



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Administración de empresas**

**Tema de Tesis:**

Aplicación de un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil

**Autor:**

Ing. Diana Elizabeth Morejón Hasing

**Director de Tesis:**

Arq. José Bohórquez, Ph.D.

**Marzo - 2021**

**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado “ Aplicación de un Modelo de Excelencia para mejorar el servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil” me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Consecuentemente este trabajo contiene derecho intelectual de terceros conforme las citas mencionadas, cuyas fuentes se encuentran en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, soy responsable del contenido y veracidad de esta Tesis de Grado en mención.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de tesis primeramente a Dios, quien ha sido el pilar principal de mi vida y la razón por la cual he podido cumplir con su ayuda una meta más.

A mi familia quienes han sido mi ejemplo en todo momento, en especial a mis padres que, con su sacrificio por darme este estudio, me han motivado a luchar para cumplir esta meta propuesta.

A mis amigos de la maestría quienes fueron ejemplo de unión y compañerismo y a su vez me brindaron su apoyo para continuar todos unidos en este proceso de estudio.

A mis docentes de MAE 3 (Maestría en Administración de Empresas) por la dedicación, apoyo y conocimientos transmitidos.

A mi tutor Arq. José Bohórquez quien me ha brindado su apoyo, enseñanza y transmitido conocimientos para lograr culminar este trabajo de tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Dios me has abierto las puertas a grandes oportunidades y logros obtenidos a través de la Universidad y el estudio. Este trabajo ha sido de gran bendición y aporte académico gracias a tu ayuda. Supiste colocar a los docentes idóneos para que fueran instrumento en mi formación de estudiante.

A mis padres y hermana por todo el apoyo brindado desde el primer momento que inicié mis estudios en la universidad y me motivaron a luchar por mis sueños.

A mis amigos más cercanos quienes con sus palabras de apoyo y ánimo me supieron alentar a continuar con esta meta.

A mis docentes que a través de los conocimientos y enseñanzas recibidas por parte de ellos ha sido de fundamental ayuda para hacer realidad este proyecto.

Cada momento vivido en este proceso de estudio ha sido de mucho provecho en profundizar mis conocimientos y así poder llegar a cumplir mis objetivos. Sin duda, haber ingresado a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil ha sido una gran bendición.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva y analítica y tiene como objetivo principal aplicar un modelo de excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Como instrumento de recolección de datos se utilizará la encuesta para empleados y huéspedes, y la entrevista estructurada para los Jefes de Calidad y/o embajadores de los hoteles. El propósito es poder identificar las falencias existentes que inciden en la calidad del servicio, y así poder determinar aspectos que se deban mejorar. A su vez se aplicará un modelo de excelencia que permita lograr la competitividad y calidad esperada en el servicio. Como resultado se pudo analizar que existe falta de personal, tiempos de respuesta largos, falta de capacitaciones de ventas al cliente, falta de incentivos, falta de descanso, horarios pesados, entre otros factores que afectan el desempeño y el servicio que brindan los empleados. Por tal motivo existe un porcentaje de insatisfacción y desmotivación y se hace la propuesta del Modelo Quality ServHotel que ayude a mejorar y solucionar la problemática. Finalmente, se sugiere como recomendaciones que el Ministerio de Turismo establezca propuestas de Modelos de Excelencia que ayuden al sector hotelero del Ecuador. A su vez que los departamentos de Recursos Humanos del sector hotelero 5 estrellas se enfoquen en capacitaciones para el desarrollo académico y profesional de los empleados. De esta forma con la buena gestión del recurso humano (que es la clave para brindar un excelente servicio), se logrará mejorar la calidad del servicio al cliente. Se recomienda también que las instituciones públicas y privadas se centren en mejorar la calidad de sus servicios en todo el sector turístico del país.

Palabras claves: Sector Hotelero, Calidad de Servicio, Modelo, Competitividad, Satisfacción del huésped.

## **ABSTRACT**

This research is descriptive and analytic, and its main objective is to apply a model of excellence to improve the quality service of 5-star hotel sector of Guayaquil. As a data collection instrument, the survey will be given to employees and guest and the interview to Quality Managers from the hotels in order to identify the existing shortcomings that affect quality service and thus be able to determine aspects that need to be improved. A model of excellence will be applied to achieve competitiveness and quality service expected. As a result, it was possible to analyze that there are shortcomings such as lack of staff, long response requirements, lack of customer sales training, lack of incentives, lack of rest, long working hours, among others, that affect the performance and service provided by the employees. For this, there is a percentage of dissatisfaction and lack of motivation. Quality ServHotel Model proposal is made to help and solve the problem. Finally, as recommendations, it is suggested that the Ministry of Tourism establish proposals to create models of excellence and quality that will help the hotel sector in Ecuador. At the same time, The Human Resources area of 5-star hotel in Guayaquil should focus on training, academic activities and professional development for employees. With Human Resource management (which is the key to provide excellent service), the quality of customer service will be improved. It is also recommended that public and private institutions focus on improving quality of their services throughout the country's tourism sector.

Key words: Hotel Industry, Quality Service, Model, Competitiveness, Guest Satisfaction.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	
DECLARACIÓN EXPRESA.....	XII
DEDICATORIA.....	XIII
AGRADECIMIENTO.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XX
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XXI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XXII
Tabla 1. Análisis Comparativo.....	54
.....	XXII
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	XXIII
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes del sector hotelero en el mundo.....	6
1.1.2 Antecedentes del sector hotelero en América Latina.....	9
1.1.3 Antecedentes del sector hotelero en Ecuador.....	9
1.1.4 Situación actual del sector hotelero en Ecuador.....	10
1.1.5 Historia de la calidad.....	12
1.1.6 Modelos de Excelencia.....	13
1.1.7 Tipos de modelos de excelencia.....	13
1.1.7.1 Ciclo de Deming (PDCA).....	13
1.1.7.2 Modelo Malcolm Baldrige.....	16
1.1.7.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).....	18
1.1.7.4 Modelo Iberoamericano (FUNDIBEQ).....	21
1.1.7.5 Esquema REDER.....	22
1.1.7.6 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.....	24
1.2 Planteamiento del problema.....	25
1.2.1 Formulación del problema.....	27
1.2.2 Sistematización del problema.....	27
1.3 Objetivos de la investigación.....	28

1.3.1 Objetivo general.....	28
1.3.2 Objetivos específicos.....	28
1.4 Justificación de la investigación.....	28
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	29
1.5.1 Marco Conceptual.....	29
1.5.2 Marco Legal.....	32
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>35</b>
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	35
2.1.1 Tipo de diseño de la investigación.....	35
2.1.2 Alcance.....	35
2.1.3 Enfoque.....	35
2.2 Métodos de investigación.....	36
2.2.1 Método Descriptivo.....	36
2.2.2 Método Analítico.....	36
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	37
2.4 Variables de la investigación, operacionalización.....	37
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	38
2.5.1 Fuentes de investigación.....	38
2.5.2 Técnicas e instrumentos.....	38
2.5.3 Entrevista.....	39
2.5.4 Encuesta.....	39
2.6 Tratamiento de la información.....	40
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Análisis de la situación actual.....	41
3.1.1 Hotel Wyndham Guayaquil.....	42
3.1.2 Hotel Sheraton.....	43
3.1.3 Hotel Oro Verde.....	44
3.1.4 Hilton Colón Guayaquil.....	46
3.1.5 Hotel del Parque.....	47
3.1.6 Hotel Unipark.....	48
3.1.7 Hotel Sonesta.....	49
3.1.8 Hotel Radisson.....	50
3.1.9 Grand Hotel Guayaquil.....	51
3.1.10 Hotel Continental.....	53
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	54
3.3 Presentación de resultados y discusión.....	55

3.3.1 Resultados .....	55
3.3.2 Análisis de los empleados .....	55
3.3.3 Análisis de los huéspedes .....	62
3.3.4 Análisis de los Jefes de Calidad / Embajadores .....	73
3.3.5 Discusión .....	78
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
4.1 Justificación .....	81
4.2 Propósito general .....	82
4.2.1 Alcance del modelo .....	82
4.3 Desarrollo .....	82
4.3.1 Modelo Quality Servhotel .....	82
4.3.2 Principios del modelo .....	83
4.3.3 Representación del modelo .....	84
4.3.4 Factores del modelo .....	85
4.3.4.1 Estrategias .....	85
4.3.4.2 Procesos y procedimientos .....	86
4.3.4.3 Comunicación y capacitación .....	86
4.3.4.4 Enfoque al Recurso Humano .....	87
4.3.4.5 Trabajo en equipo .....	89
4.3.4.6 Enfoque al cliente .....	89
4.3.4.7 Mejora continua y retroalimentación .....	90
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO A. ENTREVISTA (JEFES DE CALIDAD).....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO B. (ENCUESTA EMPLEADOS).....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO C. (ENCUESTA CLIENTES).....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Rueda de Deming.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2. Modelo Malcolm Baldrige.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. Modelo EFQM.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4. Modelo Iberoamericano.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5. Esquema Reder.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 6. Modelo Servqual.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 7. Modelo Quality Servhotel.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1. Hotel Wyndham Guayaquil.....</b>	<b>42</b>
<b>Imagen 2. Hotel Sheraton.....</b>	<b>43</b>
<b>Imagen 3. Hotel Oro Verde.....</b>	<b>44</b>
<b>Imagen 4. Hotel Hilton Colón.....</b>	<b>46</b>
<b>Imagen 5. Hotel del Parque.....</b>	<b>47</b>
<b>Imagen 6. Hotel Unipark.....</b>	<b>48</b>
<b>Imagen 7. Hotel Sonesta.....</b>	<b>49</b>
<b>Imagen 8. Hotel Radisson.....</b>	<b>50</b>
<b>Imagen 9. Grand Hotel Guayaquil.....</b>	<b>51</b>
<b>Imagen 10. Hotel Continental.....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Análisis Comparativo.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 2. Datos a analizar .....</b>	<b>54</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> ¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia?	55
<b>Gráfica 2.</b> ¿Considera usted que se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del hotel?	55
<b>Gráfica 3.</b> ¿El nivel de servicio del hotel es acorde a su categoría 5 estrellas?	56
<b>Gráfica 4.</b> ¿Qué nivel de servicio considera que tiene el hotel?	56
<b>Gráfica 5.</b> ¿La calidad del servicio en el hotel supera las expectativas de clientes?	56
<b>Gráfica 6.</b> ¿Conoce usted el modelo SERVQUAL?	57
<b>Gráfica 7.</b> ¿Considera que la calidad del servicio en el hotel se pueda ajustar a un modelo de excelencia?	57
<b>Gráfica 8.</b> ¿Conoce algún modelo de excelencia que pueda aplicarse para mejorar el servicio del hotel?	57
<b>Gráfica 9.</b> ¿Si se aplica el modelo de excelencia considera usted que se alcanzaría una mayor eficiencia en el servicio?	58
<b>Gráfica 10.</b> ¿Conoce los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?	58
<b>Gráfica 11.</b> ¿Conoce el cargo que usted desempeña en el hotel?	59
<b>Gráfica 12.</b> ¿Se siente a gusto con el cargo que desempeña en el hotel?	59
<b>Gráfica 13.</b> ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, jefes del hotel?	59
<b>Gráfica 14.</b> ¿Se siente a gusto con la atención que usted brinda a los clientes y huéspedes del hotel?	59
<b>Gráfica 15.</b> ¿Recibe capacitaciones relacionadas a la calidad y el servicio?	60

<b>Gráfica 16.</b>	¿Se realizan controles y revisiones de los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?	60
<b>Gráfica 17.</b>	¿Las instalaciones del hotel son acorde a su categoría 5 estrellas?	60
<b>Gráfica 18.</b>	¿El hotel posee un Jefe de Calidad que vela por la satisfacción de sus clientes y huéspedes?	61
<b>Gráfica 19.</b>	Estado Civil	61
<b>Gráfica 20.</b>	Edad	61
<b>Gráfica 21.</b>	Género	62
<b>Gráfica 22.</b>	¿A través de qué medio conoció la existencia del hotel?	62
<b>Gráfica 23.</b>	Trámite de su reserva en el hotel	62
<b>Gráfica 24.</b>	Atención / amabilidad del recepcionista al momento de realizar check in	63
<b>Gráfica 25.</b>	Agilidad en la atención del recepcionista	63
<b>Gráfica 26.</b>	Atención / amabilidad del personal de botones	63
<b>Gráfica 27.</b>	Apariencia de la habitación	64
<b>Gráfica 28.</b>	Comodidad de la cama	64
<b>Gráfica 29.</b>	Conexión WIFI	65
<b>Gráfica 30.</b>	Amabilidad de los camareros	65
<b>Gráfica 31.</b>	Tiempo de respuesta ante un requerimiento	65
<b>Gráfica 32.</b>	Precio de habitación / estadia	66
<b>Gráfica 33.</b>	Atención recibida al realizar pedido Room Service	66
<b>Gráfica 34.</b>	Tiempo de respuesta ante la solicitud de Room Service	67
<b>Gráfica 35.</b>	Amabilidad del mesero de Room Service	67

<b>Gráfica 36.</b>	Amabilidad de la hostess del restaurante	67
<b>Gráfica 37.</b>	Atención / amabilidad del mesero de restaurante	68
<b>Gráfica 38.</b>	Calidad de la carta del restaurante	68
<b>Gráfica 39.</b>	Tiempo de respuesta del requerimiento del restaurante	68
<b>Gráfica 40.</b>	Sabor de la comida del restaurante	69
<b>Gráfica 41.</b>	Atención / amabilidad del bartender	69
<b>Gráfica 42.</b>	Tiempo de respuesta del requerimiento del bar	69
<b>Gráfica 43.</b>	Calidad de los alimentos y bebidas del bar	70
<b>Gráfica 44.</b>	Ambiente y limpieza del Lobby (zonas comunes)	70
<b>Gráfica 45.</b>	Ambiente y limpieza del área de piscina y recreación (zonas comunes)	71
<b>Gráfica 46.</b>	Ambiente y limpieza de los exteriores del hotel	71
<b>Gráfica 47.</b>	Seguridad dentro del hotel	72
<b>Gráfica 48.</b>	Seguridad fuera del hotel (seguridad ciudadana)	72
<b>Gráfica 49.</b>	Seguridad y respeto por los objetos personales dentro de la habitación	72
<b>Gráficas 50 Y 51.</b>	¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia? ¿Qué modelo	73
<b>Gráfica 52.</b>	¿Considera usted que se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar el servicio?	74
<b>Gráfica 53.</b>	¿Cuál sería el nivel de servicio del hotel donde labora?	74

- Gráfica 54.** ¿Conoce usted algún Modelo de Excelencia que pueda aplicarse al hotel donde labora?  
75
- Gráfica 55.** ¿Cuántas veces al año realizan capacitaciones de calidad y servicio al personal del hotel? 75
- Gráfica 56.** ¿Se realizan retroalimentaciones y mejoras continuas en base a las opiniones y observaciones de los huéspedes y clientes? 76
- Gráfica 57.** ¿Se realizan seguimientos a los procesos y estándares de Calidad del hotel? 76
- Gráfica 58.** ¿Cómo considera que es el ambiente laboral del hotel?  
77
- Gráfica 59.** ¿La Gerencia General y Jefaturas se preocupan por motivar al personal a que tengan un mayor compromiso con sus actividades laborales? 77

## INTRODUCCION

El turismo es una industria que se ha convertido en una de las más importantes a nivel mundial. Los viajeros buscan nuevas experiencias, nuevos mundos por descubrir. Las actividades turísticas aportan de manera significativa a las economías de los países. El turismo en Ecuador representa una fuente de divisa fundamental. El Ministerio de Turismo lanza en el año 2014 la campaña publicitaria "All you need is Ecuador" con el fin de promover al país como potencia turística. De esta forma el Ecuador se promocionó a través de sus 4 regiones en países extranjeros creando nuevas oportunidades al mercado turístico. "Es importante destacar que, si bien la campaña de expectativa estuvo enfocada a países específicos, esta etapa despertó gran interés en todo el mundo. Gente de Australia, Nueva Zelanda, Egipto, Singapur, Malasia, Venezuela, entre otros, se han sumado a esta iniciativa" (Ministerio de Turismo , 2014) Asimismo, en los últimos 5 años el sector hotelero ha evolucionado generando mayores opciones de servicio a los visitantes con la finalidad de posicionar al país como destino turístico.

El exponencial incremento de visitantes extranjeros al Ecuador en los últimos años ha sido un factor primordial para el desarrollo y crecimiento del turismo en el país. "Según datos de la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, el ingreso de extranjeros al país creció un 11% con respecto a 2017, sin considerar el mercado venezolano" (Ministerio de Turismo , 2019) y "Según los datos del Banco Central del Ecuador, durante el primer semestre de 2019 ingresaron al país 965 millones de dólares por concepto de turismo, lo que representó el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB). En el mismo período de 2018 la cifra fue de 888 millones de dólares, es decir 1,7% del PIB" (Ministerio de Turismo , 2019) Se obtuvo un crecimiento de divisas y a su vez generación de nuevos empleos que permitieron a la industria continuar con mejoras y avances.

“El promedio anual en la llegada de viajeros extranjeros al Ecuador creció un 4% en lo que va de 2019, de acuerdo con los datos proporcionados por el Registro Administrativo de Migración del Ministerio de Gobierno. Estas cifras de crecimiento no reflejan los ingresos de venezolanos al país. Sin considerar dichas llegadas, entre enero y noviembre de este año se registró el ingreso de 1.381.726 personas que provienen de mercados priorizados como Estados Unidos que, respecto de 2018, creció un 15,1%; España (15,8%), Alemania (4,5%), Canadá (10,6%) y Francia (12,2%). También se muestra un incremento de 6,1% en la llegada de extranjeros al país por vía aérea. Entre enero y noviembre de 2019 ingresaron a Ecuador 1.032.503 personas a través de los cuatro aeropuertos internacionales, mientras que en el mismo período de 2018 la cifra fue de 973.113 viajeros” (Ministerio de Turismo , 2019)

Cadenas hoteleras han abierto sus puertas a nuevos horizontes generando empleo y brindando sus servicios en ciudades grandes del Ecuador como lo es la ciudad de Guayaquil, una ciudad comercial y destino turístico muy visitado por turistas nacionales y extranjeros. “Hasta septiembre de 2019, el empleo en actividades relacionadas con alojamiento y servicios de comida generaron un total de 522.508 plazas, lo que demuestra un incremento de 9.285 empleos con respecto a 2018” (Ministerio de Turismo , 2019) Conforme los años transcurridos, esta ciudad ha llegado a ser una de las principales opciones del turista logrando así posicionarse en el mercado como un destino que buscan visitar por diversos motivos: ocio, salud, congresos y convenciones, negociaciones entre otros. Por esta razón, es muy importante mantener un excelente nivel de servicio dentro del sector hotelero para así lograr estar en el ranking de competitividad y atraer nuevos mercados turísticos.

Las entidades gubernamentales y municipales como el Ministerio de Turismo y la Empresa Pública Municipal de Turismo de Guayaquil han implementado estrategias para incentivar a los turistas de que elijan y mantengan a la ciudad de Guayaquil como un destino importante para visitar. En su mayoría los extranjeros que ingresan a Ecuador provienen de países como Estados Unidos

y Europa de los cuales un porcentaje escoge como destino a Guayaquil. Podemos afirmar que hoy en día el turista busca hospedajes seguros y confortables para desarrollar una estadía cómoda y placentera durante el tiempo que dure su estancia, a esto se suman las personas que llegan por motivos de negocios, debido al desarrollo comercial e industrial de la ciudad.

El turista, viajero o visitante ha evolucionado, sus niveles de exigencias y expectativas en cuanto al servicio han cambiado. Guayaquil dispone de un sector hotelero amplio y diverso para todo tipo de economías acorde a las diferentes categorías de alojamiento que existen. Cadenas hoteleras internacionales establecidas en la ciudad como los hoteles 5 estrellas, se convierten para los clientes o huéspedes en lugares ideales para el ocio y la recreación donde podrán satisfacer todas sus exigencias y expectativas.

Debido a la existencia de este sector hotelero (5 estrellas) se han implementado estándares de calidad con la finalidad de que aporte de manera significativa las dimensiones que engloban el sector de alojamiento y alimentos y bebidas de un hotel como es la imagen corporativa, operación turística, gestión de procesos, intermediación con agencias operadoras, comunicación, transportación, fidelización de clientes entre otros. Sin embargo, existen falencias dentro del servicio brindado a los turistas donde estos expresan sus inconformidades, inquietudes y sugerencias de mejoras a través de portales como Tripadvisor, Xpedia entre otros. Es por este motivo la necesidad de implementar nuevas y mejores herramientas que permitan mejorar la calidad en el servicio.

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. De esta forma los hoteles se beneficiarán de una estandarización de la metodología o modelo que se aplique al sector. Los resultados obtenidos permitirán evaluar la calidad del servicio. Esto permitirá aplicar nuevas y mejores estrategias para medir la satisfacción del huésped y así poder establecer retroalimentación al personal de los hoteles para una mejora

continua del servicio que se brinda y obtener resultados favorables para el turista.

Esta investigación se estructura de tal manera que se pueda ir desagregando el problema de estudio, ¿Cómo incide la aplicación de un Modelo de Excelencia en la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil? En cada uno de los puntos que permiten estudiarlo de manera íntegra, es así que se busca en el objetivo general aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas en la ciudad de Guayaquil. En la justificación se propone la importancia de resolver el problema y su impacto en las empresas hoteleras. En los antecedentes se revisa estudios realizados en otros contextos. En el marco teórico se detallan las teorías y metodologías relacionadas a los modelos de calidad. Como propuesta está el modelo QUALITY SERVHOTEL con el fin de lograr mejorar la calidad del servicio. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones que permitan solucionar el problema detectado.

Un modelo de excelencia o calidad brindará ventajas competitivas que impulsen a generar acciones que generen a corto, mediano y largo plazo una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado dando como resultado el beneficio a la gestión administrativa del sector hotelero y a la calidad del servicio turístico. "Así, se entiende por modelo de excelencia un conjunto de criterios, agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para articular una estrategia de calidad total en una organización o en una de sus partes. Los modelos están basados en la estructuración de los principios de los principios de la calidad total de modo que se cubran todas las áreas claves del negocio" (Puig & Fresco, 2006, pág. XV)

En la presente investigación se desglosan los siguientes capítulos:

Capítulo I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. En el presente capítulo se detallaron los antecedentes de la investigación, planteamiento, formulación y sistematización del problema, se plantearon los objetivos: general y específicos, la justificación, marco de referencia, marco conceptual y legal de la investigación.

Capítulo II: MARCO METODOLÓGICO. En el presente capítulo se enfocó en las encuestas y entrevistas. Se detalló la metodología de la investigación en función de los objetivos formulados, identificación de la unidad de análisis, población y muestra, variables y operacionalización de la investigación, fuentes técnicas e instrumentos para recolectar la información y tratamiento de la información.

Capítulo III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN. En el presente capítulo se procedió a la interpretación de resultados con sus cuadros y gráficos, análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución y tendencias perspectivas, interpretación de resultados y discusión.

Capítulo IV: PROPUESTA. Se planteó un nuevo Modelo de Excelencia como propuesta que consiste básicamente en la justificación, propósito general y desarrollo (de la investigación) del mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Hacen referencia al análisis general de la investigación.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

### **1.1.1 Antecedentes del sector hotelero en el mundo**

La hotelería es una rama dentro del turismo que abarca diferentes clases de alojamiento como lo son los hoteles, resorts, hostales, Inn, Bed and Breakfast entre otros. Con los siglos, esta industria ha impactado de manera positiva gracias a su evolución y desarrollo, donde la hospitalidad y el alojamiento se convirtieron en uno de los primeros servicios incentivando así el comercio.

Desde inicios de la humanidad el ser humano se vió en la necesidad de desplazarse de un lugar a otro por diversas razones: intercambio de bienes, comida, conquista de nuevos territorios, religión etc. Son estos desplazamientos que obligan a la persona a encontrar posada o alojamiento.

“En la antigüedad, el servicio de alojamiento se consideraba una obligación social. Se acogía a aquellos viajeros procedentes de otros lugares que no tenían un espacio seguro en el que hospedarse. La mayoría de estos desplazamientos estaban impulsados por peregrinaciones religiosas” (El origen de los hoteles, 2017). En esos tiempos no existían hoteles o servicios de alojamiento abiertos o disponibles al público motivo por el cual se consideraba una obligación social acoger a viajeros.

“La historia de la industria hotelera se remonta a la antigüedad (años 1000 a 500 a. de C.) cuando los comerciantes viajaban de un lugar a otro para intercambiar mercancías a cambio de hospedaje. En ese tiempo surgieron

posadas en los caminos para alojar a los viajeros y a sus caballos a cambio de dinero. Eran lugares donde los huéspedes se alojaban junto al ganado y se les ofrecía un servicio de comidas” (Campus Training, 2019).

“Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas” (Hoteleria28, s.f.)

El Imperio Romano fue uno de los primeros en expandirse en el mundo de la hospitalidad. Alrededor del año 312 a.JC construyeron su primera vía llamada “Appia” permitiendo así el surgimiento del alojamiento con atención al público. Años más tarde, tras la caída del imperio, los monasterios protegidos por la ley comenzaron a brindar el servicio de hospedaje. El cristianismo tuvo un rol muy importante en esa época. Los cristianos consideraban como parte de sus obligaciones en brindar hospitalidad a los extranjeros. La decadencia de las instituciones religiosas generó un cambio en la sociedad. Las personas no se veían obligadas a ser hospitalarios con los extranjeros. De esta forma la hospitalidad de la iglesia pasó a manos de terceros o mundanos donde se incentivó que el servicio de alojamiento sea a través de dinero.

Por otro lado, “La Revolución Industrial comenzó en Inglaterra en la década de 1780 y durante el siglo XIX se expandió a otros países de Europa Occidental y Norte América. En el siglo XX se continuó extendiendo a otras áreas y continentes” “La Revolución Industrial consistió en un proceso de crecimiento económico que tuvo lugar cuando las máquinas movidas por energía en lugar de usar mano de obra se utilizaron para la producción de bienes, y a causa de esto, la capacidad productiva humana creció como nunca antes lo había hecho desde la Revolución Neolítica” (Wiki historia, 2014)

Gracias a este cambio revolucionario, las personas podían salir de vacaciones, en este caso, la clase social adinerada, planificar salidas que los obliguen a pernoctar fuera de sus hogares. Es de esta forma como la industria de la hospitalidad comenzó a beneficiarse de manera que nacieron más

establecimientos de alojamiento y surgieron los medios de transporte de manera que existía una gran facilidad para realizar traslados de forma masiva.

Posterior a todos estos cambios y evolución a favor de la hospitalidad, en el siglo XIX nace el primer hotel de lujo "Badische Hof" en Daden Alemania. Este hotel disponía de comodidades y servicios que pudieran satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

En el año 1794 nace el primer hotel de Estados Unidos "City Hotel", en la ciudad de New York. Este hotel motivó la aparición de más hoteles pioneros. Posterior en el año 1829, nace el primer hotel "La Tremont House" de primera clase en Boston. Este hotel fue el primero en ofrecer habitaciones con llave y tener personal a tiempo completo.

En el año de 1850 nace en Paris el primer hotel "Grand Hotel. Más adelante en ese mismo país en el año 1855, nace el "Hotel du Louvre"

Uno de los personajes más influyentes en la industria de hoteles es Cesar Ritz considerado "el rey de los hoteleros" que en el año 1880 nace la cadena de hoteles Ritz. En 1898 abrió su primer hotel lujoso "Hotel Ritz" en París. Fue el primero en implementar el lema de que "el cliente siempre tiene la razón" y el primero en instalar cuartos de baño en cada suite de sus hoteles.

Más adelante en el año 1908 se inauguró el primer hotel comercial en Búfalo, New York. En la década de los 50 y 80 Francia y Estados Unidos tomaron la delantera con la creación de hoteles gigantes de hasta 500 habitaciones.

Por otro lado, en el año 1841, Thomas Cook fue el primero en movilizar a un grupo de 500 personas, realizando su primer viaje y a su vez en 1845 pudo crear la primera agencia de viajes. En 1851 logró movilizar una gran cantidad de personas, alrededor de 150 mil trabajadores a una exposición en Londres y realizar convenios con empresas ferroviarias por todo Europa con el fin de

transportar de forma masiva a personas. Gracias a esta acción, hubo un mayor crecimiento de la demanda hotelera.

### **1.1.2 Antecedentes del sector hotelero en América Latina**

Cesar Ritz considerado el padre de la hostelería moderna, revolucionó el mundo de la hospitalidad gracias a su experiencia en dirección de hoteles e idelogía respecto al servicio al cliente. Sus hoteles contaban con atención personalizada y especializada al huésped, cuartos de baño en cada suite, room service, decoración lujosa, etc. Creó su propia cadena de hoteles Ritz en varias ciudades del mundo. El legado más importante que Ritz dejó a la industria hotelera fueron sus ideas, que actualmente son parte de estándares que se implementan en hoteles a nivel mundial.

Con los años, más hoteles en Europa y América del Norte surgieron. Los viajes incrementaron alrededor del mundo, y de esta forma se abrió una gran oportunidad a países subdesarrollados a fundar sus primeros hoteles. "Entre los factores que han contribuido a la expansión de los contratos de administración hotelera en América Latina, además de los mencionados anteriormente, se encuentran la entrada al sector turístico de empresas de otras actividades, como constructoras, entidades financieras e inmobiliarias a modo de socios únancieros atraídos por la rentabilidad del sector, siendo los inversionistas y propietarios de los inmuebles hoteleros los que únancian el crecimiento de los grupos hoteleros internacionales y la expansión de sus marcas, estos últimos, además, cobran los honorarios contratados por la gestión, uso de la marca y otros servicios, según el caso" (Meza Pérez, Zaldívar Puig, & Martín Fernández, 2019).

### **1.1.3 Antecedentes del sector hotelero en Ecuador**

El desarrollo de la industria hotelera en Ecuador tuvo inicios con los denominados "TAMBOS" que en esos tiempos se les llamaba a los albergues, casas o posadas que servían como alojamiento para los viajeros. Los mensajeros del imperio incaico se veían en la necesidad de buscar alojamiento debido a sus grandes rutas recorridas a pie. El cansancio y la distancia les obligaba a pernoctar en una zona distinta a la de su lugar de origen. Asimismo, los indígenas también participaron de actividades donde brindar alojamiento y alimentación a los españoles era una obligación en esa época. Personas extranjeras de la clase social alta o ilustres personajes llegaban a "casas de huéspedes" para pernoctar. Estas clases de alojamiento se dieron antes de existir los primeros hoteles en el país.

Con el surgimiento de los primeros hoteles, las casas de huéspedes comenzaron a desaparecer. Las ciudades principales como Quito y Guayaquil, fueron las primeras en dar paso a la creación de sus primeros hoteles. En 1862 nace el primero hotel en Quito llamado "Hotel Europa" situado en la Plaza San Francisco. Ese mismo año nace el "Hotel Francia". En 1965 nace el primer hotel en Guayaquil "Hotel Colón".

#### **1.1.4 Situación actual del sector hotelero en Ecuador**

El turismo a nivel mundial se considera como uno de los principales sectores económicos. En Ecuador es una de las fuentes principales de ingresos al país. Según (Ministerio de Turismo, 2019) "Entre enero y noviembre de este año se registró el ingreso de 1.381.726 personas que provienen de mercados priorizados como Estados Unidos que, respecto de 2018, creció un 15,1%; España (15,8%), Alemania (4,5%), Canadá (10,6%) y Francia (12,2%).

En ese mismo año 2019, en el mes de octubre se generaron manifestaciones en el país lo cual afectó económicamente al sector turístico. Se produjeron alertas de viaje a Ecuador en varios países.

En este año 2020, surgió el brote de la enfermedad Covid 19 afectando y paralizando al mundo entero. "La pandemia de COVID-19 ha provocado una caída del 22% en las llegadas de turistas internacionales durante el primer trimestre de 2020, como muestran los datos más recientes de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Según el organismo especializado de las Naciones Unidas (OMT), la crisis podría llevar a un declive anual de entre el 60% y el 80% en comparación con las cifras de 2019. La caída pone en riesgo el medio de sustento de millones de personas y amenaza con deshacer el camino andado hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)" (UNWTO, 2020)

De todos los sectores económicos, el turismo ha sido el más afectado. El sector hotelero en Ecuador ha generado pérdidas millonarias provocando el cierre y paralización de varios establecimientos de alojamiento de todas las categorías. Este impacto ha generado la pérdida de empleos, cierre de eventos y lugares públicos. "El sector turístico de Ecuador estima que perderá mensualmente hasta unos USD 400 millones a causa de la pandemia que obligó al cierre de fronteras en el país, dijo la ministra de Turismo, Rosi Prado" (El Comercio, 2020).

"De acuerdo con la Federación Hotelera del Ecuador, en Guayaquil la reactivación de hoteles es del 8%; en Quito, del 4% y en la Amazonía y Galápagos es nula. La Federación Hotelera del Ecuador agrupa a 700 hoteles medianos y grandes, de los cuales 630 están cerrados. Sus socios han anunciado la incapacidad para cubrir sus deudas y contemplan la idea de un cierre definitivo, dice su presidente, André Obiol" (El Comercio, 2020)

A pesar de esta crisis a nivel mundial, la Organización Mundial del Turismo OMT ha establecido directrices para la reapertura del turismo y constituyó el Comité Mundial de Crisis para el Turismo con el fin de buscar una segura reapertura del sector y el crecimiento sostenible.

- Restablecer la confianza de los viajeros a través de protocolos de seguridad. "La visión de One Planet para la recuperación responsable del turismo sostenible toma como punto de partida las Directrices

globales de la OMT para reiniciar el turismo, y tiene como objetivo lograr que el turismo emerja de la crisis de la COVID-19 más fuerte y más sostenible” (UNWTO, 2020)

El en el mes de agosto 2020 Ecuador obtuvo la certificación y el sello “Safe Travels” y posterior en octubre del mismo año El Ministerio de Turismo lanzó una nueva campaña de turismo internacional llamada “Be Well in Ecuador”. La campaña tiene como finalidad impulsar la confianza de los turistas a que visiten el país y se centra principalmente en Canadá, Estados Unidos, México, Colombia y Perú y países de Europa.

### **1.1.5 Historia de la calidad**

La calidad en el servicio consiste en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente aplicando eficiencia y eficacia para llegar a la excelencia del servicio. En el servicio turístico, existe una relación estrecha entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Calidad es sinónimo de excelencia y competitividad.

La historia y evolución de la calidad inicia desde las primeras inspecciones hasta llegar a los modelos de excelencia que actualmente existen y se aplican a la industria, administración y servicios. Con el paso del tiempo se desarrollaron los métodos de control de calidad debido a que en la actividad industrial los obreros no tienen la capacidad de evaluar la calidad del producto que fabrican ni tienen contacto con el cliente o consumidor. Asimismo, se suscitaron ciertos acontecimientos con la finalidad de promover la calidad en productos y servicios a través de su control.

En 1946, nace la primera sociedad estadounidense de Control de la Calidad llamada originalmente American Society of Quality Control.

En 1950, Williams Edwards Deming considerado como el propulsor de la calidad, dictó conferencias a personal japonés de alto mando (gerencial) acerca de la responsabilidad de la calidad.

1962, Kaoru Ishikawa, químico industrial, consultor y empresario japonés estableció sistemas de calidad enfocados a procesos empresariales. Esto pudo ser posible gracias a su expertise en control de calidad.

Con el transcurso del tiempo la calidad sus períodos y procesos que son la industrialización, control estadístico, primeros sistemas, estrategias y calidad total tuvieron un desarrollo positivo.

### **1.1.6 Modelos de Excelencia**

Los Modelos de Excelencia tuvieron su aparición a principios de la década de los 1900 durante la segunda Revolución Industrial. En esa época Henry Ford (padre) estableció las prácticas de calidad total. Asimismo, en ese año, el trabajo de Frederick Taylor evolucionó a una nueva modalidad o filosofía de producción lo cual consistió en separar las funciones de la planeación y ejecución.

Los países desarrollados observando el ejemplo de Japón decidieron empezar a trabajar de manera organizada con la finalidad de cumplir con normas establecidas y así obtener mejores resultados.

“Sin duda los tres grandes modelos de Calidad Total – Excelencia, que por otra parte se corresponden con las tres grandes potencias económicas mundiales, son el Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm Baldrige (EE.UU.) y el Modelo EFQM de Excelencia (Europa)” (Miguel, Sánchez; Javier, Castro, s.f.)

### **1.1.7 Tipos de modelos de excelencia**

#### **1.1.7.1 Ciclo de Deming (PDCA)**

En 1951 nace el modelo de Deming por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros JUSE. Edward Deming, fue un americano que trabajó con los japoneses en la creación de un modelo (Ciclo de Deming) basado en una estrategia de mejora continua de la calidad. Este modelo lleva el nombre de Deming en agradecimiento por haber cedido sus derechos de autor a la JUSE (Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses).

Este modelo también es conocido como el modelo PDCA (Plan – Do – Check – Act) y es utilizado por los Sistemas de Gestión de la Calidad y son regulados por ISO cuyo objetivo es buscar mejorar la competitividad de los productos y servicios, involucrar aún más la participación del mercado, mejorar de manera continua la calidad estableciendo procesos necesarios con el fin de obtener buenos resultados y así contribuir a la productividad reduciendo los costos, precios y aumentando la rentabilidad.



**Figura 1.** Rueda de Deming. Fuente: (Asesorías.com, s.f.)

### **Etapas que conforman el ciclo Deming:**

- **Plan (planificar):** identificación del problema, establecimiento de objetivos, establecimiento de metodologías, planificación e indicadores de control para llegar al objetivo deseado.
- **Do (hacer):** Llevar a cabo la planificación y verificación y la retroalimentación para análisis y mejora.
- **Check (verificar):** Comprobación de los logros y resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados que se determinaron. Utilizar herramientas de control como checklist entre otros.
- **Act (actuar):** Realización de acciones que mejoren las áreas donde existan falencias a través de acciones preventivas y correctivas con el fin de estandarizar y consolidar metodologías que sean efectivas y lleven a los resultados deseados.

### **Criterios que rigen el modelo de Deming:**

1. **Políticas y objetivos de la organización:** análisis para determinar políticas de control de calidad y dirección de la empresa.
2. **La organización y su operativa:** Análisis de la situación de la empresa con el fin de llevar a cabo el control de la calidad.
3. **Educación y su difusión (información):** recolección de información del interior y exterior de la empresa. Se analiza, recoge y transmite la información.

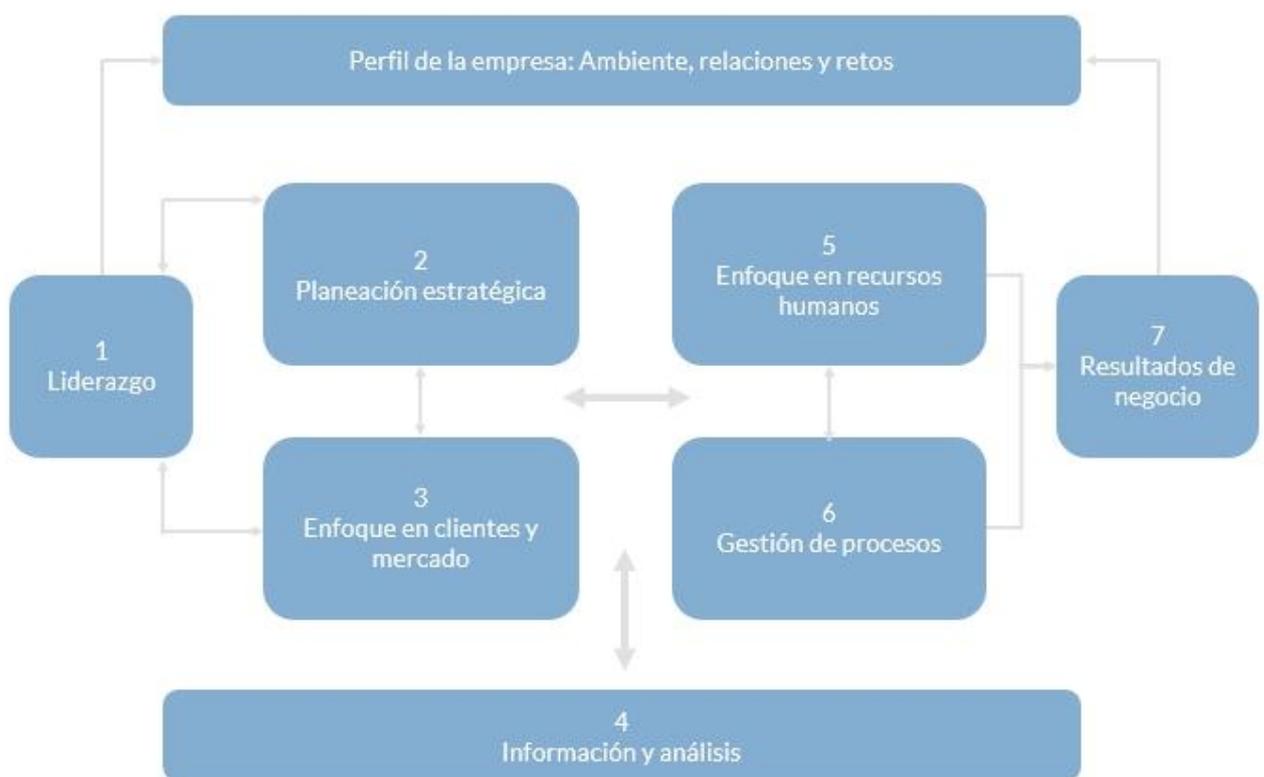
4. **Flujo de información y su uso:** análisis de los procedimientos para el establecimiento de estándares con el fin de mejorar la tecnología de la empresa.
5. **Calidad de productos y procesos:** entrenamiento a los empleados de la empresa acerca del control de calidad.
6. **Estandarización:** se analiza los procesos o actividades que se requieren para garantizar la calidad y confiabilidad de los productos y servicios.
7. **Gestión y control:** evaluación de los procedimientos empleados para la mejora de la calidad.
8. **Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos:** análisis de los problemas relacionados a la calidad. Se evalúa la metodología empleada.
9. **Resultados:** Se analizan los resultados de acuerdo al control de la calidad con el fin de verificar si se está produciendo y vendiendo productos o servicios de calidad.
10. **Planes de futuro:** Planificación con el fin de realizar una mejora continua y poder examinar las ventajas y desventajas de la situación actual.

#### **1.1.7.2 Modelo Malcolm Baldrige**

El modelo surgió en 1987 y su nombre es en honor a Malcolm Baldrige quien fue Secretario de Comercio de la Administración Reagan. Frente a los avances de las empresas japonesas que amenazaban en sobrepasar y dominar el mercado americano, Estados Unidos se vió obligado en establecer su propio modelo.

Este modelo de excelencia de origen estadounidense, es una herramienta para la mejora y avance hacia la gestión de la excelencia y tiene como objetivo incentivar la cultura de la calidad a las diferentes organizaciones del país.

Debido a su alto prestigio, popularidad y criterios que se basan específicamente en la importancia del cliente, El Malcolm Baldrige también es utilizado por las empresas para la evaluación del premio nacional de calidad en Estados Unidos. Es una herramienta para el control y evaluación de la Excelencia en la Gestión de la organización.



**Figura 2.** Secciones del Modelo Malcolm Baldrige. Fuente: (ISOTools Excellence, 2017)

### Las categorías del modelo Malcolm Baldrige:

1. **Liderazgo:** claridad en que dirección se va a mover la organización en beneficio del cliente. Establecimiento de objetivos y métodos específicos

de mejora, planificación, revisión, acción y resultados en relación a la calidad.

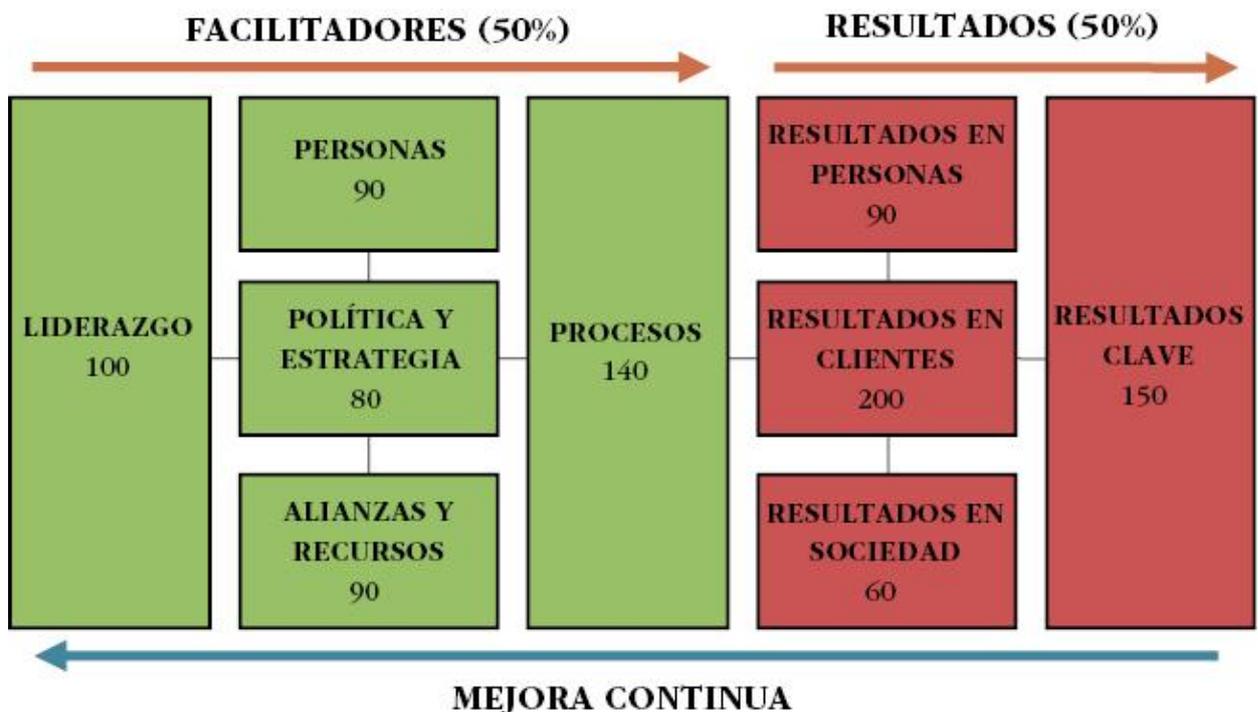
- 2. Planificación estratégica:** Análisis de las estrategias y determinación de los planes de acción a ejecutar.
- 3. Enfoque hacia el cliente y el mercado:** El cliente será el que determine y juzgue la calidad que percibe de parte de la empresa. Entender las necesidades de los clientes y buscar la forma correcta de satisfacerlas. Mantener una relación cordial, de empatía.
- 4. Medida, análisis y gestión del conocimiento:** evaluación, análisis, uso de la información y resultados de los sistemas de Gestión de la empresa.
- 5. Gestión de los recursos humanos:** obtener el desarrollo de los empleados de la organización a través de una evaluación de la eficiencia de la empresa.
- 6. Gestión de los procesos:** análisis de los puntos más importantes de la gestión de procesos orientados hacia el cliente y el servicio.
- 7. Resultados:** evaluación de los resultados de la empresa en base a la satisfacción del cliente. Mejora en todas las áreas y análisis de los resultados relacionados a la competencia.

#### **1.1.7.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)**

El modelo de excelencia surgió en 1991 y es definido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, teniendo como objetivo la evaluación de progreso de un Sistema de gestión y medir hasta qué punto se encuentra la empresa para llegar a la excelencia. El modelo fue propuesto por la Unión Europea, establece criterios y trata de buscar la excelencia al máximo, buscar una

gestión más eficaz y eficiencia y dar valor a los diferentes elementos que lo conforman.

“Podríamos definir el modelo EFQM como un proceso interno que ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas, a detectar sus errores y sus carencias. En definitiva, se sigue la máxima de que solo lo que medimos y evaluamos, podemos mejorarlo. Lo que algunas organizaciones utilizan como una antesala del proceso de implantación de normas de calidad ISO. Se puede argumentar que los objetivos del modelo EFQM son mejorar la eficacia y la eficiencia de nuestra organización. Y además, puede ser una herramienta muy útil como paso previo a la certificación ISO” (Nuevas Normas ISO, 2018)



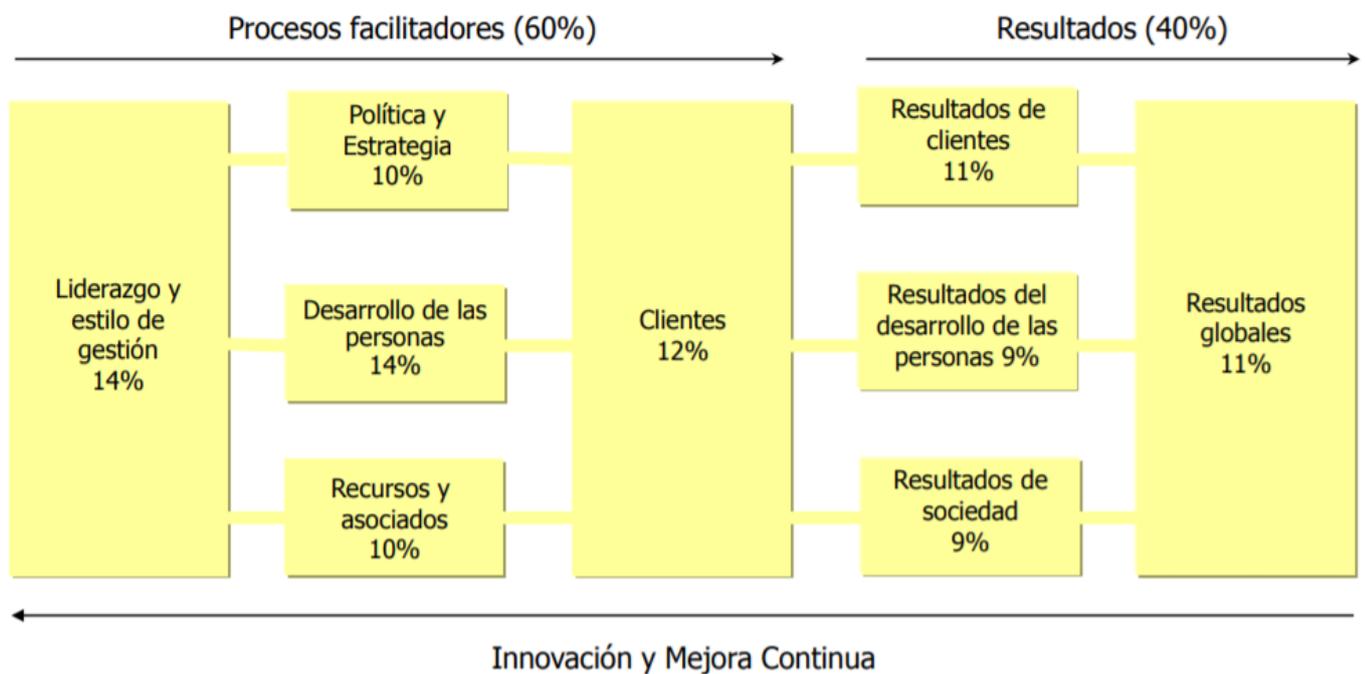
**Figura 3.** Mapa de criterios EFQM. Fuente: (Robledillo Colmenares & Velázquez López, 2013)

### Los principales conceptos o características que conforman modelo EFQM

1. **Orientación hacia los resultados:** se enfoca en la obtención de resultados satisfactorios para toda la organización donde intervienen clientes, empleados, accionistas, proveedores.
2. **Orientación al cliente:** radica en una mejora continua, conocer las expectativas del cliente. trabajar para lograr la satisfacción del mismo y de esta manera crear fidelización de clientes.
3. **Liderazgo y coherencia:** los mandos altos o líderes de las empresas encargados de ejercer el liderazgo con su ejemplo y coherencia estableciendo la importancia de los valores y principios de la organización.
4. **Gestión por procesos y hechos:** gestión por procesos con el objetivo de que la gestión sea más eficiente y eficaz.
5. **Desarrollo e implicación de las personas:** Cuanto más se involucre al personal en las actividades de la empresa y mayor sea su desarrollo y motivación mayor será su desempeño.
6. **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:** creación de cosas nuevas, innovaciones. Búsqueda continua de prácticas que permitan mejorar los diferentes aspectos de la organización.
7. **Desarrollo de alianzas:** partners y alianzas basadas en la mutua confianza con el fin de obtener un valor añadido para beneficio del cliente.
8. **Responsabilidad social de la organización:** la empresa y sus empleados establecen un compromiso con la comunidad incentivando a la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

#### 1.1.7.4 Modelo Iberoamericano (FUNDIBEQ)

El modelo de Excelencia Iberoamericano FUNDIBEQ creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, tiene como objetivo la evaluación y análisis de la gestión de las organizaciones.



**Figura 4.** Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Fuente: (Guevara, s.f.)

#### Elementos del modelo Iberoamericano

- 1. Liderazgo:** análisis de los procesos, sistema de gestión, cultura y valores de la organización.
- 2. Política y estrategia:** desarrollo de los objetivos y estrategias de la empresa a través de su misión y visión.

3. **Recursos humanos:** análisis de cómo la empresa interviene en el desarrollo de los empleados y los conduce a motivarlos de forma individual y colectiva para obtener un mejor desempeño con la finalidad de que haya mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.
4. **Otros recursos:** análisis de la gestión de los recursos internos y externos de la empresa con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión.
5. **Clientes:** análisis del proceso de producción, entrega y servicio de los productos o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y poder cumplir con sus expectativas.
6. **Resultados de personas:** percepciones del personal a través de encuestas, entrevistas etc para el desarrollo de las personas.
7. **Resultados de clientes:** conocer las necesidades, percepciones y opiniones de los clientes a través de herramientas como encuestas, quejas, retroalimentación entre otros.
8. **Resultados de sociedad:** percepciones por parte de la sociedad para satisfacer sus necesidades. Se obtiene a través de encuestas, entrevistas etc.
9. **Resultados globales:** lo que la empresa logra u obtiene en relación a los objetivos y la satisfacción de las necesidades y expectativas.

#### 1.1.7.5 Esquema REDER

Es un esquema dentro de la metodología o el modelo de excelencia EFQM. Este esquema tiene relación con el ciclo de la mejora continua PDCA (PLAN – DO – CHECK – ACT).

El esquema permite conocer el rendimiento de la empresa. A su vez establece lo que la organización debe ejecutar o realizar y determina los objetivos basados en los resultados que se desean lograr satisfaciendo las necesidades, expectativas y permitiendo la evaluación de la organización.

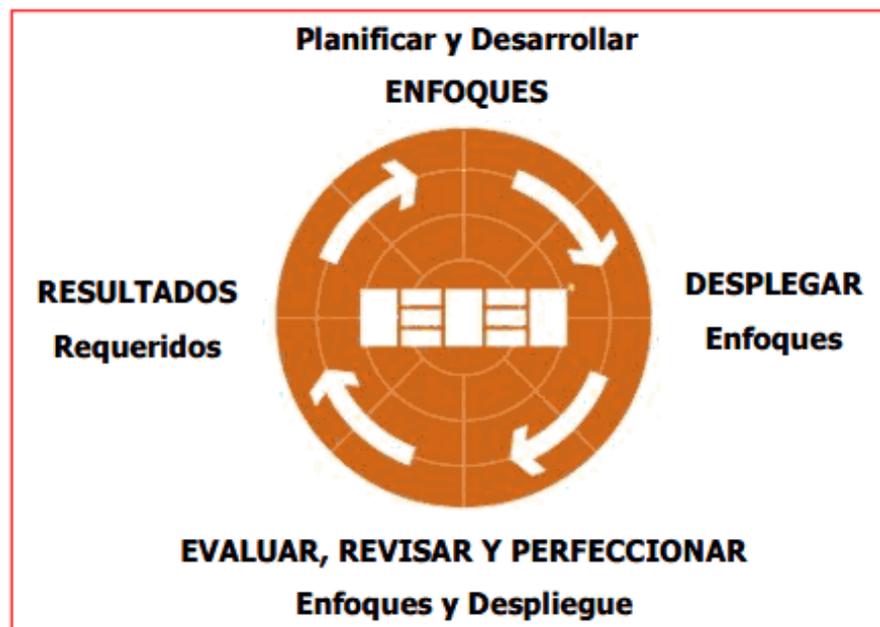


Figura 5. Esquema REDER. Fuente: (Modelo EFQM, 2016)

**Desarrollo del esquema REDER que tiene relación con el ciclo de mejora continua PDCA (PLAN – DO – CHECK – ACT)**

- **Resultados:** Logros obtenidos basados en los objetivos y enfoques. Tiene relación a los criterios del Modelo Europeo.
- **Enfoque (PLAN):** relación entre las políticas, procesos y resultados. Se revisa y analiza la efectividad que tengan los enfoques empleados y a su vez establecer mejoras en base a los resultados.

- **Despliegue (DO):** análisis sistemático de las áreas relevantes de la empresa.
- **Evaluación (CHECK):** evaluación del enfoque y el despliegue. Se evalúa la eficiencia y eficacia, establece acciones correctivas de mejora continua.
- **Revisión (CHECK):** se revisan los resultados y su rendimiento. Si los objetivos establecidos son los adecuados.

### 1.1.7.6 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

El modelo SERVQUAL publicado en 1988, mide la calidad de servicio y compara 2 escenarios: antes y después de que el servicio sea prestado. "Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes" (Perspectivas, Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto, 2014)



**Figura 6.** Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Fuente: (Consultores, s.f.)

“El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También éste modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones” (Perspectivas, Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto, 2014)

### **Dimensiones del Modelo SERVQUAL**

- 1. Fiabilidad:** Habilidad para prestar el servicio de forma fiable, precisa y correcta.
- 2. Tangibilidad:** Aspecto de las instalaciones físicas de la empresa como los mismos empleados, equipos, materiales de comunicación etc.
- 3. Capacidad de respuesta:** Capacidad de respuesta rápida para prestar la ayuda a los clientes y solucionar de forma eficiente todos los problemas o inquietudes que tengan.
- 4. Confianza:** amabilidad y cortesía de los empleados hacia los clientes.
- 5. Empatía:** atención personalizada hacia los clientes.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La calidad y eficiencia en el servicio son factores claves para lograr el éxito y la competitividad a nivel empresarial. Brindar un servicio de calidad, implica eficiencia en la comunicación y procesos en todas las áreas de la empresa. El

servicio es amplio, diverso ya que el cliente o huésped centra su mirada en las dimensiones de la calidad, tiempo de respuesta, cortesía, ambiente entre otros.

Actualmente el sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil tiene implementado estándares de calidad para mejorar la imagen y el servicio y llegar a nuevos mercados. A pesar de las inversiones e infraestructura con la que cuenta el sector, no logran llegar al objetivo de brindar un servicio de excelencia o calidad en todo momento para lograr satisfacer las expectativas de los clientes y a mejorar la eficiencia empresarial. Esto se puede evidenciar a través de los portales donde los huéspedes califican el servicio y a su vez a través de las calificaciones y opiniones que realizan en el hotel donde se hospedan.

La calidad de servicio es una de las herramientas de gestión sobre las que gira la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Este escenario obliga a las empresas del sector hotelero 5 estrellas a buscar mejoras basadas en los siguientes puntos:

- ❖ Calidad del servicio
- ❖ Sistemas de gestión de calidad: gestión de la calidad.
- ❖ Gestión por procesos
- ❖ Velocidad de respuesta
- ❖ Procesos administrativos
- ❖ Manejo logístico
- ❖ Comunicación
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Personal calificado
- ❖ Capacitación al recurso humano

Entre los factores críticos analizados sobre la ausencia de un buen modelo de calidad y excelencia que se aplique al servicio de las cadenas hoteleras de cinco estrellas, está la falta del cumplimiento de los procedimientos establecidos en las organizaciones; por lo que no se logra una adecuada

atención hacia el turista. Las actividades y tareas no están enfocadas a una gestión por procesos correctamente diseñada, definida y caracterizada.

Los recortes presupuestarios de personal y la falta de formación en la población laboral de los hoteles, contribuyen también a la deficiencia en el servicio que se otorga, lo cual repercute en que las expectativas del cliente no sean satisfechas.

Es primordial brindar y cumplir con el servicio que se ofrece a los huéspedes. Para lograr este objetivo se debe evaluar internamente todos los factores negativos que afectan los procesos y así buscar las herramientas correctas para lograr la eficiencia, un excelente manejo y control del servicio para que el sector sea competitivo.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿La aplicación de un Modelo de Excelencia permitirá mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

- ❖ ¿De qué forma se puede medir la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil?
- ❖ ¿Cuáles son las expectativas y percepciones que tiene el cliente sobre la calidad del servicio brindado por los empleados del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil?
- ❖ ¿Qué Modelo de Excelencia se debería aplicar para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Aplicar un Modelo de Excelencia que permita mejorar la calidad del servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ❖ Determinar el nivel de servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.
- ❖ Establecer un análisis comparativo del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas de la ciudad Guayaquil.
- ❖ Verificar que la calidad del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas se ajuste al modelo establecido.

### **1.4 Justificación de la investigación**

"Del 987,421 extranjeros que llegaron a Ecuador el 56.95% lo hizo por el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, el 42.67% por el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil y el 0.33% por Esmeraldas" (Nicolás Larenas, 2020)

La ciudad de Guayaquil se ha convertido en un destino turístico de negocios y convenciones. La ocupación hotelera 5 estrellas ha crecido en los últimos años debido a la cantidad de turistas que han ingresado a la ciudad ha aumentado de forma exponencial. "Es la rutina de parte de los nacionales y extranjeros que el año pasado se contabilizó la llegada de 2'111.260 de turistas, situándose a la ciudad como la más visitada del país, según la Empresa de Turismo local" (El Universo , 2018). Este crecimiento deja un impacto económico significativo y brinda nuevas oportunidades de negocio dentro del mercado turístico.

Por motivos que existen aún falencias en el servicio, se plantea analizar como incide la aplicación de un modelo de excelencia en la calidad del servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de obtener información de los huéspedes o clientes y recurso humano / personal de cada hotel para poder evaluar la situación actual y contrastar la expectativa frente a la percepción del servicio recibido. Esto permitirá analizar la aplicación de una metodología a través de un Modelo de Excelencia que ayude a mejorar la calidad del servicio que se presta a los consumidores o clientes.

Con la aplicación del Modelo de Excelencia se logrará medir la satisfacción del cliente de manera permanente y medir los procesos de atención al cliente por parte del personal interno del hotel. Asimismo, los resultados obtenidos permitirán medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente y se podrá aplicar estrategias que fortalezcan los procesos del servicio dando como resultado la satisfacción del cliente.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Marco Conceptual**

**Modelo de Excelencia:** Herramienta primordial para realizar la evaluación de las estrategias y procesos de una organización.

**Calidad en el servicio turístico:** Excelencia alcanzada para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

**Competitividad:** Implica la eficiencia y eficacia al momento de brindar productos o servicios. "La competitividad es, en primer lugar, un concepto relativo, toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos con relación a otro país, otro sector u otra firma. En segundo lugar, la competitividad es multidimensional, ya que puede verse desde diferentes planos interdependientes: el organizacional, el sectorial, el regional o el nacional. En tercer lugar, es un término que se asocia, invariablemente, a la estrategia, lo cual es acertado si se tiene en cuenta que el éxito de la misma se

vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia” (Red Sociales, 2016)

**Comunicación:** Proceso y factor fundamental mediante el cual se puede transmitir información.

**Gestión por procesos:** Se basa exclusivamente en la administración de la empresa basándose en la gestión de los procesos.

**Sector Turístico:** Se refiere a todas las empresas de las diferentes actividades de turismo como hotelería, transportación, restauración, agencias de viajes, operadoras turísticas entre otros.

**Mercado turístico:** Engloba la oferta y la demanda turística.

**Turismo:** Actividad de ocio, descanso y recreación que se realiza durante un viaje.

**Viajero:** “Es la definición más amplia de todas y de esta se desprenden el resto. Cualquier persona que se encuentre realizando un viaje (por cualquier motivo) entre dos lugares geográficamente distintos y fuera de su entorno habitual, es correcto llamarlo viajero. Personas que se establecen en otro lugar por trabajo, refugiados, diplomáticos o migrantes no son viajeros. En este término, no importa si se viajó por menos o más de 24 horas, si se pernoctó (se quedó a dormir) en el lugar o no, o si gastó mucho o poco; por el simple hecho de estar realizando el desplazamiento, ya se le puede considerar a la persona, viajero” (Entorno Turístico, s.f.)

**Turista:** es una persona que deja su residencia o lugar de origen para trasladarse a otro destino o punto geográfico distinto. Debe existir una ausencia de 24 horas de su lugar de origen y que la persona pernocte en algún medio de alojamiento.

**Visitante:** Es una persona que viaja a un destino diferente de su lugar de origen inferior a un año.

**Excursionista:** es una persona que visita un lugar fuera de su lugar de residencia, pero no pernocta, se lo considera como visitante del día.

**Ocio:** Una actividad de esparcimiento, tiempo libre.

Art. 43.- Definición de las actividades de turismo. - Para efectos de la aplicación de las disposiciones REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE TURISMO - las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la ley:

a) **Alojamiento** Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje;

b) **Servicio de alimentos y bebidas** Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento;

c) **Transportación** Comprende la movilización de pasajeros por cualquier vía (terrestre, aérea o acuática) que se realice directamente con turistas en apoyo a otras actividades como el alojamiento, la gastronomía, la operación y la intermediación;

d) **Operación** La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo - científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo. Se realizará a

través de agencias operadoras que se definen como las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a la organización de actividades turísticas y a la prestación de servicios, directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transportación; cuando las agencias de viajes operadoras provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;

e) **Intermediación** La actividad de intermediación es la ejercida por agencias de servicios turísticos, las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios. (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2015)

### **1.5.2 Marco Legal**

Para desarrollar la investigación se analizaron e identificaron los siguientes artículos de leyes relacionados al sector turístico:

Según el Art. 2.- Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos. Y según el Art. 3.- Son principios de la actividad turística, los siguientes: a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional; b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización; c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas; d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y, e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su

ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

De acuerdo a la ley de turismo en relación a las actividades dentro del sector turístico según el Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: a. Alojamiento; b. Servicio de alimentos y bebidas; c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

De acuerdo al Reglamento General a la Ley de Turismo:

Art. 42.- Actividades turísticas.- Según lo establecido por el Art. 5 de la Ley de Turismo se consideran actividades turísticas las siguientes: a) Alojamiento; b) Servicio de alimentos y bebidas; c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos, congresos y convenciones; y, f) Casinos, salas de juego (bingo - mecánicos), hipódromos y parques de atracciones estables. (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2015)

Referente al registro y licencia que se deben obtener para realizar actividades turísticas de acuerdo a los siguientes artículos de la ley de turismo:

- Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite

idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

- Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.
- Art. 10.- El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá: a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley; b. Dar publicidad a su categoría; c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;
- Art. 11.- Los empresarios temporales, aunque no accedan a los beneficios de esta Ley están obligados a obtener un permiso de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.
- Art. 12.- Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta Ley y a los reglamentos respectivos. (Ley de Turismo, 2014)

De acuerdo a las categorías de los hoteles:

- Art. 19.- El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán

sujetarse a las normas de uso internacional. Para este efecto expedirá las normas técnicas y de calidad generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas de cada categoría. (Ley de Turismo , 2014)

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

#### **2.1.1 Tipo de diseño de la investigación**

El presente estudio tiene como diseño de investigación experimental donde se pretende establecer una relación entre las variables de la investigación, causa y efecto de la problemática. Se analiza la aplicación de un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. Esto contribuirá a la solución del problema y al análisis del efecto causado por la variable independiente (Modelo de Excelencia) sobre la dependiente (calidad del servicio).

A través de este tipo de investigación se podrá realizar un manejo de las variables y control de las mismas. En otras palabras, se podrá manipular las variables de estudio y controlar el aumento o disminución de las mismas y así poder ver el efecto que se genera.

#### **2.1.2 Alcance**

Para esta investigación se utilizarán dos (2) tipos de métodos.

#### **2.1.3 Enfoque**

La investigación tiene un enfoque cualitativo lo cual permitirá la recolección de datos, investigar las razones de la problemática, el qué y el cómo. Este enfoque se centra en la subjetividad, comprensión del fenómeno, se orienta al proceso, comunicación con los sujetos de estudio, comunicación entre el investigador y los investigados etc. La investigación cualitativa es un estudio exploratorio, inductivo y descriptivo. Se realizará un estudio a través de técnicas como la observación y la entrevista la cual es una técnica de gran utilidad en la investigación para la recolección de datos.

## **2.2 Métodos de investigación**

Se utilizará el método empírico lo cual implica la observación, medición y experimentación. Dentro de esta metodología se encuentra la observación científica, método experimental y método de la medición.

### **2.2.1 Método Descriptivo**

Se utilizará el método descriptivo través del método observacional y encuestas. El tipo de observación es indirecta que se da en base a investigaciones de registros escritos o audiovisuales: libros, documentos, videos entre otros. Existe una variedad de información y registro del tema a tratar.

El método descriptivo describe el contexto del problema. A través de los instrumentos de recolección de la información se podrá conocer las causas que ocasionan el problema. Las encuestas servirán para comprender mejor los pensamientos, opiniones, comportamientos de las personas entrevistadas y encuestadas. Se entrevistará a los Jefes de Calidad y se realizará encuestas a los empleados y huéspedes de los hoteles 5 estrellas.

### **2.2.2 Método Analítico**

Estudio de las variables que causan que el fenómeno se produzca. Se trata de explicar la razón por la que ocurre el problema y a su vez lograr medir la

problemática de estudio. Este método facilitará realizar un amplio estudio de las variables y poder entender la problemática con mayor claridad. En este caso existe una falencia en el servicio del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Las variables a analizar son la calidad del servicio y modelo de excelencia.

### **2.3 Unidad de análisis, población y muestra**

En la presente investigación la unidad de análisis de estudio fue todo el sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. La población objeto de estudio fue de diez (10) hoteles de categoría cinco (5) estrellas que existen en la ciudad. Sin embargo, por motivos de la pandemia actual (enfermedad covid 19) ciertos hoteles han cerrado sus puertas lo cual disminuye la cantidad de la muestra representativa del sector que fue de ocho (8) hoteles.

La unidad de análisis ayuda a establecer información que permita comprender la problemática y plantear alternativas de solución. Estas unidades también permiten identificar las variables relacionadas a la aplicación y conocimiento de los Modelos de Excelencia aplicados en el sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.

### **2.4 Variables de la investigación, operacionalización**

Como variables de la investigación está el Modelo de Excelencia (variable independiente) que aportará significativamente al desarrollo de las estrategias y objetivos de la empresa. Se pretende buscar un Modelo de Excelencia que permita verificar, revisar y controlar los procesos. De esta forma la empresa buscará el que se cumplan con los requerimientos y exigencias de los clientes o huéspedes. En este caso la dimensión es la aplicación del modelo cuyos

indicadores son: el tipo de modelo, procesos, calidad, excelencia en atención. La fuente son los Jefes de Calidad de los hoteles cinco (5) estrellas y el instrumento es la entrevista.

La calidad del servicio (variable dependiente) tiene como indicadores la satisfacción, promoción, rentabilidad. Como dimensión es la atención al cliente, el servicio brindado y su indicador la capacitación. Esto es aplicado al personal y la misma fuente son los empleados, los clientes y huéspedes de los hoteles. El instrumento es una encuesta.

## **2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

### **2.5.1 Fuentes de investigación**

Dentro de la investigación existen las fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias contienen información de libros, revistas científicas, documentos oficiales etc. Las fuentes secundarias contienen información que ya se encuentra publicada como libros, artículos o investigaciones.

### **2.5.2 Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de datos e información se utilizará como instrumento la entrevista estructurada y encuesta que serán elaboradas y enviadas a través de google forms a los correos electrónicos de los encuestados y entrevistados. La entrevista se aplicará a los Jefes de Calidad de cada hotel de categoría cinco (5) estrellas y la encuesta se aplicará a los empleados clientes y huéspedes de los hoteles.

A través de las técnicas e instrumentos de recolección de información se podrá comprender las expectativas de los huéspedes, conocer si recomendarían el hotel donde ellos se hospedan, conocer sus pensamientos y opiniones del servicio y producto que consumen en el hotel, determinar el grado de satisfacción, evaluar también la opinión y conocimiento de los empleados y

Jefes de Calidad de los hoteles y así se poder establecer conclusiones para determinar acciones que se vayan a tomar en base a los resultados.

### **2.5.3 Entrevista**

La entrevista es una herramienta muy importante y uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información. Las preguntas serán estructuradas lo cual permitirá un mejor análisis y clasificación de la información. A su vez son preguntas que serán establecidas o determinadas, preguntas fijas donde no existirá flexibilidad a preguntas no estructuradas o abiertas.

Se realizará las entrevistas a los Jefes de Calidad de cada hotel cinco (5) estrellas de la ciudad a fin de contrastar la importancia de la aplicación de Modelos de Excelencia frente a los empleados y clientes del hotel. Una vez efectuadas se realizará el correspondiente análisis e interpretación de los resultados y así poder redactar las conclusiones e informe de la investigación.

Este tipo de instrumento tiene sus ventajas en una investigación ya que permite obtener mayor información basada en opiniones, motivaciones del comportamiento, puntos de vista etc. También da la posibilidad de centrarse hacia un objetivo o tema en específico. No tiene limitaciones, es posible realizar preguntas del pasado y para el futuro.

### **2.5.4 Encuesta**

La encuesta será mediante un cuestionario con escala de Likert. Esta técnica es muy utilizada ya que permite la obtención de datos rápidamente de forma eficiente y eficaz. A su vez permitirá conocer los criterios que tienen los clientes o huéspedes respecto al servicio que percibe en su estadía y sobre el impacto que genera la aplicación del modelo de excelencia. También permitirá indagar sobre los criterios y conocimiento que tienen los empleados acerca del Modelo de Excelencia y parámetros de calidad del hotel.

La información a obtener será de modo estandarizado a través de cuestionarios iguales para los encuestados y será a través de una observación indirecta, donde los encuestados (empleados, clientes y huéspedes de los hoteles cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil) expresarán sus opiniones y percepción. Sin embargo, existe un riesgo de que la información que se logre obtener no refleje la realidad.

De esta manera se podrá analizar y medir la satisfacción y motivación que tiene el personal operativo principalmente ya que son ellos los que tienen el contacto directo con los huéspedes.

## **2.6 Tratamiento de la información**

Una vez realizada las encuestas y entrevistas se procederá a la tabulación de datos los cuales serán procesados a través de Google Forms que se utiliza para realizar encuestas y análisis estadísticos. Este procesamiento incluye estadísticas descriptivas, tabulación y estadísticas de dos variables.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis de la situación actual

El turismo ha sido uno de los sectores más relevantes y que más ha aportado al PIB del Ecuador. Es un soporte a la economía de todo país. Sin embargo, esta industria ha sufrido un impacto negativo a nivel mundial a raíz de la pandemia generada por la enfermedad del COVID 19 este año 2020.

Actualmente la crisis (enfermedad COVID 19) ha causado que la industria hotelera sufra una de las mayores caídas de la historia. En Ecuador la tasa de desempleo es uno de los factores o problemas que más preocupa a este sector. "Con **2520 empresas** relacionadas con el turismo cerradas hasta la semana pasada, entre ellas hoteles, el sector se declara ilíquido y "prácticamente quebrado. Esto a su vez ha llevado a que **166 000** empleos, aproximadamente, estén en pausa, de los cuales **22 000** ya están perdidos definitivamente. Hay hoteles como el **Grand Hotel Guayaquil** que estará por un tiempo cerrado aparentemente, otro hotel como el **Marriott** que cierra definitivamente sus puertas; y hay otros hoteles que al día de hoy están cerrados momentáneamente" (El Universo, 2020).

Son varios los hoteles de todas las categorías (1 a 5 estrellas) que han tenido que cerrar sus puertas debido a la falta de turistas y/o clientes. A su vez el miedo y la prevención de contagio por la enfermedad es otro factor que ha limitado a las personas de viajar o salir a consumir de los servicios (eventos, restaurante, alojamiento etc) que brinda el sector hotelero.

Hoy en día la ciudad de Guayaquil cuenta con 8 hoteles 5 estrellas en funcionamiento y 2 hoteles que se encuentran fuera de funcionamiento de manera temporal.

### 3.1.1 Hotel Wyndham Guayaquil



**Imagen 1.** Adaptado de Hotel Wyndham (Fotografía), por Wyndham Hotels,2020 (<https://www.wyndhamhotels.com>).

#### Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** Calle Numa Pompilio Llona, Guayaquil 090505. Puerto Santa Ana
- **Habitaciones:** 175 habitaciones.
  - Habitación Deluxe King, habitación doble con vista al Río Guayas y vista colonial.

- Junior Suite con vista al Río Guayas.
- Suite Presidencial con vista al Río Guayas.
  
- **Recreación:** piscina al aire libre en el piso 9, spa, sauna, hidromasaje con vista al río, gimnasio con vista al río.
- **Alimentos y bebidas:** Room Service 24 horas, Restaurante Río Grande, River Lounge, Numa Bar y salones de eventos.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel. Gratis para huéspedes y clientes.
- **Aparcamiento:** gratis para huéspedes.
- **Servicio de limpieza:** lavandería, limpiabotas.
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Instalaciones de negocios:** fotocopiadora, computadoras, centro de negocios. Sala de reuniones piso 8 y en Lobby.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** Servicio de traslado Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto, caja fuerte en habitaciones, habitaciones de no fumadores, 6 salas de reuniones y eventos, Business Center, servicio de botones, valet parking (costo adicional).

### 3.1.2 Hotel Sheraton



**Imagen 2.** Adaptado de Hotel Sheraton (Fotografía), por Booking,2020 (<https://www.booking.com>).

## Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** Plaza del Sol Avenida, Joaquín José Orrantia González, Guayaquil 090513. Frente a Mall del Sol, en ciudad del Sol.
- **Habitaciones:**
  - Habitación Superior con 2 camas grandes y vista a la ciudad.
  - Habitación Superior con 1 cama extragrande y vista a la ciudad. Habitación con vistas a la ciudad – 2 camas grandes – Planta Club y Concierge.
  - Habitación con vistas a la ciudad – 1 cama extragrande – Planta Club.
  - Suite Junior con cama extragrande y vista a la ciudad.
- **Recreación:** piscina al aire libre, bañera de hidromasaje / jacuzzi, masajes, gimnasio, sauna.
- **Alimentos y bebidas:** snack bar, restaurante, Room Service 24 horas.
- **Internet:** gratis disponible en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** gratis
- **Servicio de limpieza:** Limpiabotas, lavandería (con costo), servicio de planchado (con costo).
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Instalaciones de negocios:** fax, fotocopiadora, centro de negocios.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** Traslado a aeropuerto gratis, caja fuerte, ascensor, adaptado personas de movilidad reducida, habitaciones de no fumadores, prensa, servicio de habitaciones, servicio de botones, coordinación de eventos.

### 3.1.3 Hotel Oro Verde



**Imagen 3.** Adaptado de Hotel Oro Verde (Fotografía), por Ecuador Turístico,2020 (<https://www.ecuador-turistico.com>).

### Características

- **Categoría:** 5 estrellas.
- **Ubicación:** Blvd. 9 de octubre 414 y, Guayaquil 090311. Centro de la ciudad.
- **Habitaciones:** vista al Centro de la ciudad.
  - Habitaciones Deluxe
  - Leading Suite
  - Premium Floor
  - Suite Oro Verde
  - Suite Presidencial
- **Recreación:** Piscina al aire libre, Jacuzzi, Oro Fit, Fitness Center y Spa.

- **Alimentos y bebidas:** Restaurante Le Gourmet (almuerzo y cena), La Fondue (cena), El Patio (desayuno, almuerzo y cena), Gourmet Deli (cafetería), Bar El Capitán, Room service 24 horas.
- **Internet:** WIFI alta velocidad en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** Lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** Shopping on-site (2 tiendas de cosas típicas), Business Center, traslado complementario Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto, catering, coordinación de eventos, valet parking (costo adicional), caja de seguridad en habitaciones, mini bar, habitaciones de no fumadores.

#### 3.1.4 Hilton Colón Guayaquil



**Imagen 4.** Adaptado de Hotel Hilton Colón (Fotografía), por Eventos Ecuador,2020 (<https://eventosecuador.com>).

#### Características

- **Categoría:** 5 estrellas

- **Ubicación:** Av. Francisco de Orellana Mz. 111, Guayaquil 090512
- **Habitaciones:** 294 habitaciones.
- **Recreación:** gimnasio 24/7, spa, piscina y tiendas.
- **Alimentos y bebidas:** Room Service, 5 restaurantes y 2 bares: Café Colón, Vereda Tropical, Portofino, Sal y Pimienta, Kioto Sushi, Atrium Bar.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** sin servicio de valet de cortesía.
- **Servicio de limpieza:** lavandería.
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** se aceptan animales de asistencia únicamente.
- **Instalaciones de negocios:** Business Center.
- **General:** Transporte de cortesía al aeropuerto, 8 salas de reuniones (hasta 50 personas), habitaciones con facilidades especiales para personas con discapacidades.

### 3.1.5 Hotel del Parque



**Imagen 5.** Adaptado de Hotel del Parque (Fotografía), por Nan Magazine,2020 (<https://www.nanmagazine.com>).

#### Características

- **Categoría:** 5 estrellas

- **Ubicación:** Km 1½ vía a Samborondón, Av. Los Arcos y Río Guayas Samborondón – Guayaquil, Samborondón 092301
- **Habitaciones:**
  - Deluxe Double
  - Deluxe King
  - Signature King
  - Junior Suite
  - Park Suite
  
- **Recreación:** masaje,
- **Alimentos y bebidas:** Casa Julián restaurante, Cafetería El Jardín, cena privada a orillas del río, Room service 24 horas.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:**
- **Servicio de limpieza:** lavandería.
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** mini bar y caja de seguridad en la habitación,

### 3.1.6 Hotel Unipark



**Imagen 6.** Adaptado de Hotel Unipark (Fotografía), por Guayaquil es mi Destino,2020 (<https://www.guayaquilesmidestino.com>).

### Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** Clemente Ballén 406 y, Chile 406, Guayaquil 090313
- **Habitaciones:**
  - Habitación standard
  - Habitación Signature Floor
  - Habitación Deluxe
  - Habitación Deluxe Suites
- **Recreación:** servicio de masajes, sauna, hidromasaje, piscina.
- **Alimentos y bebidas:** Unicafé, Unideli, Lobby Bar, Room Service.
- **Internet:** WIFI de alta velocidad.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** baños lujosos, mini bar,

### 3.1.7 Hotel Sonesta



**Imagen 7.** Adaptado de Hotel Sonesta (Fotografía), por Sonesta Hotel Guayaquil,2020 (<https://www.sonesta.com>).

### Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** Av, Joaquín José Orrantía González S/N, Guayaquil 090513
- **Habitaciones:** 110 habitaciones.
  - Habitaciones Superior
  - Habitaciones Women Only
  - Habitación Executive Travelers
  
- **Recreación:** gimnasio, spa, sauna y piscina al aire libre en el tercer piso.
- **Alimentos y bebidas:** Restaurante Sabores y Vinos, Ellipse Lobby bar, Terraza con eventos y música en vivo, Room Service 24 horas.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Instalaciones de negocios:** E-@ccess, centro de negocios.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** servicio de botones las 24 horas, 4 salas de eventos y reuniones, traslado desde y hacia el Aeropuerto de Guayaquil.

3.1.8



**Hotel  
Radisson**

**Imagen 8.** Adaptado de Hotel Radisson (Fotografía), por Booking,2020 (<https://www.booking.com>).

### Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** Ciudadela Kennedy Av. Gral. Francisco Boloña 503A y Calle Jorge Insua Hindro, Guayaquil 090510
- **Habitaciones:**
  - Habitación Estándar King
  - Habitación Estándar Doble
  - Studio Suite
  
- **Recreación:** piscina
- **Alimentos y bebidas:**
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** Facilidades para minusválidos, sistema antiincendios.

### **3.1.9 Grand Hotel Guayaquil**



**Imagen 9.** Adaptado de Grand Hotel Guayaquil (Fotografía), por Kayak,2020 (<https://www.kayak.com>).

### Características

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Ubicación:** 1615 Boyaca, Diez de Agosto &, Guayaquil 090307
- **Habitaciones:**
  - Standard Room
  - Deluxe Room
  - Suite Room
  
- **Recreación:** piscina al aire libre, solárium, club de racquetas terraza.
- **Alimentos y bebidas:** Cafetería La Pepa de Oro 24/7, Bar La Tortuga, Room Service.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** salones para reuniones y eventos, servicio de traslado al Aeropuerto.

### 3.1.10 Hotel Continental



**Imagen 10.** Adaptado de Hotel Continental (Fotografía), por Booking,2020 (<https://www.booking.com>).

#### Características

- **Categoría:** 5 estrellas.
- **Ubicación:** Chile 512 y, Guayaquil 090313. Centro de la ciudad.
- **Habitaciones:** vista al Parque de las Iguanas.
  - Habitación sencilla
  - Habitación doble
  - Habitación triple
  - Junior Suite
- **Recreación:** piscina, spa.
- **Alimentos y bebidas:** Restaurante El Fortín, Cafetería La Canoa, Room Service 24 horas.
- **Internet:** WIFI en todo el hotel.
- **Aparcamiento:** si
- **Servicio de limpieza:** lavandería
- **Servicio de recepción:** 24 horas.
- **Mascotas:** no se admiten.
- **General:** Servicio de traslado Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto, caja de seguridad en habitaciones, servicio de botones.

### 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Son los clientes y huéspedes los jueces del servicio. Cada estadía representa una evaluación de la satisfacción de estas personas hacia el servicio recibido por parte del personal del hotel donde se hayan hospedado. Los hoteles 5 estrellas de Guayaquil poseen características similares que hacen la diferencia de los hoteles de categorías inferiores. En estos establecimientos podemos encontrar una variedad de servicios disponibles las 24 horas, los 7 días de la semana que es una de las principales razones por la cual este sector tiene que rendir una mayor y mejor respuesta de servicio al cliente por su alta demanda.

Actualmente existen portales donde los clientes pueden evaluar el servicio que brindan los hoteles. El más visitado es Tripadvisor, donde se puede encontrar la posición que tiene cada hotel en relación a su categoría, ubicación y servicio. Además, se puede observar las opiniones tanto positivas como negativas de los clientes. Esta es una herramienta muy importante para el sector hotelero ya que permite la mejora y el desarrollo del buen servicio.

El recurso humano de una empresa, y en este caso en el sector hotelero, es la pieza fundamental para garantizar la excelencia en el servicio y así lograr el éxito esperado por la empresa. No sirve de nada tener una infraestructura lujosa con todos los servicios disponibles si el equipo humano no se encuentra capacitado, motivado para ejercer un buen trabajo al cliente.

**Tabla 1.** Análisis Comparativo Hoteles 5 estrellas de Guayaquil.

ANÁLISIS COMPARATIVO HOTELES 5 ESTRELLAS DE GUAYAQUIL							
Hoteles	Posición	Ubicación	Limpieza	Servicio	Valor	Puntuación	
Hotel del Parque	1	5	5	5	4.5	5	Excelente
Hotel Radisson	2	4.5	5	4.5	4.5	4.5	Excelente
Wyndham Guayaquil	4	4.5	5	4.5	4.5	4.5	Excelente
Oro Verde	5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	Excelente
Unipark	7	4.5	4.5	4.5	4	4.5	Excelente
Sheraton	8	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	Excelente
Grand Hotel Guayaquil	9	4.5	4.5	4.5	4	4.5	Excelente
Hilton Colón Guayaquil	11	4.5	4.5	4.5	4	4.5	Excelente

Hotel Sonesta	12	4.5	4.5	4.5	4	4.5	Excelente
Hotel Continental	14	4.5	4.5	4	4	4	Muy bueno

Fuente: elaboración propia

### 3.3 Presentación de resultados y discusión

#### 3.3.1 Resultados

Para esta investigación se realizaron encuestas a los empleados y huéspedes y entrevistas estructuradas a los Jefes de Calidad y/o Embajadores de los hoteles. Dentro del grupo de los empleados la mayoría posee cargo operativo y una minoría cargo administrativo.

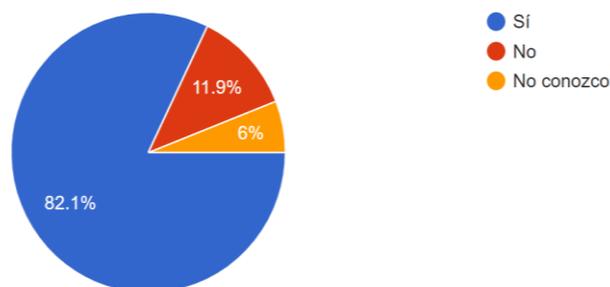
Tabla 2. Datos a analizar

Encuestado / Entrevista	Cantidad	Porcentaje
Empleados	67	72.04%
Cientes – Huéspedes	20	21.51%
Jefes de Calidad	6	6.45%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

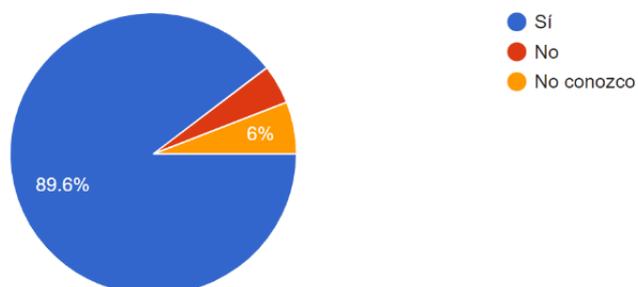
#### 3.3.2 Análisis de los empleados

Gráfica 1. ¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia?



Fuente: elaboración propia

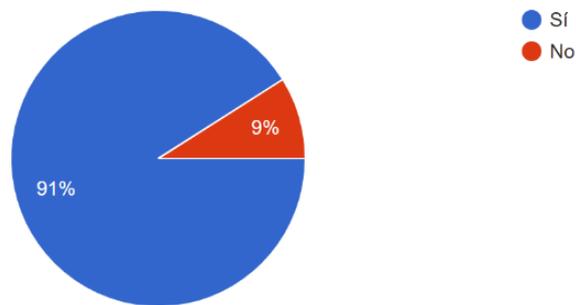
Gráfica 2. ¿Considera usted que se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar la calidad del servicio del hotel?



Fuente: Elaboración propia

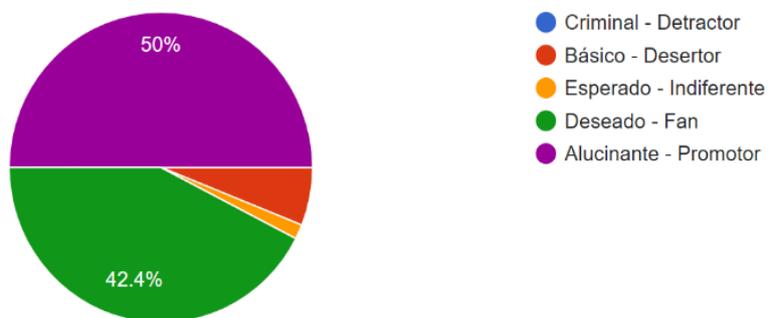
En las gráficas 1 y 2 el 82.1% de los empleados conocen que en el hotel donde laboran se aplica un modelo de excelencia mientras que el 11.9% afirman que no se aplica el modelo y el 6% desconoce del tema. Hace falta mayor capacitación al personal para que todos puedan tener claridad en cuanto a la situación de su empresa. A su vez el 89.6% del personal está de acuerdo y afirman que es necesario aplicar un modelo de excelencia para mejorar la calidad del servicio del hotel. Sólo el 6% tiene desconocimiento del tema. A pesar de que los hoteles en su mayoría cuentan con un modelo de excelencia, aún existen falencias en los procesos del servicio al cliente, por lo tanto, se debe analizar los factores que ayuden a mejorar esta problemática.

**Gráfica 3.** ¿El nivel de servicio del hotel es acorde a su categoría 5 estrellas?



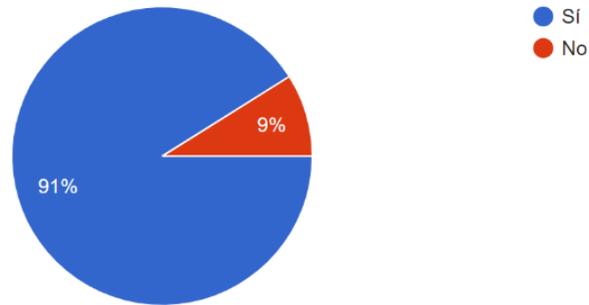
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 4.** ¿Qué nivel de servicio considera que tiene el hotel?



Fuente: elaboración propia

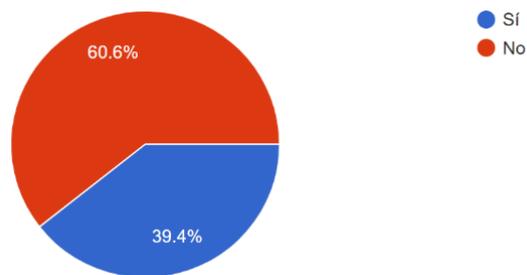
**Gráfica 5.** ¿La calidad del servicio en el hotel supera las expectativas de los clientes?



**Fuente:** elaboración propia

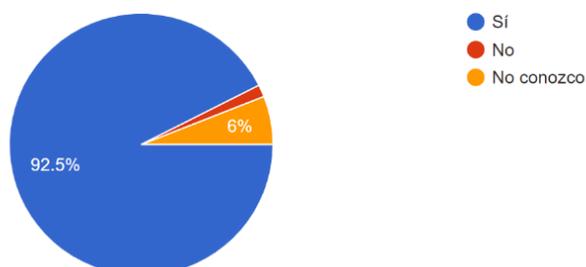
En las gráficas 3 a la 5 se observa que la mayoría de los empleados consideran que el nivel de servicio del hotel donde laboran si es acorde a la categoría 5 estrellas con un nivel de servicio alucinante – promotor superando las expectativas del cliente o huésped. Esto refleja la realidad del sector hotelero 5 estrellas. Sin embargo, sólo la minoría considera que los hoteles no tienen un nivel servicio acorde a su categoría, no son promotores ni supera las expectativas de los huéspedes. Esto muestra insatisfacción, desacuerdo y desmotivación por parte del personal.

**Gráfica 6.** ¿Conoce usted el modelo SERVQUAL?



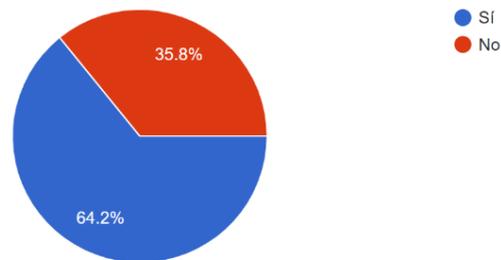
**Fuente:** elaboración propia

**Gráfica 7.** ¿Considera que la calidad del servicio en el hotel se pueda ajustar a un modelo de excelencia?



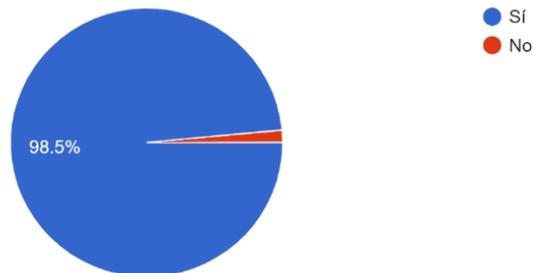
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 8.** ¿Conoce algún modelo de excelencia que pueda aplicarse para mejorar el servicio del hotel?



Fuente: elaboración propia

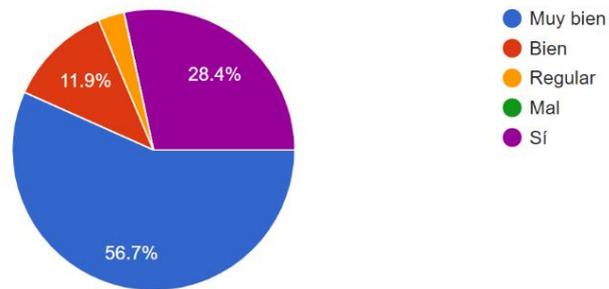
**Gráfica 9.** ¿Si se aplica el modelo de excelencia considera usted que se alcanzaría una mayor eficiencia en el servicio?



Fuente: elaboración propia

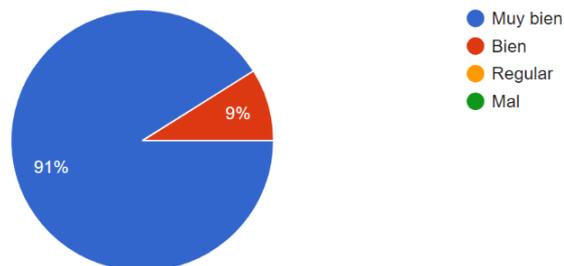
En las gráficas 6 a la 9 se observa que la minoría de los empleados tienen conocimiento del Modelo Servqual que es utilizado en los hoteles para medir la calidad y en su mayoría desconocen del modelo. A su vez la mayoría de los empleados tienen conocimiento de algún modelo que se pueda aplicar a la empresa donde laboran y afirman que un modelo ayudaría a alcanzar mayor eficiencia en el servicio. Esto permite analizar el grado de conocimiento de los empleados acerca de los modelos de excelencia y su aplicación en la hotelería. También permite evaluar cuál sería el modelo de excelencia ideal para aplicarlo al sector hotelero.

**Gráfica 10.** ¿Conoce los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?



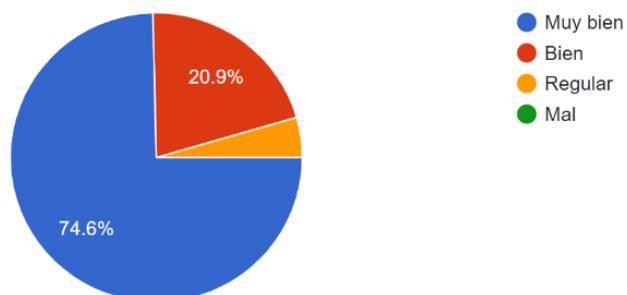
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 11.** ¿Conoce el cargo que usted desempeña en el hotel?



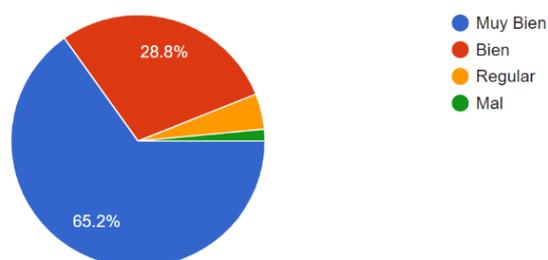
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 12.** ¿Se siente a gusto con el cargo que desempeña en el hotel?



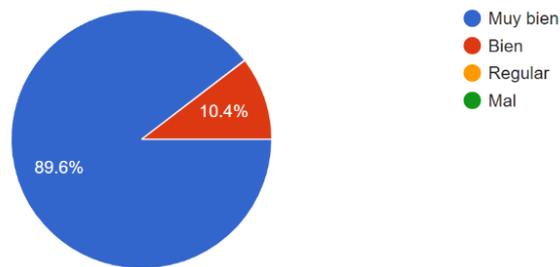
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 13.** ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, jefes del hotel?



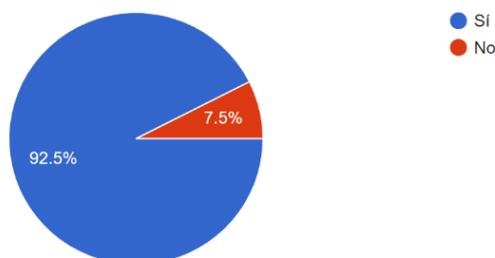
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 14.** ¿Se siente a gusto con la atención que usted brinda a los clientes y huéspedes del hotel?



Fuente: elaboración propia

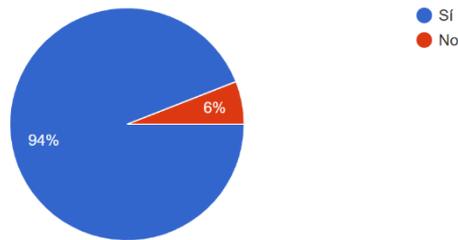
**Gráfica 15.** ¿Recibe capacitaciones relacionadas a la calidad y el servicio?



Fuente: elaboración propia

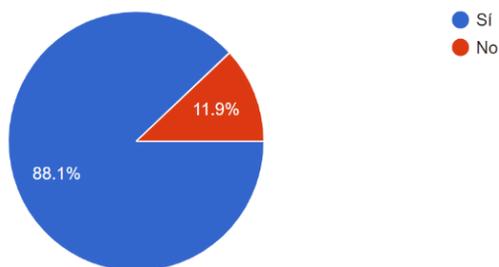
En las gráficas 10 a la 15 se puede analizar la satisfacción de los empleados en relación a su cargo, la empresa y el entorno. La mayoría conoce de las políticas y estándares del hotel donde trabajan, conocen el cargo que desempeñan, se sienten a gusto con su trabajo, sus compañeros y jefes de la empresa y con la atención que brindan a los clientes y afirman recibir capacitaciones de calidad y servicio que les permite poder tener un mejor desempeño laboral. Por otro lado, sólo la minoría muestra lo contrario, se percibe un grado de insatisfacción laboral y desconocimiento de parte de ciertos empleados.

**Gráfica 16.** ¿Se realizan controles y revisiones de los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?



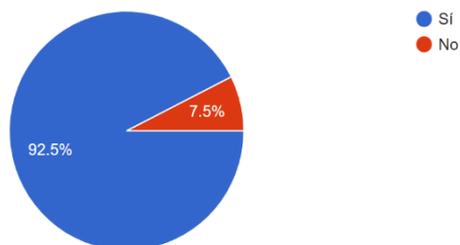
**Fuente:** elaboración propia

**Gráfica 17.** ¿Las instalaciones del hotel son acorde a su categoría 5 estrellas?



**Fuente:** elaboración propia

**Gráfica 18.** ¿El hotel posee un Jefe de Calidad que vela por la satisfacción de sus clientes y huéspedes?

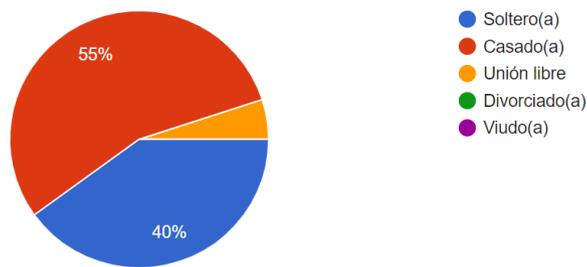


**Fuente:** elaboración propia

En las gráficas 16 a la 18 se analiza a la empresa en torno a sus colaboradores y clientes. Un 94% de los empleados afirman que la empresa donde trabajan realiza controles y revisiones de las políticas y estándares establecidos. Un 88% considera que la instalación del hotel es acorde a su categoría 5 estrellas. Un 92% asegura que el hotel posee una Jefatura de Calidad que vela por el bienestar de los clientes y huéspedes. La minoría expresa lo opuesto, esto puede ser por falta de conocimiento o inconformidad.

### 3.3.3 Análisis de los huéspedes

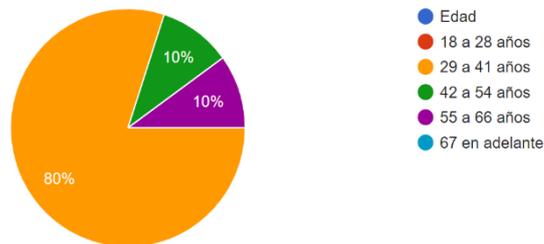
Gráfica 19. Estado Civil



Fuente: elaboración propia

Gráfica 20.

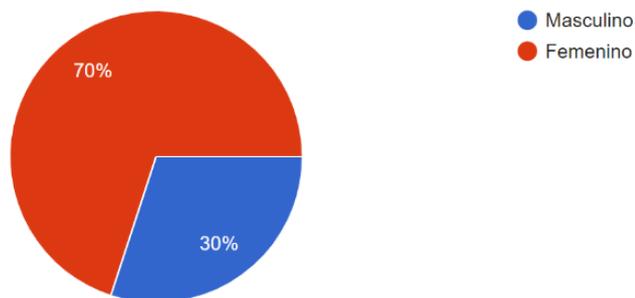
Edad



Fuente: elaboración propia

Gráfica 21.

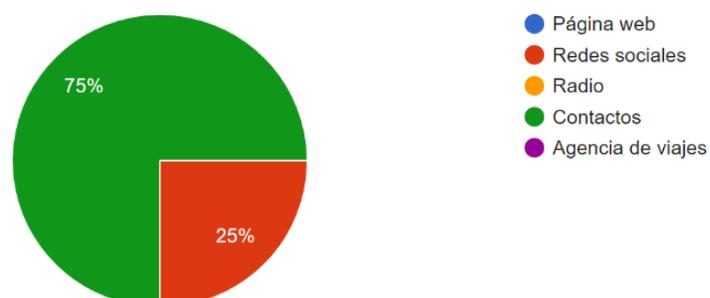
Género



Fuente: elaboración propia

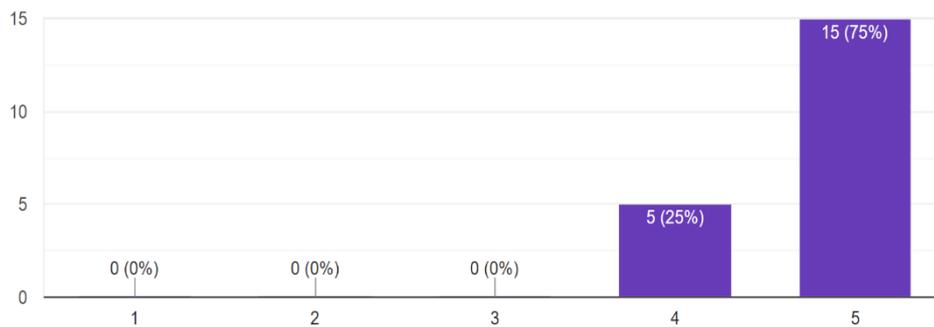
Gráfica 22. de qué medio la existencia hotel?

¿A través conoció del



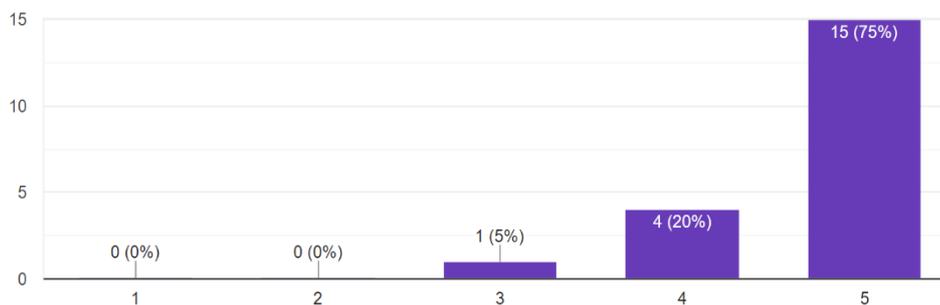
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 23.** Trámite de su reserva en el hotel



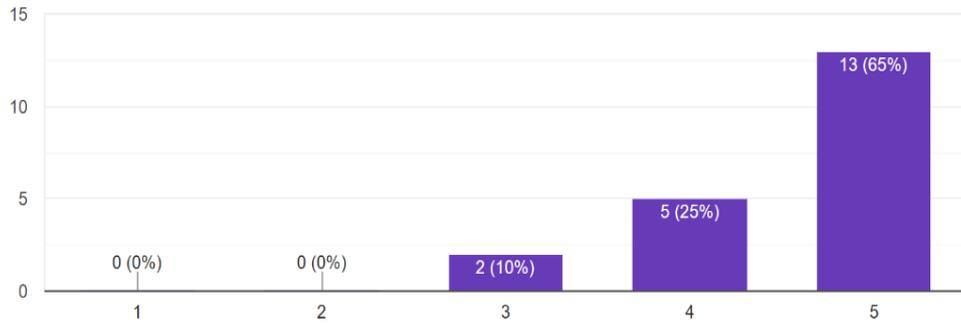
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 24.** Atención / amabilidad del recepcionista al momento de realizar check in



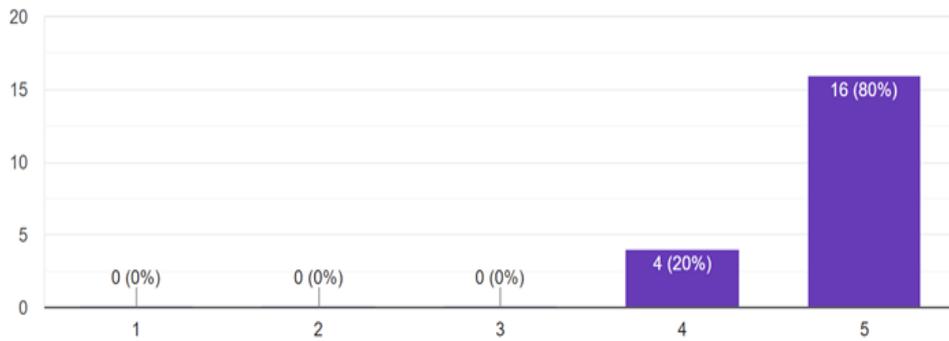
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 25.** Agilidad en la atención del recepcionista



Fuente: elaboración propia

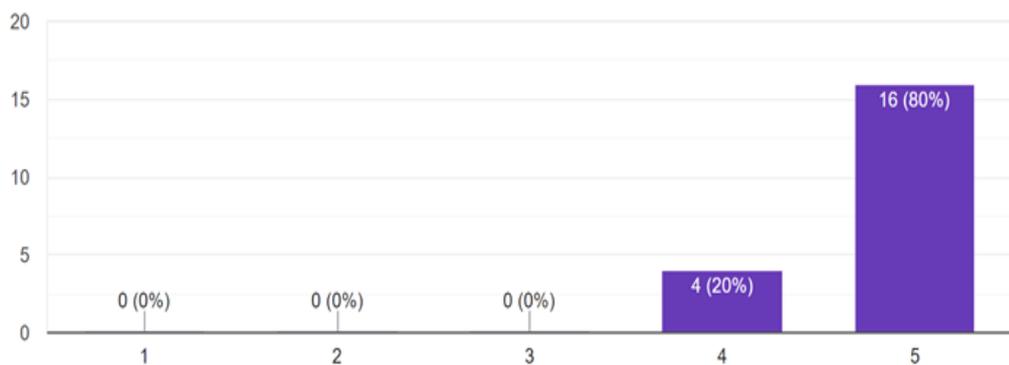
**Gráfica 26.** Atención / amabilidad del personal de botones



Fuente: elaboración propia

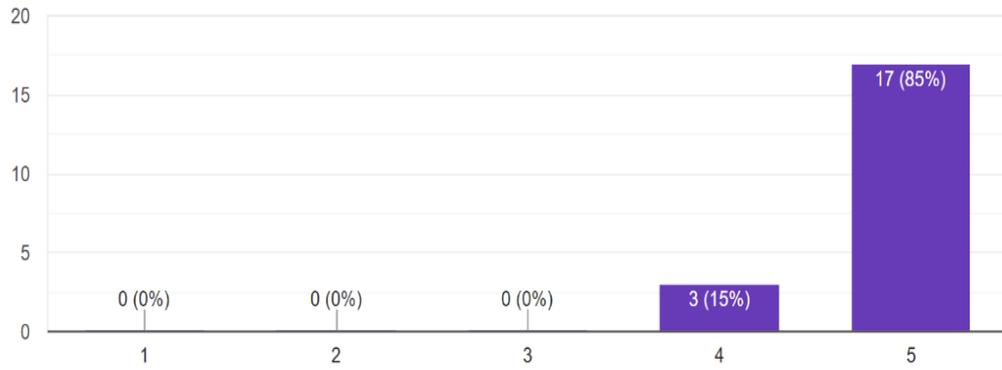
En las gráficas 23 a la 26 muestra el servicio de la recepción el cual la mayoría de los clientes se sienten muy satisfechos (5) y satisfechos (4) y una minoría percibe el servicio ni satisfecho ni insatisfecho (3) en especial en la parte de la atención del recepcionista y la agilidad del mismo. Se debe analizar las razones por la cual la atención y el servicio no llega a ser excelente en todos los casos.

**Gráfica 27.** Apariencia de la habitación



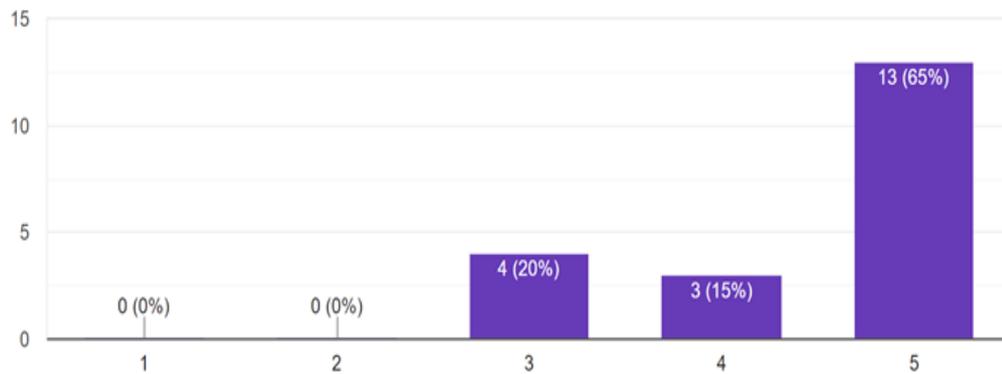
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 28.** Comodidad de la cama.



Fuente: elaboración propia

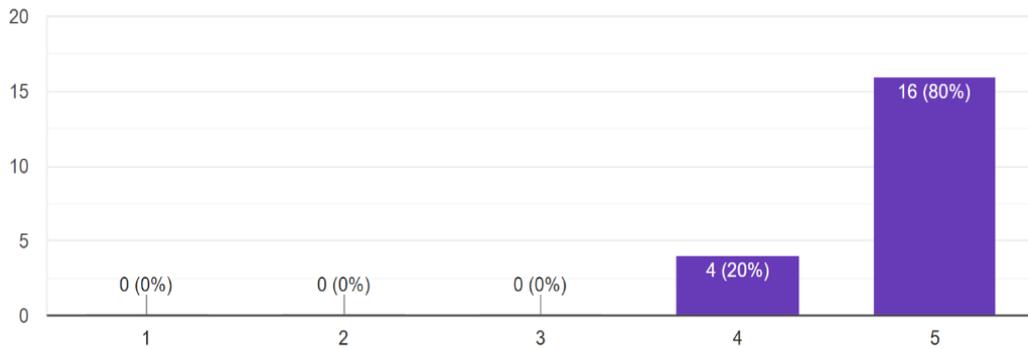
**Gráfica 29.** Conexión WIFI



Fue

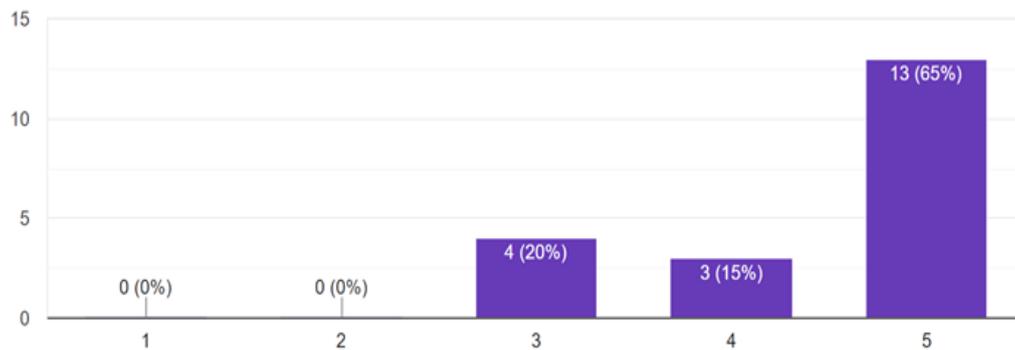
nte: elaboración propia

**Gráfica 30.** Atención / amabilidad de los camareros



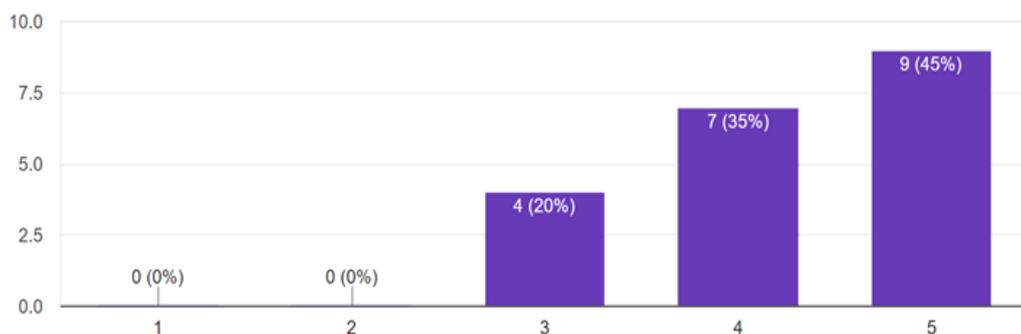
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 31.** Tiempo de respuesta ante un requerimiento



Fuente: elaboración propia

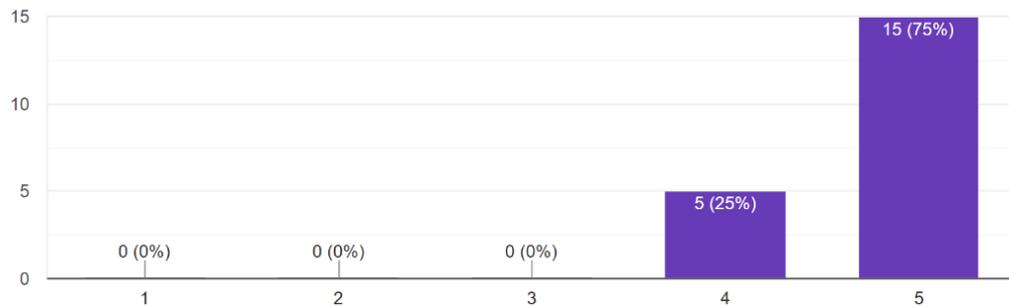
**Gráfica 32.** Precio de habitación / estadía



Fuente: elaboración propia

En las gráficas 27 a la 32 se analiza el servicio de la habitación. La mayoría de los huéspedes se sienten a gusto con su estadía y el servicio que reciben en la habitación. Sin embargo, una minoría sólo se muestra satisfecha (4) y neutral (3). Existen falencias en los requerimientos y el tiempo de respuesta, a su vez

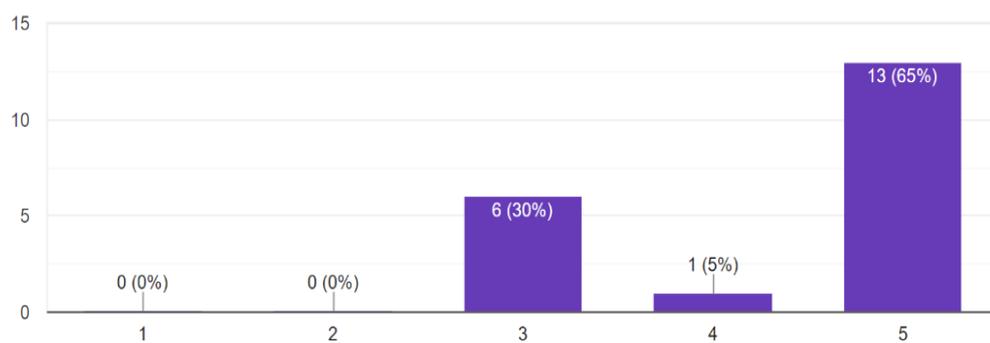
en la conexión WIFI factores importantes que deben ser mejorados ya que esto influye en el precio / calidad de la habitación.



**Gráfica 33.** Atención recibida al realizar pedido Room Service

Fuente: elaboración propia

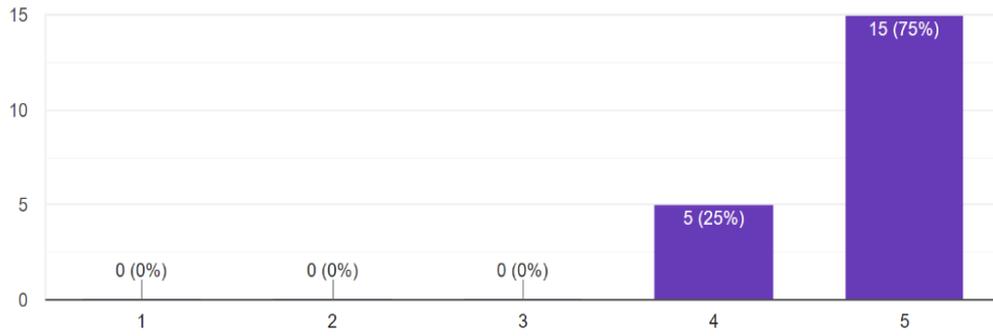
**Gráfica 34.** Tiempo de respuesta ante la solicitud de Room Service.



Fue

nte: elaboración propia

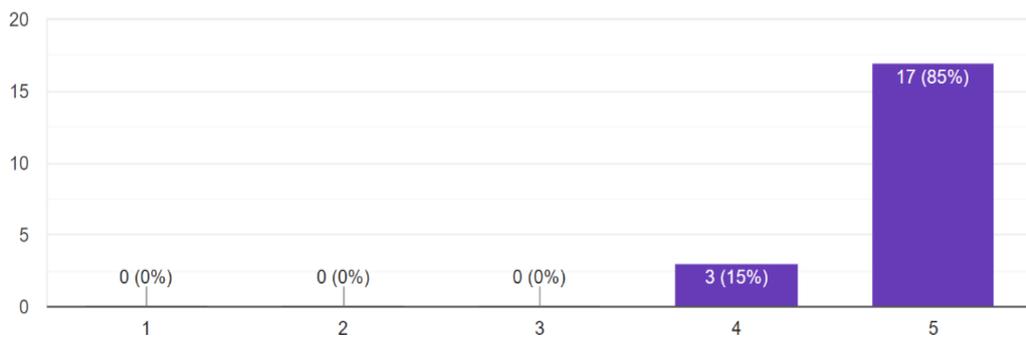
**Gráfica 35.** Amabilidad del mesero de Room Service



**Fue**

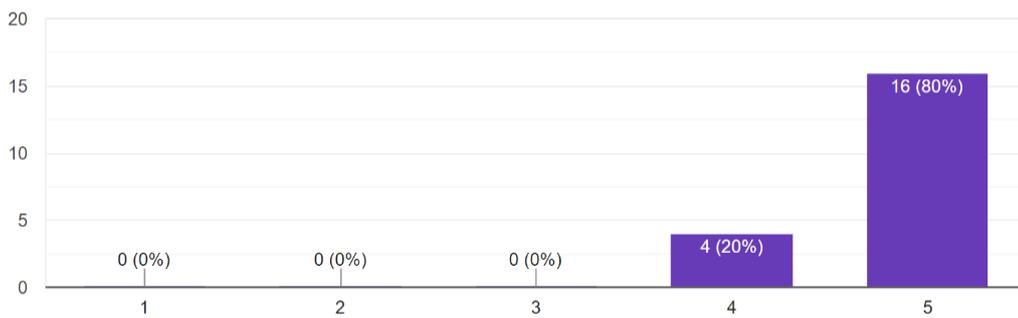
**n**te: elaboración propia

**Gráfica 36.** Amabilidad de la hostess del restaurante



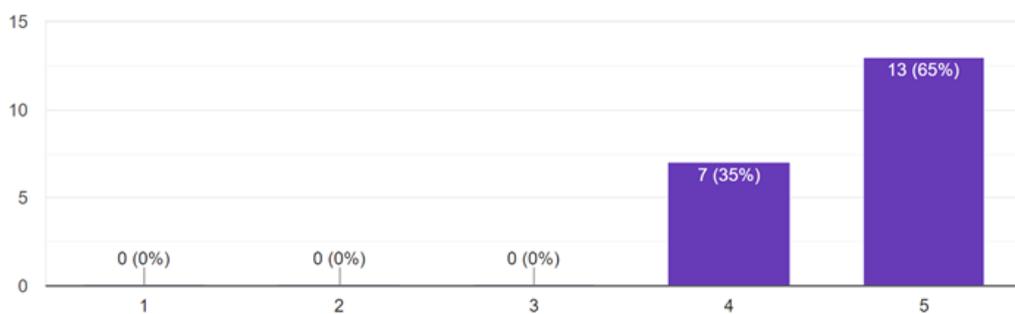
**Fuente:** elaboración propia

**Gráfica 37.** Atención / amabilidad del mesero de restaurante.



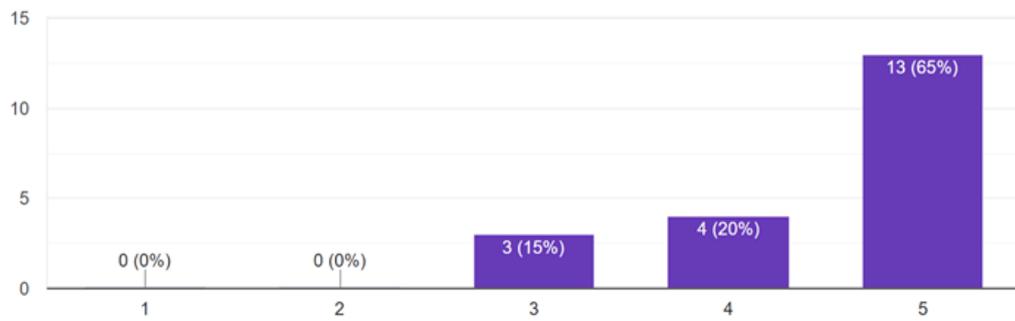
**Fuente:** elaboración propia

**Gráfica 38.** Calidad de la carta del restaurante



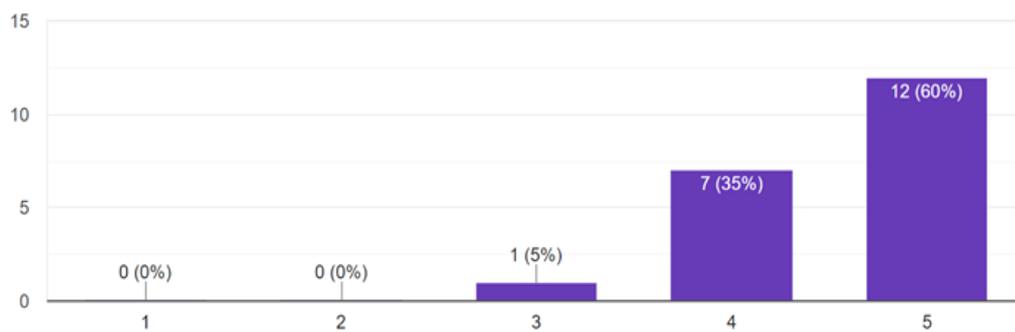
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 39.** Tiempo de respuesta del requerimiento del restaurante



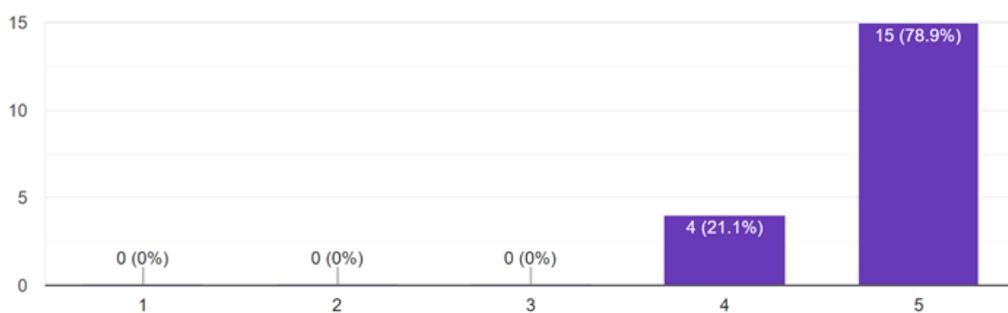
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 40.** Sabor de la comida del restaurante

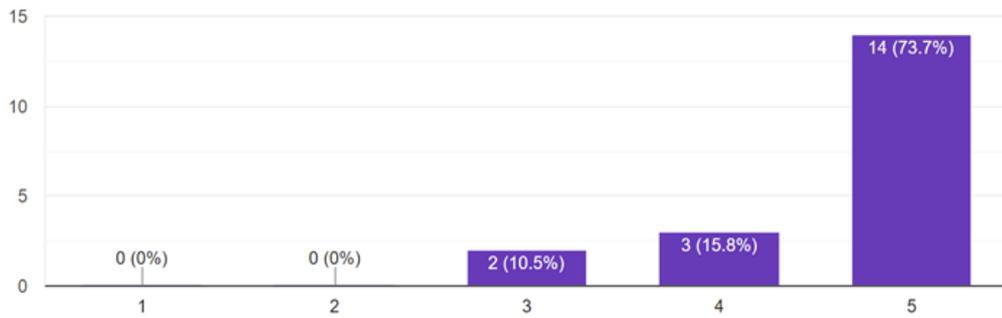


Fuente: elaboración propia

**Gráfica 41.** Atención / amabilidad del bartender



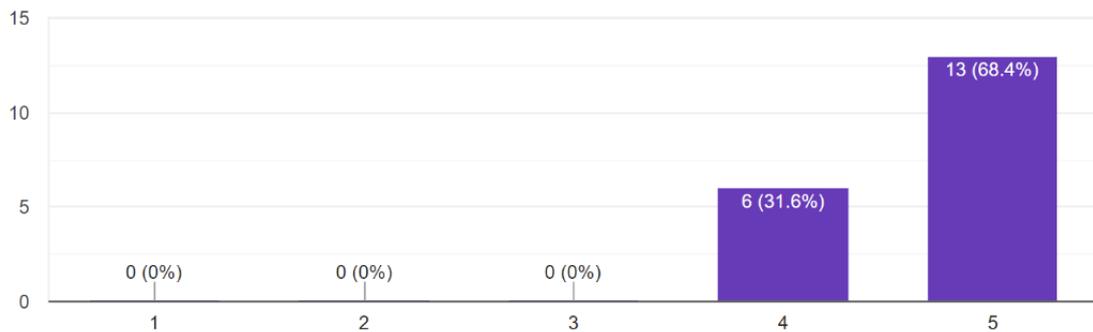
Fuente: elaboración propia



**Gráfica 42.** Tiempo de respuesta del requerimiento del bar

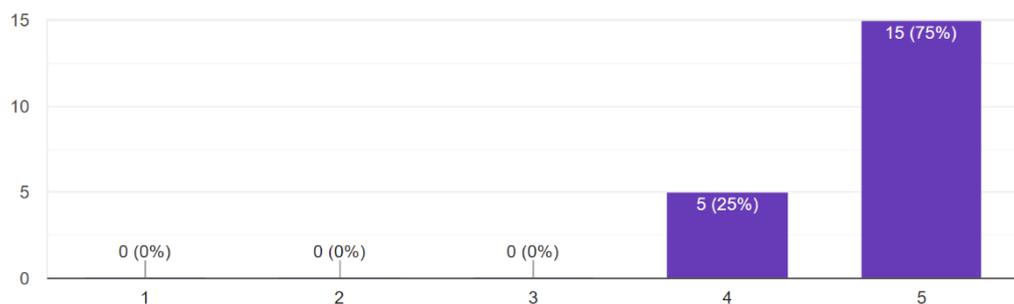
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 43.** Calidad de los alimentos y bebidas del bar



Fuente: elaboración propia

En las gráficas 33 a la 43 se analizó el servicio del área de Alimentos y Bebidas que comprende Room Service, restaurante y bar. La mayoría de los huéspedes se sienten muy satisfechos con el trato del personal. A su vez les agrada la carta del restaurante, bar y servicio a la habitación. Por otro lado, una minoría no expresa satisfacción en el tiempo de respuesta de los requerimientos. Esto es un factor que debe mejorarse ya que depende del tiempo de respuesta que la calidad del servicio sea eficiente y competitivo.

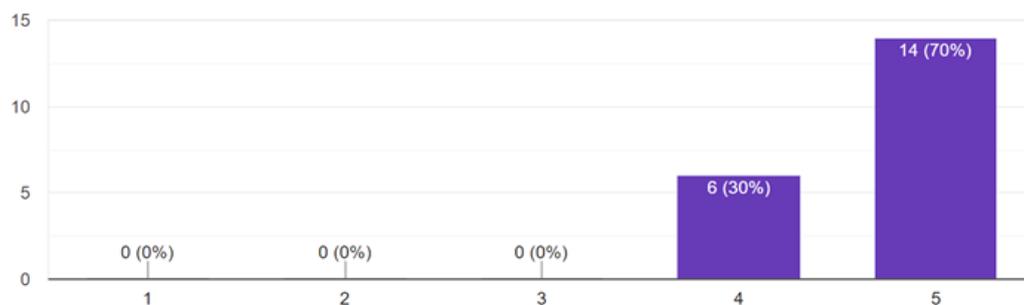


**Gr  
áfi  
ca  
44.**

## Ambiente y limpieza del Lobby (zonas comunes)

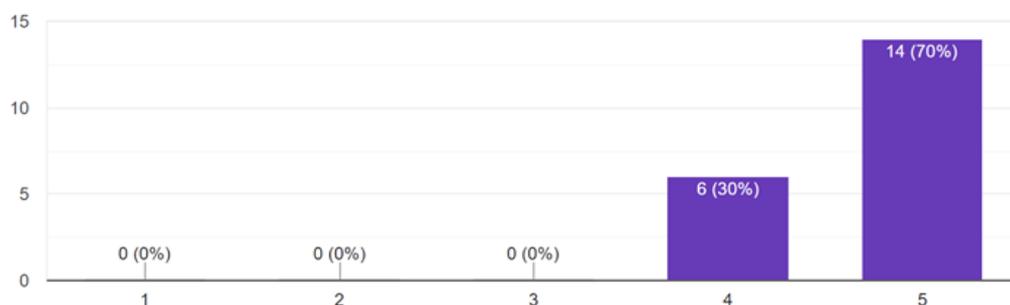
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 45.** Ambiente y limpieza del área de piscina y recreación (zonas comunes)



Fuente: elaboración propia

**Gráfica 46.** Ambiente y limpieza de los exteriores del hotel

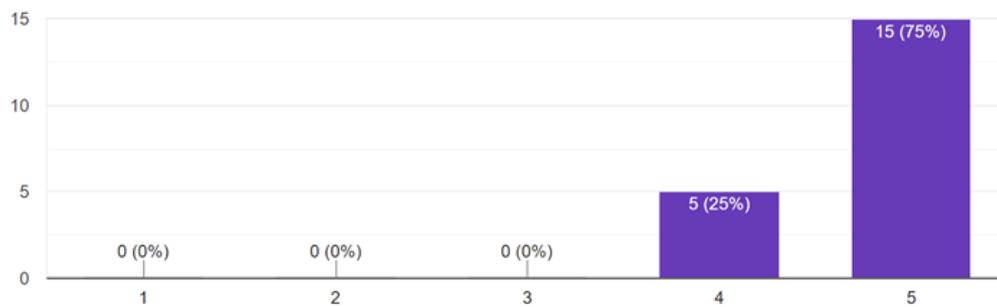


Fuente: elaboración propia

En las gráficas 44 a la 46 se analizó las zonas comunes de los hoteles 5 estrellas. Los clientes y huéspedes se encuentran muy satisfechos (5) y satisfechos (4) con el ambiente de las zonas comunes. Esto demuestra que la

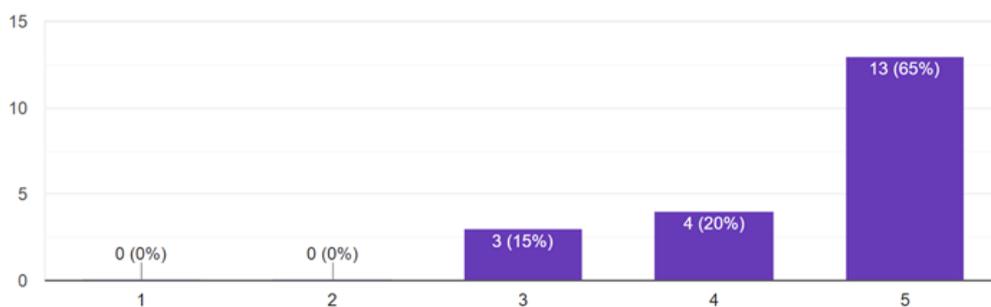
infraestructura y ambiente de los hoteles 5 estrellas más el servicio que reciben de parte de los empleados influye en la satisfacción y comodidad del huésped.

**Gráfica 47.** Seguridad dentro del hotel



Fuente: elaboración propia

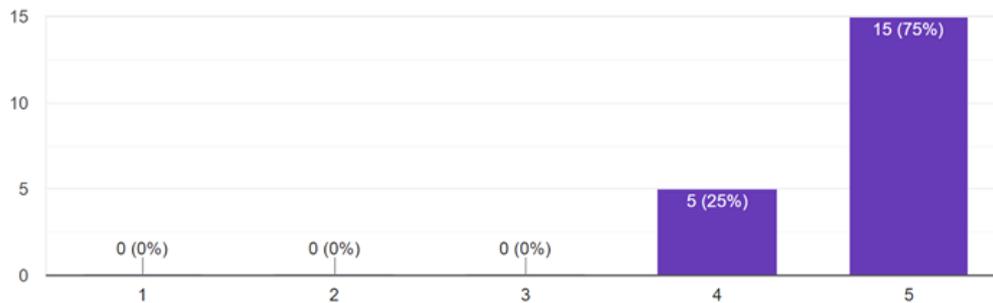
**Gráfica 48.** Seguridad fuera del hotel (seguridad ciudadana)



nte: elaboración propia

Fue

**Gráfica 49.** Seguridad y respeto por los objetos personales dentro de la habitación

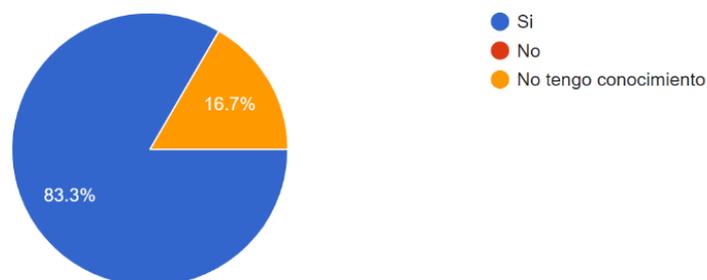


Fuente: elaboración propia

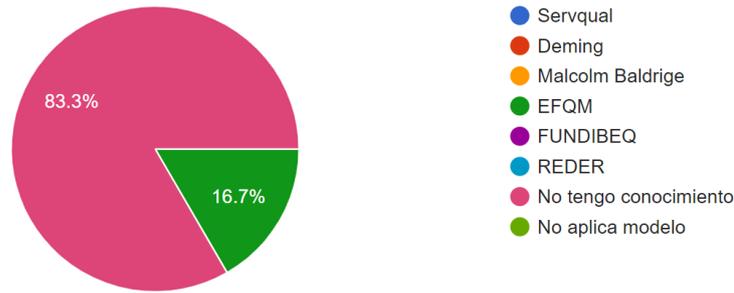
En las gráficas 47 a la 49 se analizó la seguridad tanto de los hoteles como fuera de ellos. Los huéspedes se sienten a gusto y muy satisfechos (5) y satisfechos (4) con la seguridad dentro del hotel y el respeto por los objetos dentro de la habitación. Sin embargo, una minoría no se siente conforme del todo con la seguridad fuera del hotel (seguridad ciudadana). Esto influye en la seguridad que brinda la ciudad de Guayaquil no es como esperan los turistas. A pesar de esta pequeña incomodidad que pueda generar a los clientes, la ciudad no deja de ser visitada anualmente por extranjeros.

### 3.3.4 Análisis de los Jefes de Calidad / Embajadores

**Gráficas 50 Y 51.** ¿El hotel donde labora aplica un Modelo de Excelencia?  
¿Qué modelo aplica?

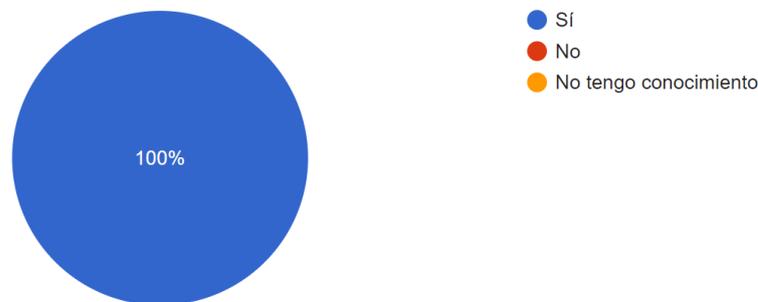


Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

**Gráfica 52.** ¿Considera usted que se deba aplicar un Modelo de Excelencia para mejorar el servicio?

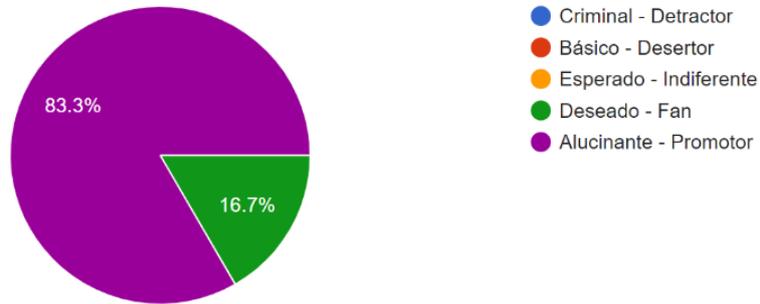


Fuente: elaboración propia

En las gráficas 50 a la 52 se observa que la mayoría de los Jefes de Calidad tienen conocimiento y afirman que el hotel donde laboran aplica un modelo de excelencia del cual sólo una minoría conoce qué modelo se aplica (modelo EFQM) y la mayoría desconoce del tema. Sin embargo, todos los jefes consideran que se debe aplicar un modelo de excelencia para mejorar el servicio.

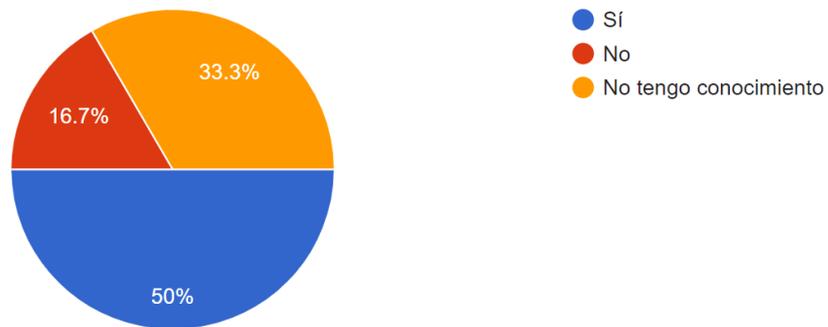
De acuerdo a la entrevista estructurada, los hoteles 5 estrellas aplican estándares de calidad y estrategias, prácticas de gestión mediante un proceso sistemático con la finalidad de autoevaluar el desempeño del personal, impulsar el trabajo eficiente de los empleados, cuidar cada uno de los detalles durante la experiencia del huésped en su estadía y mantener una estructura de organizaciones operativa y de apoyo que se complementa.

**Gráfica 53.** ¿Cuál sería el nivel de servicio del hotel donde labora?



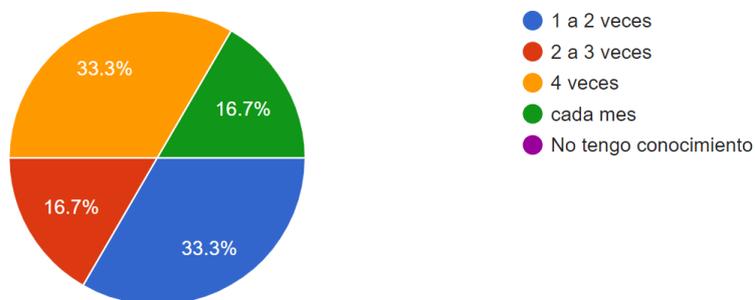
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 54.** ¿Conoce usted algún Modelo de Excelencia que pueda aplicarse al hotel donde labora?



Fuente: elaboración propia

**Gráfica 55.** ¿Cuántas veces al año realizan capacitaciones de calidad y servicio al personal del hotel?

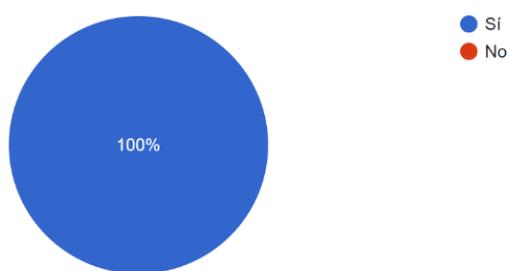


Fuente: elaboración propia

En las gráficas 53 a la 55 el nivel de servicio del sector hotelero 5 estrellas es en un 83.35 equivalente a alucinante – promotor, mientras que el 16.7% es equivalente a deseado – fan. Estos resultados son muy favorables en relación a los resultados de la encuesta a los empleados donde una minoría muestra insatisfacción del servicio del hotel. Al contrario, los jefes que tienen mayor noción de lo que acontece a diario en el hotel expresan mayor satisfacción.

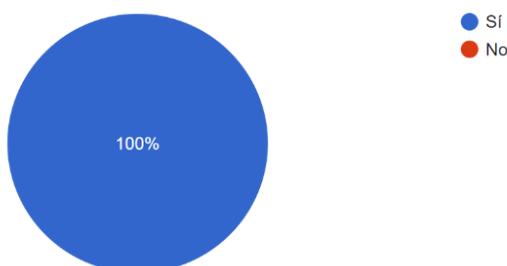
Por otro lado, los jefes en su mayoría conocen de algún modelo de excelencia que se pueda aplicar al hotel donde laboran y sólo una minoría 16.7% desconoce de algún modelo exacto, pero tiene noción de lo que involucra un modelo de excelencia y el 33.3% no tiene conocimiento absoluto del tema. En cuanto a las capacitaciones de los empleados incluidos los jefes administrativos y operativos en su mayoría las realizan cada año. En ciertos hoteles lo hacen cada mes, cada 2 meses y otros 4 veces anualmente. Los Jefes de Calidad son los responsables en dictar las capacitaciones relacionadas al servicio y calidad del hotel.

**Gráfica 56.** ¿Se realizan retroalimentaciones y mejoras continuas en base a las opiniones y observaciones de los huéspedes y clientes?



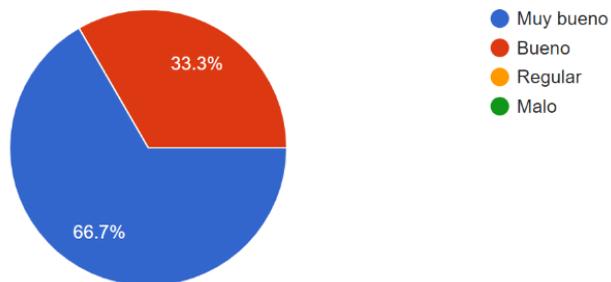
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 57.** ¿Se realizan seguimientos a los procesos y estándares de Calidad del hotel?



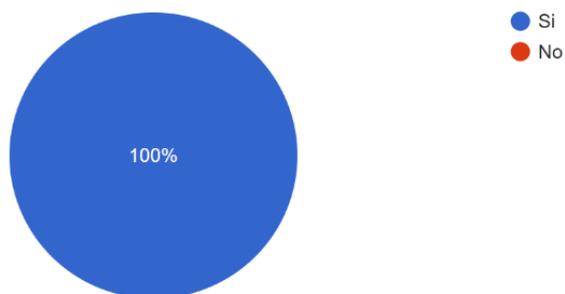
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 58.** ¿Cómo considera que es el ambiente laboral del hotel?



Fuente: elaboración propia

**Gráfica 59.** ¿La Gerencia General y Jefaturas se preocupan por motivar al personal a que tengan un mayor compromiso con sus actividades laborales?



Fuente: elaboración propia

En las gráficas 56 a la 59 el 100% de los entrevistados afirman que el hotel donde laboran se realizan retroalimentaciones y mejoras continuas, y seguimientos a los procesos y estándares de calidad. Esto difiere de las encuestas realizadas a los empleados de los hoteles ya que en una minoría desconocen de estos hechos y afirman en ciertos que no se realizan estos procedimientos o controles.

Un buen ambiente laboral y jefaturas preocupadas por motivar a los empleados y capacitarlos en cómo dar un servicio de excelencia, tener empatía y empowerment facilitan los resultados en la operación frente a un servicio al cliente como son denominados "los momentos de verdad" o momentos "wow". El servicio es muy importante que el equipo humano lo sepa manejar y así poder dar resultados esperados.

### **3.3.5 Discusión**

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil donde se obtuvo información del sector hotelero 5 estrellas. Únicamente 2 hoteles no fueron incluidos ya que se encuentran fuera de funcionamiento por motivos de la crisis generada por la enfermedad del COVID 19. Los instrumentos de recolección de datos fueron encuestas al personal y empleados y entrevistas estructuradas a los Jefes de Calidad y/o embajadores de los hoteles. Esto se realizó vía online sin necesidad de hacerla presencial para mayor seguridad y bienestar de las personas involucradas debido a la pandemia actual.

A pesar de que los hoteles 5 estrellas poseen una sólida cultura organizacional con valores y principios, misión, visión y pertenecen a una cadena hotelera a nivel internacional, se debe de realizar mejoras en el servicio, que permitan que los hoteles de este sector puedan posicionarse en relación a otros de categorías inferiores y así mantener esa diferenciación en el mercado.

Una vez realizado el análisis según los resultados, existen falencias en el sector hotelero 5 estrellas que no permite que en todos los casos exista un excelente servicio al cliente y así poder mantenerse o llegar a ser competitivos

en el mercado. El caso mayor relevancia y a tratar es directamente con el recurso humano de los hoteles. Los empleados muestran en un porcentaje mínimo de insatisfacción y desmotivación. En la mayoría de los casos es por las siguientes razones:

- Sobrecarga laboral y horas extra sin ser reconocidas en ciertos casos (dependiendo del cargo). Hay ocasiones que a un mesero le toca doblar turnos o extenderse para así evitar tener la menor cantidad posible de empleados en un turno y crear mayor eficiencia. Pero esta reducción de personal ocasiona malestar general y falta de motivación para laborar.
- Días libres que se le quita al empleado operativo para cubrir una mayor demanda de clientela o huéspedes y en la mayoría de los casos se da este suceso cuando hay feriados o festividades al año.
- Falta de incentivos que motiven al personal a cumplir con metas y así poder generar mayor ingreso y mejor atención a los clientes.
- Falta de capacitación específicamente en temas relacionados a la venta, cumplimiento de metas.
- En ciertos casos existen empleados cuya formación académica es incompleta y no tienen mayor conocimiento del servicio al cliente y otras formaciones que permitan un mejor desempeño y actitud.
- Falta de descanso por motivos que se les quita los días libres, trabajan más de 6 días consecutivos o tienen horarios pesados que no les permite el descanso necesario para rendir al 100% en la hora del servicio. Esto causa desmotivación al personal y genera malestar general entre las áreas operativas de todo el hotel ya que deben trabajar conjuntamente todos los departamentos para dar un servicio excelente y eficiente a los huéspedes.
- La remuneración del sector hotelero es baja en relación a otras industrias diferentes a esta. Sin embargo, el trabajo es mucho más pesado por las

extensas jornadas tanto para las áreas operativas que son la mayor parte del personal y áreas administrativas / jefaturas.

- La mayoría de los Jefes de Calidad desconocen si se aplica o no algún modelo de excelencia y la gestión a nivel administrativo de la empresa.
- Los tiempos de respuesta son los que permite que el servicio llegue a ser excelente o malo. Existe aún problemas en los tiempos de respuesta en especial en las áreas de Alimentos y Bebidas que involucra restaurante, Room Service y en requerimientos a la habitación. Esto se debe por falta de suficiente personal en un turno, incumplimiento de procedimientos por desconocimiento, falta de experiencia en trabajo a presión, falta de aptitud y actitud, etc.
- Falta de materiales, implementos etc para laborar. Hay momentos en que la ocupación hotelera llega al 100% motivo por el cual se requiere de mayor cantidad de activos de operación como vajillas, cristalería, cubertería y así poder cubrir el servicio debido a la alta demanda de clientes y huéspedes. Si llegan a faltar estos activos ocasiona que el servicio termine con un mal resultado. Como ejemplo: el mesero deja de atender mesas por entrar a la cocina a pulir vasos y platos que rotan por falta de mayor cantidad de estos activos. Así descuida las mesas que tiene a su cargo y se retrasa en los pedidos ocasionando malestar a los clientes por el mal servicio.

Se debe planificar mejoras en los puntos más débiles del servicio hotelero, en este caso es necesario enfocar la atención en el recurso humano de la empresa y lograr establecer mejoras para así poder obtener mejores y nuevos resultados en el servicio. A su vez reforzar los procedimientos, estándares y políticas de la empresa a través de capacitaciones y retroalimentaciones para una mejora continua y reforzar la gestión de la administración.

El éxito de todo modelo y gestión en una empresa va a recaer en un 90% en quien lo ejecuta, por lo tanto, es importante identificar aquellos colaboradores o empleados que sean apasionados por el servicio. Un hotel puede tener una

excelente infraestructura, ubicación y un sin número de características que lo destacan, pero todo queda en la buena gestión del recurso humano.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1 Justificación**

Un modelo de excelencia es necesario y fundamental no sólo en la Industria hotelera, sino también en todas las empresas que buscan satisfacer la necesidad de los clientes, crear fidelización por su producto y servicio que es el único factor de diferenciación frente a los demás ofertantes. Como una de las ventajas en su aplicación es ayudar a la empresa que conozca con mayor profundidad su funcionamiento o situación actual y así brindar las herramientas de mejora a los procesos y sistemas de gestión.

La industria hotelera de categorías 5 estrellas a nivel mundial, necesita tener implementado un buen Modelo de Excelencia dentro de su gestión empresarial. Existen aún ciertas falencias en el servicio que no permiten en la mayoría de los casos que los hoteles se mantengan en un nivel de servicio acorde a su

categoría. Esto sucede a pesar de que ciertos hoteles disponen de Modelos de Excelencia y otros sólo de estándares de calidad.

Por tal motivo a través de esta investigación se plantea crear un nuevo Modelo de Excelencia que impacte de manera positiva dentro de las empresas hoteleras del sector 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. El modelo debe complementar a los ya existentes en el mercado para así ayudar a reforzar y corregir los factores que influyen o puedan ser riesgo de un mal servicio al cliente. A su vez se espera que facilite y mejore los procesos y actividades del sector tanto internamente como externamente a nivel empresarial.

## **4.2 Propósito general**

### **4.2.1 Alcance del modelo**

El modelo tiene como finalidad garantizar una excelente calidad del servicio brindado a los clientes del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Esto se fundamenta en una planificación estratégica, mejora continua y procesos que permitan consolidar el servicio a través de resultados óptimos en beneficio y satisfacción de los huéspedes. A su vez identificar los aspectos negativos como las debilidades y amenazas que se puedan transformar en fortalezas y oportunidades.

Dentro de las cualidades que posee el modelo, permite la mejora continua de la calidad del servicio, es de fácil adaptación, de fácil comprensión, se enfoca principalmente en el buen manejo y administración del recurso humano de la empresa hotelera, flexible para cambios o mejoras, posee herramientas para análisis y solución de problemáticas.

## **4.3 Desarrollo**

### **4.3.1 Modelo Quality Servhotel**

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es uno de los objetivos más importantes del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de

Guayaquil. A su vez establecer estrategias y políticas que se ajusten a las necesidades del mismo. De esta forma se podrá cubrir todos los aspectos que involucran la calidad y el servicio en la empresa.

Con la creación del modelo Quality Servhotel dirigido específicamente a hoteles del sector 5 estrellas se busca establecer factores de calidad que permitan el mejoramiento en varios aspectos de la empresa hotelera. A su vez busca la mejora continua del servicio al cliente aportando al desarrollo social con mayores beneficios y recursos para los empleados dando como resultado una mejora en la calidad empresarial.

Temas importantes que abarca el modelo son la mejora continua en la orientación al cliente, compromiso con el trabajo, actitud positiva, aptitud para desempeñar el cargo, trabajo en equipo, motivación laboral, capacitaciones, retroalimentaciones, gestión por procesos, liderazgo por parte de las jefaturas de las diferentes áreas de los hoteles, mejoras en el manejo administrativo a nivel general de la empresa y mejoras en la gestión del departamento de Recursos Humanos.

En el ámbito administrativo se debe identificar las necesidades y roles del recurso humano para que los empleados puedan profundizar sus conocimientos en conocer el cargo que desempeñan, sentirse cómodos dentro de la empresa y lograr adecuar los procesos administrativos y operativos lo cual permitirá tener el beneficio de optimizar los servicios de calidad, facilitar y ejecutar el modelo aplicado.

Finalmente, con la obtención de beneficios tanto sociales como económicos de los diferentes hoteles del sector 5 estrellas, se mantendrá una mejora continua de los procesos, actividades que involucran a este sector y de la calidad de servicio que se brinda a los clientes.

#### **4.3.2 Principios del modelo**

### ➤ **Gestión de la Administración**

Brindar las facilidades para la aplicación y ejecución del modelo para la mejora continua y optimización de recursos y de los servicios de calidad. La administración debe estar a cargo de la gestión del recurso humano, capacitación y motivación para un mejor entorno laboral y desempeño del personal.

### ➤ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es fundamental para cumplir con los objetivos y metas establecidos dentro de la empresa. Todas las áreas de la empresa hotelera deben tener claro los procedimientos y conocimientos adquiridos a través de capacitaciones para poder coordinar entre ellas y lograr brindar un excelente servicio al cliente.

### ➤ **Consolidación de criterios del modelo**

El modelo es una unificación de varios modelos establecidos que ayuda a reforzar y mejorar los procesos dentro de la empresa para así poder lograr los objetivos establecidos. Su enfoque es más direccionado al recurso humano (empleados) de la empresa y la mejora continua que son la pieza clave para lograr un excelente servicio y competitividad dentro del mercado hotelero.

#### **4.3.3 Representación del modelo**

Figura 7. Modelo Quality Sevhotel. Fuente: elaboración propia

#### 4.3.4 Factores del modelo

##### 4.3.4.1 Estrategias

La organización y planificación de las estrategias se establecen con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Se debe realizar un



análisis FODA de la organización para poder evaluar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A su vez se debe reforzar la intervención Administrativa, Recursos Humanos y la toma de decisiones a nivel Gerencial. Determinar correctivas que permitan lograr la competitividad del servicio.

#### **4.3.4.2 Procesos y procedimientos**

La empresa determina y establece los procesos, procedimientos junto con los estándares y políticas de calidad que se deben seguir para obtener un excelente resultado en relación al servicio. Los procesos son los pasos que se deben seguir para completar una tarea o servicio. Los procedimientos son pasos específicos establecidos que se deben seguir para lograr brindar y completar un servicio.

Estos procesos y procedimientos se encuentran principalmente en los cargos operativos. A nivel de hotelería, los procesos son reglas o pasos a nivel general como ejemplo, procesos relacionados a la imagen, uniforme, presentación personal, marcación ingreso y salida que deben seguir todos los colaboradores de la empresa hotelera.

Por otro lado, los procedimientos en cargos operativos se desglosan en sub procedimientos donde se especifica de forma minuciosa o detallada la forma de cómo debe realizarse un servicio. Como ejemplo puede ser la atención a la mesa por parte del mesero, tiene procedimientos desde el saludo hasta la despedida con el cliente.

#### **4.3.4.3 Comunicación y capacitación**

La organización debe velar que sus empleados se encuentren informados de todos los acontecimientos importantes que sucedan. Por ejemplo, cuando al hotel llega un huésped VIP deben estar informadas todas las áreas para que exista una buena comunicación y mayor eficiencia en el servicio.

Las capacitaciones permiten informar a los empleados de temas que se actualizan anualmente y a su vez refuerza los conocimientos para que puedan

consolidar un mejor servicio al momento de trabajar. El estar capacitado ayuda a obtener un mejor resultado en cuanto a la atención que se brinda a los huéspedes y un mejor resultado en cuanto al servicio que ellos esperan de los empleados.

#### **4.3.4.4 Enfoque al Recurso Humano**

El área de Talento Humano influye directamente al recurso humano de la empresa. La buena gestión y administración de los empleados permite mantenerlos motivados y apasionados con su trabajo y así poder desempeñarse de manera excelente y eficiente contribuyendo con los logros de los objetivos establecidos por la organización.

Un personal que se siente importante y que se preocupan por su bienestar a nivel emocional, social, económico, educativo y de salud, es un personal que trabajará con pasión y motivación. Depende mucho del recurso humano, el éxito de la empresa hotelera, ya que son los empleados quienes tiene el primer contacto con los huéspedes y estos son dueños y responsables de la satisfacción del servicio que brindan. Sentirse cómodo en un buen entorno laboral, conocer y dominar su trabajo son clave para el buen desarrollo profesional de los empleados.

También se sugiere la realización de un manual para los empleados donde se detalle todos los lineamientos relacionados al modelo de excelencia que se aplique a la empresa. De esta forma se pretende informar a todo el personal para que puedan tener mayor noción de las estrategias a seguir del modelo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos. El manual es un complemento de los manuales existentes de los estándares y políticas de calidad del hotel.

Recursos Humanos debe enfocarse en trabajar más lo siguiente:

- **Incentivos mensuales:** mejor empleado(a) del mes, bonificación extra por ventas si se cumple la meta establecida, regalo por los cumpleaños del mes, seguro médico privado y beneficios que pueda utilizar el empleado. También se pagará inmediatamente los días festivos y feriados trabajados con días libres pendientes los cuales no se dejarán acumular.
  
- **Premios:** Se premiará a los empleados que brinden el mejor servicio del mes o que sean reconocidos los huéspedes. Se brindará estadías en hoteles pertenecientes a la cadena hotelera donde laboren. A su vez si el empleado mantiene un buen perfil y record en el año se le premiará con un ascenso tan pronto haya la oportunidad en alguna vacante que le interese aplicar en la empresa.
  
- **Capacitaciones:** Se permitirá al personal que pueda acceder a capacitaciones de temas relacionados a su cargo y área operativa con la finalidad de que puedan progresar a nivel académico y así reforzar sus conocimientos y desempeño laboral. A su vez se debe realizar convenios con la Asociación Hotelera del Guayas y otras instituciones donde los empleados puedan acceder a capacitaciones de temas que tengan interés y así continuar con sus estudios. Se les brindará facilidades en cuanto a horarios de trabajo.
  
- **Estudios:** Se permitirá que el empleado pueda continuar estudiando esto le permitirá a la persona que se sienta motivada con sus aspiraciones académicas y complementarlas con su trabajo. Se debe realizar una planificación en donde se escoja una cantidad mínima que pueda tener el permiso de estudio y no perjudique a la operación en general. Asimismo, cuando este grupo inicial termine de estudiar se le brindará la oportunidad a un siguiente grupo.
  
- **Pasantías:** Se brindará la facilidad que los empleados puedan realizar pasantías en otras áreas de su interés con el fin de que puedan adquirir mayores conocimientos y tener la oportunidad de aplicar a una futura

vacante del cargo que lleguen a realizar las prácticas en la empresa o en una externa.

- **Vacaciones:** Se dará el beneficio al empleado que pueda escoger con anticipación la fecha de sus vacaciones siempre y cuando se vaya a partir de la fecha que cumple su periodo correspondiente.
- **Turnos de trabajo:** Se respetará que los empleados trabajen máximos 5 días consecutivos a la semana y 2 días libres de descanso. A su vez tendrán horarios rotativos que no perjudiquen su descanso y bienestar físico.

#### **4.3.4.5 Trabajo en equipo**

Buscar el bienestar común de los mismos empleados y de la empresa es la meta que todos deben perseguir para brindar el mejor servicio al cliente trabajando en equipo. Los empleados y las jefaturas dentro de la empresa hotelera tienen el mismo objetivo que lograr, que es la satisfacción y el excelente servicio al cliente. Cada uno posee un cargo o rol distinto, pero con el mismo objetivo.

Para lograr un excelente trabajo en equipo y cooperación de todas las áreas debe existir la integración y el compañerismo entre el personal. Al existir estos 2 factores importantes da como resultado una buena relación interpersonal y una mayor cooperación y apoyo entre las áreas del hotel.

#### **4.3.4.6 Enfoque al cliente**

Un cliente feliz y satisfecho con un producto o servicio, es un cliente que regresará al mismo lugar donde pudo lograr satisfacer sus necesidades y así generará fidelización a la empresa hotelera. Conocer a los diferentes tipos de

clientes y huéspedes es una de las tareas más importantes que realiza el sector hotelero 5 estrellas. No se trata únicamente de una excelente infraestructura, ubicación, producto o lugar, sino, de un excelente trato al cliente que logre superar sus expectativas.

Aceptar las críticas y opiniones de los clientes ayudan a la empresa a realizar mejora continuas y correcciones que le lleven al éxito en cuanto al servicio. La imagen de la empresa se ve reflejada a través de las opiniones y satisfacción de sus clientes.

#### **4.3.4.7 Mejora continua y retroalimentación**

La mejora continua se aplica mediante los resultados de un servicio. Esto permite lograr mayores resultados en beneficio de la empresa. A su vez es importante realizar retroalimentaciones diarias a los empleados y enfocar la atención en la mejora continua cumpliendo los procesos y procedimientos que involucran el servicio al cliente. Depende de la aptitud y actitud del empleado que pueda comprender y tener un mayor compromiso con su trabajo en cada retroalimentación dada y mejora continua que se espera.

Se tiene planificado ofrecer capacitaciones al personal de los hoteles 5 estrellas para que puedan aumentar sus conocimientos y esto les ayude a tener un mejor desempeño de sus funciones, y complementar el servicio que brindan a los huéspedes y clientes. A su vez se debe realizar evaluaciones de forma mensual y anual de la calidad del servicio con el fin de obtener resultados (de manera constante) y así poder realizar la mejora continua y lograr los objetivos esperados.

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo de investigación se implementó y creó un modelo de excelencia con la finalidad de mejorar la calidad del servicio del sector hotelero

5 estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se espera desarrollar estrategias competitivas que lleven al posicionamiento del sector. Esto permitirá que la industria hotelera de desarrolle de mejor manera teniendo como política principal la satisfacción y excelencia del servicio al cliente.

En relación al marco teórico, se analizaron y estudiaron varios Modelos de Excelencia que fueron establecidos años atrás y son aplicados a empresas de diferentes industrias, incluida la industria hotelera. Por tal motivo, se concluyó que es necesario y fundamental disponer de un nuevo Modelo de Excelencia y calidad que permita controlar y evaluar las actividades de la organización con el fin de brindar a los huéspedes y clientes un mejor servicio, lograr la eficiencia, reducción de costos y obtener mejores y mayores resultados dentro del mercado.

Al analizar la gestión de los hoteles 5 estrellas, se concluyó la importancia de conocer los departamentos y el equipo operativo que lo conforman. A su vez poder evaluar las funciones que desempeña el personal en la organización y enfocar la atención en la capacitación y motivación de los mismos. La intervención de las jefaturas y su gestión a nivel administrativo y operativo también es un factor importante para el desarrollo de los empleados.

Se evidenciaron falencias vinculadas al personal de los hoteles donde en cierto porcentaje no poseían motivación, ni suficiente capacitación en el servicio al cliente relacionado a las ventas. También existía una insatisfacción laboral por horario pesados de trabajo, tareas poli funcionales por falta de personal, días libres quitados por cubrir turnos en feriados y festivos, tiempos de respuesta largos que afectan al servicio, remuneración baja y largas horas de trabajo al mes, entre otros.

Es fundamental conocer las expectativas de los clientes a través de las observaciones y evaluaciones que realizan ya que esto permite el mejoramiento de la calidad del servicio, lograr la satisfacción de los turistas y clientes y generar mayor fidelización que beneficie a la empresa hotelera. Los empleados también cumplen con un rol muy importante para lograr los

resultados esperados dentro del servicio. Por lo tanto, es preciso el mantener al personal motivado, capacitado y seguro para desempeñar un excelente rol al momento de tener contacto con los huéspedes y clientes.

De acuerdo a los objetivos establecidos se puede concluir:

- ❖ Se pudo comprobar que es necesario la aplicación de un modelo de excelencia para mejorar el servicio en el sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se propuso un nuevo modelo llamado "Quality Servhotel" que busca principalmente el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores o recurso humano de la empresa con el fin de motivarlos y que tengan compromiso de realizar un excelente trabajo y así poder dar buenos resultados en relación a la atención al cliente.
- ❖ A través de los instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevista estructurada) se pudo determinar el nivel de servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil. Se constata la falta de motivación del personal y otros factores que inciden en la calidad del servicio. Por lo tanto, es necesario la implementación del modelo de excelencia para realizar mejoras que ayuden a que el servicio brindado a los clientes y huéspedes sean acorde a su categoría.
- ❖ Se estableció un análisis comparativo del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas de la ciudad Guayaquil. Con el fin de analizar la calidad del servicio de cada uno de los hoteles, se pudo verificar que existen problemas y desmotivación de parte del personal. Esto incide en el desempeño laboral. De esta forma se plantea la realización de mejoras y correcciones para evitar errores y mal servicio al cliente. Si el recurso humano se encuentra motivado, tiene las herramientas necesarias tanto la experiencia, conocimiento y compromiso se verán mejores resultados en su desempeño y así mejorará el servicio.

- ❖ Se verificó que la calidad del servicio de los hoteles cinco (5) estrellas es buena, pero al no estar ajustado al nuevo modelo propuesto existen falencias que afectan el servicio. De esta forma se pudo comprobar y analizar la importancia de la implementación del modelo de excelencia. Al introducir un nuevo modelo de excelencia, la calidad del servicio mejorará ya que depende del recurso humano y su desempeño en que el servicio sea excelente y acorde al nivel y categoría del hotel.

Con la implementación del modelo "Quality Servhotel" y su aporte a la calidad del servicio se obtendrán mejores resultados que brinden beneficios no sólo a los clientes sino al recurso humano y la empresa. Este modelo se enfoca no sólo en las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos, sino en el recurso humano y su administración que es la pieza fundamental para lograr el éxito esperado en el servicio.

## **RECOMENDACIONES**

Ecuador en los últimos años, es un país que ha sido promocionado a nivel mundial como un destino potencial para visitar gracias a la intervención del Ministerio de Turismo con su campaña "All you need is Ecuador" creada en el año 2015. Ciudades como Guayaquil se han beneficiado de la gran demanda de turistas que la visitan con fines de descanso y de negocios. Esta oportunidad permite el desarrollo de nuevas atracciones, alojamiento, centros de negocios en otras actividades que ayudan a la economía del país y a la industria hotelera.

Con la crisis mundial generada por la enfermedad del Covid 19, el país analiza propuestas para mejorar la economía y competitividad en el sector turístico y hotelero una vez culminada la emergencia sanitaria.

De acuerdo a los objetivos establecidos en esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Para poder brindar un servicio de calidad el ministerio de turismo inicio una campaña 2015 all you need is ecuador y mencionar las campañas 2020. Actividades como estas y más deben continuar para promocinar, impulsar, y continuar mejorando la calidad del servicio del Ecuador. Campaña turística "Te extraño Ecuador" (27 de abril 2020) con la finalidad de atraer a las personas que vuelvan al país y reactivar el sector. "Te Extraño Ecuador" pretende de una manera emotiva evocar la nostalgia de los ecuatorianos por recorrer nuevamente las maravillas que ofrece el país de los Cuatro Mundos, inspirando el deseo de volver a esos lugares y vivir nuevas experiencias una vez que la emergencia sanitaria pase". (Ministerio de Turismo , 2020).

Campaña turística "Be Well in Ecuador" por iniciativa del Ministerio de Turismo, que tiene como finalidad atraer visitantes y reactivar el turismo receptivo. "La campaña busca generar confianza en los viajeros para que reconozcan a Ecuador como un destino de bienestar y preferente a la hora de viajar. Precisamente, en el país se han implementado 22 protocolos de bioseguridad para el funcionamiento de las actividades y establecimientos

turísticos". (Ministerio de Turismo , 2020). El Ministerio de Turismo y gremios de alojamiento (representantes de la cadena hotelera ZIGO) trabajaron en un programa para la reactivación de hoteles pequeños y medianos con la finalidad de recuperar la industria turística. A su vez también el Ministerio de Turismo lanzó un "protocolo para establecimientos de alojamiento turísticos en posibles casos de covid 19" . (Ministerio de Turismo, 2020) con la finalidad de adoptar medidas preventivas y precautelar la salud de los extranjeros que visitan al país. Se recomienda al Ministerio de Turismo implemente e impulse propuestas de Modelos de Excelencia y Calidad que ayuden al sector hotelero del Ecuador.

2. Se recomienda al Departamento de Talento Humano del sector hotelero 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil, que tomen en cuenta los resultados de esta investigación y trabajen más con el personal de la empresa haciendo énfasis en la mejora del desempeño laboral a través de capacitaciones, evaluaciones, incentivos entre otros. De esta forma el recurso humano al tendrá un mejor desarrollo y crecimiento profesional durante la jornada laboral y así se podrá mejorar el nivel del servicio.
  
3. Se recomienda a aquellos hoteles que presentan mayor malestar en cuanto al nivel del servicio, hacer las debidas correcciones con el personal de la empresa para evitar errores y mala calidad de servicio al cliente.
  
4. Se recomienda a las instituciones públicas y privadas deben exigir y enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus servicios. No sólo enfocarse en los hoteles 5 estrellas, sino a todo el sector turístico del país: museos, bares, restaurantes, agencias y operadoras de viajes etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.). Obtenido de <http://www.mplus.es/efqm-2/>
- Asesorías.com.* (s.f.). Obtenido de <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/circulo-deming/>
- Booking.* (2020). Obtenido de <https://www.booking.com/hotel/ec/sheraton-guayaquil.es.html>
- Booking.* (2020). Obtenido de <https://www.booking.com/hotel/ec/radisson-guayaquil.es.html>
- Booking.* (2020). Obtenido de <https://www.booking.com/hotel/ec/continetal.es.html>
- Campus Training.* (05 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/>
- Consultores, A. (s.f.). *Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión* . Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Correa, L. (04 de 2015). Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/782/1/T-UIDE-1014.pdf>
- Ecuador Turístico.* (2020). Obtenido de <https://www.ecuador-turistico.com/2011/12/hotel-oro-verde-guayaquil.html>
- EFQM.* (s.f.). Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- EFQM.* (2019). Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- El Comercio.* (22 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/perdidas-sector-turistico-ecuador-coronavirus.html>
- El Comercio.* (14 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteles-ecuador-cerrados-pandemia-coronavirus.html>
- El Universo* . (15 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/07/15/nota/6858647/urbe-que-atrae-21-millones-visitantes-apuesta-congresos>
- El Universo.* (06 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/03/nota/7894014/hoteleria-turismo-impacto-covid-19-desempleo-iliquidez-cierre>
- Entorno Turístico.* (s.f.). Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <https://www.entornoturistico.com/diferencia-entre-turistas-visitantes-excursionistas-y-viajeros/>
- Eventos Ecuador.* (2020). Obtenido de <https://eventosecuador.com/anunciante/hotel-hilton-colon-guayaquil/>
- Expreso.* (20 de 01 de 2020). *Expreso.* Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ano-pasado-llegada-turistas-ecuador-incremento-4-3-3701.html>
- Guayaquil es mi Destino.* (2020). Obtenido de <https://www.guayaquilesmidestino.com/en/content/unipark-hotel>
- Guayaquil, W.* (2020). *Wyndham Guayaquil.* Obtenido de <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham/guayaquil-ecuador/wyndham-guayaquil/overview>
- Guayaquil, W.* (s.f.). *Wyndham Guayaquil.* Obtenido de <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham/guayaquil-ecuador/wyndham-guayaquil/overview>

Guevara, M. (s.f.). Obtenido de <https://calidadedutec.files.wordpress.com/2009/03/modelo-iberoamericano-de-calidad-en-la-gestion21.pdf>

*Hotel Olid*. (15 de 09 de 2017). Obtenido de <https://www.hotelolid.com/origen-los-hoteles/>

*Hoteleria28*. (s.f.). Obtenido de <https://hoteleria28.webnode.mx/historia-de-la-hoteleria/>

*ISOTools Excellence*. (22 de 02 de 2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>

*Kayak*. (2020). Obtenido de <https://www.kayak.com.mx/Guayaquil-Hoteles-Grand-Hotel-Guayaquil-an-Ascend-Hotel-Collection-Member.20905.ksp>

Mata, L. (04 de 02 de 2020). *investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

Meza Pérez, G. D., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2 de julio - diciembre de 2019). Economía y Desarrollo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 157, 32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425548450002.pdf>

Miguel, Sánchez; Javier, Castro. (s.f.). *Calidad Total Modelo EFQM de Excelencia* (2a edición ed.). Madrid: FC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb\\_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+efqm&ots=qTGNDpMF8U&sig=B9rES22Y0yVMIUGDt04WrVt0PG4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=modelo%20efqm&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+efqm&ots=qTGNDpMF8U&sig=B9rES22Y0yVMIUGDt04WrVt0PG4&redir_esc=y#v=onepage&q=modelo%20efqm&f=false)

*Ministerio de Turismo* . (02 de 04 de 2014). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/all-you-need-is-ecuador-es-la-campana-que-estara-en-el-mundo/#:~:text=%2D%20ALL%20YOU%20NEED%20IS%20ECUADOR,destino%20tur%C3%ADstico%20de%20clase%20mundial.>

*Ministerio de Turismo* . (04 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>

*Ministerio de Turismo* . (23 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>

*Ministerio de Turismo* . (23 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>

*Ministerio de Turismo* . (23 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>

*Ministerio de Turismo* . (27 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/te-extrano-ecuador-una-campana-de-promocion-turistica-que-evoca-el-deseo-de-volver-a-recorrer-el-pais/>

*Ministerio de Turismo* . (15 de 10 de 2020). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-presenta-su-campana-de-promocion-turistica-internacional-be-well-in-ecuador/>

*Ministerio de Turismo*. (29 de 12 de 2014). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/LEY-DE-TURISMO.pdf>

- Ministerio de Turismo.* (29 de 12 de 2014). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/LEY-DE-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo.* (22 de 01 de 2015). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo.* (22 de 01 de 2015). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-GENERAL-A-LA-LEY-DE-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo.* (04 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>
- Ministerio de Turismo.* (23 de 12 de 2019). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>
- Ministerio de Turismo.* (12 de 03 de 2020). Obtenido de [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/protocolo\\_covid-19\\_alojamientos-turisticos.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/protocolo_covid-19_alojamientos-turisticos.pdf)
- Ministerio del Ambiente y Agua.* (01 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Modelo EFQM.* (2016). Obtenido de <http://www.efqm.es/EFQM/>
- Nan Magazine.* (2020). Obtenido de <https://www.nanmagazine.com/hotel-del-parque/>
- Nicolás Larenas.* (10 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/02/estadisticas-turistas-extranjeros-ecuador-2019/>
- Nuevas Normas ISO.* (06 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/11/que-significa-el-modelo-efqm-para-las-organizaciones/>
- Perspectivas, R. (10 de 2014). *Revista Perspectivas.* Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.)
- Perspectivas, R. (10 de 2014). *SCIELO. Revista Perspectiva.* Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.)
- Puig, J., & Fresco, D. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Certificaci%C3%B3n\\_y\\_modelos\\_de\\_calidad\\_en\\_h.html?id=dRv-y2f2IsYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Certificaci%C3%B3n_y_modelos_de_calidad_en_h.html?id=dRv-y2f2IsYC&redir_esc=y)
- Red Sociales. (10 de 05 de 2016). *Revista Electrónica del Departamento de Ciencias Sociales UNLU, 3, 5-6.* Obtenido de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Sonesta Hotel Guayaquil.* (2020). Obtenido de <https://www.sonesta.com/es/ec/guayaquil/sonesta-hotel-guayaquil/nuestro-hotel>
- Tripadvisor .* (2020). Obtenido de [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g303845-d4499039-Reviews-Wyndham\\_Guayaquil-Guayaquil\\_Guayas\\_Province.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g303845-d4499039-Reviews-Wyndham_Guayaquil-Guayaquil_Guayas_Province.html)

- Tripadvisor*. (2020). Obtenido de [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g303845-d307398-Reviews-Sheraton\\_Guayaquil\\_Hotel-Guayaquil\\_Guayas\\_Province.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g303845-d307398-Reviews-Sheraton_Guayaquil_Hotel-Guayaquil_Guayas_Province.html)
- Tripadvisor*. (2020). Obtenido de [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g303845-d307398-Reviews-Sheraton\\_Guayaquil\\_Hotel-Guayaquil\\_Guayas\\_Province.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g303845-d307398-Reviews-Sheraton_Guayaquil_Hotel-Guayaquil_Guayas_Province.html)
- Turismo, M. d. (23 de 12 de 2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>
- Turismo, M. d. (23 de 12 de 2019). *Ministerio de Turismo* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/>
- UNWTO*. (05 de 06 de 2020). Obtenido de Organización Mundial del Turismo: <https://www.unwto.org/es/covid-19-oneplanet-recuperacion-responsable>
- UNWTO*. (07 de 05 de 2020). Obtenido de Organización Mundial del Turismo: <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- Wiki historia*. (14 de 04 de 2014). Obtenido de <https://www.wikihistoria.net/revolucion-industrial-en-la-hoteleria/>
- Wyndham Guayaquil* . (2020). Obtenido de <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham/guayaquil-ecuador/wyndham-guayaquil/overview>
- Wyndham Guayaquil*. (2020). Obtenido de <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham/guayaquil-ecuador/wyndham-guayaquil/overview>
- Robledillo Colmenares, A., & Velázquez López, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), 302-309. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2013000300002>
- López Cubino, R. (2001). Modelos de Gestión de Calidad. *Modelo Europeo por Excelencia*, 1-38.

## ANEXO A. ENTREVISTA (JEFES DE CALIDAD)



República del Ecuador  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG  
Facultad de Estudio de Postgrados

**Hotel:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Analizar e identificar los factores que afectan al servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.

**1.- ¿Conoce que es un modelo de excelencia? Explique su respuesta.**

---

---

---

**2.- ¿El hotel donde labora aplica algún modelo de excelencia? ¿Qué modelo aplica? Explique su respuesta.**

---

---

---

3.- ¿Considera usted que se deba aplicar un modelo de excelencia para mejorar el servicio? ¿Por qué?

---

---

---

4.- ¿Considera usted que el nivel del servicio del hotel es acorde a su categoría? Explique su respuesta.

---

---

---

5.- ¿Cuál es el nivel del servicio del hotel donde trabaja? Explique su respuesta.

NIVEL DE SERVICIO	ACTITUD DE CLIENTE	
Criminal	Detractor	<input type="checkbox"/>
Básico	Desertor	
Esperado	Indiferente	<input type="checkbox"/>
Deseado	Fan	<input type="checkbox"/>
Alucinante	Promotor	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Considera usted que la calidad del servicio del hotel supera las expectativas de los clientes? Explique su respuesta.**

---

---

---

**7.- ¿Conoce usted algún modelo de excelencia que pueda aplicarse al hotel? Explique su respuesta.**

---

---

---

**8.- ¿La calidad del servicio del hotel se puede ajustar a algún modelo de excelencia existente? Explique su respuesta**

---

---

---

**9.- ¿Considera usted que deba de realizarse capacitaciones de calidad al personal del hotel? ¿Por qué? Explique su respuesta.**

---

---

---

**10. ¿Cuántas veces al año realizan capacitaciones de calidad y servicio al personal del hotel?**

---

---

**11. ¿Se realizan retroalimentaciones y mejoras continuas en base a las opiniones y observaciones de los huéspedes y clientes? Explique su respuesta.**

---

---

---

**12.- ¿Se realizan seguimientos a los procesos y estándares de calidad del hotel? Explique su respuesta.**

---

---

---

**13.- ¿Cómo considera que es el ambiente laboral del hotel? Explique su respuesta.**

---

---

---

**14.- ¿La Gerencia General y demás jefaturas se preocupan por motivar al personal a que tengan un mayor compromiso con sus actividades laborales? Explique su respuesta.**

---

---

---

## ANEXO B. (ENCUESTA EMPLEADOS)



República del Ecuador  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG  
Facultad de Estudio de Postgrados

Hotel: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Analizar e identificar los factores que afectan al servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones:** Marque con una x según convenga.

1.- ¿El hotel donde labora aplica un modelo de excelencia?

Sí

No

No conozco

2.- ¿Considera usted que se deba aplicar un modelo de excelencia para mejorar la calidad del servicio del hotel?

Sí

No

No conozco

3.- ¿El nivel del servicio del hotel es acorde a su categoría 5 estrellas?

Sí

No

4.- ¿Qué nivel de servicio considera que tiene el hotel?

NIVEL DE SERVICIO	ACTITUD DE CLIENTE	
Criminal	Detractor	<input type="checkbox"/>
Básico	Desertor	
Esperado	Indiferente	<input type="checkbox"/>
Deseado	Fan	<input type="checkbox"/>
Alucinante	Promotor	<input type="checkbox"/>

5.- ¿La calidad del servicio en el hotel supera las expectativas de los clientes?

Sí

No

6.- ¿Conoce usted el modelo SERVQUAL?

Sí

No

7.- ¿Considera que la calidad del servicio en el hotel se ajustará a un modelo de excelencia?

Sí

No

8.- ¿Conoce algún modelo de excelencia que pueda aplicarse para mejorar el servicio del hotel?

Si

No

**9.- ¿Si se aplica un modelo de excelencia considera usted que se alcanzaría una mayor eficiencia en el servicio?**

Si

No

**10.- ¿Conoce los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?**

Muy bien

Bien

Regular

Mal

**11.- ¿Conoce el cargo que usted desempeña en el hotel?**

Muy bien

Bien

Regular

Mal

**12.- ¿Se siente a gusto con el cargo que desempeña en el hotel?**

Muy bien

Bien

Regular

Mal

**13.- ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, jefes del hotel?**

Muy bien

Bien

Regular

Mal

**14.- ¿Se siente a gusto con la atención que usted brinda a los clientes y huéspedes del hotel?**

Muy bien

Bien

Regular

Mal

**15- ¿Recibe capacitaciones relacionadas a la calidad y el servicio?**

Si

No

**16.- ¿Se realizan controles y revisiones de los estándares y políticas de calidad establecidos en el hotel?**

Si

No

**17.- ¿Las instalaciones del hotel son acorde a su categoría 5 estrellas?**

Si

No

**18. El hotel posee un Jefe de Calidad que vela por la satisfacción de sus clientes y huéspedes?**

Si

No

## ANEXO C. (ENCUESTA CLIENTES)



República del Ecuador  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG  
Facultad de Estudio de Postgrados.

**Objetivo:** Analizar e identificar los factores que afectan al servicio del sector hotelero cinco (5) estrellas de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones:** maque con una (x) según convenga.

### PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DEL ENCUESTADO

Estado Civil	Edad	Genero
Soltero <input type="checkbox"/>	18 a 28 años <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Casado <input type="checkbox"/>	29 a 41 años <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Unión libre <input type="checkbox"/>	42 a 54 años <input type="checkbox"/>	
Divorciado <input type="checkbox"/>	55 a 66 años <input type="checkbox"/>	
Viudo <input type="checkbox"/>	67 en adelante <input type="checkbox"/>	

**¿A través de qué medio conoció la existencia del hotel? Marque con una X**

Página web	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Contactos	<input type="checkbox"/>
Agencia de viajes	<input type="checkbox"/>

Por favor encierre en un círculo según el grado de satisfacción o insatisfacción:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni satisfecho, Ni insatisfecho
4. Satisfecho

## 5. Muy Satisfecho

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>						
<b>RECEPCIÓN</b>		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
1	Trámite de su reserva en el hotel	1	2	3	4	5
2	Apariencia de la recepción	1	2	3	4	5
3	Limpieza de la recepción	1	2	3	4	5
4	Atención / amabilidad del recepcionista al momento de realizar check in	1	2	3	4	5
5	Atención / amabilidad del recepcionista al momento de realizar check out	1	2	3	4	5
6	Agilidad en la atención del personal de recepción	1	2	3	4	5
7	Atención / amabilidad del personal de botones	1	2	3	4	5
8	Agilidad en la atención del personal de botones	1	2	3	4	5
<b>HABITACIÓN</b>						
<b>HABITACIÓN</b>		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
9	Apariencia de la habitación	1	2	3	4	5
10	Limpieza de la habitación	1	2	3	4	5
11	Limpieza del baño	1	2	3	4	5
12	Iluminación de la habitación	1	2	3	4	5
13	Ventilación de la habitación	1	2	3	4	5
14	Comodidad de la cama	1	2	3	4	5
15	Señal de televisión / tv cable	1	2	3	4	5
16	Conexión WIFI	1	2	3	4	5
17	Atención / amabilidad de los camareros	1	2	3	4	5
18	Tiempo de respuesta ante un requerimiento a la habitación	1	2	3	4	5

19	Precio de la habitación / estadía	1	2	3	4	5
<b>ROOM SERVICE</b>						
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
20	Atención recibida al realizar el pedido a la habitación	1	2	3	4	5
21	Tiempo de respuesta ante la solicitud a la habitación	1	2	3	4	5
22	Sabor de la comida	1	2	3	4	5
23	Amabilidad del mesero	1	2	3	4	5
<b>RESTAURANTE</b>						
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
24	Amabilidad de la hostess	1	2	3	4	5
25	Atención / amabilidad del mesero	1	2	3	4	5
26	Calidad de la carta	1	2	3	4	5
27	Relación calidad / precio	1	2	3	4	5
28	Tiempo de respuesta del requerimiento	1	2	3	4	5
29	Sabor de la comida	1	2	3	4	5
30	Temperatura de la comida	1	2	3	4	5
31	Presentación de la comida	1	2	3	4	5
32	Ambiente del restaurante	1	2	3	4	5
33	Limpieza del restaurante	1	2	3	4	5
<b>BAR</b>						
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
34	Atención / amabilidad del bartender y/o mesero	1	2	3	4	5
35	Tiempo de respuesta del requerimiento	1	2	3	4	5
36	Calidad de la carta	1	2	3	4	5
37	Relación calidad / precio	1	2	3	4	5
38	Calidad de los alimentos y bebidas	1	2	3	4	5
39	Ambiente del bar	1	2	3	4	5

40	Limpieza del bar	1	2	3	4	5
<b>ZONAS COMUNES</b>						
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
41	Ambiente y limpieza del Lobby	1	2	3	4	5
42	Ambiente y limpieza del área de la piscina o recreación	1	2	3	4	5
43	Ambiente y limpieza del gimnasio	1	2	3	4	5
44	Ambiente y limpieza de los exteriores del hotel	1	2	3	4	5
<b>SEGURIDAD</b>						
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho/ insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
45	Seguridad dentro del hotel	1	2	3	4	5
46	Seguridad fuera del hotel (seguridad ciudadana)	1	2	3	4	5
47	Seguridad y respeto por los objetos personales dentro de la habitación	1	2	3	4	5

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---