

Implementación de un modelo de Gestión de la Calidad en la actividad hotelera:  
CASO XYZ

Implementation of a Quality Management model in hotel activity: XYZ CASE

Cristhian Andrés Pacheco Hernández

*Universidad Técnica de Machala, Ecuador*

José Roberto Jiménez Barreto

*Universidad Técnica de Machala, Ecuador*

Ing. Wilton Eduardo Romero Black, Mg

*Universidad Técnica de Machala, Ecuador*

Autores para correspondencia: [capachecoh\\_est@utmachala.edu.ec](mailto:capachecoh_est@utmachala.edu.ec)

### **Resumen**

El presente artículo científico denota la propuesta de implementación de un modelo de gestión de la calidad en el sector hotelero, tomando así el caso de XYZ de la ciudad de Machala, basándonos en la conjugación de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para suministrar la confianza adecuada de que el servicio que ofrece la empresa, va a satisfacer la expectativa que el cliente tiene sobre calidad. Por ende, la implantación de un modelo de gestión de la calidad bien estructurado y documentado que integre los procedimientos técnicos y gerenciales, garantizará que el mismo tenga incidencia en la calidad final del servicio que ofrece la empresa; paralelo a aquello con el propósito de apoyar los fines y objetivos de la organización al complementar la aplicación del modelo de gestión de la calidad con la aplicación de la certificación ISO 9001, nos ayudará a un mejor funcionamiento organizacional para así dar cumplimiento con los requisitos y exigencias tanto de los clientes como de los accionistas, basándonos en los principios de gestión de la calidad como lo son la orientación al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el contexto organizativo, el enfoque basado en los procesos, la toma de decisiones basada en los hechos, el razonamiento basado en riesgos y el más relevante como lo es la mejora continua. El presente trabajo se enfoca en estudiar la calidad del servicio que ofrece la empresa prestadora de servicios hoteleros, para así proponer la implementación de un modelo de

gestión de la calidad en el que se estandarice los procesos y de manera inmediata detectar falencias en el servicio al cliente otorgado, para así proponer una mejora continua y así sobrepasar la expectativa que el cliente tiene sobre calidad del servicio.

**Palabras Clave:** Modelo de gestión, Calidad, Servicio al cliente, Mejora continua.

### **Abstract**

This scientific article denotes the proposal for the implementation of a quality management model in the hotel sector, thus taking the case of XYZ in the city of Machala, based on the conjugation of planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence in that the service offered by the company, will satisfy the expectation that the customer has about quality. Therefore, the implementation of a well-structured and documented quality management model that integrates technical and managerial procedures will ensure that it has an impact on the final quality of the service offered by the company; Parallel to that with the purpose of supporting the aims and objectives of the organization by complementing the application of the quality management model with the application of the ISO 9001 certification, it will help us to better organizational performance in order to comply with the requirements demands of both customers and shareholders, based on the principles of quality management such as customer orientation, leadership, staff participation, organizational context, process-based approach, decision making based on the facts, the reasoning based on risks and the most relevant as is the continuous improvement. This paper focuses on studying the quality of the service offered by the hotel service provider, in order to propose the implementation of a quality management model in which processes are standardized and immediately detect flaws in the service granted client, in order to propose a continuous improvement and thus exceed the expectation that the client has about service quality.

**Keywords:** Management model, Quality, Customer service, Continuous improvement.

## Introducción

Actualmente, la calidad es un tema de reciente perfeccionamiento, ahora ya no se puede parlamentar de realizar las cosas bien sino conservar de manera paralela un nivel de calidad adecuado durante la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Las indicaciones sobre calidad depende del área en que se esté manipulando; con anterioridad se creía que la calidad era demasiado costosa y que repercute en los dividendos generados por la organización, actualmente se sabe que el indagar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. (Sanabria Rangel, Romero Camargo, & Flórez Lizcano, 2014, pág. 183)

El elemento de la calidad que se agregaba poco a poco no era una ostentación, calidad superior o algo óptimo, sino simplemente satisfacción completa del cliente y listo, una meta en la que está dirigido el producto-servicio en relación con el precio; es decir, la observancia de los requerimientos para satisfacer la necesidad de categóricos clientes. Se analizaba que ya no bastaba el marketing tradicional para captar al cliente, había que conservarlo fiel, y así lograr una mayor calidad en toda la empresa y no solamente en el producto y/o servicio, sino en el proceso mismo de producción, en el contexto laboral, en la mercantilización, los suministradores y en fin, emplear el estilo japonés de calidad total.

En la actualidad las organizaciones mencionan constantemente las frases como “Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad”, “El Sistema de Gestión de la Calidad de XYZ”, sin tener varias veces la más mínima idea de lo que esto simboliza, su significación y los beneficios que puede acarrear a las organizaciones en el momento que este se implemente con trabajo y liderazgo. Para que un Sistema de Gestión de la Calidad no funcione a cabalidad o falle, solo bastará con que uno de los cinco elementos (liderazgo, planificación, apoyo y operación, evaluación del desempeño y mejora continua) que lo engloban no lo hagan en su totalidad, o que se realice una mala gestión sobre ellos ya en el ámbito administrativo.

La gestión de calidad en el sector hotelero es la aglomeración de gestiones fuertemente cohesionadas, que están predestinadas a administrar la empresa orientándola hacia la consecución de la excelencia y su mejora continua. La gestión de calidad en el sector hotelero tiene la peculiaridad de conjugar una compleja serie de elementos y es necesario para lograr el desarrollo sostenible y sustentable de los destinos turísticos. En las entidades hoteleras, alcanzar la excelencia y la calidad de los servicios prestados permite alcanzar ventaja competitiva; que desde los años 90 tanto el concepto de gestión de calidad como su aplicación han ido creciendo. (Aznar, Bagur, & Rocafort, 2016, pág. 151)

Existen un sinnúmero de sistemas que regulan la calidad del servicio (sistema de gestión de la calidad, responsabilidad por la dirección, gestión de recursos, realización del producto/servicio, medición-análisis y mejoras) que se instauran estándares que permitan

lograr una correcta certificación y generar un óptimo servicio al cliente, la selección del más adecuado dependerá de los rasgos de cada establecimiento. Evaluar la satisfacción del consumidor una vez disfrutado el servicio es de vital importancia en cualquier sector, pero más aún en el ámbito del turismo, tanto a nivel de los servicios individuales (alojamiento, desplazamiento, restauración, etc.) como a nivel de destinos. La satisfacción incide en la actitud hacia el servicio y en la decisión futura de repetir o no la experiencia turística. (Fuentes Medina, Hernández Estárico, & Morini Marrero, 2016, pág. 204)

El gasto interminable de recursos y la no garantía de ofrecer un excelente servicio al cliente con altos estándares de calidad, es la principal problemática de atraviesa la empresa, no existe un adecuado control en la distribución de insumos y peor aún, una correcta medición de la satisfacción del cliente una vez realizada la utilización de las instalaciones y del personal en general de la empresa.

Entre las múltiples variables involucradas en los servicios que prestan las instalaciones hoteleras en cuanto a los servicios turísticos, la calidad abarca los aspectos en que se entabla contacto directo con el cliente, entre los que destacan imagen del destino, promoción, acogida, información, señalización, medioambiente, seguridad, coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados. (Parra García, 2017, pág. 110)

Por consecuente, como objetivo principal se propone la implementación de un modelo de gestión que abarque de manera colectiva, mediante la detección de las necesidades que hubieren; luego de realizar un análisis minucioso en todo el contexto de la empresa, para de esta manera garantizar un óptimo servicio al cliente, una correcta utilización de insumos y de recursos, y permita generar una mejora continua de manera periódica de la empresa, en pro de buscar la fidelización y atracción constante de los clientes.

## Marco Teórico

La gestión de la calidad se puede observar desde diferentes puntos de vista; las definiciones más habituales se basan en certificaciones, premios y prácticas. En este sentido, el trabajo parte desde la concepción de la gestión de la calidad como diferentes prácticas, estas prácticas pueden ser importantes para las empresas de cualquier sector, ya que pueden mejorar los niveles de innovación y desembocar en ventajas competitivas que deriven en incrementos de beneficios para las empresas. (García-Fernández, 2016, pág. 46)

En efecto, la gestión con calidad tiene que estar conjugada con la pertinencia y el impacto, pues no se puede concebir una institución universitaria de calidad que no sea pertinente con su entorno social. En tal sentido, es relevante la velocidad con la que están cambiando los conceptos y las técnicas financieras de marketing, de logística, de producción y de gestión del talento humano. La historia demuestra que con frecuencia factores externos e innovadores generan consecuencias de mayor envergadura en los resultados de la gestión institucional. (Acuña, Romero, & López, 2016, pág. 476)

En la actualidad, el mercado se modifica a pasos agigantados, hace algunos años, las empresas comercializaban sus productos y servicios en el escenario local, esto de algún modo, les permitía mantener cierto grado de competitividad. Sin embargo, hoy esta situación ha cambiado. Para comenzar con el análisis de la norma ISO 9001:2015, conviene analizar el concepto de calidad con el cual se vincula. La calidad tiene que ver con cuán adecuado es un producto o servicio para el uso que se pretende hacer de él, implica tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores y, en la medida de lo posible, superar sus expectativas. (Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 36)

Los conceptos fundamentales de excelencia en la gestión de la calidad para que la empresa ofrezca a sus clientes ya sea en el otorgamiento de productos o servicios, se refiere el modelo EFQM son descritos como los principios requeridos para que cualquier organización obtenga la excelencia de forma sostenida, concretando, definiendo y profundizando los factores clave que a nivel general han sido establecidos por las organizaciones comprometidas con la calidad y la mejora continua. Los conceptos fundamentales de excelencia son ocho: 1) añadir valor para los clientes, 2) crear un futuro sostenible, 3) desarrollar la capacidad de la organización, 4) aprovechar la creatividad y la innovación, 5) liderar con visión, inspiración e integridad, 6) gestionar con agilidad, 7) alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, y 8) mantener en el tiempo resultados sobresalientes. (Ortiz Lozano & Rúa Vieites, 2017, pág. 90)

Insertándonos en sector hotelero en su cabalidad, el mismo como fenómeno relacionado con la oferta de hospedaje para las personas que se encuentran de paso en una determinada localidad es algo que se ha practicado desde hace siglos. Se afirma que los datos

más remotos acerca de dicha actividad datan de la época de las olimpiadas realizadas en la Antigua Grecia. (Gomes de Souza, Barbosa, Kovacs, & de Brito, 2014, pág. 769)

La hotelería, por tratarse de un campo de actuación dinámico con algunos servicios agregados al hospedaje, posee una estructura organizacional diversa con cargos y funciones específicos (Valen & Valen, 2003; Jogaratnam & Tse, 2006). Se expresa que entre las principales posiciones de gestión presentes en el sector están en orden de importancia la gerencia general, el departamento de ventas, marketing, finanzas, y la gerencia de alimentos y bebidas. En este sentido, la administración de un hotel está bajo la responsabilidad del gerente general quien delega funciones a los demás subordinados. (Gomes de Souza, Barbosa, Kovacs, & de Brito, 2014, pág. 780)

De acuerdo con Penrose (1959), las empresas son entidades económicas dotadas de recursos y capacidades, a partir de los cuales ofrecerá al mercado productos y servicios. (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018)

Los sistemas de calidad implantados por las empresas hoteleras, han evolucionado a lo largo del tiempo dando respuesta a las necesidades manifestadas por los diferentes métodos de gestión. Los dos sistemas de calidad más ampliamente implantados son los sistemas de Gestión Total de la Calidad por un lado, y los estándares ISO por otro. La TQM considera la calidad del servicio como una variable decisiva para mejorar la competitividad empresarial, haciendo hincapié en el concepto de excelencia empresarial que consiste en una estrategia empresarial conducente a permitir el aumento de la diferenciación del producto o servicio, creciendo la competitividad y disminuyendo los costos. (Sánchez-Ollero, García-Pozo, & Marchante-Mera, 2014, pág. 91)

En términos sectoriales la hotelería se pone en evidencia por su capacidad de fomentar la generación de riqueza y empleo en otros sectores de la economía, destacándose la industria, pues los medios de hospedaje son grandes consumidores de bienes industriales; lo que contribuye a movilizar la economía de los estados y municipios. (Trindade da Silva Barreto, Galvão de Albuquerque, & Freire Medeiros, 2015, pág. 572)

### **Estrategias de Gestión del Talento Humano**

La estrategia de gestión de personas describe la orientación de la organización en la gestión del factor humano, proporcionando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales es implementada. Las prácticas de gestión de personas se limitan a las áreas funcionales más concretas y las políticas se ubican en un nivel intermediario porque describen la coordinación de dos o más prácticas para alcanzar los objetivos, como el involucramiento, la seguridad o que la mejora de los canales de comunicación fluya con todo el personal. (Trindade da Silva Barreto, Galvão de Albuquerque, & Freire Medeiros, 2015, pág. 573)

## **Gestión de la excelencia hacia el servicio al cliente**

La excelencia organizacional hacia el servicio al cliente es una preocupación central para los responsables de la gestión de los emprendimientos que integran el sistema turístico, como el sector hotelero. En el Ecuador, lanzar nuevos productos ha forzado a las empresas hoteleras a invertir en la calidad de la prestación de servicios como estrategia competitiva, destinada a diferenciar su oferta de la competencia. La calidad del servicio se tornó el principal factor de competitividad del sector hotelero, caracterizado por un alto grado de interacción personal (Vieira de Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014, pág. 732)

Como ejemplo práctico, según una investigación realizada por la Fundación Nacional de Calidad (FNQ, 2012) implementar un programa permanente de búsqueda de excelencia en la gestión resulta esencial para alcanzar el éxito del negocio en un mercado cada vez más competitivo. Los empresarios están concientizados sobre la importancia de perfeccionar la administración de la organización teniendo en cuenta que el 93% de las 309 empresas brasileñas entrevistadas se preocupan por la excelencia de la gestión. Los mayores esfuerzos citados por los gestores entrevistados están volcados a lograr mejor relación con el cliente y mejor gestión de personas. El estudio muestra que el 99% de las organizaciones cree que invertir en la administración del negocio contribuye a aumentar su competitividad. (Vieira de Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014, págs. 732-733)

De la misma manera, la integración de sistemas de gestión de la calidad más común según (isotools.org, 2019), es la de los relativos a calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información según ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 27001 respectivamente, pero no es la única.

Con el tiempo van surgiendo nuevas normas internacionales, como la relativa a responsabilidad social corporativa de ISO 26000, que puede formar parte también de un Sistema Integrado. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa, se deduce entonces que es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. (Moquillaza Henríquez & Carrillo Gómero, 2017, pág. 28)

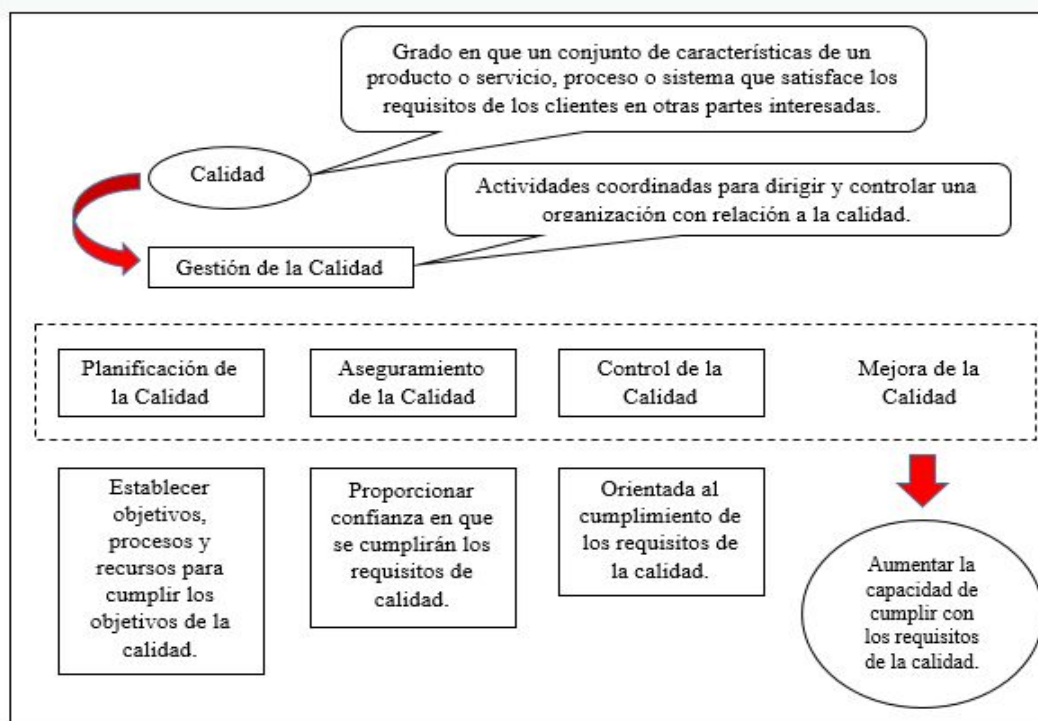


Figura 1 Concepto de Gestión de la Calidad

(Guerra Bretaña, Roque González, & Meizoso Valdés, 2015, pág. 332)

Directamente en el ámbito hotelero local, el método de calificación de los hoteles en el Ecuador está dado por el Ministerio de Turismo y se lo otorga por medio de estrellas con una calificación que va desde cinco estrellas que significa establecimiento de lujo hasta una estrella que significa establecimiento aceptable, acorde a las características que éstos sustentan.

En el año 1996, La Corporación Ecuatoriana de Turismo y Hotelería que posteriormente se transforma en el Ministerio de Turismo, recibió la visita de la Organización Mundial de Turismo que analizó un determinado número de hoteles en el país y, como consecuencia de esta visita se pasó un informe con el cual CETUR inició la construcción de un instructivo de calificación para los hoteles de acuerdo a los parámetros indicados y adecuándolos a la forma en que, para ese entonces, ya estaban establecidos los hoteles en el país. Desde ese entonces, el Ministerio de Turismo en el Ecuador es el estamento que regula la categorización de todo lo que se refiere a la actividad turística incluyendo a los hoteles que son calificados por medio de estrellas registradas en el catastro. (Castellanos Machado, Hernández Aro, Castellanos Castillo, & Campos Cardoso, 2014, pág. 266)

El Ministerio de Turismo indica que las competencias hoteleras organizacionales en las empresas orientadas a la red, en un ambiente de multitarea y gestión del conocimiento se dirigirán al manejo de los cambios, manejo de alianzas manteniendo la identidad y coherencia



de la organización. Los negocios en red se sustentan principalmente en la tecnología por lo cual es de vital importancia para las organizaciones que incursionan en este medio, dotarse de arquitecturas de redes y hardware robustas. Todo ello con el objeto de crear y/o incrementar ventajas competitivas. (Castro & Gómez Durán, 2015, pág. 485)

En paralelo a esta idea, los estudios sobre innovación turística, en general, han incorporado a su ámbito de trabajo propuestas provenientes de otras áreas en la estructuración de las innovaciones o de los propios procesos de innovación. Una de las más destacadas ha sido la visión de Schumpeter (1978) de la innovación como una “destrucción creativa” dentro de la cual aparecen innovaciones incrementales y radicales sobre la capacidad de una industria para innovar y mejorar a partir de algunos factores determinantes en la competitividad (Astudillo & Prada-Trigo, 2017, pág. 9)

La satisfacción de los clientes al momento de recibir un servicio hotelero por lo general no posee niveles mínimos preestablecidos de aceptación, ni límites de tolerancias formalmente planteados más bien debe buscarse y propiciarse un incremento constante de esta, lo que no niega que la misma deba ser medida y que su variabilidad deba ser controlada. (Pérez-Campdesuñer, García Vidal, Sánchez Rodríguez, & Campdesuñer-Almaguer, 2018)

El personal de la organización es el que materializa junto a los medios, métodos, materiales, la realización de los procesos, su desempeño está ligado a los valores y principios que transmiten sus superiores, estos se incorporan a la personalidad laboral del personal a través de sus procedimientos de trabajo y el sistema de comunicación. (Llanes-Font & Lorenzo-Llanes, 2017)

Por su parte, la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1985) en la Declaración de Sofía adoptó dos textos complementarios como son la Carta del Turismo y el Código Ético Mundial para el Turismo. El primero se especificaban los deberes de los Estados para con los turistas y los derechos de los establecimientos receptores; mientras tanto en el Código Ético Mundial para el Turismo recogía, de forma muy sucinta, los deberes y derechos por los que se debe regir el comportamiento del turista, basándose en el principio de que éste debe favorecer la comprensión y las relaciones amistosas entre los hombres, solicitándole comprensión ante las costumbres, creencias y conductas de la comunidad de acogida. (García Palacios, 2016, pág. 602)

### **Metodología**

En el presente se aplicó diversos métodos, entre esos tenemos el método inductivo-deductivo para de manera equivalente, realizar la examinación de las situaciones particulares mediante un análisis particular abstracto de los hechos que manifiestan

conclusiones generales, partiendo de lo general para así centrarnos en lo específico, mediante el raciocinio lógico y las hipótesis que puedan sostener conclusiones finales.

Del mismo modo, en la aplicación del método descriptivo en la presente, se puntualiza toda la investigación bibliográfica que se recopila y en la que fundamenta todo el escrito; para así culminar con el método exploratorio y de campo en donde se estructuró una guía de observación y una entrevista con la que se compaginó el desempeño del personal y de cada uno de los procesos tanto manuales como industriales, para así brindar un óptimo servicio al cliente, mediante visitas in situ a la empresa en cada procedimiento, manipulación de la materia prima y al momento de brindar el servicio al cliente en todo su contexto.

El proceso de recolección de datos para el presente trabajo investigativo, se lo realiza mediante la aplicación de una guía de observación y una entrevista a todo el personal que interviene directamente con la empresa hacia cumplir el objetivo de lograr una satisfacción máxima del cliente, compaginando con las visitas in situ a la empresa hotelera XYZ de la ciudad de Machala, cumpliendo de esta manera con dos propósitos fundamentales como son el análisis de puntos clave de la empresa y paralelo a aquello, realizar una reflexión estructurada en búsqueda de unos resultados mucho más objetivos.

MANUAL DE CALIDAD  
"HOTEL XYZ"

"HOTEL XYZ"

INICIO

Ofertar los servicios por las plataformas online.

Contacto con el cliente que realizó la reserva.

Realizar la reservación de habitación con las  
experiencias del cliente

Recibimiento de las personas a ocupar la  
habitación reservada



Facturación y cobro del servicio de hospedaje y  
recargos por alimentación y/o varios.

Encuesta de satisfacción al cliente por el  
servicio brindado durante la permanencia

Socialización con empleados de resultados de  
encuesta de satisfacción del cliente

SALIDAS	CLIENTES
1. Ventas.	1. Reservas.
2. Satisfacción del cliente.	2. Medición del perfil.
3. Nivel de aceptación de huéspedes.	3. Buzón de sugerencias.
4. Políticas crediticias.	4. Expansión empresarial.
5. Papelería hotelera.	5. Diseño y desarrollo de calidad.

CONTROLES
1. <b>Indicadores de Calidad:</b> Acorde al grado de satisfacción y sugerencias de los huéspedes.
2. <b>Procedimientos:</b> Correlacionar el perfil del huésped con sus sugerencias.
3. <b>Seguimiento/Registro:</b> Tomar como referencia la norma ISO 9001:2015 sobre servicio al cliente, con respecto a la expansión empresarial.

PROVEEDORES	ENTRADAS
1. Clientes.	1. Datos de huéspedes.
2. Buscadores de hoteles online.	2. Booking, Expedia, Despegar.
3. Lavandería.	3. Lavado de ropa del hotel y huéspedes.
4. Auditores.	4. Personal administrativo.
5. Bancos.	5. Entidades financieras.
6. Embutidos La Italiana.	6. Cárnicos.
7. Ministerio de Turismo, Cámara de Comercio de Machala.	7. Papelería oficial de turismo.

RECURSOS
1. <b>Director del proceso:</b> Administrador del hotel.
2. <b>Personal involucrado:</b> Jefe de Recursos Humanos. Contador general. Recepcionistas. Camareras de piso. Asesor comercial.
3. <b>Equipos:</b> Computadoras, infocus, sistema contable.
4. <b>Tecnología:</b> Software, Hardware, email, intercomunicador.

FIN

## **Discusión y Resultados**

El hotel objeto de investigación se encuentra ubicado en un sector céntrico comercial, bancario y turístico de la ciudad de Machala, los resultados obtenidos con la aplicación de la guía de observación y como de las entrevistas son los siguientes:

En la Guía de Observación se denotó un alto grado de desorganización en todo el proceso hotelero, las constantes visitas in situ a la empresa objeto de estudio reflejaron que los recepcionistas de turno no realizaban el respectivo contacto con el cliente que hacía la reserva mediante las distintas plataformas online y así poder confirmar su arribo al hotel; consecuentemente, no se realizaba correctamente la reserva de la habitación de manera correcta con todas las exigencias de los clientes por la respectiva falta de coordinación entre el recepcionista y la camarera de piso que esté en su respectivo turno; el recibimiento de los huéspedes se lo realizaba de manera “improvisada”, ya que si existía una alta ocupación del hotel, los clientes que realizaron sus reservas con anticipación no tenían muchas opciones a escoger en cuanto las características de las habitaciones disponibles y en ocasiones causaba inconformidad en los mismos ya que indicaban que por tal motivo realizaban con anticipación las respectivas reservaciones con las especificaciones dadas.

En base a la revisión anticipada de la habitación por parte del huésped, éste se decide si hospedarse o no en el hotel; de la misma manera una vez finalizada la estadía de los clientes en el establecimiento, se procede a realizar el cobro por concepto de hospedaje y en el caso que existiera algún tipo de recargos, se los realizara; todo esto mediante el software contable Sofadcom adquirido por la empresa y el sistema hotelero; en el tiempo que conlleva la elaboración por parte del recepcionista de la factura, ya sea a nombre de la persona hospedada o a nombre de alguna otra razón social, se procede a realizar la llamada para que el servicio de transporte anexa a la empresa avance hacia el hotel para que recoja al huésped en el caso que tenga vehículo y lo dirija hacia el parqueadero del mismo para que se realice el retiro total del huésped; finalmente se entrega al cliente una cartilla para medir el grado de satisfacción para medir el servicio brindado durante su permanencia en el hotel, para posteriormente de manera periódica el administrador de la empresa lo socialice con los empleados e ir encaminando medidas para mejorar de manera permanente, una mejora continua.

Mientras tanto, en las Entrevistas realizadas a huéspedes que se encontraban efectuando el respectivo check out en los distintos hoteles como lo son Hotel XYZ, Centro Hotel, Hotel Ejecutivo, Hotel Perla del Pacífico, Hotel Adrian's y Hotel San Francisco; de la misma categorización como lo son de tres estrellas que se los utilizó como muestra para el presente trabajo investigativo.

**Dimensiones y Gráficos de los hoteles categoría tres estrellas que se tomó como base de estudio en la ciudad de Machala.**

DIMENSIONES	"Hotel XYZ"	
	PROMEDIO	BRECHAS
Dimensión 1: Edades de Clientes.	2,78	-2,66
Dimensión 2: Tipo de establecimiento.	1,75	-2,33
Dimensión 3: Recursos hoteleros.	1,95	-3,07
Dimensión 4: Mejora Continua.	1,67	-3,29
Dimensión 5: Satisfacción del Cliente.	3,95	-2,85
<b>RANGO</b>	<b>2,42</b>	<b>-2,58</b>

Tabla 1 Dimensiones del método SERQVUAL del Hotel XYZ

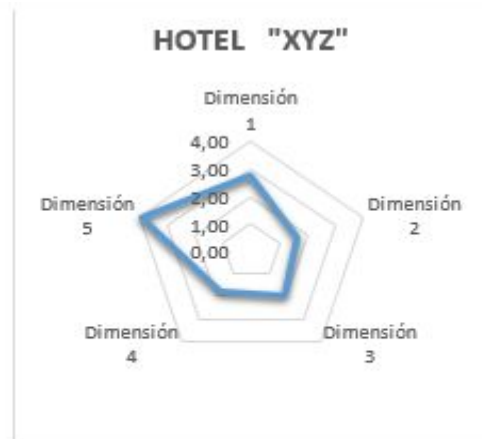


Gráfico 1 Estadísticas del método SERQVUAL del Hotel XYZ

DIMENSIONES	Competencia Hotelera	
	PROMEDIO	BRECHAS
Dimensión 1: Edades de Clientes.	-3,31	-2,66
Dimensión 2: Tipo de establecimiento.	-0,69	-2,33
Dimensión 3: Recursos hoteleros.	2,51	-3,07
Dimensión 4: Mejora Continua.	-7,29	-3,29
Dimensión 5: Satisfacción del Cliente.	1,51	-2,85
<b>RANGO</b>	<b>-0,29</b>	<b>-5,29</b>

Tabla 2 Dimensiones del método SERQVUAL de la competencia del sector hotelero (Centro Hotel, Hotel Ejecutivo, Hotel Perla del Pacífico, Hotel Adrian's y Hotel San Francisco).

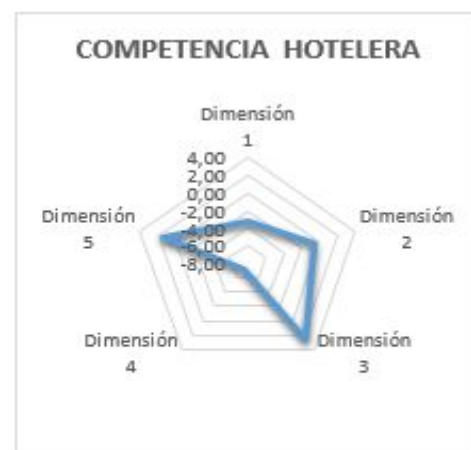


Gráfico 2 Estadísticas del método SERQVUAL de la competencia del sector hotelero (Centro Hotel, Hotel Ejecutivo, Hotel Perla del Pacífico, Hotel Adrian's y Hotel San Francisco).

Como producto de las entrevistas realizadas a los huéspedes que se encontraban efectuando el respectivo check out en los distintos hoteles en mención producto del presente estudio, tenemos que establecimiento base de la presente investigación como lo es el "Hotel XYZ" y fundamentándonos en el método SERQVUAL, la quinta dimensión que exhibe el indicador de "satisfacción del cliente", se denota que en aquello la empresa se empeña mucho más para así de una u otra manera fidelizar a los clientes para que se hospeden en el establecimiento de manera más frecuente y tratar de lograr una satisfacción del cliente; mientras que la competencia hotelera se empeña en optimizar la tercera dimensión que exhibe el indicador de "recursos hoteleros", se denota aquello en la adquisición en gran cantidad de materiales directos y publicidad para generar un mayor impacto en los huéspedes y así lograr que los clientes se hospeden de manera más frecuente en el establecimiento.

Mientras tanto, el establecimiento base de la presente investigación como lo es el “Hotel XYZ” y fundamentándonos en el método SERQVUAL, la cuarta dimensión que corresponde a “mejora continua”, se denota una indiferencia total por parte del personal administrativo que dirige a la empresa, ya que no se demuestra índices de mejoramiento alguno para así ofrecer un mejoramiento constante en los distintos procesos que conjuga el brindar un óptimo servicio de hospedaje; de la misma manera la competencia hotelera denota mucha más despreocupación en la misma cuarta dimensión que corresponde a “mejora continua”, se manifiesta un promedio muy bajo y no le proporcionan énfasis alguno por mejorar éste indicador que mejoraría notablemente los distintos procesos hoteleros para lograr una satisfacción plena de los huéspedes.

Finalmente, basándonos en la ISO 9001:2015, se programa las actividades de las dimensiones y en específico la dimensión que evidenció menor ponderación a fin de dar una dirección en los procesos, por consecuente, se hace uso complementario de la metodología Six Sigma a través de sus fases para ordenar el proceso de la dimensión que mediante los resultados arrojados luego de la aplicación del modelo SERQVUAL y destacando en específico el dato obtenido de la dimensión inferior a la esperada o inclusive inferior a la de la competencia, siendo esta la más baja, y por consiguiente se plantea las siguientes fases:

#### FASE 1: Definir

Basándonos en las respuestas conseguidas en la presente investigación, se requiere optimizar el proceso más vulnerable denotado en la dimensión cuatro que corresponde a mejora continua, ya que por consecuente se a través de esta metodología, se propone las siguientes alternativas a realizar.

El proceso de mejora continua es aquel en el cual cuando un huésped realiza una o más observaciones al encargado de la atención al cliente al momento de realizar el check out en el establecimiento hotelero, para de esta manera corrijan esos errores puntuales detallados por el huésped y en su próximo arribo a hospedarse, no se encuentre con la misma novedad que solicitó que mejoren.

El proceso contempla únicamente los mejoramientos planificados en las áreas específicas en todo el proceso hotelero, el modelo de gestión denota al detalle todo el desarrollo de la actividad hotelera como entradas, salidas, recursos y controles, para así optimizar el servicio brindado al cliente final.

#### FASE 2: Medir

La finalidad de esta fase es enfocarse para la mejora de los procesos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas la minimización de los costes de oportunidad y otros factores que influyen en conjunto y que permiten una optimización del servicio.

Para medir el proceso hotelero en general, se valoró la percepción, la sensación y el nivel de confort y del servicio recibido por parte del huésped a través del modelo SERQVUAL.

#### FASE 3: Analizar

Mediante el procesamiento de la información recopilada, se puede fundamentar que las causas que generan de una u otra manera la insatisfacción por parte de los huéspedes luego del servicio de hospedaje brindado en todo su contexto, es la no aplicación de medidas correctoras sugeridas por los mismos huéspedes en la anterior visita de los mismos; no existe un correcto mantenimiento de los aires acondicionados en su armazón, ya que el polvo es notable y al momento de encenderlo el mismo se concentra en la habitación, también el pasamanos de las escaleras sólo cuenta con un lado del mismo lo que dificulta la subida de las escaleras para las personas de edades avanzadas ya que el ascensor le dieron de baja definitivamente por motivo de costos de mantenimiento elevados, y finalmente no existe un sistema de reemplazo de personal de manera planificada.

#### FASE 4: Mejorar el proceso

Para optimizar el proceso de mejora continua en la empresa hotelera, se plantea el Modelo de Gestión propuesto al detalle, cuyas actividades y recursos permitirán conjugar una mayor fluidez comunicacional entre todo el personal operativo y administrativo de la empresa para así, se tomen las medidas correctivas y generar una mayor percepción del servicio de hospedaje brindado hacia el cliente. (Vite Cevallos, Romero Black, & Palomeque, 2018, pág. 72)

### **Conclusiones**

Luego de realizar un análisis minucioso en todo el contexto de la empresa, se propone una correcta utilización de insumos y de recursos para así, permitir generar una mejora continua de manera periódica de la empresa, en pro de buscar la fidelización y atracción constante de los clientes.

La empresa hotelera base tomada como ejemplo para la presente investigación, denota alto grado de desorganización en cuanto al recibimiento de los huéspedes reflejada en la guía de observación detallada en la presente investigación, se contrasta debido al carisma y buen trato por parte de todo el personal involucrado en brindar el servicio en todo el tiempo de hospedaje hacia el consumidor final como lo es el huésped.

Se propone rotar al personal en turnos acorde a la capacidad de iniciativa, carisma, buen trato y buen servicio hacia el cliente, con la finalidad de que en horas con mayor afluencia de huéspedes se encuentre de turno en recepción la persona con más alto grado de características detalladas para lograr una primera impresión notable y sobresaliente del hotel para con los huéspedes y generar paralelamente confianza y fidelidad.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña, D., Romero, C., & López, D. (septiembre-diciembre de 2016). SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA, COLOMBIA. *TELOS*, 18(3), 474-491. Recuperado el 25 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931008>
- Astudillo, S., & Prada-Trigo, J. (diciembre de 2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3), 5-21. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115454650001>
- Aznar, J. P., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>
- Castellanos Machado, C. A., Hernández Aro, Y., Castellanos Castillo, J. R., & Campos Cardoso, L. M. (2014). LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA, CUBA. Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 250-277. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180730867003>
- Castro, A., & Gómez Durán, M. (2015). Nivel de preparación de los hoteles 4 y 5 estrellas de Cumaná, estado Sucre, Venezuela, para participar en la economía digital. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 27(3), 481-488. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427743080013>
- Fuentes Medina, M. L., Hernández Estárico, E., & Morini Marrero, S. (enero-junio de 2016). Q DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL TURISTA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. *Cuadernos de Turismo*(37), 203-226. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39845353009>
- García Palacios, C. (octubre de 2016). TURISMO COMUNITARIO EN ECUADOR: ¿QUO VADIS? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(4), 597-614. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180747502011>
- García-Fernández, M. ( julio-septiembre de 2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *INNOVAR*, 26(61), 45-63. Recuperado el 26 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81846217004>
- Gomes de Souza, A., Barbosa, M. d., Kovacs, M. H., & de Brito, M. P. (octubre de 2014). GESTIÓN HOTELERA. El caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el



modelo de organización multidimensional reflexivo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(4), 768-785. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180732145007>

Guerra Breña, R. M., Roque González, R., & Meizoso Valdés, M. d. (mayo-junio de 2015). Conceptos e indicadores de calidad en la actividad archivística. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 14(3), 329-336. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180439921010>

isotools.org. (2019). *isotools.org*. Recuperado el 16 de 11 de 2019, de isotools.org: <https://www.isotools.org/normas/sistemas-integrados>

Lizarzaburu Bolaños, E. R. (enero-junio de 2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. Recuperado el 26 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187244133006>

Llanes-Font, M., & Lorenzo-Llanes, E. J. (enero-marzo de 2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-13. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596006>

Millán-García, C. H., & Gómez-Díaz, M. d. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *COMPENDIUM*, 21(40). Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html>

Moquillaza Henríquez, S., & Carrillo Gomero, F. (2017). ISO 9001 y gestión académica para entidades universitarias. *Industrial Data*, 20(1), 27-35. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81652135003>

Ortiz Lozano, J. M., & Rúa Vieites, A. (2017). Gestión de la Calidad y Diseño Específico de los Procesos de Admisión en el Sistema Universitario Español: Estudio de Caso en una Universidad Privada. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 87-106. Recuperado el 16 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55149730006>

Parra García, I. C. (enero-diciembre de 2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*(35), 99-110. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337453922005>

Pérez-Campdesuñer, R., García Vidal, G., Sánchez Rodríguez, A., & Campdesuñer-Almaguer, I. E. (2018). La satisfacción de clientes en el sector turístico: metodología seis sigma. *Ciencias Holguín*, 24(1). Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181553863004/html/index.html>

Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. d., & Flórez Lizcano, C. I. (julio-diciembre de 2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la

complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>

Sánchez-Ollero, J. L., García-Pozo, A., & Marchante-Mera, A. J. ( octubre-diciembre, de 2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*(44), 88-103. Recuperado el 16 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746005>

Trindade da Silva Barreto, L. M., Galvão de Albuquerque, L., & Freire Medeiros, C. A. (2015). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN LA HOTELERÍA DEL NORDESTE BRASILEÑO. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 570-589. Recuperado el 16 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180739769007>

Vieira de Souza Meira, J., & Gadotti dos Anjos, S. J. (octubre de 2014). LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EN LA HOTELERÍA BRASILEÑA. Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(4), 730-748. Recuperado el 16 de 11 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180732145005>

Vite Cevallos, H., Romero Black, W., & Palomeque, I. (Julio – Diciembre de 2018). ANÁLISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL AFILIADO EN CENTROS DE SALUD DEL IESS: CASO SANTA ROSA Y PASAJE. *Revista de Investigación Talentos Volumen*, 2, 68-78. Recuperado el 12 de 12 de 2019, de <https://www.researchgate.net/publication/330761327>