procedimientos de evaluación al personal de servicio siendo estos:

<b>Táctica</b>	<b>Resultado esperado</b>
<b>Atención al cliente</b>	Manera de expresión oral y corporal al recibir a un cliente que visita el hotel.
<b>Servicio al cliente</b>	Satisfacción del personal del hotel en servir o atender a un cliente que se encuentra en las instalaciones del mismo.
<b>Evaluación</b>	La administración o la gerencia es el ente encargado de evaluar al personal de servicio del hotel teniendo en cuenta escalas de calificación las mismas que pueden ir de buenas a regulares.

**Elaborado por:** Eduardo Borja.



#### 6.5.4. Cronograma de Socialización del Plan

### PLAN DE MEJORAMIENTO DEL HOTEL TREN DORADO

**Fecha:** 7 de Septiembre del 2011

**Lugar:** Hotel “Tren Dorado”

**Duración:** 4 horas

**Participantes:** Directivos, personal administrativo y de servicios.

**Capacitador:** Williams Eduardo Borja

**Cuadro N°. 23. Cronograma del programa de capacitación.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN
<b>Bienvenida</b>	Propietario del Hotel	Auditórium Personal	Se logró la atención de los participantes
<b>Charla motivacional</b>	Administrador del hotel	Auditórium Personal	El personal estuvo predispuesto para el evento
<b>Dar a conocer la propuesta</b>	Administrador del hotel	Auditórium Personal	Personal dispuesto para el evento.
<b>Plan de mejoramiento</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD.	Los participantes, escucharon con atención
<b>Foda Objetivos</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes
<b>Estrategias</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes
<b>RECESO</b>			
<b>Planes operativos</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes
<b>Mejora continua</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes
<b>Sistemas de reconocimiento</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes
<b>Evaluación y control</b>	Williams Eduardo Borja	Televisor, DVD	Se consiguió la participación de los participantes

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

### 6.5.5. Presupuesto de la socialización del plan.

- **Recursos materiales.**

**Cuadro N°. 24.** Recursos materiales.

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Resmas de papel bond	1	\$5,00	\$5,00
Discos compactos regrabables		\$15,00	\$15,00
Movilización interna		\$50,00	\$50,00
Copias	200	\$ 0,03	\$6,00
Alquiler infocus	1	\$30.00	\$30,00
Transporte			\$30.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$136,00</b>
Imprevistos 10%			\$13,60
<b><u>TOTAL</u></b>			<b>\$149,60</b>

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

- **Recurso humano.**

**Cuadro N°. 25.** Recursos humanos.

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Capacitador	1	\$0,00	\$0,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$0,00</b>
<b><u>TOTAL</u></b>			<b>\$0,00</b>

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

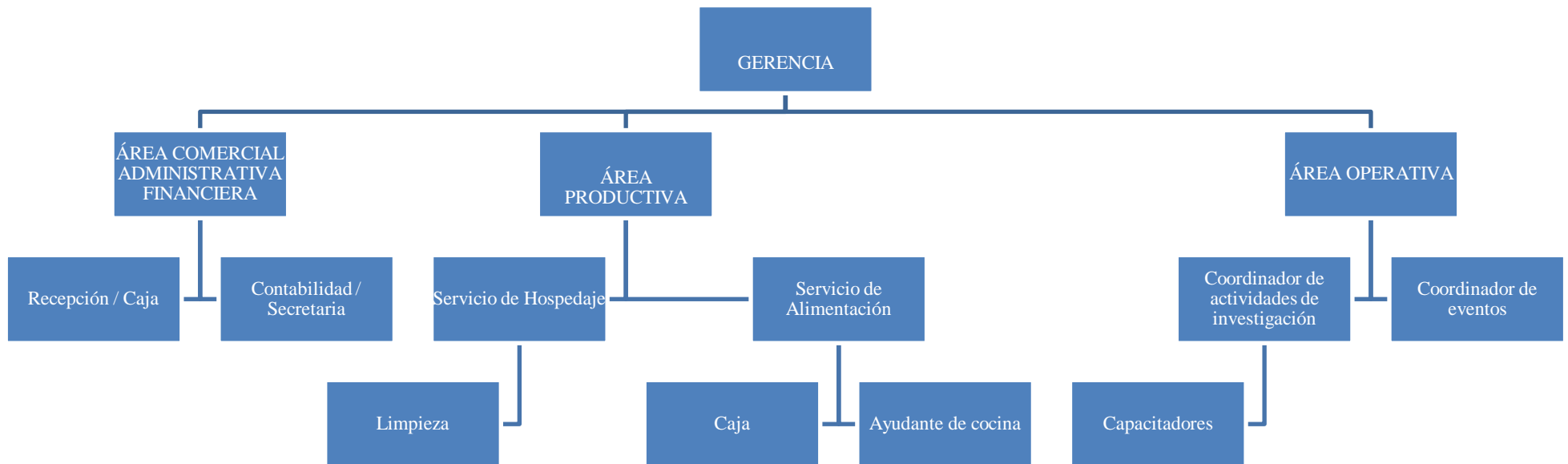
- **Costo total de la socialización.**

**Cuadro N°. 26.** Rubros totales.

<b>RUBROS TOTALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Recursos materiales		\$149,60	\$149,60
Recurso Humano		\$0,00	\$0,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$149,60</b>
Imprevistos 10%			\$14,96
<b><u>TOTAL</u></b>			<b>\$164,56</b>

**Elaborado por:** Eduardo Borja.

### 6.6. Diseño organizacional de la propuesta.



Fuente: SERRAT I Juliá. 2006. La gestión de personal en la empresa turística. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

### **6.7. Monitoreo y Evaluación de la propuesta**

Este plan servirá como apoyo a la empresa Hotel Tren Dorado, para que puedan utilizarlo como herramienta para orientar a la dirección de la misma, al constituirse una guía que oriente la aplicación de estrategias para mejorar la eficiencia laboral.

#### **DIFUSIÓN**

El presente documento por su contenido, será de uso exclusivo de la institución; quedando a criterio de la administración, aplicarlo o no.

#### **MANTENIMIENTO**

El contenido de este plan debe actualizarse constantemente en función de los cambios que se presenten, pues día a día, surgen nuevos enfoques teóricos, procesos o modelos administrativos, que en un momento determinado pueden constituir una ventaja significativa sobre el plan propuesto; éste debe adaptarse a las necesidades y a las posibilidades de la empresa. Se recomienda hacerlo al menos una vez al año.

## CAPÍTULO VII

### 7. BIBLIOGRAFÍA

- BARRERA NÚÑEZ, J. 2005. El Turismo Étnico. Tesis para la Licenciatura en Turismo. México D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. 344pp.
- CASTELLS M, GIMENO,C. 2007, Dirección y Gestión de personal. Segunda Edición. Cambridge, Masachussets. Blackwell Publishers Inc. 628pp.
- HARRINGTON, H. James. 2005. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- GONZÁLEZ Ferrer, Jorge R. Dimensiones del producto. Resumen de necesidades y exigencias del cliente. Revista Apuntes No. 9. Julio-Diciembre de 2003. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Ciudad de La Habana. 2003, p. 50.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 2006. Administración: Una perspectiva global. México. McGraw-Hill.
- KOTLER, Philip. 2006. Dirección de Mercadotecnia. Chicago, Illinois. 8va Edición. Págs. 40, 41
- PEÑA, G.2006. Teoría y Diseño Organizacional. Santo Domingo. Grupo Sol Meliá.
- REGLAMENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DEL ECUADOR
- SENLLE A. Y Bravo, O. 2010. La calidad en el sector turístico. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- SERRAT I Juliá. 2006. La gestión de personal en la empresa turística. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- SESCOAM. 2002. Servicio de calidad de la atención sanitaria. Toledo.
- VAN RIEL, Cees. 2008. Comunicación Corporativa. Madrid. Editorial Prentice Hall International. 146 p.

- ZARATIEGUI, J. R. 2006. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. España. Vol. VI, No.330.

### **LINCOGRAFÍA:**

- ATTANASI Angélica. 2007. Los Hoteles 5 estrellas.2011/03/30.<http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml>
- FIGUEROA, Pablo. 2010. Formulación de un plan estratégico para una empresa de servicios turísticos de hospedaje. 2011/04/03<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/satisfacción-cliente.html>
- AGUIAR, Eduardo. MSc. La relación imagen – calidad y dimensiones de calidad en los servicios hoteleros. 2011/04/18 <http://www.monografias.com/trabajos82/relacion-imagen-calidad-dimensiones-hotel/relacion-imagen-calidad-dimensiones-hotel2.shtml>

# ANEXOS



**ANEXO N° 1**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES**  
**DEL HOTEL TREN DORADO**

**Estimado Huésped:**

A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad de nuestro servicio en el Hotel. Reconociendo que a veces tenemos éxito y otras veces fallamos, deseáramos saber que tan bien lo estamos haciendo. Sus comentarios nos ayudarán a atenderlo mejor en su próxima visita. Favor de marcar en el cuadro correspondiente de acuerdo a su calificación.

**1.- ¿Indique cómo conoció la existencia del hotel “Tren Dorado”?**

Por medio de un cartel o rótulo

Por anuncio en radio o televisión

Por referencias de personas que  
conocieron anteriormente el hotel

Por material de prensa y volantes

Internet

**2.- ¿Cómo clasifica las instalaciones del hotel “Tren Dorado”?**

Óptimas

Buenas

Razonables

Malas

**3.- ¿Cómo fue la atención que le dispensaron en el hotel?**

Especial

Esmerada

Cordial

Profesional

Fría

No me llamó  
la atención

**4.- ¿En cuanto al bienestar del usuario, como clasifica la recepción al visitante?**

Confortable

Relajante

Cómoda

Normal

Falta alguna cosa

**5.- ¿En cuánto a la eficacia de la atención, como clasifica el servicio?**

Rápido

Normal

Demorado

Adecuado para el  
trabajo realizado



**6.- ¿En cuánto a los valores que consignó por los servicios recibidos, como los clasifica?**

Razonables	<input type="checkbox"/>	Altos
Bajos	<input type="checkbox"/>	Apropiados a la cantidad de servicios ejecutados

**7.- ¿La información turística que le entregaron, fue?**

Satisfactoria	<input type="checkbox"/>	Razonable
Limitada	<input type="checkbox"/>	Excedió mis expectativas

**8.- ¿Por lo que pudo observar, la organización del hotel “Tren Dorado está?**

En evolución	<input type="checkbox"/>	En declinación
Estable	<input type="checkbox"/>	No percibí nada

**9.- ¿Recomendaría nuestros servicios a sus amigos y parientes?**

Sí

No

**10.- ¿Cree usted que se debe implementar un plan de mejoramiento de calidad de servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?**

Sí

No

**ANEXO N° 2**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTRANJEROS**  
**DEL HOTEL TREN DORADO**

**Dear Guest:**

With order to collaborate better you, we would like to know your opinion about our quality services. Recognizing we sometime save successful and once in a while we have some difficulties, we would want to know how we are performing it. Your comments help us to serve better you in your next stay. *Please rate the ítems under each of the following categories. Blacken the appropriate box.*

**1. How did you know the existence of the hotel “Tren Dorado”?**

Through a poster or banner

By an advertisement on radio or tv

References from people who knew  
the hotel before

By press materials and flyers

Internet

**2. How do you rate the hotel's facilities ?**

Best

Good

Reasonable

Bad

**3. How was the attention you received in the hotel?**

Special

Careful

Friendly

Professional

Cold

Was not  
anything**4. As regards the user comfort, How do you rate the visitor reception?**

Comfortable

Relaxing

Convenient

Normal

is incomplete

**5. As for the efficacy of care, How would you rate the service?**

Fast

Normal

Delayed

Appropriate

**6. As for the values that you paid for the services received, How do the ranks?**

Reasonable

High

Low

Appropriate

**7. How was the tourist information you were given?**

- Satisfactory  Reasonable
- Limited  Exceeded their expectations

**8. As you may observe, How is the organization of the hotel "Tren Dorado"?**

- Evolving  Stable
- Declining  Go unnoticed

**9. Would you recommend our services to their friends and relatives?**

- Yes
- No

**10. Do you think that should implement a plan for improvement of quality for services offered in the hotel "Tren Dorado"?**

- Yes
- No

**ANEXO N° 3**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL**  
**HOTEL TREN DORADO**

**1. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la administración, respecto al hotel “Tren Dorado”?**

Sí

No

**2. ¿Sabe si la administración realiza un seguimiento o control de su desenvolvimiento en la institución donde labora?**

Sí

No

**3. ¿Existe incentivos que le motiven al desempeño de sus funciones?**

Sí

No

**4. ¿Cree usted que se está logrando la calidad del servicio para los usuarios que visitan el hotel “Tren Dorado”?**

Sí

No

**5. ¿Las instalaciones físicas y los equipos informáticos del hotel “Tren Dorado”, son adecuadas?**

Sí

No

**6. ¿Cree usted que el servicio que ofrece el hotel “Tren Dorado” es?**

Excelente

Bueno

Malo

**7. ¿El trabajo que usted desarrolla corresponde a las funciones que le asignó el propietario del hotel “Tren Dorado”?**

Sí

No

**8. ¿Cree sus superiores valoran el cumplimiento de su trabajo?**

Sí

No

**9. ¿Cuál es su nivel de responsabilidad en su trabajo?**

Alto

Medio

Bajo

**10. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con un plan de mejoramiento para optimizar los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?**

Sí

No

## ANEXO N° 4

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DEL**  
**HOTEL TREN DORADO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Existe un organigrama estructural del hotel “Tren Dorado”?	
2.	¿Considera que la organización del servicio está diseñada para desarrollar las funciones con eficacia?	
3.	¿Realiza cursos de capacitación para la actualización de conocimientos de los empleados del hotel” Tren Dorado”?	
4.	¿Con que frecuencia existen incentivos económicos para los empleados del hotel?	
5.	¿Considera usted que la afluencia de los usuarios ha aumentado o disminuido en los últimos 3 años?	
6.	¿Estaría usted dispuesto a implementar un plan de mejoramiento de los servicios ofertados en el hotel “Tren Dorado”?	

**ANEXO 5**

**Fotografía 1: Hotel “Tren Dorado”**



**Fotografía 2: Recepción del Hotel**





**Fotografía 3: Jardines del Hotel**



**Fotografía 4: Área de Lavandería**

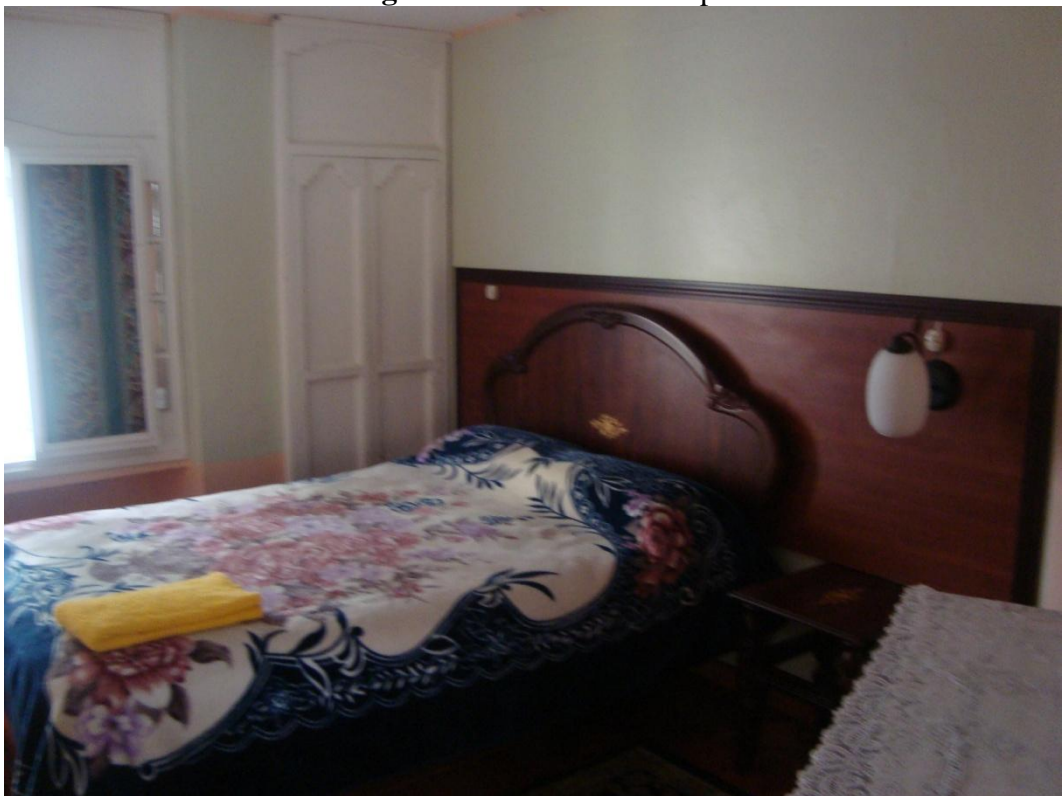




**Fotografía 5: Sala Primer Piso**



**Fotografía 6: Habitación simple**



**Fotografía 7: Habitación doble**



**Fotografía 8: Habitaciones Triples**





**Fotografía 9:** Denominación de habitaciones con nombres propios de la provincia



**Fotografía 10:** Área descubierta del Hotel



**Fotografía 11:** Restaurante del Hotel



**Fotografía 12:** Acceso a las habitaciones de la parte posterior del Hotel

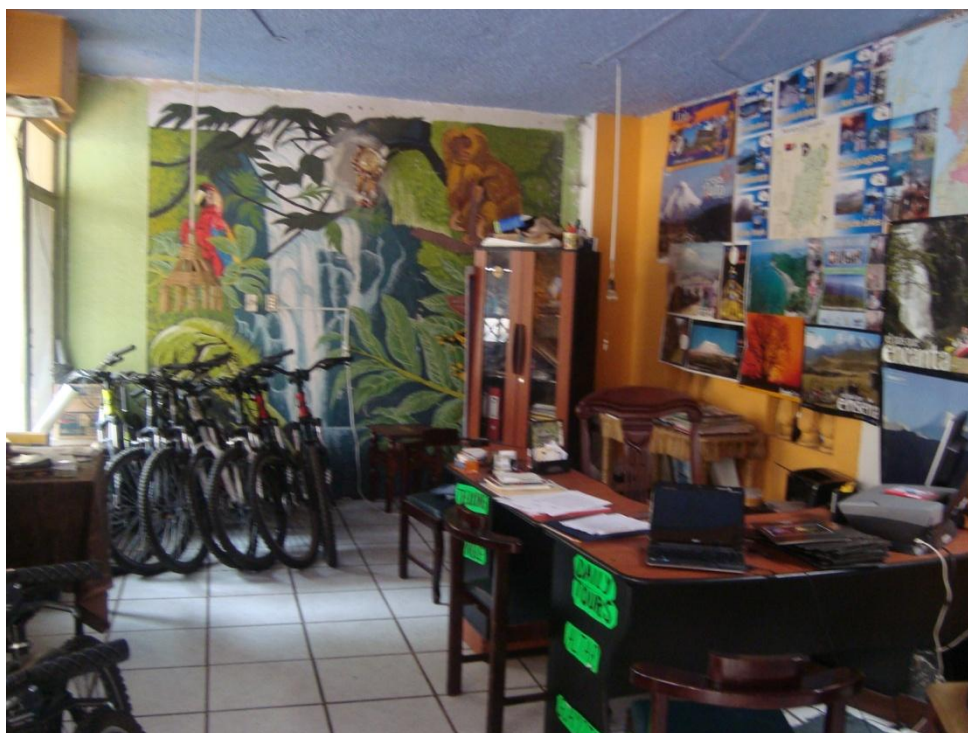




**Fotografía 13:** Agencia de Viajes Soutrain Expeditions



**Fotografía 14:** Interior de la agencia de viajes Soutrain Expeditions



**Fotografía 15:** Personal del Hotel



**Fotografía 16: Área de Cocina**

