



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

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

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**MEJORA CONTINUA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL
HOTEL “EL CISNE INTERNACIONAL” DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA.**

Autora: Carla Michelle Andrade Trujillo.

Tutor: Mgs. Danilo Quintana Puga.

Riobamba - Ecuador

2018

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: MEJORA CONTINUA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL HOTEL “EL CISNE INTERNACIONAL” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. Presentado por: Carla Michelle Andrade Trujillo y dirigida por; Mgs. Danilo Quintana.

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

Para constancia de lo expuesto firman:

Mgs. José Álvarez. PhD.

Presidente del Tribunal



Firma

Mgs. Danilo Quintana

Tutor del Proyecto



Firma

Mgs. Silvia Aldáz.

Miembro del Tribunal 1



Firma

Mgs. Milton Avalos.

Miembro del Tribunal 2



Firma

Autoría de la Investigación

La responsabilidad del contenido de la presente investigación, las ideas y los resultados obtenidos en este Proyecto, corresponden exclusivamente a Carla Michelle Andrade Trujillo; y el contenido de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Carla Andrade

C.I. 0604081323

Informe del tutor

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación titulado: **MEJORA CONTINUA Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN EL HOTEL “EL CISNE INTERNACIONAL” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, luego de haber desarrollado el desarrollo de Investigación, elaborado por la Srta. Carla Michelle Andrade Trujillo, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el tribunal designado

Riobamba, 2018.



Mgs. Danilo Quintana P.

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación dedico con profundo respeto y gratitud a la Universidad Nacional de Chimborazo, a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas y sus autoridades, a la Carrera de Gestión Turística y Hotelera, Director de Carrera, al Tribunal, a mi Tutor Mgs. Danilo Quintana, a los Docentes y Administrativos; mi eterno reconocimiento por la auténtica vocación de servicio, sus sólidos conocimientos y sabios consejos puestos de manifiesto en la trayectoria indeleble de mi vida estudiantil.

Agradecimiento

La gratitud es el sentimiento más noble del ser humano; es por ello que al culminar esta etapa de mi vida estudiantil, expreso un profundo agradecimiento a mi Madre, forjadora de mis sueños, luchadora infatigable que con esfuerzo y sacrificio contribuyó hacer realidad mis sueños, a mi Padre por el aporte intelectual, a mis hermanos y familiares por compartir momentos de nostalgia y alegría a todos ellos estas sencillas palabras vertidas desde lo más recóndito de mi corazón.

Prólogo

La presente Investigación busca implementar un modelo referente a la “Mejora Continua y la Satisfacción de los Clientes en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba”, el mismo que implica la utilización de un sistema que permita mejorar íntegramente a través de un aprendizaje continuo de la organización; como también el seguimiento de un modelo de gestión, en participación activa de todos los integrantes del hotel a fin de lograr la eficiencia de sus clientes, y todo aquello que conlleve a la empresa a reinsertarse en la categoría deseada.

Para alcanzar este propósito se realiza un análisis de los diferentes factores que influyen en la actividad hotelera, dando una orientación acerca de los procesos que tienen mayores potencialidades de mejora; una vez identificado cuáles son las fortalezas, se formulará un plan de Mejora Continua y Seguimiento en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba.

Los resultados esperados se conseguirán mediante un alto nivel de compromiso y el trabajo constante en grupo. La tarea no es fácil, puesto que implica inversión y un alto nivel de concientización de sus actores si es que de verdad se pretende un cambio significativo, deberá aplicarse este modelo tal como está concebido.

De alcanzarse los resultados propuestos en los objetivos de esta investigación se habrá conseguido la satisfacción de sus empresarios, trabajadores y fundamentalmente de los clientes.

Resumen

Éste proyecto de investigación propone un modelo de Mejora Continua para la satisfacción de los clientes del Hotel El Cisne Internacional; basado en la utilización de una herramienta de gestión que parte de las siguientes premisas: Definir, Medir, Analizar, Improve (*Mejorar*) y Controlar DMAIC Seis Sigma, la misma que permitirá al hotel competir con otros de mayor prestigio en la ciudad de Riobamba, ofreciendo un servicio de calidad para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, obteniendo como resultado rentabilidad y prestigio por la calidad de servicio hotelero frente al valor monetario de hospedaje. Se parte de un estudio de la situación actual del hotel, encontrándose algunas falencias que urgen ser superadas, para lo cual se plantea una metodología de investigación haciendo uso de encuestas a clientes y entrevistas al personal administrativo; una vez tabulados los datos obtenidos se analizaron los resultados que permitieron plantear la propuesta, misma que pretende garantizar la eficacia mediante la implementación de la Mejora Continua para la satisfacción de los clientes. Los contenidos se los encuentra de la siguiente manera. A. Introducción, el problema y la justificación, B. Objetivos generales y específicos, C. Estado del arte, relacionada a la temática, D. Metodología para la aplicación de la herramienta de gestión DMAIC Seis Sigma, E. Resultados y discusiones, F. Anexos, G. Bibliografía.


Palabras Clave: Mejora, Clientes, Hotel, Servicio, Calidad, Procesos, Satisfacción.

Abstract

This research project proposes a Continuous improvement model for the satisfaction of the clients of the El Cisne International Hotel; Based on the use of a management tool that starts from the following premises: Define, Measure, Analyze, Improve and Control DMAIC Six Sigma, which will allow the hotel to compete with others of greater prestige in the Riobamba city, offering a quality service in order to increase the level of customer satisfaction, obtaining as a result profitability and prestige for the quality of hotel service compared to the monetary value of lodging.

Be part of a study of the actual situation of the hotel, finding some falencies that need to be overcome, for which it is posed a research methodology making use of surveys to customers and interviews with the administrative staff; when the data were obtained and tabulated, the results were analyzed and allowed consider the proposal which one to pretend guarantee the effectiveness through implementing Continuous Improvement for customer satisfaction. The contents are the following: A. Introduction, the problem and the justification, B. General and Specific Objectives, C. State of the art, related to the thematic, D. Methodology for the application of the management tool of Six Sigma DMAIC, E. Results and discussions, F. Annexes, G. Bibliography.

Keywords: Improvement, Clients, Hotel, Service, Quality, Processes, Satisfaction.


Reviewed by: Chávez, Maritza
Language Center Teacher



Índice General

Declaración de la Autoría	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Prólogo	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
A.Introducción	1
B.Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Diagnóstico	4
Situación actual de la empresa	4
Estructura Organizacional.....	5
Medio geográfico	6
Medio tecnológico	7
Medio turístico	8
Proveedores.....	8
Competencia	9
Matriz de Ishikawa de Problemas en el Hotel El Cisne.....	10
Análisis de la Matriz de Ishikawa.....	10
• Instalaciones	10
• Personal	10
Misión:	13
Visión:	13

C.Estado del Arte	14
D.Metodología	22
Población y Muestra	23
E.Resultados y Discusión.....	25
Análisis de Resultados de la entrevista aplicada a los empleados del hotel por pregunta.	43
Cuestionario de Preguntas.....	43
Análisis de resultados de la encuesta	47
Propuesta.....	49
Título de la Propuesta.....	49
Introducción	49
Justificación.....	50
Objetivos	51
Objetivo General	51
Objetivo Específico	51
Desarrollo de la Propuesta	51
Planificación de Mejora Continua	51
Cronograma de Plan de Acción	60
Conclusiones y Recomendaciones	61
Conclusiones	61
Recomendaciones.....	61
F. BIBLIOGRAFIA	62
G. ANEXOS	64
Operacionalización de las Variables	66

Índice de Tablas

Tabla 1. Habitaciones del Hotel.....	4
Tabla 2. Clientes Internos	5
Tabla 3. Calificación de la atención al realizar la reserva.	26
Tabla 4. Atención en Check in.....	27
Tabla 5. Atención en Check out.....	28
Tabla 6. Presentación del personal.....	29
Tabla 7. Condición de Habitaciones	30
Tabla 8. Comodidad de la habitación.....	31
Tabla 9. Alimentos del Restaurant.....	32
Tabla 10. Instalaciones del Restaurant.....	33
Tabla 11. Servicio de Restaurante.....	34
Tabla 12. Calidad - Precio.....	35
Tabla 13. Seguridad	36
Tabla 14. Estructura – Infraestructura.....	37
Tabla 15. Parqueadero.....	38
Tabla 16. ¿Volvería a hospedarse?.....	39
Tabla 17. ¿Recomendaría el hotel?.....	40
Tabla 18. ¿Sus expectativas fueron?.....	41
Tabla 19. Grado de satisfacción.....	42
Tabla 20. Etapa 1: Definir.....	52
Tabla 21. Recepción.....	53
Tabla 22. Departamento de Ama de Llaves.....	53
Tabla 23. Departamento de Alimentos y Bebidas.....	53
Tabla 24. Departamento de Mantenimiento.....	54

Tabla 25. Departamento de Seguridad.....	54
Tabla 26. Relaciones Públicas.	54
Tabla 27. Departamento de Compras.....	55
Tabla 28. Departamento de Gerencia.....	55
Tabla 29. Etapa 4: Mejora.....	57
Tabla 30. Cronograma de Plan de Acción.	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura Organizacional.....	6
Gráfico 2. Diagrama de Ishikawa	10
Gráfico 3. Satisfacción del Cliente	20
Gráfico 4. Calificación de la atención al realizar la reserva.	26
Gráfico 5. Calificación de la Atención en Check in.	27
Gráfico 6. Calificación de Atención en Check out.	28
Gráfico 7. Calificación de Presentación del personal.	29
Gráfico 8. Calificación de Condición de Habitaciones.....	30
Gráfico 9. Calificación de Comodidad de la habitación.	31
Gráfico 10. Calificación de los Alimentos del Restaurant.....	32
Gráfico 11. Calificación de las Instalaciones del Restaurant.....	33
Gráfico 12. Calificación del Servicio de Restaurante.....	34
Gráfico 13. Calificación Calidad - Precio.....	35
Gráfico 14. Calificación de Seguridad.....	36
Gráfico 15. Calificación Estructura – Infraestructura.....	37
Gráfico 16. Calificación de Parqueadero	38
Gráfico 17. ¿Volvería a hospedarse en este hotel?	39
Gráfico 18. ¿Recomendaría el hotel?	40
Gráfico 19. ¿Sus expectativas fueron?.....	41
Gráfico 20. Grado de satisfacción.....	42

Índice de Imágenes

Imagen 1. Hotel El Cisne Internacional

Imagen 2. Instalaciones del Hotel “El Cisne Internacional”

Imagen 3. Mapa de ubicación del Hotel “El Cisne Internacional”

Imagen 4. Competencia: Hotel Quindeloma

A. Introducción

La problemática identificada en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba”, motivó la necesidad de investigar una alternativa que conlleve a la “Mejora Continua y Satisfacción de los Clientes” para lo cual se propone la implementación de un sistema como el aprendizaje continuo en la organización, con la participación activa de sus integrantes, la eficiencia de recursos, relaciones con los clientes y todo cuanto contribuyen la organización.

El estudio de los diferentes factores que intervienen en la actividad hotelera, orientará los procesos que permitan alcanzar potenciales mejoras; una vez identificados los problemas, se propondrá un plan de Mejora Continua y seguimiento en el Hotel El Cisne Internacional.

El Hotel es de categoría tres estrellas, asequible a los estratos sociales de clase media, muy conocido en la ciudad de Riobamba por sus años de servicio y ubicación estratégica en el centro de la ciudad; por lo tanto, se debe aprovechar sus ventajas competitivas como la experiencia e infraestructura; así como su ventaja comparativa, por lo que se propone un plan de Mejora Continua aplicando una herramienta básica efectiva para posicionarlo entre los más importantes de la red hotelera de la ciudad.

Los directivos y empleados deben asumir con alto nivel de compromiso y responsabilidad el éxito del hotel, garantizando la estabilidad en sus puestos de trabajo, incrementando las posibilidades de crecimiento económico y desarrollo personal.

Una de las principales falencias es la despreocupación de sus propietarios que genera un retraso en el posicionamiento, prestigio y competitividad, ocasionando pérdidas económicas.

Otro de los factores negativos que inciden en la insatisfacción de los clientes es la poca formación del personal en esta área, lo que genera inconformidad en el servicio que obtienen los clientes.

La inexistencia de instalaciones como zona de fumadores, áreas lúdicas y otras provocan desconfianza de sus clientes, razón por la que los huéspedes acuden a otros establecimientos de alojamiento.

Para superar los problemas de mayor incidencia en la insatisfacción del cliente se precisa un diagnóstico integral de la empresa para identificar los de mayor relevancia y solucionar los mismos a través de un proyecto de investigación que oriente a la propietaria del hotel a mantener su categoría que le permita elevar el nivel de satisfacción e incrementar el número de clientes.

B. Objetivos

General

Proponer un modelo de Mejora Continua para la Satisfacción de los clientes en el hotel “El Cisne Internacional” de la ciudad de Riobamba.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual, con énfasis en el servicio al Cliente del Hotel El Cisne Internacional.
- Elaborarla propuesta, que permita incrementar la satisfacción de los clientes del Hotel “El Cisne Internacional”.

Diagnóstico

Situación actual de la empresa

El Hotel El Cisne Internacional cuenta con 5 pisos distribuidos entre 46 habitaciones, distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 1. Habitaciones del Hotel.

Tipo de Habitación	Cantidad	Precio	Detalle	Capacidad
Simple	10	\$ 30.00	Incluye desayuno.	1 persona
Dobles	12	\$ 30.00	Precio por persona, incluye desayuno.	2 personas
Triplas	5	\$ 35.00	Precio por habitación, incluye desayuno.	3 personas
Cuádruples	4	\$ 45.00	Precio por habitación, incluye desayuno.	4 personas
Matrimoniales	5	\$ 40.00	Precio por habitación, incluye desayuno.	2 personas
Suites	10	\$ 20.00	Precio por persona, incluye desayuno.	Entre 4 y 5 personas
*Los precios incluyen impuestos. * Sujeto a disponibilidad.				

Fuente: Hotel El Cisne Internacional.

Elaborado por: Carla Andrade

En cuanto a sus clientes más habituales: en la mayoría son nacionales (80 %), extranjeros (20 %), por lo general llegan por vacaciones o feriados, dentro de los extranjeros la mayoría son norteamericanos, los nacionales permanecen un promedio de tres días y dos noches, mientras que los extranjeros permanecen alrededor de una semana.

Tabla 2.Clientes Internos

Cliente Interno	Cantidad	Formación Académica
Recepcionista	3	Si
Camarero / a	2	No
Cocinero / a	2	No
Mesero / a	2	No
Relacionista Público	1	Si
Contador	1	Si
Gerente General	1	Si

Fuente: Hotel El Cisne Internacional.

Elaborado por: Carla Andrade

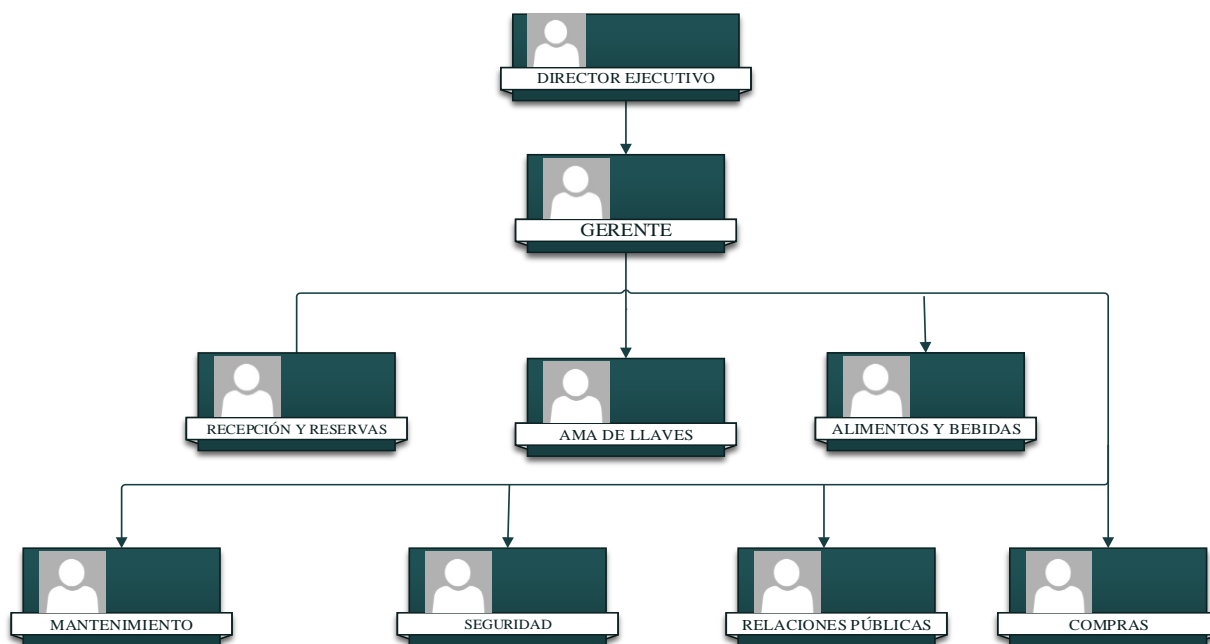
Ilustración1. Instalaciones del Hotel “El Cisne Internacional”

Fuente: Hotel El Cisne Internacional

Elaborado por: Alex Colcha

Estructura Organizacional

El Hotel El Cisne Internacional no cuenta con un organigrama funcional, pero se propone el siguiente:

Gráfico 1.Estructura Organizacional

Elaborado por: Carla Andrade

Revisado por: Jenny Chavarrea.

Medio geográfico

El Hotel El Cisne Internacional, ubicado en la vía principal de la ciudad de Riobamba, la Avenida Daniel León Borja es un sitio estratégico que con un buen plan de Marketing puede posicionarse entre los hoteles más importantes de la ciudad sin embargo no se aprovecha esta oportunidad.

Ilustración2. Mapa de ubicación del Hotel “El Cisne Internacional”

Fuente: Google Maps 2018
Elaborado por: Carla Andrade

Medio tecnológico

La tecnología en el sector turístico hotelero está sometida a cambios constantes que inciden en la productividad, sin embargo en El Hotel El Cisne, no existe una tecnología de relevancia, salvo la más convencional, tiene Wi Fi, una modesta televisión en cada habitación, no cuenta con una sala implementada con equipos de proyección, su sistema estadístico de seguimiento a los clientes es precario, pero en lo que más se evidencia es en una completa integridad de todos los procesos, es decir el hotel debe estar conectado con el mercado (clientes), a través de sistemas de distribución online, (en permanente actualización) a su vez integrados con el correspondiente módulo de gestión de reservas en la recepción del hotel, e integrado con la gestión comercial.

La deficiente tecnología en el hotel, está dejando fuera de juego en las relaciones empresariales, afectando a la visión de mercado y captación de clientes, reduciendo los procesos y por ende el análisis para la toma de decisiones en pro de una Mejora Continua.

Medio turístico

El Hotel El Cisne Internacional aprovecha muy bien las ventaja comparativa que tiene la ciudad de Riobamba lo que reduce costos en cuanto la promoción hotelera, esto beneficia al establecimiento al ser encontrado con mayor facilidad ya que Riobamba cuenta con varios sitios de atracción para el turista, entre los más visitados son: la Iglesia La Catedral, Museo Arte Religioso de la Concepción, El Parque Maldonado, y también se pueden desarrollar diferentes actividades como: Tren del Hielo, ascenso al Chimborazo, city tour en el Cantón Guano, Cantón Colta, Laguna de Atillo, entre otros. Para poder visitar los atractivos o ejecutar alguna actividad, el turista que no conoce debe buscar por su cuenta guías o mapas que los ayuden, porque el hotel no tiene convenios con operadoras y agencias.

Proveedores

A pesar de que el Hotel El Cisne no es un hotel muy grande, sin embargo, la gestión de proveeduría es un trabajo de equipo ya que la opinión de todos los empleados de los diferentes servicios es muy importante y siempre se tiene en cuenta. Por otra parte, las sugerencias de los proveedores de confianza ayudan en muchos casos, a la toma de decisiones y junto con la dirección de Compras, se evalúan las distintas posibilidades, analiza los pros y los contras al momento de realizar la adquisición que se considera más conveniente necesaria a la hora de abordarlas.

La relación que tiene el hotel con los proveedores, es parte fundamental de la vida del mismo, y como tal son muchas las necesidades y los inconvenientes que pueden surgir. En ese sentido, el hotel cuenta con proveedores fieles que no han fallado en ninguna de las circunstancias. La cartera de proveedores es, mayoritariamente, de la ciudad de Riobamba especialmente los proveedores de restaurante, salvo el caso de la provisión de lencería y amenities que ofertan

principalmente desde la ciudad de Quito, y a decirlo que gran parte llevan haciendo negocios con el hotel desde el inicio de la actividad.

Competencia

Dentro de la competencia más fuerte para la empresa tenemos al Hotel Zeus que está situada en el mismo sector, prácticamente al frente, además este hotel posee mayor posicionamiento que el Hotel El Cisne. También existen algunas ofertas hoteleras por el sector tales como el Hotel Chimborazo, Hotel El Molino, El renovado Quindeloma, (antes Hotel El Galpón), y algunos otros hoteles que compiten fuertemente por la captación de clientes.

Ilustración3. Competencia: Hotel Quindeloma

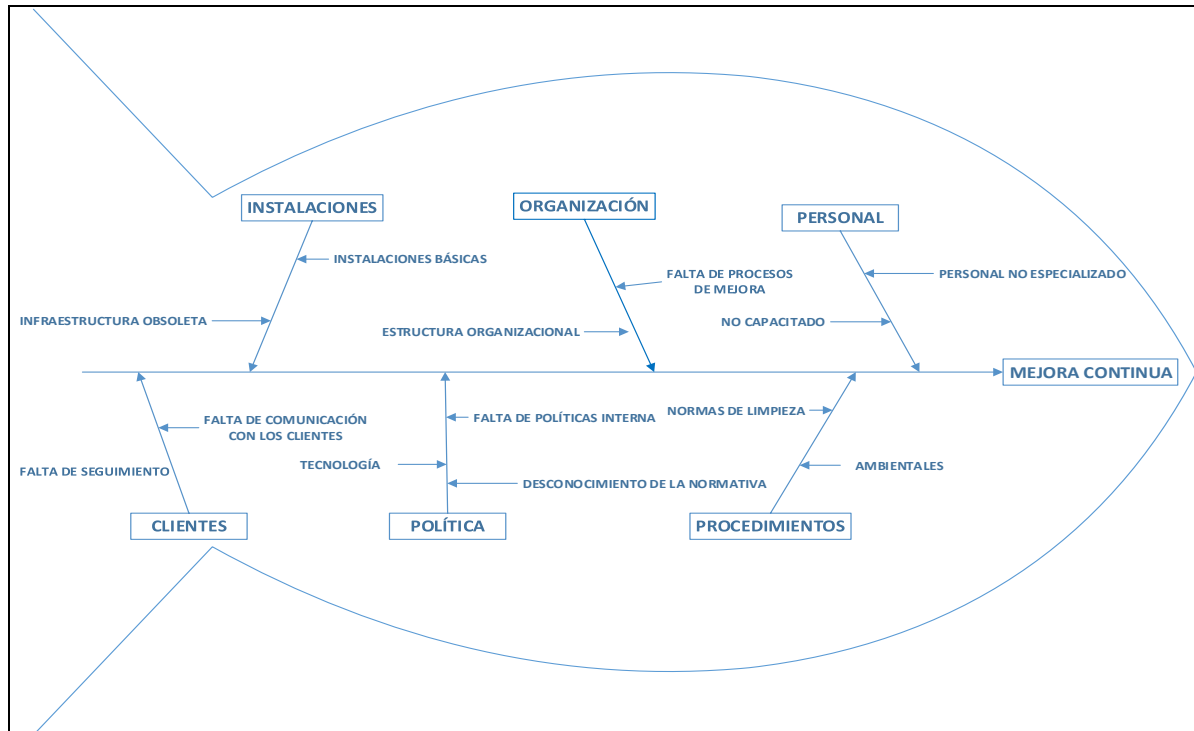


Fuente: Lasso E. (2017), Quindeloma Hotel

Recuperado de: Martínez, F. (2017). Quindeloma Hotel. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.quindeloma.com/>.

Matriz de Ishikawa de Problemas en el Hotel El Cisne

Gráfico 2. Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Carla Andrade

Análisis de la Matriz de Ishikawa

- **Instalaciones**

Las instalaciones del Hotel, son muy básicas debido al tiempo de su construcción por lo que es importante un plan de mantenimiento continuo.

- **Personal**

De las doce personas que laboran en el hotel, seis empleados tienen especialidad en el área que se desempeñan, mientras que seis empleados no cuentan con especialización, aunque están

involucrados en trabajos que no requieren conocimientos específicos, sin embargo, a todo el personal se aplica la evaluación de desempeño, aunque se lo realiza con una frecuencia mínima.

- **Organización**

No cuenta con una estructura organizacional, ni con un plan de Marketing para su posicionamiento, no realizan una medición de su Misión, Visión y sus Valores Corporativos.

- **Clientes**

Uno de los problemas más importantes dentro de la gestión de la administración en el hotel es el servicio al cliente, a pesar que cuenta con una herramienta tecnológica como la página web que les sirve para conocer las fortalezas y debilidades del hotel, no se da ningún seguimiento al cliente, no responden sus dudas o preguntas lo que evidencia la deficiente comunicación con el cliente. Existen otros medios como Tripadvisor, o Booking que identifican el lugar que tiene el establecimiento frente a la competencia, no es aprovechado para posicionarse en el mercado hotelero.

- **Política**

A pesar de la estabilidad política del país durante estos últimos diez años y el esfuerzo por parte del gobierno para dinamizar el turismo en el Ecuador, esto sumado al esfuerzo de la organización para implementar alguna mejora, no son suficientes para responder a un cliente cada vez más exigente, si se quiere permanecer en el negocio hotelero se debe comenzar a revisar las políticas internas del hotel ya que no se está cumpliendo algunas normativas de ley, con el objetivo de redefinir una empresa de servicio hotelero sólido enfrentando sin problemas a los constantes cambios políticos, tecnológicos y sociales.

- **Procedimientos**

La limpieza es uno de los aspectos más valorados por los huéspedes, indistintamente de la categoría del hotel que se alojen, y en el Hotel El Cisne, aunque la asepsia es aceptable, se debe poner mayor interés y cuidado en especial a las habitaciones ya que el más mínimo error de limpieza, el cliente es implacable en este sentido, no volverá, y lo que es más; no recomendará al público a usar dicho establecimiento. Otro aspecto no menos importante es seguir una cadena de suministros más estrictos en lo que respecta a los alimentos especialmente de los vegetales ya que no existe ningún tipo de control, es decir estos vegetales van del mercado directamente a la cocina sin pasar por ningún filtro sanitario.

Reseña histórica:

Hotel El Cisne Internacional fue fundado en 1980, siendo una empresa riobambeña con deseos de aportar productividad y servicio a los turistas en la ciudad de Riobamba, la gerente propietaria de la administración actual quién adquirió el hotel en el año 2003, una persona emprendedora y visionaria que ha trabajado de manera ardua para posicionarlo al establecimiento en el lugar que hoy se encuentra, uno de los Hoteles emblema de la ciudad de Riobamba, desde entonces, el Hotel “El Cisne Internacional” ha tenido una gran gama de cambios y beneficios, contribuyendo así, al desarrollo competitivo y sostenible del sector hospitalario y turístico de la ciudad de Riobamba. Actualmente nuestro hotel cuenta con 46 habitaciones distribuidas entre: simples, matrimoniales, dobles, triples y cuádruples, adicionalmente el hotel cuenta con 10 habitaciones suites, todas llenas de comodidad y distinción.

Ilustración 4.Hotel El Cisne Internacional.



Fuente: Hotel
Elaborado por: Alex Colcha

Misión:

Ser una empresa destacada en hospitalidad; llegando a ser la opción preferida de los huéspedes en el centro del país, manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio al cliente basado en honestidad, calidad y calidez.

Visión:

Proyectarnos como el mejor hotel urbano de la ciudad de Riobamba, reconocido por su calidad en la prestación del servicio, calidez humana y excelencia mediante una innovación constante en sus operaciones.

C. Estado del Arte

No se ha encontrado a nivel nacional una investigación sólida a cerca de la mejora continua para satisfacción de los clientes dentro de un hotel utilizando la herramienta de gestión DMAIC Seis Sigma, sin embargo, en una publicación mexicana se tiene una investigación a cerca de Mejora en la calidad de servicio en un hotel del Saucedo, M. (México 2008). En la que destaca el resultado de su investigación en dónde se encontró con la sensibilidad que es tratado el huésped, es el aspecto más importante, tiene que ser atendido para mejorar la calidad de servicio, seguido de la necesidad de mejorar los procesos operativos para que sean más confiables ante la opinión del huésped.

La evolución de la calidad siempre ha estado focalizada en la “mejora” de los procesos mediante una actividad sistemática y organizada enfocada a corregir las fallas de todo tipo inherentes a los procesos, productos y servicios, sin haber sido planeada y tomada en cuenta en los procesos de desarrollo. También la mejora nace del entorno, como por ejemplo tenemos las nuevas demandas de los clientes, la adquisición y asociación de nuevos conocimientos, así como la necesidad de reducción de costos.

Según Summers, D. (2006). Administración de la calidad. Pearson Educación, se pueden definir tres etapas:

Planificación: Actividades que se pactan y desarrollan antes del inicio de la elaboración o prestación del servicio, para asegurar el éxito de la misma.

Control: Conjunto de actividades, las cuales afirman que el nivel de calidad se mantiene dentro de los límites explícitos.

Mejora: Actividades que buscan salir de la zona habitual, con objeto de obtener mayores oportunidades de mejora de la satisfacción del cliente, reducción de costos, procesos más eficientes, etc.

Entre los sistemas de mejora se puede destacar dos métodos extremos en función de su forma de desarrollar: la “reingeniería” como un sistema de mejora radical, aplicación puntual, detallada y, el “Kaizen” como un sistema de mejora incremental de aplicación continua de costes módicos. El avance por mejora brusca es consecuencia de la innovación de la tecnología, inversiones, nuevos equipos, etc., estableciendo un avance rápido y puntual en la mejora. Por otro lado, el avance por mejora incremental constituye una mejora pausada pero constante del entorno, del ambiente del puesto de trabajo y, en definitiva, la consecución de pequeñas mejoras en los procesos; es una evolución que no aporta grandes cambios, pero que resuelve constantemente pequeños problemas, consiguiendo hitos cada vez más altos. Según: Ohno, T. (1993).

El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala. Gestión 2000, promotor del JIT, “Utilice su cabeza y no su dinero”. Entre el método más eficaz, se pueden encontrar varias situaciones intermedias, la metodología Seis Sigma proporciona a la organización la metodología adecuada para llevar a cabo la ejecución de este tipo de avances.

Las organizaciones deben emplear creaciones progresivas mediante la mejora continua, constituida por pequeños cambios realizados de forma ordenada sin inversiones evidentes. La baja aplicación de ciertos sistemas de mejora puede conducir al riesgo de pérdida de competitividad.

En el trabajo de investigación de Cristina Mariño en su trabajo “Modelo de Gestión para la Mejora Continua en establecimientos de entretenimiento de la ciudad de Riobamba” (2016), en donde se revela que, mediante un proceso de mejora continua, se logra y mantiene la calidad

del producto o servicio de tal forma que se satisfaga permanentemente las necesidades del cliente.

Definición de Hotel

La hotelería es uno de los principales objetivos a analizar en el presente proyecto, es conveniente mencionar algunos conceptos relacionados con este término:

Carcamo Guzmán, D., & Pájaro, J. (2015). Definen hotel como: Un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público.

Según: del Rio Cortina, J. (2012). Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.

Para Ospina M. (2017) la definición de hotel es:

"Lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, es un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades".

Según Cuasapaz, Q., & Gustavo, D. (2015)., un hotel se define como:

"Es un establecimiento público, destinado a dar una serie de servicios, tales como alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento. Persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, fuente de empleos y dar servicio a la comunidad".

Un hotel no solo proporciona servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y otros, también busca obtener ganancia como todo negocio, por medio de la promoción y prestación de sus servicios, creando una expectativa desde el momento en que el turista los contrata se adquiere

el compromiso, apoyándose de todo un equipo de participantes que forman parte de la operación del hotel para lograr que la experiencia sea única, cabe recalcar que es lo único que se lleva el cliente cuando regresa a su lugar de origen.

Mejora Continua

El concepto de Mejora Continua fue definido por Masaaki Imai (1986; 1997) por su término en japonés “Kaisen”, esta palabra japonesa que significa “mejoramiento”, no tiene una traducción o explicación minuciosa que permita entender con mayor claridad el contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. Castillo e Inga (2016).

Barraza, M. F. S., & Alvarado, K. (2013). lo definen como: “Mejoramiento, y aún más significa Mejoramiento Continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”. Se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI= Cambio, Ken = Bueno (mejoramiento) (Farley 1999; Newitt 1996), es decir, mejora continua o principio de mejora continua.

De esta manera, la primera óptica de definición del Kaizen se basa en sustentar su presencia, como un elemento de la organización en la que la participación de los empleados impacta notablemente en la mejora de los procesos de trabajo. Barraza, M. F. S., & Dávila, J. (2008).

En este sentido, Bessant (2003) indica que la movilización y participación de los empleados, genera un canal o un medio para que ellos mismos puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, “trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar”. Esta idea se compara y es parecida a los estudios iniciales de la escuela de las Relaciones Humanas en las que, Maslow, McGregor y Herzberg argumentan dicha aproximación del Management (Malloch 1997). Señala Suárez, (2008).

Metodología DMAIC Seis Sigma

Bermúdez. J., Betancourt. L., & Muñoz. J. (2016). Afirman que: La metodología DMAIC es aquella que se utiliza para efectuar los proyectos Seis Sigma y optimizar procesos. Consta de cinco fases de las palabras en inglés: D: Define (Definir), M: Measure (Medir), A: Analyse (Analizar), I: Improve (Mejorar), C: Control (Controlar).

En cada fase, se aplican herramientas de calidad y técnicas estadísticas para mejorar el proyecto, basando las acciones en hechos y datos correctamente muestreados.

Si se pretende alcanzar los objetivos determinados en el proyecto mediante esta herramienta (DMAIC Seis Sigma), no es aconsejable saltarse una fase. No se debería enfocar todo el proyecto desde el inicio, hacia lo que podría ser el origen principal del problema sin plantear la posibilidad de existencia de otras causas.

Un diagrama causa-efecto (Ishikawa), un análisis del flujograma de procesos, permitirán formular otras suposiciones sobre las causas potenciales del problema.

Por otra parte, esta metodología DMAIC Seis Sigma se aplica a menudo de manera participativa. Una vez determinado el proyecto, se comienza a medir y a analizar los datos medidos. A partir de este momento se obtendrá la información más específica para de esta manera:

- Medir otros aspectos y plantear otras hipótesis sobre la causa principal del problema.
- Mejorar el proceso utilizando el principio Quick Fix (mejoras rápidas) o preparando un plan minucioso de implantación de las mejoras cuando se requiera. Al final se genera una alianza entre las fases Medir, Analizar y Mejorar.

Cliente

Según Valls, J. F. (2009). El cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios". Basado en: Dirección de Mercadotecnia de (Philip Kotler, 2001, 8va Edición, págs. 40, 41).

Para: Dos Anjos, S. J. G., & de Abreu, A. F. (2009)., el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)" (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., p. 303).

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. (2009), encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra". Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, planteo la siguiente Definición de Cliente:

El cliente es una (persona o empresa) que adquiere voluntariamente productos o servicios que necesita o desea, éste es el motivo principal por el que se crean, elaboran y comercializan los diferentes productos y servicios. (Andrade, 2018).

Satisfacción del Cliente

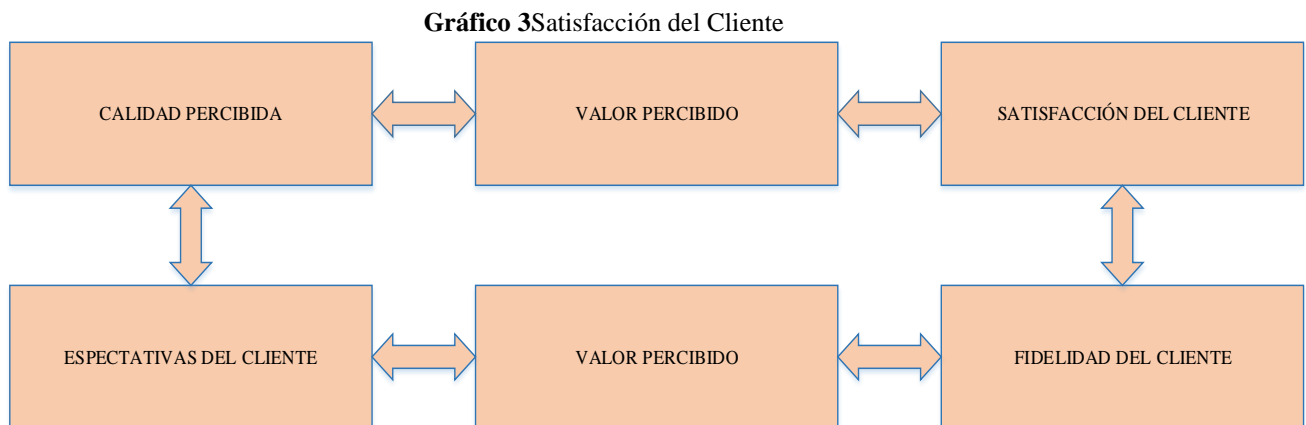
Barrios, J. (2017), en su trabajo satisfacción del cliente afirma que:

Es un lugar en la mente de los clientes concomitantemente, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha cruzado las fronteras en el departamento de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas de las empresas como: producción, finanzas, talento humano, etc. (p.14).

Por ese motivo es 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, 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 contribuir con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado.

Según el criterio de: Caridad, Castellano & Hernández, (2015). "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". (p.90).



Fuente: Theacsi.org
Elaborado por: Carla Andrade.

Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Porter (2013). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores

D. Metodología

A continuación, se explicarán los procesos que se aplicaron para recopilar la información necesaria en la investigación con el tema: “Mejora Continua y Satisfacción de los Clientes en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba”.

La metodología necesaria para la recolección y clasificación de información en este proyecto de investigación han sido el método: Inductivo y Deductivo, los cuales se detallan a continuación.

Métodos

- **Inductivo:** Identificar las herramientas de Mejora Continua y determinar el método más adecuado para la satisfacción de los clientes en el Hotel El Cisne Internacional.
- **Deductivo:** Analizar las actividades del Hotel El Cisne Internacional y adecuar a la Mejora Continua.

Tipo de Investigación

La investigación desarrollada es descriptiva con diseño no experimental por cuanto no se ha realizado anteriormente, analiza también todos los procesos del Hotel, también es:

Explicativa, debido a que se analizan los recursos disponibles para implantar un proceso de Mejora Continua.

Instrumentos

Para la elaboración de la técnica aplicada en este proyecto se utiliza cuestionarios, y una guía para entrevistas.

Procedimientos

La técnica. -La encuesta es aplicada a los clientes externos, y la entrevista a los clientes internos que corresponde a los empleados del Hotel El Cisne Internacional.

Población y Muestra

Población 1: La presente investigación se la realiza a todos los clientes internos del Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba.

Muestra 1: En vista que la población es reducida se tomará en cuenta a las doce personas de planta.

Población 2: En el establecimiento se registran aproximadamente 250 huéspedes mensualmente según registros del hotel.

Muestra 2: Para obtener la muestra de huéspedes, que se van a encuestar, utilizaremos la fórmula estadística de Álvarez (2010) para poblaciones finitas.

$$n = \frac{M \cdot p \cdot q}{\frac{(M-1)E^2}{K^2} + p \cdot q}$$

$$n \equiv \frac{62,50}{\frac{249 \cdot 0,0025}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{62,50}{0,4056}$$

$$n = 154$$

Donde:

n = *Tamaño de la muestra*

M = *Población*

p = 0,50

q = 0,50

k = 2

E = 0,05

Total de encuestados: 154 huéspedes.

Fuente estadística: Recepción del Hotel.

E. Resultados y Discusión

Resultados

El propósito de esta investigación es elaborar una herramienta de gestión para la Mejora Continua y Satisfacción de los Clientes en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba, con el modelo de Gestión DMAIC Seis Sigma para incrementar la satisfacción de los clientes, y de esta manera reinsertarlo en un ranking elevado para mejorar el nivel competitivo acorde a las exigencias de la demanda de este servicio.

En base a la investigación realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabulación de encuestas:

1. Con el fin de mejorar la calidad de los servicios y asegurar la satisfacción de los clientes, agradecemos respondiera el siguiente cuestionario.

a) Atención al realizar su reserva

Tabla 3. Calificación de la atención al realizar la reserva.

Nº	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	48	31%
2	Bueno	29	19%
3	Regular	35	23%
4	Malo	24	16%
5	Deficiente	18	12%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

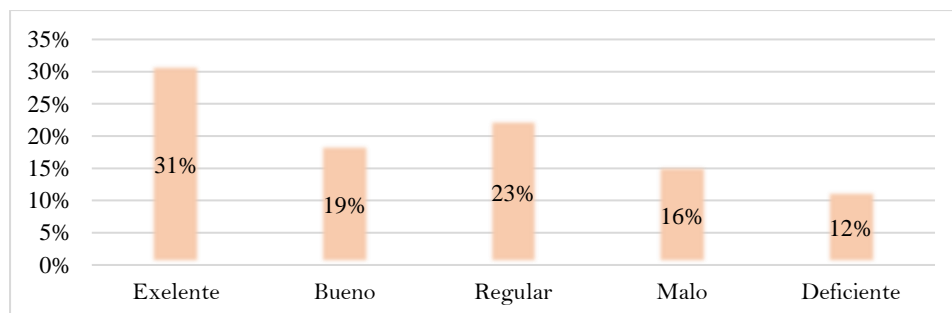


Gráfico 4. Calificación de la atención al realizar la reserva.

En la gráfica se explica que de 154 turistas entrevistados el 50% manifiestan un nivel de aceptación de las reservas están entre buenos y excelentes, el 50% de diferencia indican que las reservas son regulares, malas y deficientes.

Por lo que se cree importante mejorar.

b) Atención al registrarse en el hotel (Check In)

Tabla 4.Atención en Check in.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	42	27%
2	Bueno	32	21%
3	Regular	27	18%
4	Malo	37	24%
5	Deficiente	16	10%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

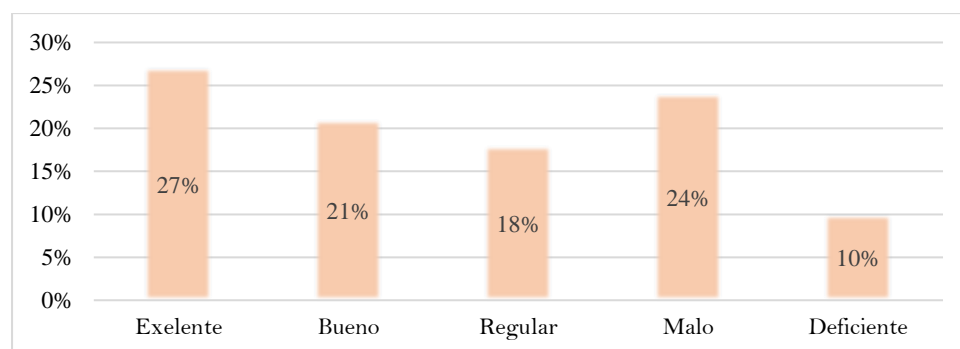


Gráfico 5.Calificación de la Atención en Check in.

En base al Check in el 48% de los turistas entrevistados, opinan entre excelente y bueno, el 52% restante no están muy satisfechos en la agilidad del servicio, lo que representa una gran falencia en este proceso. Sería de gran ayuda una capacitación y así elevar la agilidad.

c) Atención durante su salida del hotel (Check-Out)

Tabla 5.Atención en Check out

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	48	31%
2	Bueno	31	20%
3	Regular	27	18%
4	Malo	36	23%
5	Deficiente	12	8%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

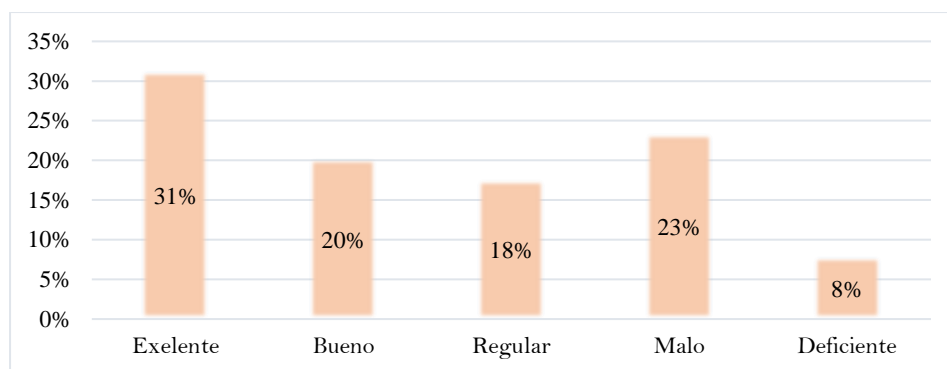


Gráfico 6.Calificación de Atención en Check out.

Durante el Check out el 49% de los turistas que se hospedaron en el hotel consideran que el servicio se ubica entre deficiente y regular, el 51% señalan que va de bueno a excelente, esto explica la deficiencia en el sistema del registro de salida de los usuarios.

d) Presentación del personal

Tabla 6.Presentación del personal.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	39	25%
2	Bueno	38	25%
3	Regular	46	30%
4	Malo	13	8%
5	Deficiente	18	12%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

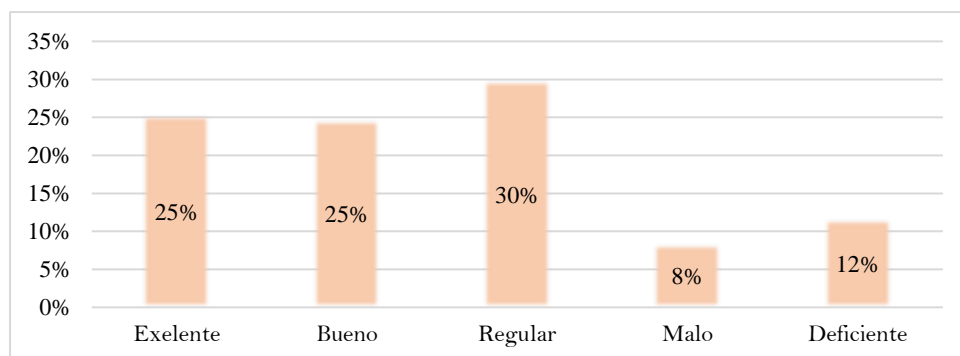


Gráfico 7.Calificación de Presentación del personal.

Las encuestas arrojan que el 50% huéspedes del hotel, exponen que la presentación del personal se ubica entre deficiente y regular, éste indicador orienta a una mejor presentación.

e) Limpieza y condición de habitaciones

Tabla 7. Condición de Habitaciones

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	45	29%
2	Bueno	31	20%
3	Regular	40	26%
4	Malo	22	14%
5	Deficiente	16	10%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

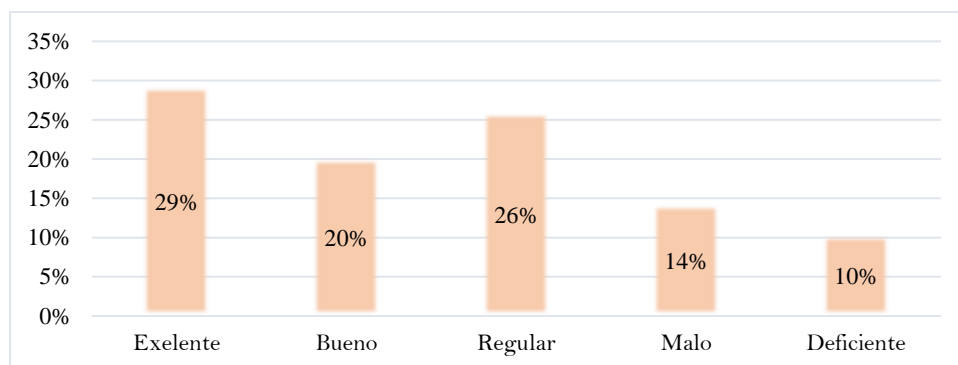


Gráfico 8. Calificación de Condición de Habitaciones

Los resultados de las encuestas realizadas reflejan que el 60% de los turistas, expresan que la limpieza y condición de las habitaciones deficiente, malo y regular.

Este dato explica que se debe mejorar el aseo de las habitaciones.

f) Comodidad en su habitación

Tabla 8. Comodidad de la habitación.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	32	21%
2	Bueno	30	19%
3	Regular	43	28%
4	Malo	28	18%
5	Deficiente	21	14%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

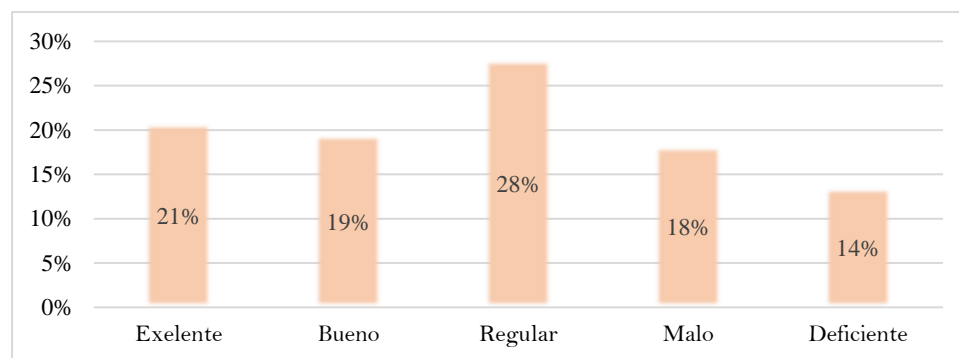


Gráfico 9. Calificación de Comodidad de la habitación.

La Comodidad de las habitaciones, según la opinión de los turistas, el 60% creen que es regular, mala y deficiente, el 40% oscila entre excelente y bueno.

Resultados que obligan a implementar el confort de las habitaciones.

g) Alimentos de Restaurant

Tabla 9. Alimentos del Restaurant.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	29	19%
2	Bueno	42	27%
3	Regular	43	28%
4	Malo	28	18%
5	Deficiente	12	8%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018

Elaboración: Carla Andrade

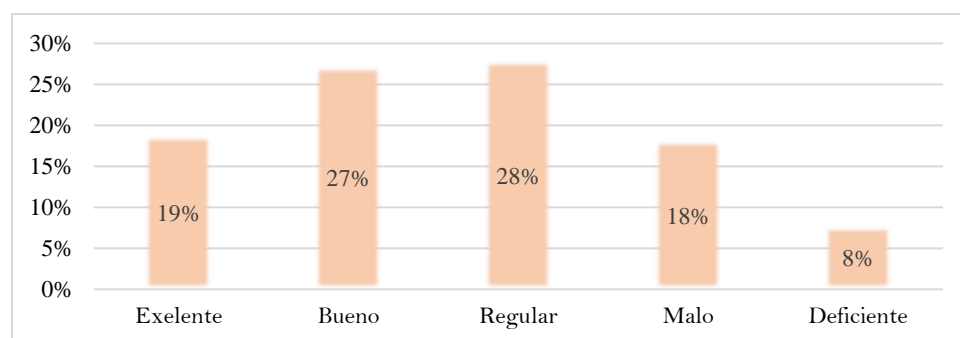


Gráfico 10. Calificación de los Alimentos del Restaurant.

En lo referente a alimentación, la gráfica refleja los siguientes datos: el 54% opinan que varían entre mala, deficiente y regular. Siendo uno de los factores importantes en el prestigio de un hotel, es prioritario mejorar la alimentación del mismo.

h) Instalaciones de Restaurant

Tabla 10. Instalaciones del Restaurant.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	38	25%
2	Bueno	42	27%
3	Regular	57	37%
4	Malo	11	7%
5	Deficiente	6	4%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018

Elaboración: Carla Andrade

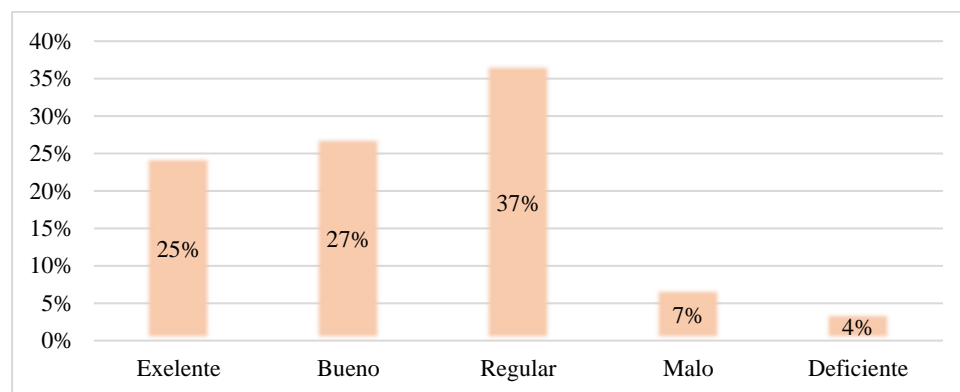


Gráfico 11. Calificación de las Instalaciones del Restaurant.

Las instalaciones del restaurant presentan un ambiente que, según la opinión de los usuarios, el 48% consideran que es deficiente.

Constituyéndose de esta manera en otro factor importante, el cual incide negativamente en el prestigio de la empresa, por lo tanto, debe adecuarse coherentemente según la categoría del hotel y exigencias de la demanda.

i) Servicio de Restaurante

Tabla 11. Servicio de Restaurante.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	21	14%
2	Bueno	39	25%
3	Regular	47	31%
4	Malo	29	19%
5	Deficiente	18	12%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

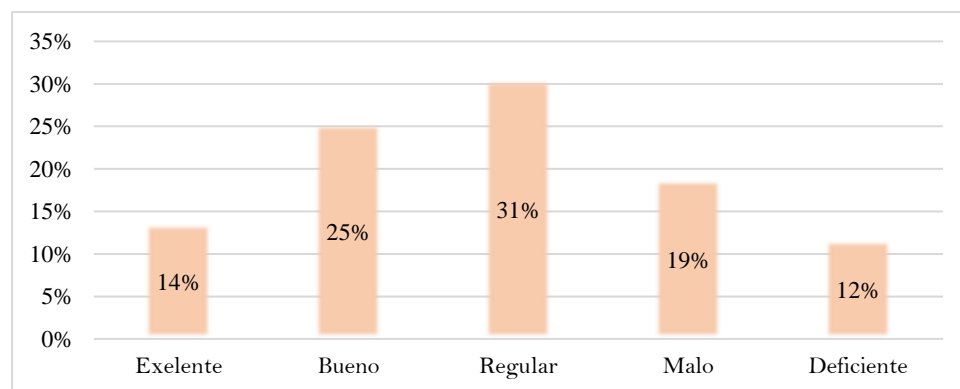


Gráfico 12. Calificación del Servicio de Restaurante.

Otro de los elementos significativos que forman parte del prestigio del hotel es el servicio de restaurante, mismo que también presenta falencias, según expresan los entrevistados quienes representan el 62%, quienes estiman referente al servicio como deficiente a regular.

j) Relación Calidad Precio

Tabla 12.Calidad - Precio.

N°	Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy Alto	37	24%
2	Alto	24	16%
3	Medio	43	28%
4	Asequible	50	32%
	TOTAL	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

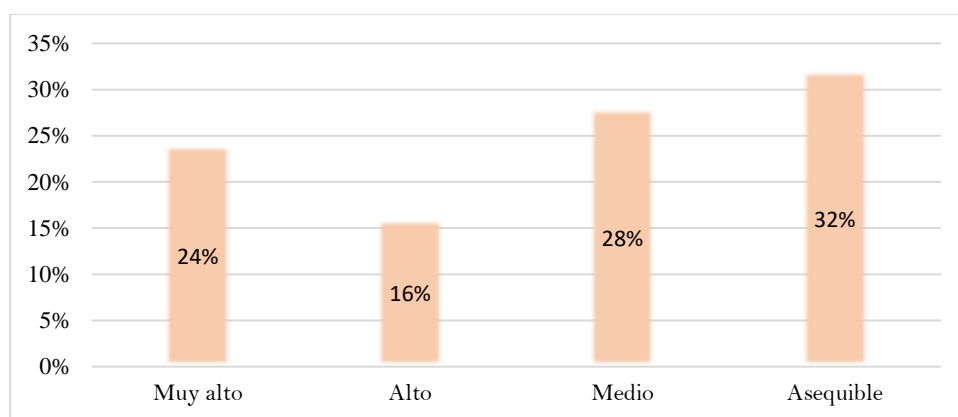


Gráfico 13.Calificación Calidad - Precio.

Con respecto al precio y calidad del servicio; también presente deficiencias de acuerdo a la opinión de los turistas encuestados cuyo porcentaje es el 60% dicen es asequible y está al alcance de los estratos sociales medios.

k) Seguridad

Tabla 13.Seguridad

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	72	47%
2	Bueno	51	33%
3	Regular	18	12%
4	Malo	11	7%
5	Deficiente	2	1%
	TOTAL	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

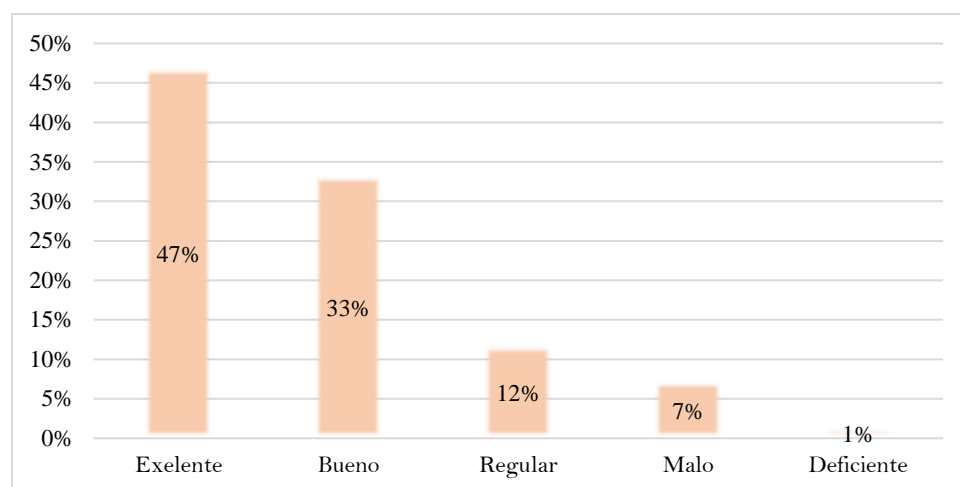


Gráfico 14.Calificación de Seguridad

Continuando con el análisis estadístico de la situación actual del hotel, en lo referente a la seguridad del establecimiento, se considera un alto porcentaje entre excelente y bueno 80%, según expresan los encuestados.

1) Estructura e Infraestructura

Tabla 14. Estructura – Infraestructura.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	18	12%
2	Bueno	52	34%
3	Regular	41	27%
4	Malo	23	15%
5	Deficiente	20	13%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

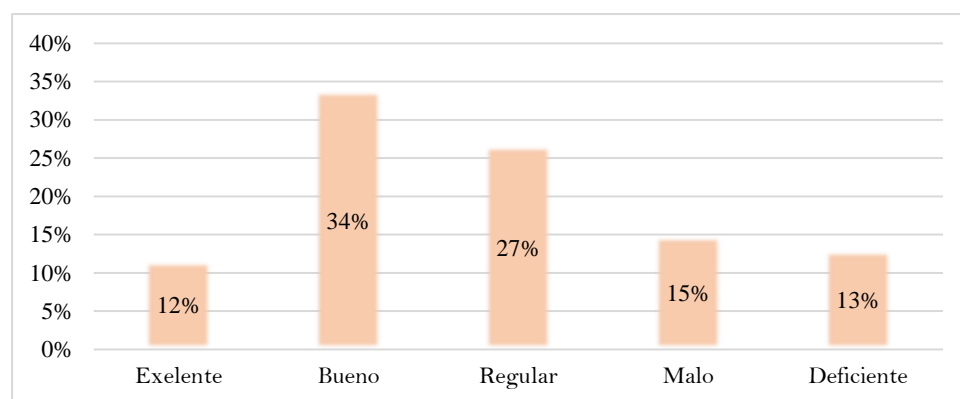


Gráfico 15. Calificación Estructura – Infraestructura.

En la presente gráfica se observa en lo referente a estructura e infraestructura que la edificación presenta una imagen relativamente baja, puesto que: el 55%, manifiestan un bajo nivel de satisfacción.

m) Parqueadero

Tabla 15.Parqueadero

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Excelente	23	15%
2	Bueno	28	18%
3	Regular	79	51%
4	Malo	16	10%
5	Deficiente	8	5%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

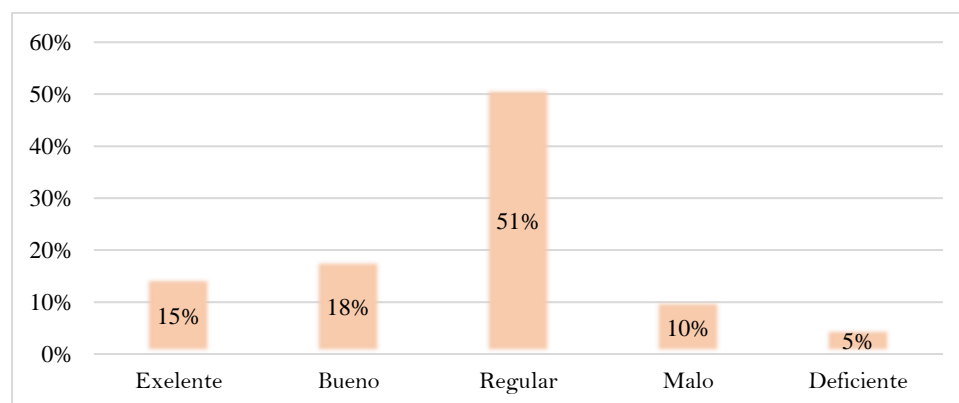


Gráfico 16.Calificación de Parqueadero

En cuanto al espacio asignado al parqueadero un 66% de encuestados creen que es reducido y mal organizado.

Consecuentemente es otro de los elementos que debería tomarse en cuenta para ampliar la cobertura y darle un adecuado mantenimiento.

2.- ¿Volverían a hospedarse en este Hotel?

Tabla 16. ¿Volvería a hospedarse?

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Si	73	47%
2	No	44	29%
3	Otros	37	24%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

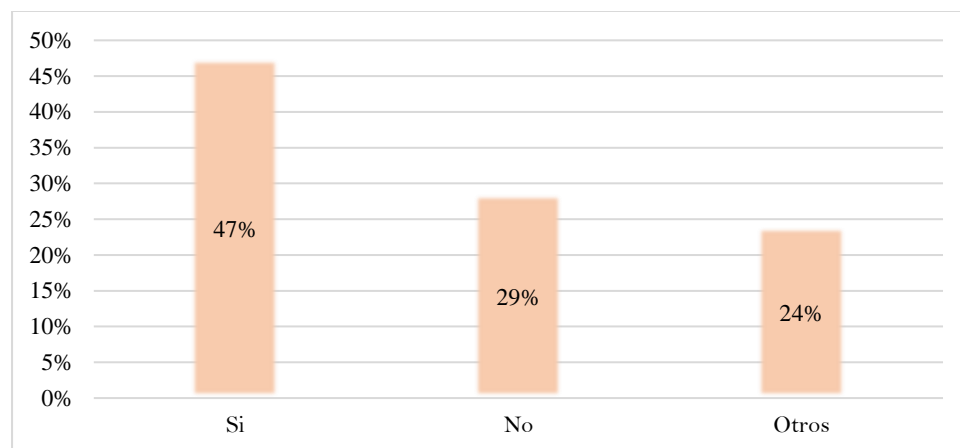


Gráfico 17. ¿Volvería a hospedarse en este hotel?

En lo que respecta a la posibilidad de volver a hospedarse en el hotel, tomando en consideración todas las falencias el 53% señalan que no regresarían, y el 47% si retornarían a hospedarse en este hotel.

La baja expectativa de volver al hotel induce a implementar un plan de mejora integral.

3.- ¿Recomendaría el Hotel El Cisne Internacional?

Tabla 17. ¿Recomendaría el hotel?

N°	Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	69	45%
2	No	38	25%
3	Otros	47	31%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

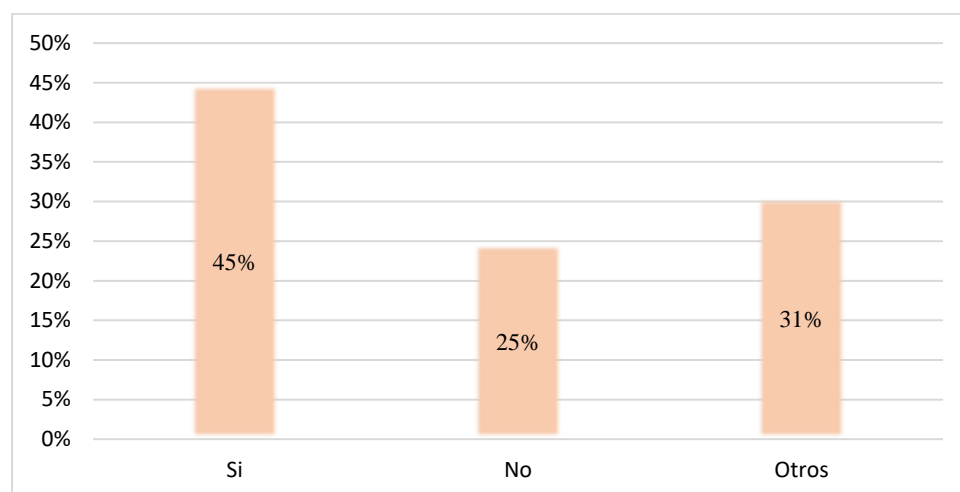


Gráfico 18. ¿Recomendaría el hotel?

Preguntando a los usuarios si recomendarían al hotel como una opción de hospedaje en la ciudad, el 56% señalan que no, y el 44% lo harían.

4.- ¿Durante su estadía en este hotel, ha cubierto sus expectativas?

Tabla 18. ¿Sus expectativas fueron?

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Elevada	22	14%
2	Moderada	101	66%
3	Baja	31	20%
	Total	154	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional. Febrero 2018.

Elaboración: Carla Andrade

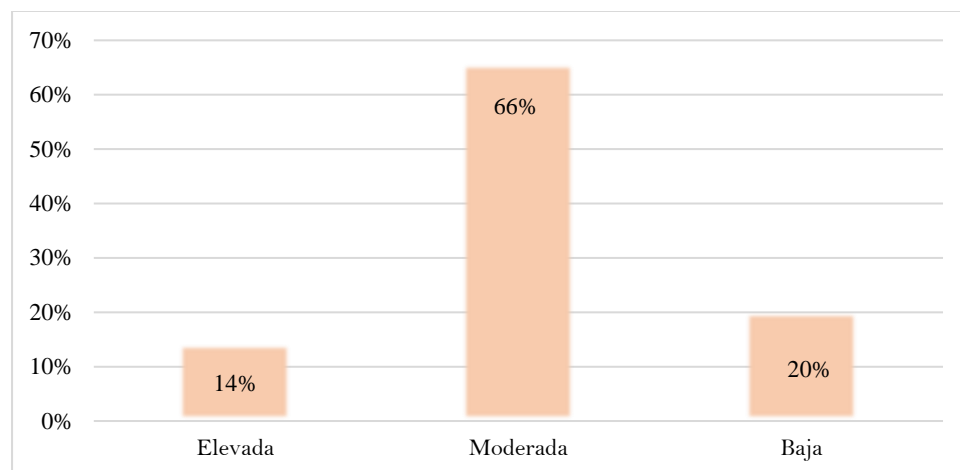


Gráfico 19. ¿Sus expectativas fueron?

En este gráfico se trata de explicar las expectativas de los clientes hacia el hotel, teniendo como resultado que 86% fueron entre bajas y moderadas y el 14% consideran elevadas sus expectativas.

5. ¿Cuál ha sido el grado de satisfacción del uso del Hotel?

Tabla 19. Grado de satisfacción.

N°	Parámetro	Huéspedes	Porcentaje
1	Satisfecho	58	38%
2	Complacido	43	28%
3	Insatisfecho	53	34%
Total		154	100%

Fuente: Huéspedes del Hotel el Cisne Internacional.

Elaboración: Carla Andrade

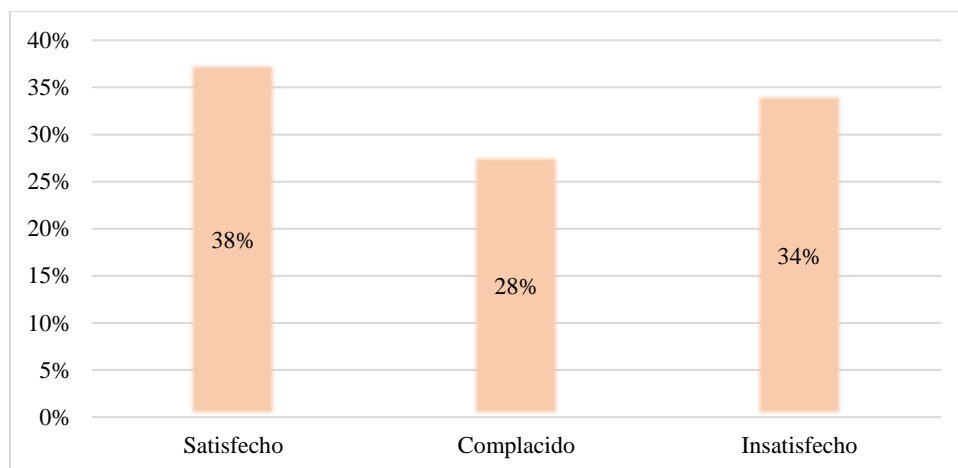


Gráfico 20. Grado de satisfacción.

Finalmente se muestra en el gráfico el nivel de satisfacción manifestada por los huéspedes que utilizaron dichas instalaciones, correspondiendo al 38% satisfechos, el 28% complacido, y el 34% insatisfechos.

Como se evidencia en estos datos el nivel de satisfacción es medianamente alto; esto indica que hay un porcentaje significativo de insatisfacción, por lo tanto, reviste gran importancia en agotar todos los esfuerzos necesarios a fin de reinsertarlo a esta empresa hotelera en la categoría que satisfaga la demanda de los usuarios.

Análisis de Resultados de la entrevista aplicada a los empleados del hotel por pregunta.

Cuestionario de Preguntas

1.- ¿Cuentan en este Hotel con algún modelo de Mejora Continua?

Todos los empleados del Hotel El Cisne al ser consultados si este establecimiento dispone de alguna herramienta de Gestión de Mejora Continua, han respondido que no.

E₁: “No contamos con ninguna metodología, salvo una que otra encuesta hecha a los clientes que se hospedan en el hotel, pero no se da ningún seguimiento, ni tampoco se atienden a todas las sugerencias dejados por los clientes”.

2. ¿Cree que es factible la implementación de un Sistema de Mejora?

Si, se ve importante la implementación de un modelo en dónde se pueda analizar y resolver los problemas internos que tiene el hotel, con el fin de captar mayor número de clientes en beneficio del hotel.

E₂: “Sería bueno porque esto creo que llevaría al hotel a otro nivel que permita posicionarlo en una categoría de prestigio”.

También han comentado que ven como algo muy complicado el llegar a “Cero Errores” que propone el DMAIC Seis Sigma en este lugar.

No se niega que, pueda ser implementado, mira como una herramienta posible y funcional.

3. ¿Poseen personal capacitado e idóneo para controlar los pasos y fases de la implementación?

No todo el personal está capacitado para esta implementación. Aunque en su mayoría existe la predisposición para mejorar el beneficio de los clientes que concurren al hotel.

E2: “Yo no tengo problema alguno en aportar con este proyecto, así podemos ganar experiencia en este hermoso trabajo”.

El hotel no ofrece a sus empleados un servicio completo de formación hotelera específica por departamentos. En su mayoría no conocen las últimas tendencias en gestión y servicio hotelero.

4. ¿Cree que las funciones y/o roles que deben desarrollarse en la aplicación del Sistema pueden ser llevadas adelante por el personal del Hotel?

Todo lo que se realiza es aprobado y acompañado por todo el staff del hotel en su totalidad.

E1: “Pienso que sí, son un grupo pequeño, pero bien unido, creo que no tendrán problema en realizarlo”.

5. ¿Qué diferencias ofrece en sus servicios y productos en cuanto a los demás hoteles?

No hay mucha diferencia en cuanto a la diferenciación de servicios con respecto a los demás hoteles de la competencia, el servicio es básico, alojamiento, servicio de restaurant, bar cafetería, garaje, seguridad.

E5: “Tal vez en la ubicación del hotel, podemos establecer una diferencia con el resto, ellos no tienen una afluencia de personas como nosotros”.

6. ¿Cuenta con programas de capacitación para su personal?

Muy rara vez se realizan programas de capacitación al personal, aunque el equipo de atención al cliente, tienen un poco más de capacitación que el resto de personal.

E₄: “Esperemos que la señora gerente nos pueda mandar a capacitaciones con mayor frecuencia”.

7. ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio?

No se realiza con frecuencia esta iniciativa en lo que respecta mejorar el servicio, salvo cuando existe una queja fuerte por parte de un cliente, ahí se realiza los correctivos y se establece responsabilidades.

E₂: “Sería bueno que convoquen reuniones que nos motiven a trabajar para brindar una mejor atención”.

8. ¿Cuenta con algún tipo de certificación?

No, el Hotel no cuenta con ningún tipo de certificación.

E₁: “No, no se ha visto la necesidad por desconocimiento”.

9. ¿Tiene planes a corto mediano y a largo plazo de ampliar y modernizar su establecimiento?

Al momento no existe ningún plan a corto plazo para modernizar el hotel, a mediano plazo se piensa en dar mantenimiento general a la fachada del hotel, es decir en pintar, aunque si se da mantenimiento preventivo y correctivo a toda la planta. Se espera aplicar cuanto antes este proyecto de mejora de estructura física.

E₁: “Si, esperamos ver cómo va la situación para ver si se puede hacer algo”.

10. ¿Qué resultados espera obtener de dicha implementación?

Se pretende alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Este proyecto sería bueno en cuanto ayudaría a lograr mejores resultados económicos. Se espera que sea factible su aplicación a las condiciones actuales del hotel

E₃: “Esperemos que esta información, sea útil en beneficio de todos”.

Análisis de resultados de la encuesta

Luego de realizar la encuesta, se determinó gran cantidad de falencias, las cuales afectan de manera negativa en la percepción de los clientes, esto se debe a una deficiente especialización administrativa del hotel, las áreas más sensibles por la ausencia de una estrategia a este problema son las de recepción y restaurante, en donde el servicio al cliente resultó no ser muy efectivo, lo cual se determinó con la aplicación de las encuestas las cuales arrojaron los siguientes resultados.

De 154 encuestas realizadas, se determinó algunos aspectos esenciales que dan como resultado, la implementación de una Mejora Continua, ya que la calificación del hotel en su conjunto no ha tenido un puntaje positivo en la mayoría de respuestas, por lo tanto, sería una alternativa efectiva para la satisfacción de sus clientes la aplicación de una herramienta de gestión.

Análisis de la entrevista

La entrevista realizada a la parte administrativa ha permitido establecer que no existen estrategias para aplicar la mejora continua dentro del hotel. Las doce personas encuestadas coincidieron en la necesidad de implementar un modelo de Mejora, partiendo desde la Visión y Misión, incorporando nuevos Valores Corporativos a la empresa. Con la implementación la herramienta de gestión DMAIC Seis Sigma para valorar la calidad de servicio, manifiestan que: además de mejorar la atención a los clientes, mejorará también el clima laboral y el desempeño de las funciones que tiene cada uno.

Discusión

El hotel no cuenta con una herramienta que permita mejorar el servicio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes, razón por la que no hay mucha afluencia de usuarios. Para superar este problema es importante la implementación de una herramienta que facilite al personal manejar de manera óptima los servicios del hotel a fin que el personal que trabaja en el hotel cumpla su rol adecuadamente realizando un trabajo de todo el staff, diferenciándose de la competencia en cuanto al servicio alojamiento, servicio de restaurant, bar cafetería, garaje, seguridad.

A pesar que pocas personas tienen un nivel de preparación en esta área es importante una capacitación permanente a todo el personal especialmente cuando hay una queja fuerte por parte de un cliente, ahí se realizan los correctivos y se establecen responsabilidades, como también es necesario un incentivo moral y económico.

En cuanto a las certificaciones de calidad, no es responsabilidad del personal que labora en el mismo, por lo tanto, no incide en la categoría del hotel.

Para alcanzar un nivel aceptable de profesionalización del personal debe implementarse planes a corto mediano y a largo plazo de ampliar y modernizar su establecimiento, puesto que al momento no existe ningún plan a corto plazo para modernizar el hotel, se piensa dar mantenimiento general a la fachada.

Realizando la inversión en todos estos requerimientos se podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, este proyecto ayudará a lograr mejores resultados; se espera que sea factible su aplicación a las condiciones actuales del hotel.

Propuesta

Título de la Propuesta

Seis Sigma como herramienta de Gestión para la Mejora Continua y Satisfacción de los Clientes en el Hotel El Cisne Internacional de la ciudad de Riobamba.

Introducción

Desde hace varios años el gobierno nacional ha dado valor al sector turístico, siendo un proceso de cambio que ha transformado a la calidad en uno de los elementos más importante para los turistas, así como por las organizaciones, formando un sistema turístico de vital importancia.

Un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas es la calidad del servicio dando paso a que se utilicen instrumentos o herramientas que puedan garantizar esta característica, que se puede conseguir de manera adaptada a través de la adecuada gestión. Innovar actualmente es una obligación debido a la oferta y la demanda que existe, es más importante que nunca tener un proceso de mejora continua adecuado y alineado con las estrategias del hotel.

En la implementación del sistema DMAIC Seis Sigma introduce algunos procesos de optimización e innovación que llevan muchos años al alcance de todos y que han sido utilizados con éxito en el sector hotelero. Las lecciones aprendidas por las grandes compañías abren la puerta a adaptar estos sistemas de diversas dimensiones, de forma que el Hotel El Cisne Internacional pueda aprovechar sus ventajas para innovar, y adoptar nuevas prácticas, mejorar sus procesos y ser más efectivos.

Seis Sigma sigue el proceso de DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) no tiene otro objetivo que reducir los defectos y la variabilidad en los procesos.

El proceso está diseñado para lograr un buen resultado basado en las necesidades del cliente, es decir, Seis Sigma centra su atención en los criterios vinculados a los procesos, en vez de los relacionados a los resultados, y dedica tiempo a mejorarlos en base la participación activa de los directivos y empleados del hotel los cuales estuvieron involucrados en iniciativas que contribuyeron significativamente al beneficio.

Si el hotel puede contar con este sistema sólido de mejora, como el que puede ofrecer Seis Sigma con DMAIC, las nuevas herramientas que van apareciendo se pueden incorporar al proceso básico y se pueda ir actualizando el sistema y organización que mejor se adapte a sus objetivos estratégicos de crecimiento.

Se espera que la aplicación de esta herramienta, pueda ser aplicada por el equipo administrativo de este hotel, usándolas en el día a día, con más agilidad para innovar y tener una relación más directa con sus clientes.

Justificación

Este proyecto de Mejora Continua para la satisfacción del cliente del Hotel El Cisne Internacional, podrá ayudar de alguna manera las necesidades que tiene el hotel a fin de no quedarse rezagado. Elevar la satisfacción de los clientes del hotel es el principal objetivo de este proyecto, como la gestión hotelera abarca una serie de protocolos y elementos tangibles e intangibles deben estar sincronizados de forma permanente, la herramienta de gestión DMAIC Seis Sigma es la herramienta adecuada a fin de realizar una mejora incremental de los procesos existentes.

Objetivos

Objetivo General

Seis Sigma como herramienta de mejora continua para incrementar la Satisfacción de los Clientes”.

Objetivo Específico

- Definir políticas de mejora para la satisfacción de los clientes y generar mayor utilidad económica de la institución.
- Medir e identificar las necesidades de cada departamento del hotel para incrementar la satisfacción de los clientes.
- Analizar los posibles cambios que permitan reducir la insatisfacción de los clientes.
- Mejorar los procesos del hotel y elaborar un plan de acción con estrategias propuestas para elevar la atención al cliente.

Desarrollo de la Propuesta

Planificación de Mejora Continua

La aplicación de la metodología DMAIC Seis Sigma a un proceso de Mejora Continua; iniciando por la definición de un problema de calidad: “Clientes Insatisfechos en el Hotel El Cisne Internacional”, el cual se quiere mejorar hasta unos niveles, previamente definidos. El proyecto se desarrollará a través de las cinco etapas definidas en la metodología DMAIC:

Etapa 1: Definir

Objetivo:

Definir los procedimientos de la aplicación de esta primera fase para evaluar el beneficio de la Mejora Continua.

Amplitud:

Esta fase está diseñada para ser aplicada dentro del hotel El Cisne Internacional

Para empezar a definir la propuesta de mejora en el hotel, debemos empezar revisando los siguientes aspectos:

Tabla 20. Etapa 1: Definir.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Compromiso con el proyecto	5	2	2	3	3
Selección de grupo	4	5	4	5	4.5
Recurso económico	2	2	2	3	2.2
Aceptación del cliente	5	2	3	4	3.5
Beneficios del proyecto	5	3	4	4	4

Elaborado por: Carla Andrade

Resultados Obtenidos

Con los resultados obtenidos para la definición de la implementación de la mejora en el hotel, vemos que el problema más sensible como en todo proceso y en cualquier establecimiento es el factor económico, aquí se pondrá todo el esfuerzo para llevar a cabo la propuesta de mejora.

El otro punto relevante según el análisis, es el compromiso de su cuerpo directivo y empleados para llevar a cabo la implementación de mejora en el hotel.

Etapa 2: Medir

El criterio de valuación está dado por la escala de Likert, en donde: 0 es la calificación más baja y 5 es la más alta. En la tabla 21 se pueden observar los problemas con los cuales, la recepción se encuentra actualmente:

Tabla 21. Recepción.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Personal sin formación académica	3	4	2	3	3
Personal no capacitado	3	3	2	3	2.8
Atención al realizar la reserva	2	3	3	3	2.8
Check in	2	3	4	5	3.5
Check out	2	3	4	5	3.5
Presentación del personal	4	4	3	4	3.8

Elaborado por: Carla Andrade

Ama de Llaves

Tabla 22. Departamento de Ama de Llaves.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Aseo deficiente	2	3	4	4	3.3
Lencería muy usada	2	3	2	4	2.8

Elaborado por: Carla Andrade

Alimentos y Bebidas

Tabla 23. Departamento de Alimentos y Bebidas.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Alimentos de mala calidad.	3	3	4	4	3.5
Bebidas de baja calidad	3	3	3	3	3
Economato	2	4	2	4	3

Elaborado por: Carla Andrade

Mantenimiento

Tabla 24. Departamento de Mantenimiento.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Baños descuidados	2	3	4	3	3
Lámparas quemadas	4	4	2	4	3.5
Tv en mal estado	3	3	2	3	2.8
Mantenimiento externo	3	2	2	3	2.5

Elaborado por: Carla Andrade

Seguridad

Tabla 25. Departamento de Seguridad.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Cámaras de seguridad	2	3	2	2	3
Caja fuerte	3	5	2	3	2.6
Seguridad externa	3	3	2	3	2.8

Elaborado por: Carla Andrade

Relaciones Públicas

Tabla 26. Relaciones Públicas.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Comunicación externa	3	3	3	4	3.3
Comunicación interna	3	3	3	4	3.3
Medios	3	2	2	3	2.5

Elaborado por: Carla Andrade.

Compras

Tabla 27. Departamento de Compras.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Planificación	3	2	3	4	3
Proveedores	3	3	4	5	3.8
Productos	2	4	3	3	3

Elaborado por: Carla Andrade.

Gerencia

Tabla 28. Departamento de Gerencia.

Problemas	Criterios				Promedio
	Impacto	Tiempo	Dinero	Talento Humano	
Organización	3	2	4	3	3
Dirección	3	3	4	5	3.5
Control	3	3	3	5	3

Elaborado por: Carla Andrade.

Etapa 3: Análisis.

Análisis de resultados: Recepción

Como resultado se determinó que los problemas con mayor prioridad son: Personal sin formación académica, Personal no capacitado atención al realizar la reserva, por lo que se determinó algunas alternativas de solución.

Análisis de Resultados: Ama de Llaves

Mediante la valoración se ha determinado un problema muy crítico, el inadecuado aseo en las habitaciones esto provoca malestar y ausencia de los huéspedes. La lencería se encuentra en un estado de uso prolongado.

Análisis de Resultados: Alimentos y Bebidas

En el análisis realizado hemos encontrado que a la hora de realizar las compras no se da mucha atención a la calidad de salubridad a los alimentos pudiendo esto acarrear graves consecuencias al bienestar del cliente. En lo que respecta a la selección de bebidas como en el caso de los vinos casi siempre se adquiere vinos de la calidad más baja, contribuyendo a comentarios negativos por parte de los clientes.

Análisis de Resultados: Mantenimiento

En cuanto a la valoración de calidad del mantenimiento en el hotel se ha encontrado que el problema más importante es el descuido en el correcto funcionamiento de sus cañerías y griferías provocando un problema de incomodidad en el cliente, incluso de desperdicio del líquido vital. Las unidades de televisión no están operativas en su totalidad, controles remotos viejos o sin funcionar. El mantenimiento de la fachada y la parte posterior están desatendidos encontrándose incluso material de construcción en las veredas del hotel, esto provoca un impacto visual negativo hacia posibles huéspedes.

Análisis de Resultados: Seguridad

La valoración en este apartado nos indica que la seguridad del hotel también es un problema que hay que ponerle atención para avanzar con los procesos de mejora en el hotel, no existe un equipo de vigilancia electrónica como cámaras de seguridad factor importante a la hora de brindar seguridad a los clientes y empleados dentro del hotel, no cuenta con seguridad externa para la seguridad de los vehículos que se quedan en los parqueos externos exponiendo a un alto índice de riesgo de robo ya sea a vehículos incluso dentro del establecimiento.

Análisis de Resultados: Relaciones Públicas

Las relaciones Públicas del hotel no se encuentran bien definidas, existe irregularidad en la comunicación externa especialmente en los medios tecnológicos cómo internet, redes sociales, no existen respuestas a los comentarios que realizan los clientes que han usado el servicio de este establecimiento. No se refleja comunicación interna en toda la organización.

Análisis de resultados: Compras

El departamento de compras del hotel no sigue un proceso de compras planificado, no se establece acuerdos de compra entre proveedores y el hotel, por lo que la variedad de marcas, calidad de productos llegan a entorpecer un servicio de calidad.

Análisis de Resultados: Gerencia

La gerencia del Hotel el Cisne, es decir el motor de la administración, al igual que el resto de los departamentos analizados, tiene falencias en cuanto a la Organización, Dirección y Control ya que no tiene la formación académica para dirigir un hotel, sin embargo, estas actividades lo realizan simplemente por la experiencia lo que significa un problema general en las políticas futuras del hotel.

Etapa 4: Mejorar

En esta etapa se decidieron los cambios de mejora que son de relevancia, se delega responsabilidades y los planes de acción para llevarlos a cabo. Finalmente, el equipo encargado de la implementación participa en el monitoreo y seguimiento de los procesos.

Problema clave	Acción	Participante	Resultado/mejora
Capacitación del personal	Destinar recursos para un entrenamiento constante de su personal	Gerencia	Personal idóneo y capacitado
	Dictar charlas de servicio al cliente	Talento Humano	
Atención al realizar la reserva	Motivación y capacitación	Jefe de Talento Humano	Seguridad y confianza en el huésped
Presentación Personal	Dotar de uniformes de calidad al personal	Jefe de Talento Humano.	Impecable apariencia
Lencería en mal estado	Renovar Lencería	Ama de Llaves, Mantenimiento	Incrementa el confort del cliente
Economato desordenado	Seleccionar y mantener a los proveedores	Compras	Incrementa el índice de calidad del hotel
Mantenimiento deficiente en todo el hotel	Mantenimiento Preventivo y correctivo oportuno	Jefe de mantenimiento	Alto impacto y prestigio del establecimiento
Seguridad electrónica inexistente	Adquisición de cámaras de seguridad	Jefe de Mantenimiento	Seguridad y confianza
		Gerencia	
Comunicación Interna y Externa	Planes de acción para desarrollar comunicación	Relacionista público	Posicionamiento del hotel
Escasa Gestión Gerencial	Delegación de funciones específicas	Dirección	Políticas acordes a las necesidades del cliente
		Gerencia	

Elaborado por: Carla Andrade

Etapa 5: Controlar

Controlar:

La última etapa corresponde a la fase de control, cuyo objetivo es, mantener la regularidad de los procesos de las anteriores etapas. Se espera la predisposición de todo el equipo a fin de que se mantengan constantes en el tiempo todo el proceso de mejora para poder lograr los objetivos deseados.

Diseño del sistema de seguimiento. Para poder aprovechar las ventajas de las mejoras introducidas en este trabajo, es necesario diseñar un sistema de control y dar seguimiento

permanente, de esta forma garantizar el cumplimiento de los logros alcanzados y poder permanecer a lo largo del tiempo brindando un servicio de alta calidad.

Cronograma de Plan de Acción:

Tabla 30. Cronograma de Plan de Acción.

Actividad	Descripción	Participante	Tiempo en meses						Presupuesto	Resultados	Avance
			1	2	3	4	5	6			
Definir el proyecto	Se define la implementación del proyecto de Mejora y seleccionar el equipo de trabajo.	Gerente, y jefe de cada departamento.							\$ 200.00	Determinar los problemas para erradicarlos.	15%
Medir los procesos.	Por medio de la escala de Likert se definirá la valoración de los procesos.	Gerente, equipo de Trabajo.							\$ 400.00	Elevar el rédito económico.	30%
Analizar la función de los departamentos.	Observar si cada colaborador ejecuta su función de manera óptima.	Gerente, jefe de cada departamento, equipo de trabajo.							\$ 200.00	Optimizar el talento humano, disminuir costos y agilizar el tiempo de respuesta.	60%
Mejorar el proceso administrativo.	Estructurar una planificación adecuada para optimizar el equipo de trabajo.	Gerente y jefe de área.							\$ 750.00	Aplicación de una metodología efectiva para lograr un compromiso a largo plazo.	85%
Seguimiento y Control del proyecto.	Evaluar al personal periódicamente para controlar la eficacia del proyecto	Gerencia.							\$ 750.00	Corrección de defectos que dan valor al hotel generado la satisfacción de los clientes.	100%

Elaborado por: Carla Andrade

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se diseñó un plan de Mejora Continua basada en la herramienta DMAIC Seis Sigma para mejorar la satisfacción de los clientes del Hotel El Cisne y a su vez genere rentabilidad económica a los dueños del hotel.
- Las necesidades identificadas en el hotel podrán ser corregidas con la implementación de la herramienta en beneficio de sus clientes.
- Se analizó la buena disposición del personal para implementar esta herramienta para el continuo aprendizaje y llevarlo como filosofía de empresa para el bienestar de los clientes internos y externos.
- Si se aplica la mejora en el hotel pueden reducir los costos de producción, involucrando al equipo de trabajo.

Recomendaciones

- Integrar a su Talento Humano, a fin de que puedan ejecutar con claridad esta propuesta de mejora en cada una de las áreas del hotel.
- Hacer un seguimiento riguroso del servicio al cliente para determinar los puntos débiles de la empresa e incorporarlo al proceso de mejora continua.
- Evaluar de forma periódica el proceso de Mejora para comparar con el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Para la aplicación del modelo Seis Sigma de Mejora Continua es imperativo vigilar consecutivamente cada proceso para cumplir los objetivos planteados.

F. BIBLIOGRAFÍA

Saucedo P. (2008). *Mejora en la calidad de servicio en un hotel*. México.

Libro: Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson educación.

Ohno, T. (1993). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*. Gestión2000.

Mariño C. (2016). “*Modelo de Gestión para la Mejora Continua en establecimientos de entretenimiento de la ciudad de Riobamba*”.

Carcamo Guzmán, D., & Pajaro Meza, J. (2015). *Diseño de un sistema de distribución de costos indirectos de servicio (CIS) para el departamento de alimentos y bebidas del Hotel Movich. Cartagena De Indias* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Del Rio Cortina, J. (2012). *Desarrollo de actividades de emprendimiento con innovación y responsabilidad social en los hoteles de la ciudad de Cartagena de Indias*. Saber, ciencia y libertad, 7(2), 113-124.

Cuasapaz, Q., & Gustavo, D. (2015). “*El servicio de hospedaje en los hoteles de la ciudad de Tulcán para la satisfacción del turista desde enero del 2014 a Julio del 2014*”.

Ospina Tovar, E. M. (2017). *Diagnóstico Situacional de los Hoteles Ubicados entre la Glorieta de la Tienda Jumbo Colombia de la Carrera 12 Hasta el Hotel Unión de la Ciudad de Girardot Cundinamarca 2016* (Doctoral dissertation).

Castillo Verastegui, D. B., Inga Damián, M., & Miranda Tomayquispe, E. (2016). *Influencia del método Kaisen en la reducción de costos de una empresa comercial: caso Bodybom SAC del distrito de Puente Piedra*, en el período 2011.

Barraza, M. F. S., & Ramírez, K. M. A. (2013). *El Kaizen-GP: un modelo gerencial para mejorar los procesos y los servicios públicos municipales*. Sotavento MBA, (21), 8-23.

Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Pecunia: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de León, (7), 285-311.

Suárez Barraza, M. F. (2008). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública*. Un estudio en los Ayuntamientos españoles (Doctoral dissertation, Universida Ramon Llull).

Hernández, J. B., Lopera, L. M. B., & Carreño, J. C. M. (2016). *Six Sigma como Herramienta de Mejoramiento Continuo: Caso de Estudio*. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 09) Año 2016.

Valls, J. F. (2009). *La internacionalización del sector hotelero*. El caso español. La Expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española, 149-165.

Dos Anjos, S. J. G., & de Abreu, A. F. (2009). *La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras*. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 175-186.

De Marketing, D. (1999). *Cultural SA*.

García, M. J. (2008). *La mejora continua como innovación incremental*. Madrid.

G. ANEXOS

Anexo 1. Resumen del Estado del Arte.

Autor / es	Año	Tema	Aspectos relevantes
Saucedo Miguel	2008	Calidad del Servicio en un hotel.	La atención al cliente es el aspecto más importante. Sirve para mejorar la calidad del servicio y mejorar los procesos operativos.
Summers Donna	2006	Administración de la calidad.	Define tres etapas: Planificación sirve para pactar las actividades. Control mantener en un límite los límites de las actividades. Y la mejora busca salir de la zona habitual para la satisfacción del cliente.
Mariño Cristina	2016	Modelo de Gestión para la Mejora Continua en establecimientos de entretenimiento de la ciudad de Riobamba.	Mediante la mejora continua se logra la calidad del producto, de esta manera satisface permanentemente al cliente
Ospina Eduardo	2017	La situación competitiva en un hotel.	Lugar que proporciona alimentación y hospedaje para el viajero, para obtener utilidades.
Carcamo Dorca & Pájaro Jeison	2015	Diseño de un sistema de distribución de costos indirectos de servicio (CIS) para el departamento de AyB del Hotel Movich.	Un hotel es un establecimiento público que busca ser fuente de ingresos, fuente de empleos, y dar servicio a la comunidad.
Castillo Diana e Inga Marilú	2016	Influencia del método Kaisen en la reducción de costos de una empresa comercial.	Mejora Continua fue definido por Masaaki Imai con su término en japonés “Kaisen”, esta palabra japonesa que significa “mejoramiento”,
Barraza Manuel & Dávila José	2008	Encontrando al Kaizen.	Es un elemento de la organización en la que la participación de los empleados impacta notablemente en la mejora de los procesos de trabajo
Bermúdez Jonathan, Betancourt Melissa, Muñoz Juan.	2016	DMAIC Six Sigma como Herramienta de Mejoramiento Continuo	Se utiliza para optimizar procesos
Valls Josep	2009	La internacionalización del sector hotelero.	Es el comprador potencial de los productos y servicios.

Barrios José	2017	Satisfacción del cliente.	Es un espacio en la mente de los clientes, es uno de los principales objetivos de todos los departamentos de la empresa.
---------------------	------	---------------------------	--

Elaborado por: Carla Andrade.

Operacionalización de las Variables

Anexo 2. Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	MÉTODOS- TÉCNICAS- INSTRUMENTOS
Mejora Continua	La administración de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde se busca optimizar e incrementar un producto o servicio. (Barraza, 2015)	Calidad	Eficacia Competitividad	MÉTODO Método descriptivo TÉCNICA Entrevista INSTRUMENTO Cuestionario
		Proceso	Valoración de Servicio	
		Mejora Continua	Personas Recursos Resultados	

Elaboración: Carla Andrade

Anexo 3. Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	MÉTODOS- TÉCNICAS- INSTRUMENTOS
Satisfacción de los Clientes	Es el acto de dirigir y coordinar la planificación de las personas y recursos de la organización con el fin de proporcionar respuestas ágiles y oportunas a los clientes, ya que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente, de esta manera se cumplirán los objetivos establecidos. (Camisón C, Cruz. S, y González, T.,2012)	Dirección Planificación y Control Clientes	Eficacia Eficiencia Calidad Infraestructura Servicio Confianza	MÉTODO Método descriptivo TÉCNICA Encuesta INSTRUMENTO Cuestionario
		Objetivos	Valoraciones Direccionamiento Control.	

Elaboración: Carla Andrade

Anexo 4. Modelo de Encuesta.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

1.- Con el fin de mejorar la calidad de los servicios y asegurar la satisfacción de los clientes, agradecemos respondiera el siguiente cuestionario.

a) Atención al realizar su reserva

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

b) Atención al registrarse en el hotel (Check In)

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

c) Atención durante su salida del hotel (Check-Out)

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

d) Presentación del personal

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

e) Limpieza y condición de habitaciones

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

f) Comodidad en su habitación

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

g) Alimentos de Restaurant

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

h) Instalaciones de Restaurant

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

i) Servicio de Restaurant

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

j) Relación Calidad Precio

MUY ALTO ALTO MEDIO ASEQUIBLE

k) Seguridad

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

l) Estructura e Infraestructura

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

m) Parqueadero

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO DEFICIENTE

2.- ¿Volverían a hospedarse en este Hotel?

SI NO OTROS

3.- ¿Recomendaría el Hotel El Cisne Internacional?

SI NO OTROS

4.- ¿Durante su estadía en este hotel, ha cubierto sus expectativas?

ELEVADA MODERADA BAJA

5.¿Cuál ha sido el grado de satisfacción del uso del Hotel?

SATISFECHO COMPLACIDO INSATISFECHO

Anexo 5. Modelo de entrevista.**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA****OBJETIVO**

Conocer la situación actual del Hotel El Cisne Internacional para establecer un proceso de Mejora Continua

IMPORTANTE: Toda la información contenida en este formulario es estrictamente confidencial y será procesada en forma global y solo para fines estadísticos aplicados a este proyecto.

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cuentan en este Hotel con algún modelo de Mejora Continua?**
- 2.- ¿Cree que es factible la implementación de un Sistema de Mejora?**
- 3.- ¿Poseen personal capacitado e idóneo para controlar los pasos y fases de la implementación?**
- 4.- ¿Cree que las funciones y/o roles que deben desarrollarse en la aplicación del Sistema pueden ser llevadas adelante por el personal del Hotel?**
- 5.- ¿Qué diferencias ofrece en sus servicios y productos en cuanto a los demás hoteles?**
- 6.- ¿Cuenta con programas de capacitación para su personal?**
- 7.- ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio?**

8.- ¿Cuenta con algún tipo de certificación?

9.- ¿Tiene planes a corto mediano o a largo plazo de ampliar y modernizar su establecimiento?

10.- ¿Qué resultados espera obtener de dicha implementación?