



**Facultad de Ciencia y Tecnología**

**Escuela de Ingeniería de la Producción**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE  
LOS SERVICIOS OFERTADOS EN LA  
“HOSTERÍA ARUTAM” MEDIANTE LA  
APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA LEAN  
MANUFACTURING**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Ingeniería de la Producción y  
Operaciones**

Autora:

**Yadira Valeria Pacheco Andrade**

Director:

**Ing. Damián Encalada Ávila**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **Dedicatoria**

*Agradezco a Dios, porque gracias a Él puedo cumplir con este y todos mis objetivos. A mi hija Zoe por ser mi fuerza para salir adelante. A mis padres, Mary y Ramiro, por confiar en mí y apoyarme en todo momento. A mi hermano, por sus consejos. A mis maestros por todas las enseñanzas impartidas.*

Yadira Valeria Pacheco A.

## **Agradecimientos**

*A Dios, a mi hija, a mis padres y hermano.*

Yadira Valeria Pacheco A.

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de contenido.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de anexos.....	viii
Resumen:.....	ix
Abstract:.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	2
1.1. Definición de la empresa.....	2
1.2. Identificación y obtención de información.....	2
1.3. Mercado:.....	2
1.4. Personal.....	4
1.5. Productos/Servicios.....	4
1.6. Precios.....	5
1.7. Instalaciones y Recursos.....	6
1.8. Economía y Finanzas.....	7
1.9. Información y Comunicación.....	8
1.10. Toma de Decisiones.....	9
1.11. Contingencias.....	10
1.12. Conclusiones del Análisis.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1. Valores Estratégicos.....	12
2.2. Misión.....	14
2.3. Visión.....	15
2.4. Estrategia Empresarial.....	16
CAPÍTULO III.....	21
3. DISGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD.....	21
3.1. Gestión de la Calidad.....	21
3.1.1. Test de Calidad.....	21
3.1.2. Encuesta a los Colaboradores.....	22
3.1.3. Encuesta a los Clientes o Huéspedes.....	27
3.2. Análisis FODA.....	40

3.2.1.	Diagnóstico de Áreas Ofensivas .....	40
3.2.2.	Diagnóstico de Áreas Ofensivas .....	42
3.3.	Herramientas de la Calidad .....	43
3.3.1.	Tormenta de Ideas.....	44
3.3.2.	Hojas de Inspección.....	44
3.3.3.	Diagrama de Pareto .....	44
3.3.4.	Diagrama de Ishikawa o Causa/Efecto.....	44
3.3.5.	Diagrama de Flujo.....	45
3.3.6.	Diagrama de Dispersión.....	45
3.4.	Criterios de Calidad.....	45
3.4.1.	Calidad en el Servicio.....	45
3.4.2.	Calidad Enfocada en el Cliente .....	46
3.5.	Criterios de Calidad para los Clientes y Colaboradores .....	47
3.5.1.	Clientes .....	47
3.5.2.	Colaboradores.....	48
CAPÍTULO IV .....		49
4.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS .....	49
4.1.	Aplicación de Herramientas Lean Manufacturing.....	49
4.1.1.	Value Stream Mapping.....	49
4.1.2.	Las 5 “S” .....	52
4.1.3.	Andon .....	55
4.1.4.	Poka Yoke .....	58
4.1.5.	Kaizen.....	59
4.2.	Plan de Acción .....	60
4.3.	Levantamiento de Procesos de la Hostería Arutam .....	63
4.3.1.	Mapa de Procesos .....	63
4.3.2.	Descripción de Procesos.....	66
4.4.	Propuesta de un Plan de Capacitación para los Colaboradores .....	70
4.5.	Propuesta de Mejora de Algunos Servicios e Implementación de Nuevos Servicios dentro de la Hostería Arutam .....	72
CONCLUSIONES.....		77
RECOMENDACIONES.....		78
REFERENCIAS .....		79
ANEXOS .....		80

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Definición de valores estratégicos.....	12
<b>Tabla 2</b> Valores estratégicos de la Hostería Arutam .....	13
<b>Tabla 3</b> Clasificación de los factores.....	17
<b>Tabla 4</b> Matriz de identificación de factores estratégicos .....	19
<b>Tabla 5</b> Diagnóstico de áreas ofensivas .....	41
<b>Tabla 6</b> Valoración de fortalezas y oportunidades .....	41
<b>Tabla 7</b> Diagnóstico de áreas defensivas.....	42
<b>Tabla 8</b> Valoración de debilidades y amenazas.....	42
<b>Tabla 9</b> <i>Las 5 “S” del restaurante</i> .....	54
<b>Tabla 10</b> <i>Las 5 “S” del hospedaje</i> .....	54
<b>Tabla 11</b> <i>Las 5 “S” del área de recreatividad</i> .....	55
<b>Tabla 12</b> <i>Plan de acción</i> .....	61
<b>Tabla 13</b> <i>Descripción de procesos estratégicos</i> .....	66
<b>Tabla 14</b> <i>Descripción de procesos clave</i> .....	67
<b>Tabla 15</b> <i>Descripción de procesos de apoyo</i> .....	68
<b>Tabla 16</b> <i>Descripción de procesos de gestión de compras</i> .....	70
<b>Tabla 17</b> <i>Registro de lavandería</i> .....	73
<b>Tabla 18</b> <i>Propuesta de servicio de desayuno</i> .....	76

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Herramientas, equipos y área de trabajo.....	22
<b>Figura 2</b> Importancia de las capacitaciones.....	23
<b>Figura 3</b> Recepción de capacitaciones .....	23
<b>Figura 4</b> Equipo de trabajo.....	24
<b>Figura 5</b> Aporte de sugerencias.....	24
<b>Figura 6</b> Opinión del colaborador .....	25
<b>Figura 7</b> Trato recibido.....	25
<b>Figura 8</b> Remuneración .....	26
<b>Figura 9</b> Motivación.....	26
<b>Figura 10</b> Edad.....	28
<b>Figura 11</b> Nacionalidad.....	28
<b>Figura 12</b> Existencia de la hostería .....	29
<b>Figura 13</b> Variables influyentes .....	29
<b>Figura 14</b> Motivo de viaje.....	30
<b>Figura 15</b> Variable de acompañamiento.....	30
<b>Figura 16</b> Valoración del servicio recibido .....	31
<b>Figura 17</b> Valoración del servicio .....	31
<b>Figura 18</b> Satisfacción del cliente .....	32
<b>Figura 19</b> Resultados de satisfacción .....	33
<b>Figura 20</b> Recomendación a otras personas .....	33
<b>Figura 21</b> Edad.....	34
<b>Figura 22</b> Nacionalidad.....	35
<b>Figura 23</b> Acerca del hotel .....	35
<b>Figura 24</b> Frecuencia.....	36
<b>Figura 25</b> Estado de las instalaciones.....	36
<b>Figura 26</b> Calidad de la comida .....	37
<b>Figura 27</b> Acompañamiento.....	37
<b>Figura 28</b> Calidad del servicio .....	38
<b>Figura 29</b> Satisfacción del cliente .....	38
<b>Figura 30</b> Retorno .....	39
<b>Figura 31</b> Recomendación.....	39
<b>Figura 32</b> Cinco etapas de las 5 “S”.....	52
<b>Figura 33</b> Herramienta Andon .....	55
<b>Figura 34</b> Propuesta de semaforización .....	56

<b>Figura 35</b> Ilustración de ejemplificación.....	57
<b>Figura 36</b> Identificación de soluciones .....	58
<b>Figura 37</b> Mapa de procesos Hostería Arutam.....	65

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Test de Calidad.....	80
<b>Anexo 2</b> Encuesta a los colaboradores.....	81
<b>Anexo 3</b> Historial de visitas a la organización.....	82
<b>Anexo 4</b> Encuesta a los huéspedes.....	83
<b>Anexo 5</b> Encuesta al cliente .....	85

**Resumen:**

Este trabajo propone la aplicación de la filosofía Lean Manufacturing en la hostería Arutam, ubicada en la ciudad de Sucúa, con el fin de mejorar la calidad de sus servicios. Se empieza con el levantamiento de la situación inicial, de esta manera, se identificaron los principales problemas en la empresa. Seguido se definió la dirección estratégica de la hostería y se realizó un diagnóstico de la percepción de la calidad del servicio a los clientes y colaboradores, mediante entrevistas y encuestas, complementado con la elaboración de una matriz FODA. Posteriormente, se aplicaron las herramientas de mejora (Andon, Poka Yoke, Kaizen) y se culminó el trabajo con la elaboración de un plan de acción, una propuesta de capacitación a los trabajadores y una propuesta de mejora de algunos servicios. La investigación se sustenta en la teoría de calidad total: satisfacción al cliente, participación del personal, sistemas de gestión administrativa y la mejora continua.

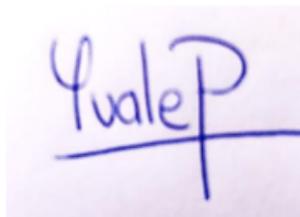
**Palabras clave:** Lean Manufacturing, Kaizen, Poka Yoke, mejora continua, calidad.



Ing. Damían Encalada Avila  
Firma del director



Ing. Damían Encalada Avila  
Firma del Coordinador de Escuela



Yadira Pacheco Andrade  
Firma del estudian

## Abstract:

This research work proposes the application of the Lean Manufacturing philosophy in the Arutam Inn, located in the city of Sucúa-Ecuador, in order to improve the quality of its services. First, we began with the initial situation survey, identifying the main problems of the company. Then the strategic direction of the Inn was defined, followed by a diagnosis of the perception of the quality of service to customers and employees, through interviews and surveys, complemented by the development of the SWOT matrix. Subsequently, improvement tools were applied (Andon, Poka Yoke, Kaizen) and an action plan was prepared, along with a proposal for employee training and service improvement. The research was based on the total quality theory: customer satisfaction, personnel participation, administrative management systems and continuous improvement.

**Keywords:** Lean Manufacturing, Kaizen, Poka Yoke, continuous improvement, quality.

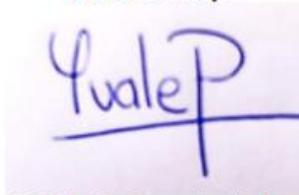


Damián Encalada Avila  
Graduation work director



Damián Encalada Avila  
School Coordinator

Translated by



Yadira Pacheco Andrade  
Author



# INTRODUCCIÓN

Esta disertación se enfoca en el desarrollo de una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que brinda la Hostería Arutam. Es una empresa familiar creada por iniciativa de sus dueños, ofrece un servicio de calidad en hospedaje, restaurante, bar, discoteca y recreación, contribuyendo con el desarrollo turístico del cantón Sucúa y la provincia de Morona Santiago; atendiendo a turistas locales, nacionales y extranjeros. Por otra parte, la entidad no cuenta con una estructura orgánica sólida ni funcional, tampoco se encuentran definidos claramente los procesos internos. Aquello genera que existan diversos inconvenientes vinculados a la eficacia, eficiencia, comunicación, planificación incorrecta, dificultad en la localización de problemas y la toma de decisiones correctivas.

Dentro de la teoría recopilada para la investigación, se contemplan conceptos de calidad en establecimientos hoteleros, y sobre todo de la gestión de calidad total y sus variables, tales como: satisfacción al cliente, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque en sistemas para la gestión administrativa y la mejora continua. Con el fin de lograr buenos resultados con la investigación, se ha dividido en cuatro capítulos, que se describen a continuación.

En el capítulo I, de carácter introductorio, se desarrolla el análisis situacional de la empresa. La información se obtuvo a través de una entrevista realizada a la administradora. En el capítulo II, se encuentra el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial estructuralmente definidos. En el capítulo III, se realiza el diagnóstico de la percepción actual de la calidad de los servicios brindados, mediante encuestas a clientes y colaboradores, con el fin de conocer o indagar sobre los procesos, servicios y percepción de la oferta hotelera. Finalmente, en el último capítulo, se encuentra la aplicación de las herramientas Lean, levantamiento de procesos, el plan de acción y la propuesta de un plan de mejora para algunos servicios, incluida la capacitación a los trabajadores.

# **CAPÍTULO I**

## **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL**

Tal y como lo establece Coronel (2018):

El análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa, y a partir de ésta elaborar la planificación de largo y corto plazo, preparar los procedimientos y disponer los recursos necesarios, y proceder a la acción estratégica (p. 48).

### **1.1. Definición de la empresa**

Hostería Arutam es una empresa familiar creada por iniciativa de sus dueños, quienes en un principio buscaban un lugar en donde la gente de Sucúa y sus alrededores puedan disfrutar en familia y amigos, luego decidieron construir habitaciones con el fin de que gente de otras provincias visite el cantón, fue construida en el año 2003 y empezó sus actividades en el año 2004 en la provincia de Morona Santiago, en el cantón Sucúa; consta de 11 habitaciones y cuenta con servicio de hospedaje, bar – restaurante, discoteca, área de recreación y zona húmeda (sauna, turco, hidromasaje y piscinas).

A lo largo de su trayectoria, la hostería ha logrado ser un ícono en la ciudad, además de atraer a clientes de otras provincias, incluso del exterior por la excelente calidad de sus servicios y la buena atención que ofrece.

### **1.2. Identificación y obtención de información**

Con la ayuda de la gerencia y el personal de la empresa, se recolecta información mediante la utilización de la matriz de análisis situacional inicial, que contiene diferentes tipos de preguntas, clasificadas en mercado, personal, productos o servicios, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

### **1.3. Mercado:**

“Un mercado es la institución que relaciona compradores y vendedores de tal forma que sea posible el intercambio de bienes o servicios” (Atucha y Gualdonia, 2018, p. 11).

### **¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?**

Atendemos a todo público, al ser un lugar turístico nos visitan muchas personas de otras provincias e incluso extranjeros. Nuestros clientes principales son los habitantes del cantón en cuanto a restaurante y zona húmeda, mientras que en hospedaje tenemos clientes de la ciudad de Cuenca que nos visitan cada dos semanas o cada mes.

### **¿Quiénes son nuestros proveedores?**

Contamos con algunos proveedores que nos visitan en la empresa para abastecer de insumos como:

- **PROLIMEC:** productos de limpieza, jabón y shampoo hotelero, cloro para la piscina.
- **AVILÉS FLOR CIA LTDA.:** productos para el restaurant como: lácteos, aceite, etc.
- **CERVECERÍA NACIONAL:** cerveza
- **COCA COLA COMPANY:** bebidas gaseosas y agua.

Además, se acude tres veces a la semana a los supermercados del cantón para adquirir los productos que hagan falta.

### **¿Quiénes son nuestros competidores?**

- Hostería Luzcelinda
- Aventura Amazónica
- Villa Patico
- Hostería Arrayán y Piedra

### **¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos / servicios?**

La percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos, en algunos casos, muestra resistencia al precio, sin embargo, nos prefieren por el servicio de calidad que se les brinda. Existen muchos clientes que se han fidelizado con el tiempo, en cuanto a hospedaje y uso del área húmeda.

### **¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?**

Actualmente es mínimo, puesto que la hostería no está siendo totalmente potenciada. La competitividad de la empresa está en función de la calidad del servicio y del grado de satisfacción que perciba el cliente en nuestras instalaciones.

### **1.4. Personal**

El personal, según Porto y Merino (2009), es el “conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad” (p.2).

### **¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?**

No, la empresa no cuenta con el personal necesario para desarrollar todas las actividades. Un mismo colaborador realiza actividades en diferentes áreas de la empresa.

### **¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**

Sí, cumplimos con todas las leyes: seguro, horas extras, suplementarias, etc. La competencia no lo hace, no paga horas extras.

### **¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**

El personal está a gusto con las prestaciones que la empresa brinda.

### **¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**

No, por ahora la empresa no cuenta con planes de incentivos.

### **¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**

Mediante innovación y sugerencias de nuestros colaboradores y clientes.

### **1.5. Productos/Servicios**

Silva et al. (2017) definen a los servicios como un acto o desempeño ofrecido por una parte a otra, el desempeño es intangible y puede estar vinculado con un producto físico. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado.

### **¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?**

Basándonos en datos históricos los principales servicios preferidos por nuestros clientes son hospedaje, *restaurant* y uso de zona húmeda.

### **¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?**

No existe una proporción destinada a nuevos productos o servicios.

### **¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?**

Al ser una empresa que brinda servicios, no tiene una frecuencia de innovación.

### **¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?**

Excelente atención al cliente y calidad en el servicio. Además, en nuestro restaurante ofrecemos una variedad de platos a la carta.

### **¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/ servicios?**

En cuanto a la calidad y productividad de los productos y servicios que ofrecemos, se cumple con los más altos estándares requeridos por el mercado.

## **1.6. Precios**

El precio es una cantidad monetaria que la empresa aspira adquirir por medio de la venta de sus productos (Peralta, 2018).

### **¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?**

Para establecer los precios la empresa se basa en los siguientes criterios: se establece un porcentaje de ganancia y se analizan los precios de la competencia.

### **¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?**

Al ser una empresa pequeña no cuenta con créditos o negociaciones formales con los clientes. Existen pocas veces en las cuales se negocia con ellos, en cuanto a descuentos por grupos grandes.

### **¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?**

La empresa maneja sus precios con relación a los de la competencia, se puede decir que, son precios semejantes.

**¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?**

Al brindar un servicio de calidad y, además, productos de calidad en nuestro restaurante, los precios son justos, obteniendo un grado de ganancia.

**¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?**

Algunos clientes aceptan con normalidad los precios establecidos, sin embargo, existen clientes que solicitan descuentos. La competencia conoce nuestros servicios y precios y se mantiene a la par.

## **1.7. Instalaciones y Recursos**

Las instalaciones y recursos son “Aquellos elementos que se requieren para que una organización pueda realizar sus actividades.” (Jauregui, 2017, p. 1).

**¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?**

No, puesto que la hostería en todos sus años de trayectoria, sólo ha realizado unos pocos cambios y arreglos mínimos en la infraestructura de la misma.

**¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?**

No, la mayoría de equipos se han mantenido desde la creación de la empresa, sólo se les ha dado mantenimiento. En cuanto a tecnología no se ha implementado aún la necesaria.

**¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?**

No, no se cuenta con procesos ni métodos actualizados, estamos trabajando en eso.

**¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?**

No, no se cuenta con una persona que conozca del tema, que ayude a que la empresa crezca.

## **¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos, con la frecuencia necesaria?**

No, no se ha contado con el dinero suficiente para innovar frecuentemente.

## **1.8. Economía y Finanzas**

“La economía se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios.” (Porto & Merino, 2009, p. 1). Los mismo autores exponen que las Finanzas son una rama de la economía que estudia la circulación del dinero entre empresas, individuos o diferentes estados (Porto y Merino, 2009).

## **¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**

Siendo una empresa pequeña, la capacidad de respuesta se ve limitada por motivos puntuales que reducirían la liquidez de la misma y generarían necesidades financieras frente a escenarios de inversión y desinversión.

## **¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**

Por lo general la empresa no cuenta con deudas pendientes de cobro, ya que, al ser un lugar turístico, se cobra todo en el momento de recibir el servicio, por lo tanto, actualmente la empresa cuenta con un flujo de ingresos considerable, lo que nos ayuda a tener buena liquidez.

## **¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

La empresa está expuesta a:

- Riesgos de liquidez.
- Riesgos operacionales.
- Riesgo de personal humano.

## **¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

La empresa maneja un flujo de caja que contiene:

- Costos fijos: sueldo del personal, pago de servicios básicos.
- Costos variables: materia prima, insumos.
- Costos totales: costos variables + costos fijos.

- Costos unitarios: costo total / cantidad de unidades producidas.
- Ingresos generados.
- Egresos varios.

Mediante un flujo de caja detallado, la empresa maneja sus finanzas y controla su economía.

### **¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

Se busca llegar a tener una alta rentabilidad, basada en la implementación y en ciertas mejoras necesarias.

## **1.9. Información y Comunicación**

Autores como Porta y Merino (2009) exponen que:

La información está constituida por un grupo de códigos ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento (p.1).

La comunicación suele ser considerada un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto (p.1).

### **¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Las fuentes de información, sobre el entorno, se encuentran contenidas en los factores que rodean a la empresa, es decir, colaboradores, clientes y proveedores.

### **¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

La información se selecciona, prioriza y optimiza de acuerdo a la necesidad del mercado. Esencialmente, se da prioridad a la información que se encuentre relacionada al crecimiento y mejora de la empresa.

### **¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**

No, la empresa no cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa, debido a que se encuentra en crecimiento, y por el momento, la única fuente de información con la que cuenta es una comunicación verbal.

### **¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**

La empresa no cuenta con sistemas informáticos, pero serán incorporados próximamente.

### **¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**

La empresa no cuenta con sistemas comunicacionales.

## **1.10. Toma de Decisiones**

Según Raffino (2019), la toma de decisiones “Es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.” (p.1).

### **¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**

La administradora toma decisiones pequeñas, y cuando cree conveniente la opinión de los dueños, consulta con ellos.

### **¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?**

Las decisiones son tomadas por los dueños de la empresa conjuntamente con la administradora.

### **¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**

Los criterios manejados para la toma de decisiones claves se basan en estudios y experiencia de la administradora y los dueños de la empresa.

### **¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?**

La información con la que se cuenta, es utilizada o direccionada para tomar decisiones acertadas en cuanto a mejoras, inversiones, etc.

### **¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**

Se escuchan las opiniones del personal de la empresa y se consideran al momento de tomar decisiones.

## **1.11. Contingencias**

“Contingencia suele referirse a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene una certeza al respecto. La contingencia, por lo tanto, es lo posible o aquello que puede, o no, concretarse.” (Porto y Merino, 2009, p. 2).

### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**

Se cuenta con una base de datos de personas que han entregado sus hojas de vida en la empresa, por lo tanto, se busca nuevo personal.

### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**

En caso de cambios imprevistos, se tendría que reestructurar los procesos, dando una solución a los problemas presentados y mejorando la eficiencia de la empresa.

### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?**

En caso de mal servicio, se deberá analizar y buscar soluciones ante lo ocurrido. La empresa no ha presentado este tipo de cambios.

### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**

Lo importante para poder controlar el mercado es tener varios productos o servicios, en caso de que exista una alteración en uno de ellos, se pueda reemplazar por otro que utilice un mercado similar, además, es importante contar con información que pueda ayudar a abrir otras líneas de productos para que el mercado sea flexible.

### **¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?**

La empresa no cuenta con un plan de acción frente a otros cambios imprevistos, ya que en el tiempo que lleva funcionando no ha experimentado cambios críticos provenientes del macro entorno en el que se desarrollan sus actividades.

## **1.12. Conclusiones del Análisis**

Una vez finalizado el análisis situacional actual de la empresa, se puede decir que, la hostería no está siendo totalmente potenciada, además, aún existe resistencia por parte de los clientes, principalmente por el precio, sin embargo, nos prefieren debido a la calidad del servicio. La hostería atiende a clientes locales, nacionales e incluso internacionales.

En la actualidad, no se cuenta con el personal necesario e idóneo, así como tampoco planes de incentivos, reconocimientos o promoción. La empresa cumple con todas las leyes, seguro, horas extras, mientras que la competencia no lo hace. Mediante investigación y sugerencias de nuestros trabajadores se ha logrado un buen desarrollo organizacional.

Por lo general, la empresa no cuenta con deudas pendientes de cobro, ya que, al ser un lugar turístico, se cobra todo en el momento de brindar el servicio, por lo tanto, actualmente la empresa cuenta con un flujo de ingresos considerable, lo que nos ayuda a tener buena liquidez. Siendo una empresa pequeña, la capacidad de respuesta se ve limitada por motivos puntuales que reducirían la liquidez de la misma y generarían necesidades financieras frente a escenarios de inversión y desinversión.

Se espera que la empresa experimente una tendencia al alza de sus finanzas. La empresa no cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa, debido a que se encuentra en crecimiento, por el momento, la única fuente de información con la que cuenta es una comunicación verbal. Tampoco tiene un sistema informático para el manejo de su información y una estructura de procesos de toma de decisiones, por lo que, se identifica una oportunidad de mejora.

Asimismo, se evidencia que la empresa no se encuentra bien estructurada en cuanto a costos, finanzas, información, planes de contingencia, aspectos, que, hallándose bien definidos, permitirán a la misma estar preparada ante cambios en su entorno.

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez analizada la situación actual de la empresa, continuamos el estudio con la definición del direccionamiento estratégico. Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (P.12).

En esta sección, se definirá el direccionamiento estratégico, se desarrollarán los cuatro elementos que lo constituyen (valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial).

#### 2.1. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos de una empresa representan la filosofía y las convicciones que la alta dirección posee y que llevarán al éxito a la misma, consideran tanto el presente como el futuro. Todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Así mismo, tener un concepto claro de estos valores contribuirá a la organización a establecer sus prioridades (Castellanos, 2007).

Para establecer los valores estratégicos de la Hostería Arutam, se caracterizarán y calificarán según su importancia.

**Tabla 1**

*Definición de valores estratégicos*

Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Características
Calidad					X	Servicios y productos de calidad.
Ética			X			Cumplimiento de la oferta.
Honestidad			X			Actuar con rectitud y sinceridad.

<b>Dimensiones</b>	<b>NI</b>	<b>PI</b>	<b>I</b>	<b>MI</b>	<b>SI</b>	<b>Características</b>
Compromiso con los clientes					<b>X</b>	Satisfacer las necesidades.
Higiene					<b>X</b>	Orden y limpieza en la empresa.
Trabajo en equipo				<b>X</b>		Buen ambiente laboral.
Seguridad			<b>X</b>			Confianza total en alguien.
Alianzas estratégicas			<b>X</b>			Relaciones con otras empresas.
Puntualidad			<b>X</b>			Cumplimiento cronológico de una tarea.
Innovación			<b>X</b>			Mejorar e implementar.

*Nota:* Nomenclatura: NI (No Importante), PI (Poco Importante), I (Importante), MI (Muy Importante), SI (Sumamente Importante).

En la Tabla 1, cada dimensión representa el tema al que pertenece cada valor, y las caracterizaciones son breves descripciones de cada tema que ha sido planteado. Una vez definidos los valores, se identificó cuál de estos tiene más impacto sobre la empresa. Entre los valores con una calificación mayor de importancia están: Calidad, Honestidad, Compromiso con los clientes e Higiene.

**Tabla 2**

*Valores estratégicos de la Hostería Arutam*

<b>Valores:</b>	<b>Caracterización:</b>
<b>Calidad</b>	Prestación de servicios y productos de calidad.
<b>Compromiso con los clientes</b>	Satisfacción de las necesidades de los clientes.

<b>Valores:</b>	<b>Caracterización:</b>
<b>Higiene</b>	Las instalaciones siempre están limpias y en óptimas condiciones.
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajo conjunto y eficiente en un ambiente de cordialidad.

*Nota:* La Tabla muestra los valores estratégicos de la organización en orden de importancia.

## **2.2. Misión**

Según el autor Octavio Reyes, la misión es la declaración del propósito o razón de ser de la organización, especificando el giro del negocio y que se pretende cubrir. (Reyes, 2012). La misión de una empresa, según Coronel (2018), describe “la manera en la que la empresa se compromete a avanzar hacia el futuro” (p.5), creando valor para todos los integrantes de la empresa.

Hostería Arutam actualmente cuenta con una misión establecida, pero no está bien estructurada, es por esto que, se han respondido algunas preguntas de apoyo para poder definir una nueva misión de la empresa:

### **Aspectos importantes para definir la misión:**

#### **¿Qué somos y para qué existimos?**

Somos una empresa familiar dedicada a contribuir con el desarrollo turístico del cantón Sucúa y la provincia de Morona Santiago.

#### **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

A los turistas locales, nacionales e internacionales y a nuestros colaboradores.

#### **¿Cómo creamos valor?**

Ofreciendo un servicio de calidad en hospedaje, restaurante, bar, discoteca y recreación.

#### **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Los valores estratégicos que potenciamos son: Calidad, Compromiso con los clientes, Higiene y Trabajo en equipo.

- **Misión de la empresa:**

De acuerdo con Hostería Arutam (2022):

Somos una empresa familiar, dedicada a contribuir con el desarrollo turístico del cantón Sucúa y la provincia de Morona Santiago; atendiendo a turistas locales, nacionales y extranjeros, ofreciendo un servicio de calidad en hospedaje, restaurante, bar, discoteca y recreación con personal altamente calificado, para superar las expectativas de nuestros clientes.

### **2.3. Visión**

Tal y como expone Poma (2018):

La visión de una empresa es una declaratoria que nos indica hacia dónde quiere llegar o en qué quiere convertirse la empresa en un futuro, ésta debe ser clara, precisa y realista. Al definir la visión de forma correcta se logra el trabajo del personal en una misma dirección (p.24).

En sí, la visión define las metas que se quieren conseguir en el futuro, metas que deben ser realistas y alcanzables, ya que deben tener un carácter motivador e inspirador (Espinosa, 2012).

De igual manera, no cuenta con una visión bien estructurada, es por esto que, se han respondido algunas preguntas de apoyo para poder definir una nueva visión para la empresa:

- **Aspectos importantes para definir la visión:**

#### **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa dedicada a brindar servicio turístico a propios y extranjeros.

#### **¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos?**

Se aspira llegar a ser la mejor hostería de la provincia de Morona Santiago e implementar nuevos servicios dentro de la empresa.

### **¿Para qué queremos alcanzar el escenario futuro aspirado?**

Para ofrecer a sus clientes un lugar en donde puedan disfrutar en familia y amigos con un servicio de alta calidad.

### **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

Se establece un plazo de cinco años, a partir del año 2022.

- **Visión de la empresa:**

De acuerdo con Hostería Arutam (2022) “Para el año 2027, la entidad será la mejor hostería de la provincia, reconocida por el prestigio y calidad a nivel local, nacional e internacional; brindando servicio de calidad a sus clientes, comprometidos con el desarrollo sostenible del turismo”.

## **2.4. Estrategia Empresarial**

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Establece los mecanismos, acciones y recursos que necesitan para poder cumplir la visión y misión, dentro del contexto de los valores estratégicos. Según Coronel (2018) para gestionar la estrategia empresarial mediante un cuadro de mando integral, es recomendable estructurarlo en base a las siguientes perspectivas:

- Económica y financiera (o de rendimiento).
- Del cliente y otros stakeholders.
- De procesos internos.
- De aprendizaje y crecimiento.

Para definir la estrategia empresarial, se procede a responder las siguientes preguntas:

### **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?**

Las principales tendencias de mercado son satisfacer las necesidades de nuestros clientes, conociendo sus gustos y brindándoles atención de calidad.

### **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

Para llegar a nuestros clientes debemos tener estrategias que permitan el crecimiento de la empresa, por ejemplo, descuentos y promociones. Además, hacernos

conocer por la calidad de nuestros servicios mediante redes sociales, volantes, radio y otros medios de comunicación.

### ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

Es importante mantener una relación con la competencia y stakeholders, donde prevalezca la transparencia y el compromiso con los clientes. Conocer a la competencia es importante, puesto que se puede aprender tanto de sus aspectos positivos como negativos y así estar un paso delante de ellos.

### ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

Los factores estratégicos más importantes para la empresa, se presentan a partir de aspectos macros, como:

- Finanzas.
- Procesos internos de la organización.
- Aprendizaje y crecimiento.
- Proveedores y clientes.

### ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

- Estrategias de crecimiento: Mayor posicionamiento en el mercado.
- Estrategias genéricas: Diferenciación.
- Estrategias de enlace: Alianzas estratégicas y vinculación de clientes.

**Tabla 3**

*Clasificación de los factores*

<b>ASPECTOS MACROS DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES</b>
<b>FINANZAS</b>	Aspectos económicos y financieros. Demanda de clientes. Costos de los servicios.
<b>PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	Diferenciación de la competencia. Rendimiento y rentabilidad. Capacitación a los colaboradores. Innovación y crecimiento.

<b>ASPECTOS MACROS DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Oferta de competidores. Capital humano y recursos. Proveedores y materia prima.
<b>PROVEEDORES Y CLIENTES</b>	Relación con stakeholders. Alianzas estratégicas.

*Nota:* La Tabla muestra los factores en orden de importancia para la empresa y la investigación.

**Tabla 4**

*Matriz de identificación de factores estratégicos*

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS</b>													
	Demanda de clientes	Oferta de competidores	Capacitación a los colaboradores	Capital humano y recursos	Diferenciación de la competencia	Proveedores y materia prima	Innovación y crecimiento	Alianzas estratégicas	Rendimiento y rentabilidad	Relación con stakeholders	Aspectos económicos y financieros	Costos de los servicios	<b>HORIZONTALES (UNOS)</b>
Demanda de clientes		1	1	1		1	1	1	1		1	1	9
Oferta de competidores					1								1
Capacitación a los colaboradores										1			1
Capital humano y recursos					1		1			1			3
Diferenciación de la competencia						1	1		1				3
Proveedores y materia prima								1		1			2
Innovación y crecimiento								1		1		1	3
Alianzas estratégicas										1			1
Rendimiento y rentabilidad										1	1	1	3
Relación con stakeholders												1	1
Aspectos económicos y financieros													0
Costos de los servicios													0
<b>VERTICALES (BLANCOS)</b>	0	0	1	2	2	3	3	4	6	3	8	7	
<b>HORIZONTALES (UNOS)</b>	9	1	1	3	3	2	3	1	3	1	0	0	
<b>TOTAL</b>	9	1	2	5	5	5	6	5	9	4	8	7	
<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>	1	12	11	8	9	7	5	6	2	10	3	4	

*Nota:* En la Tabla se identifican los factores y su orden de importancia según el criterio establecido.

Se puede observar en la Tabla 4, cada uno de los factores estratégicos planteados para la empresa; para definir su orden de importancia, se comparan las filas con las columnas, llenando los cuadros con el número 1, si la horizontal es más importante que la vertical, y dejando el cuadro en blanco, si la vertical es más importante que la horizontal, de manera que al final cada factor obtiene un total de puntos sumando ya sea los números 1 (horizontal) o los espacios en blancos (vertical).

El total con mayor puntuación que se obtiene en la matriz, corresponde al primer orden de importancia; en este caso, demanda de clientes, se convierte en la fuerza impulsora que “afectará a todas las decisiones importantes que influirán en el futuro de la empresa” (Coronel, 2018, p.4); mientras que, las cuatro estrategias subsiguientes, en orden de importancia, están representadas por los factores claves de éxito, que soportan la fuerza impulsora.

- **Fuerza impulsora:**
  1. Demanda de clientes.
- **Factores clave de éxito:**
  2. Rendimiento y rentabilidad.
  3. Aspectos económicos y financieros.
  4. Costos de los servicios.
  5. Innovación y crecimiento.
- **Declaratoria:**

Hostería Arutam, se dedica a brindar servicio de hospedaje, bar, restaurante, discoteca, zona húmeda y zona de recreación. La empresa fundamentará su accionar principalmente a través de su fuerza impulsora, basada en potenciar la demanda de los clientes, así como también en su rendimiento y rentabilidad, aspectos económicos y financieros, costos de los servicios, innovación y crecimiento. Se pretende que el mercado perciba a la hostería como la mejor opción para disfrutar y vacacionar por sus precios, calidad e innovación.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD**

#### **3.1. Gestión de la Calidad**

Para poder elaborar un plan de mejora se ha realizado un análisis de los antecedentes de la hostería, para lo cual, se ha utilizado 3 herramientas importantes, mediante las cuales se conoce la satisfacción o falencias que posee la empresa al ofrecer sus servicios.

- Test de Calidad.
- Encuesta a los colaboradores.
- Encuesta a los clientes o huéspedes.

##### **3.1.1. Test de Calidad**

El test de calidad consta de un total de 15 preguntas, las cuales fueron dirigidas y respondidas por la administradora de la hostería. Anexo N. 1. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

La hostería no cuenta con estándares de calidad ni departamentos establecidos, además, no posee manuales de procedimientos internos y tampoco cuenta con un manual de manipulación de los alimentos en las áreas de bar y restaurante, sin embargo, todas las instalaciones siempre se encuentran limpias. No posee organigramas funcionales ni estructurales con las funciones que debe realizar cada colaborador. La hostería no cuenta con una persona encargada de calidad.

La hostería no realiza encuestas para conocer el nivel de satisfacción de calidad del servicio recibido por el cliente, sólo se recibe algún reclamo o halago en el momento del *check out* por parte del huésped, pero no posee un buzón en el cual los clientes puedan presentar sus quejas y/o reclamos. Dentro de la hostería se realizan reuniones cada 4 meses y se analiza el clima laboral que existe, así se logra mantener una buena relación entre compañeros de trabajo y jefes.

En conclusión, se puede decir que la Hostería Arutam es una empresa pequeña, que no está dirigida correctamente, por lo tanto, presenta algunas falencias internas, como, por ejemplo, no poseer un manual y flujogramas de procesos, además no se realiza

encuestas de satisfacción a los clientes y colaboradores para conocer el nivel de calidad del servicio que recibe el huésped.

### 3.1.2. Encuesta a los Colaboradores

Hostería Arutam cuenta con un total de 8 colaboradores, incluida la administradora. Se ha desarrollado una encuesta dirigida a los colaboradores, como se puede observar en el Anexo N. 2 con el fin de conocer su opinión o recomendación acerca de lo que puede mejorar la hostería en el ámbito interno o laboral. Se realizaron en total 8 encuestas.

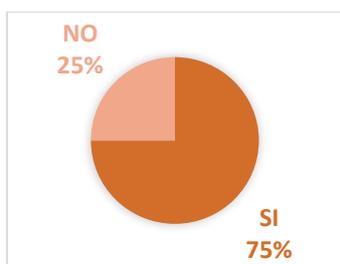
No se aplicó ninguna fórmula para obtener la muestra, ya que en este caso el universo es muy pequeño, es por ello que, sólo se ha mencionado anteriormente el total de las encuestas que se realizaron.

A continuación, se mostrará los resultados que se obtuvieron, para así conocer si existe alguna falencia en el sistema administrativo.

#### 1. ¿Las herramientas, equipo y área de trabajo donde labora se adaptan a sus necesidades de trabajo?

**Figura 1**

*Herramientas, equipos y área de trabajo*



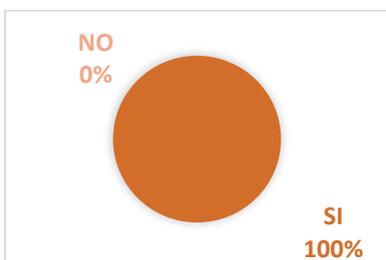
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Según la Figura 1, se puede observar que de las 8 encuestas que se realizaron, se obtuvo que el 75% de los colaboradores están de acuerdo con que las herramientas, equipos y área de trabajo se adapta a sus necesidades. El 25% pertenece a los colaboradores que no están de acuerdo.

**2. ¿Cree usted que las capacitaciones son importantes para realizar de mejor manera sus funciones laborales?**

**Figura 2**

*Importancia de las capacitaciones*



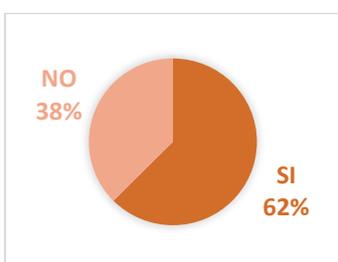
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Es evidente el resultado de esta pregunta, ya que, los colaboradores están de acuerdo en un 100% que las capacitaciones son importantes, como se conoce, brindar capacitaciones dentro de un establecimiento hace que el colaborador realice sus funciones de una manera más efectiva.

**3. ¿La Hostería le brinda capacitaciones?**

**Figura 3**

*Recepción de capacitaciones*



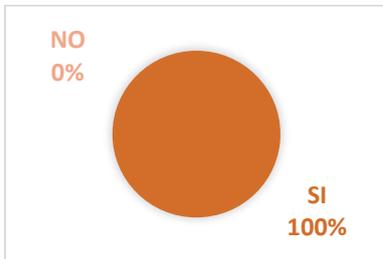
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Como se puede observar, el 62% de los colaboradores mencionan que sí reciben capacitaciones acerca de su área de trabajo, que les ayuda a mejorar sus labores, mientras que el 38% de los encuestados confirma que no reciben ninguna capacitación o asesoramiento acerca de las funciones que debe cumplir según su área de trabajo.

**4. ¿Se siente usted satisfecho al formar parte del equipo de trabajo de la empresa?**

**Figura 4**

*Equipo de trabajo*



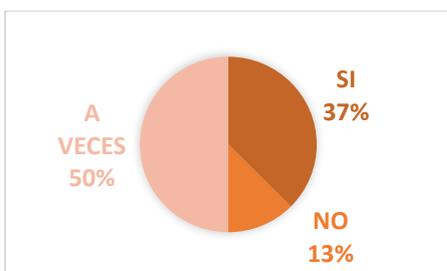
*Nota:* Expresada en formato condicional.

A pesar de que en las preguntas anteriores se pudo observar que existen algunas falencias en la parte de crecimiento profesional, es decir, capacitaciones, los colaboradores se encuentran satisfechos al formar parte del equipo de trabajo de la Hostería Arutam. Al ser un establecimiento pequeño, se pueden realizar mejoras que ayuden al crecimiento profesional y de esta manera los trabajadores se sientan cómodos en el establecimiento.

**5. ¿Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios de la hostería?**

**Figura 5**

*Aporte de sugerencias*



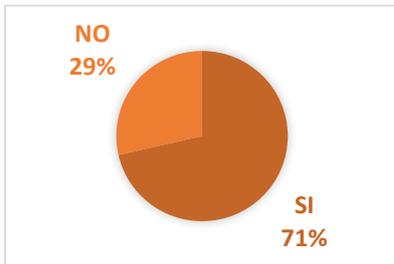
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Al analizar los resultados de esta pregunta, se obtuvo que un 50% de los trabajadores sólo a veces aporta con sugerencias para que el establecimiento pueda realizar mejoras en el servicio. El 13% indica que el empleado no brinda información o sugerencias y el 37% indicando que el colaborador sí aporta con sugerencias.

**6. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta sus necesidades y requerimientos?**

**Figura 6**

*Opinión del colaborador*



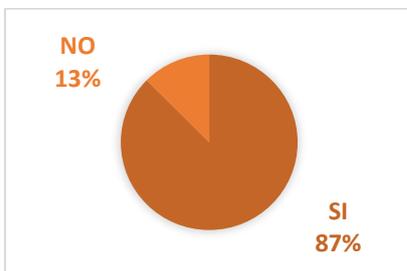
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Esta pregunta tiene relación con la anterior, ya que, de los 7 empleados que realizan sugerencias a la administración del hotel, un 71% dice que sus sugerencias son tomadas en cuenta, mientras que el 29% indica que no son tomados en cuenta.

**7. ¿Está usted conforme con el trato que recibe por parte de sus jefes?**

**Figura 7**

*Trato recibido*



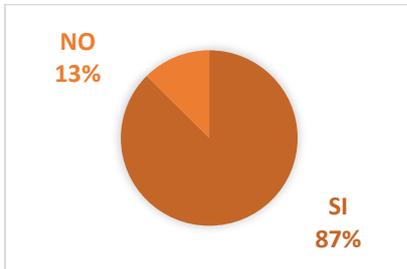
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Se puede evidenciar que el 87% de los trabajadores están conformes con el trato que reciben por parte de los jefes, mientras que el 13 %, es decir, 1 trabajador no está conforme con el trato recibido.

## 8. ¿Cree usted que la remuneración por su trabajo es justa?

**Figura 8**

*Remuneración*



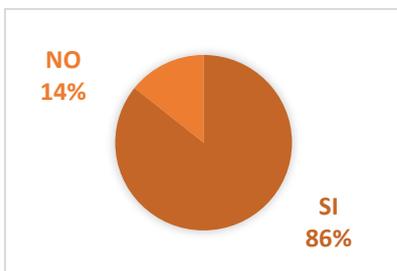
*Nota:* Expresada en formato condicional.

Como se visualiza en la gráfica, el 87% de los trabajadores cree que la remuneración que recibe por realizar su trabajo es justa, solo 1 colaborador no está de acuerdo con su remuneración.

## 9. ¿El ambiente de trabajo donde se encuentra le motiva a trabajar?

**Figura 9**

*Motivación*



*Nota:* Expresada en formato condicional.

El 86% de los colaboradores se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo, pero el 14% no, por lo tanto, se va a trabajar en planes de mejora, con el fin de que el colaborador realice sus funciones en un ambiente laboral adecuado.

## 10. ¿Qué le gustaría que hiciera la empresa para motivarle y mejorar el clima laboral?

Mediante esta pregunta abierta se obtuvieron algunas recomendaciones por parte de los colaboradores. Las sugerencias que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Capacitación en servicio al cliente.
- Capacitaciones en el área de limpieza de habitaciones.
- Realizar integraciones entre los colaboradores y el alto mando.
- Capacitaciones en el área de restaurant.

- Materiales extras para el área de habitaciones.

Luego de conocer los resultados de todas las preguntas de la encuesta realizada, se da énfasis a la capacitación de los colaboradores, ya que, es importante que ellos mejoren a nivel profesional y así puedan brindar un buen servicio. Es por ello que, este resultado se tomará en cuenta para que sea una de las variables dentro del plan de mejora que se va a elaborar.

### 3.1.3. Encuesta a los Clientes o Huéspedes

Para realizar las encuestas de satisfacción al cliente se ha tomado como base un registro que posee la Hostería Arutam de los huéspedes y clientes que llegan mensualmente al establecimiento, se ha tomado en cuenta los datos del año 2019. Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes se han dividido en dos grupos, un tipo de encuesta será dirigido hacia los clientes que se hospeden en el establecimiento y el segundo tipo de encuesta estará dirigido hacia los clientes que lleguen a hacer uso de la zona húmeda y el restaurante.

Para la obtención de una muestra, se ha utilizado la fórmula de universo conocido:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde:

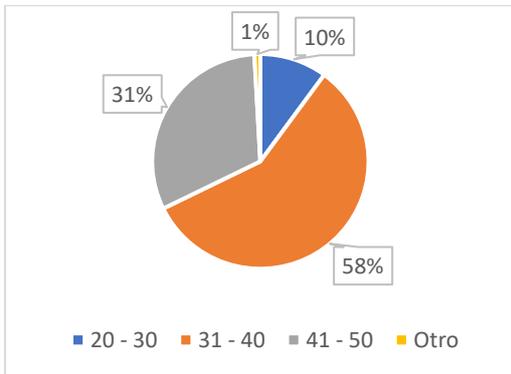
- N: total de la población.
- $z^2$ : 1,96<sup>2</sup>.
- p: proporción esperada.
- q: 1- p (1- 0,05 = 0,95) .
- e: precisión (5%) (Herrera, 2017).

La primera encuesta está dirigida a los huéspedes, con un universo de 2762 (Anexo 3), se realizará la encuesta de satisfacción al cliente (Anexo 4) a una muestra de 338, dato que se obtuvo al aplicar la fórmula.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos:

**Figura 10**

*Edad*

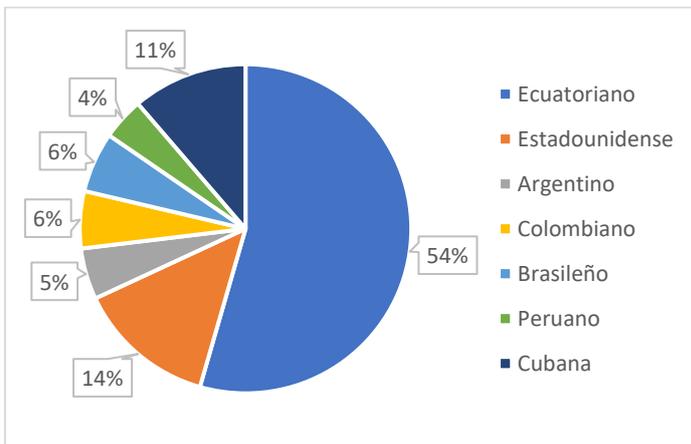


*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como se puede observar en la Figura 9, los huéspedes de la Hostería Arutam, son personas que se encuentran en un rango de edad entre 30 a 50 años, ya que, como se puede observar existe un 58% en el rango de edad de 31 a 40 años y le precede el rango de edad de 41 a 50 años con un 31%. Así también existe un 10 % que se encuentra en un rango de edad de 20 a 30 años de edad.

**Figura 11**

*Nacionalidad*



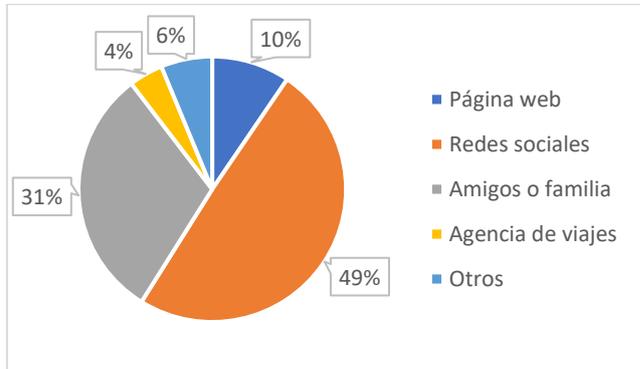
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Mediante el análisis de los resultados de este ítem, se pudo conocer que las personas con nacionalidad ecuatoriana son las que más nos visitan con un 54%, seguido de Estados Unidos con el 14%, posteriormente Cuba con un 11%, seguido de Colombia y Brasil con un 6%, luego Argentina con un 5% y, finalmente, Perú con un 4%.

## 1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la hostería?

**Figura 12**

*Existencia de la hostería*



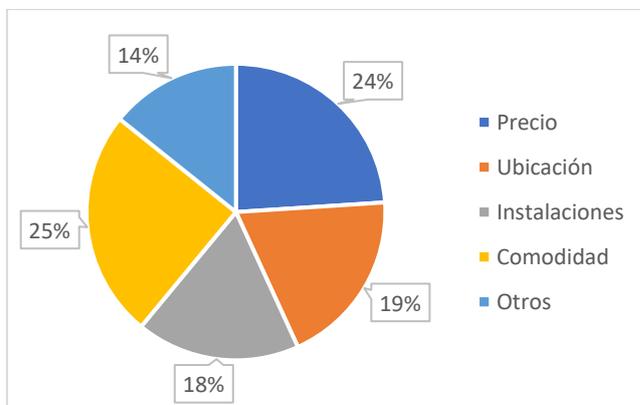
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

La importancia que tienen hoy en día las redes sociales en cualquier ámbito, más aún cuando se trata de promocionar y publicitar un bien o un servicio, con las encuestas realizadas se pudo conocer que la mayoría de los huéspedes supieron de la existencia de la hostería por redes sociales, ya que del total de las encuestas se obtuvo un 49%, seguido por la recomendación de un amigo o familiar con un 31%, le precede las páginas Web con un 10% teniendo en cuenta que la hostería se encuentra en las páginas web Trivago y Booking.

## 2. ¿Por qué escogió la Hostería Arutam para hospedarse?

**Figura 13**

*Variables influyentes*



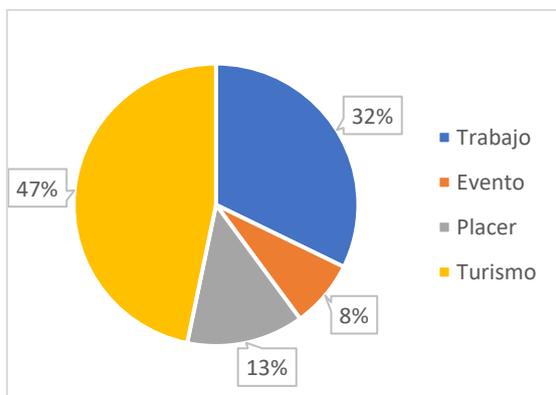
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como podemos observar, el factor que más influye en una persona al momento de elegir un establecimiento donde pueda pernoctar, es la comodidad, precio, ubicación e instalaciones. El factor más puntuado es la comodidad con un 25%, seguido del precio con el 24%, la ubicación con el 19%, instalaciones con un 18% y otros con un 14%. Los huéspedes consideran que la Hostería Arutam en comparación con otros establecimientos hoteleros y turísticos es económico, acogedor y confortable.

### 3. ¿Cuál fue el motivo de su viaje a la ciudad?

**Figura 14**

*Motivo de viaje*



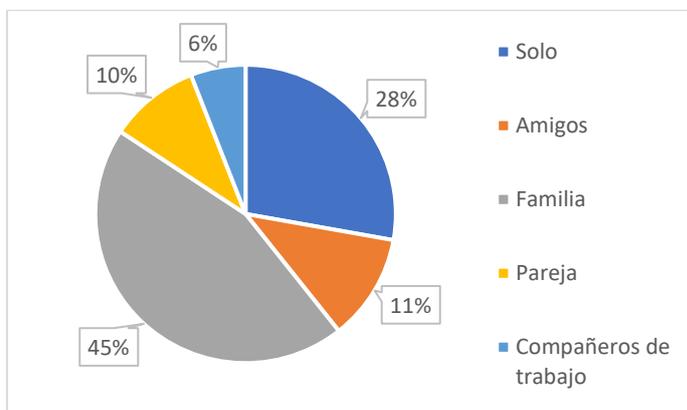
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Se puede visualizar que la mayor puntuación con el 47% es la variable de turismo, la variable de trabajo con el 32% y por último las variables de placer con 13% y algún evento con el 8%.

### 4. ¿Usted viaja con?

**Figura 15**

*Variable de acompañamiento*



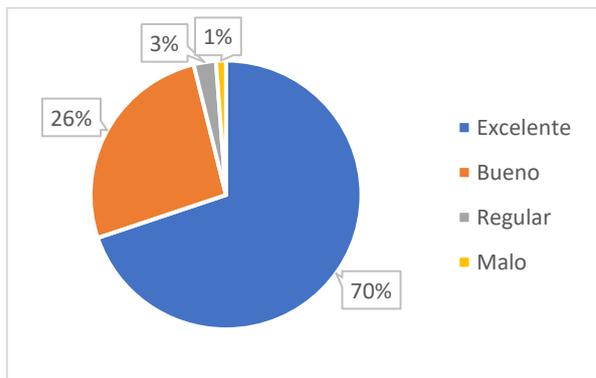
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Las respuestas a esta pregunta tienen relación con la anterior, ya que al ser el motivo de viaje turismo, la mayoría de los encuestados viajan acompañados de su familia dando como resultado un 45%, seguido con un 28% que viajan solos, esto se debe a que viajan por trabajo. Le precede un 11 % que viajan con amigos y un 10% que viaja con su pareja, finalmente un 6% que viaja con compañeros de trabajo.

**5. Califique el servicio recibido durante su estadía.**

**Figura 16**

*Valoración del servicio recibido*



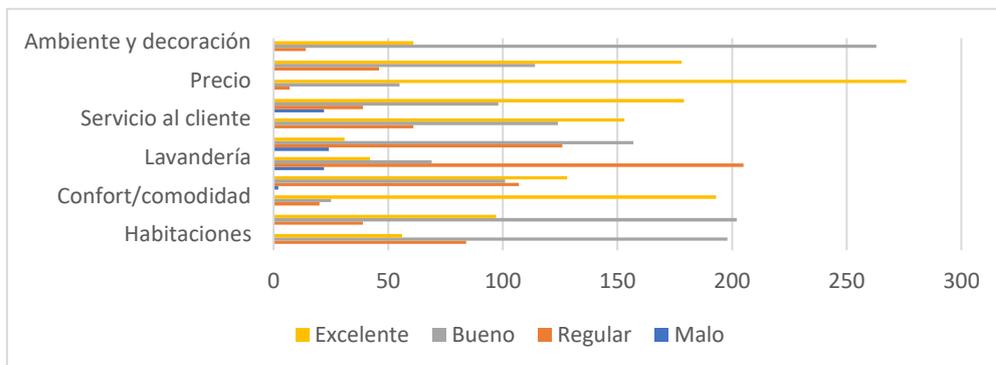
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Luego de analizar los datos obtenidos se puede concluir que el servicio que brinda la Hostería Arutam a sus clientes es considerado excelente con un 70% del total de encuestas realizadas, sin embargo, el 26% de los encuestados que opinan que el servicio recibido es bueno, un 3% opina que el servicio es regular y un 1% que es malo. Se tomarán en cuenta las pequeñas falencias que existan para corregirlas y lograr una satisfacción al 100%.

**6. Califique a la hostería en cuanto a:**

**Figura 17**

*Valoración del servicio*



*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

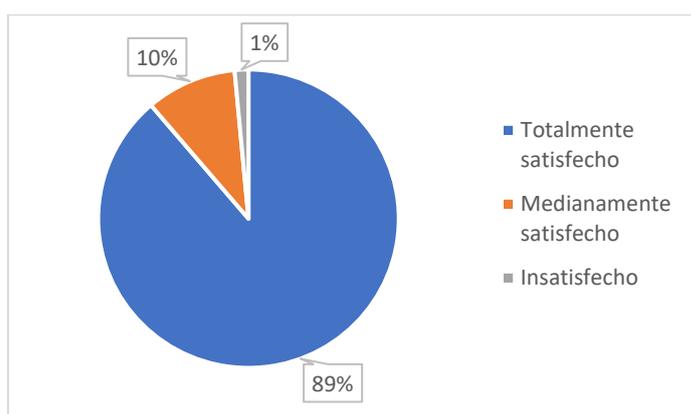
El objetivo de esta pregunta, es conocer cuál es el nivel de satisfacción por cada servicio que ofrece la hostería y cuál es la percepción del cliente acerca de las habitaciones, el servicio que recibe de parte de los colaboradores, la comodidad, el desayuno, servicio de lavandería, precios, limpieza, ambiente o decoración del establecimiento, y un servicio que hoy en día se ha vuelto muy importante, el internet.

La mayoría de los huéspedes consideran a los servicios e instalaciones del establecimiento como excelentes, excepto algunos servicios que como se puede observar en la gráfica, posee una franja naranja que indica inconformidad o valoran a estos servicios como regulares, de la misma manera está presente la franja azul en ciertas variables, que indican que un cierto número de encuestados lo califican como malo.

### 7. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado?

**Figura 18**

*Satisfacción del cliente*



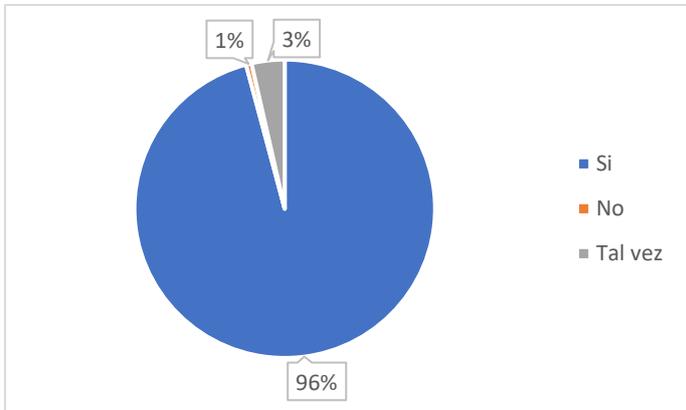
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Por medio de la información proporcionada por esta pregunta se puede concluir que existe total satisfacción por parte del huésped con un 89%, sin embargo, existe un 1% de encuestados que se encuentran insatisfechos con el servicio. El porcentaje de los huéspedes que se encuentran medianamente satisfechos es del 10% debido a algunas inconformidades que se presentaron en su estadía.

## 8. ¿Volvería a hospedarse en la Hostería Arutam?

**Figura 19**

*Resultados de satisfacción*



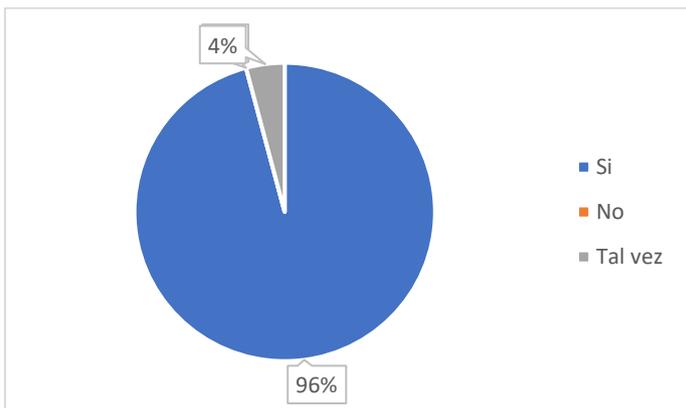
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como se observa en la gráfica, un 96% de los huéspedes si volverían a hospedarse en la hostería, lo que demuestra que el establecimiento está cumpliendo con las expectativas del cliente y satisfaciendo sus necesidades. El porcentaje que se obtuvo de que el huésped tal vez volvería a hospedarse es un 3% y de que no volvería a hospedarse es un 1%, estos datos cambiarán después de realizar cambios en algunos servicios.

## 9. ¿Recomendaría la hostería a otras personas?

**Figura 20**

*Recomendación a otras personas*



*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Esta pregunta se relaciona con las preguntas anteriores, ya que, si el huésped se encuentra satisfecho con el servicio brindado, es muy probable que vuelva a hospedarse en el mismo lugar y a su vez recomendaría el establecimiento a otras personas. El 96% de los encuestados sí recomendaría la hostería a otras personas, y el 4% tal vez lo haga.

## 10. ¿En qué cree usted que la hostería debería mejorar?

Esta pregunta es sumamente importante para la investigación, porque la información nos será útil para la elaboración de una propuesta que genere mayor satisfacción en los huéspedes. Las respuestas que obtuvimos son las siguientes:

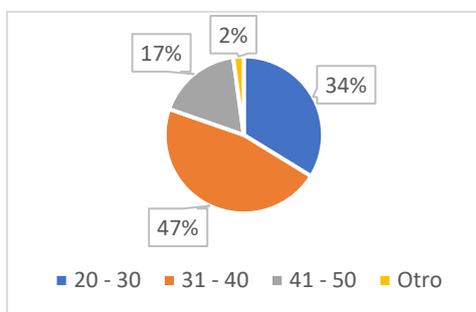
- El huésped considera que el servicio de desayuno debería ser tipo buffet, con distintas opciones para que el cliente consuma a su gusto.
- El servicio de internet presenta fallas de conexión en algunas áreas de la hostería.
- Mejorar el servicio de lavandería.
- Servicio a la habitación.
- Ampliar el horario de uso de la piscina, sauna, turco e hidromasaje.
- Colocar almohadas y cobijas extras en las habitaciones.

Luego de conocer los resultados de todas las preguntas de la encuesta realizada, se da mayor importancia a la mejora de las instalaciones y servicios sugeridos por los clientes, además de la implementación del servicio a la habitación.

De igual manera para la elaboración de la segunda encuesta se tomó en cuenta a los clientes que visitan la hostería con el fin de utilizar la zona húmeda, el bar y restaurante, con un universo de 4950 (Anexo 3), se realizará la encuesta de satisfacción al cliente (Anexo 5) a una muestra de 606, dato que se obtuvo al aplicar la fórmula. A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos:

### Figura 21

*Edad*

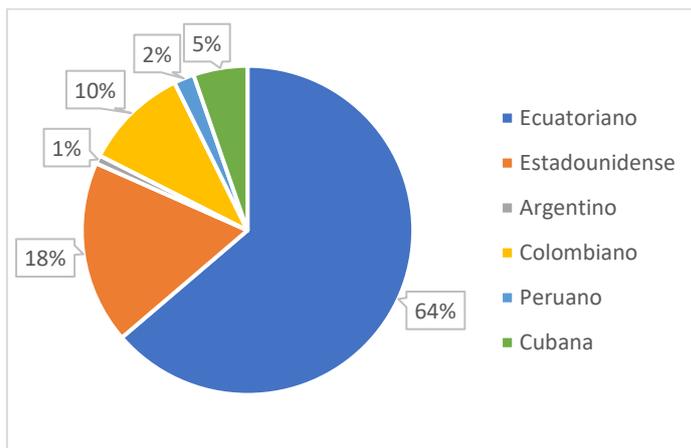


*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como se puede observar, la mayor parte de personas que visitan la hostería con el fin de comer o disfrutar de la zona húmeda se encuentran en un rango de edad entre 20 a 40 años, ya que, existe un 47% en el rango de edad de 31 a 40 años y le precede el rango de edad de 20 a 30 años con un 34%. Así también existe un 17 % que se encuentra en un rango de edad de 41 a 50 años de edad.

**Figura 22**

*Nacionalidad*



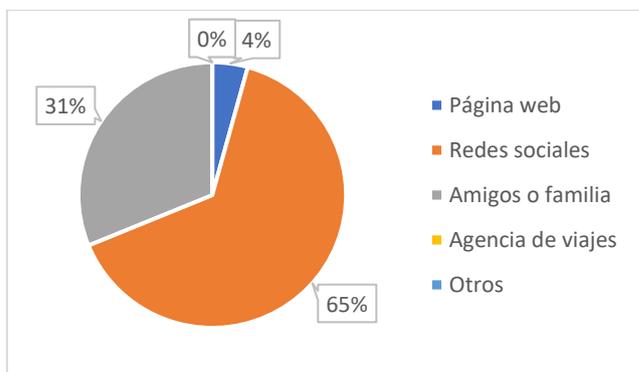
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Con los resultados obtenidos en este ítem, se pudo comprobar que las personas con nacionalidad ecuatoriana son las que más nos visitan para hacer uso de nuestras instalaciones con un 64%, seguido de Estados Unidos con el 18%, posteriormente Colombia con un 10%, seguido de Cuba con un 5%, luego Perú con un 2% y finalmente Argentina con un 1%.

**1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la hostería?**

**Figura 23**

*Acerca del hotel*



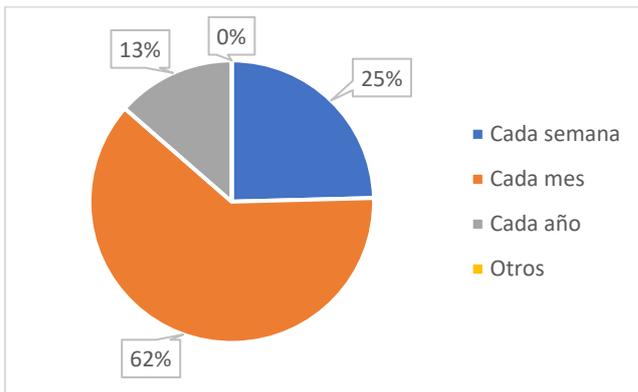
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Mediante las encuestas realizadas se pudo saber que la mayoría de los clientes encuestados conocieron de la hostería por las redes sociales, ya que del total de las encuestas se obtuvo un 65%, seguido por la recomendación de un amigo o familiar con un 31%, le precede las páginas Web con un 4% y agencia de viajes con 0%.

## 2. ¿Con qué frecuencia acude a nuestras instalaciones?

**Figura 24**

*Frecuencia*



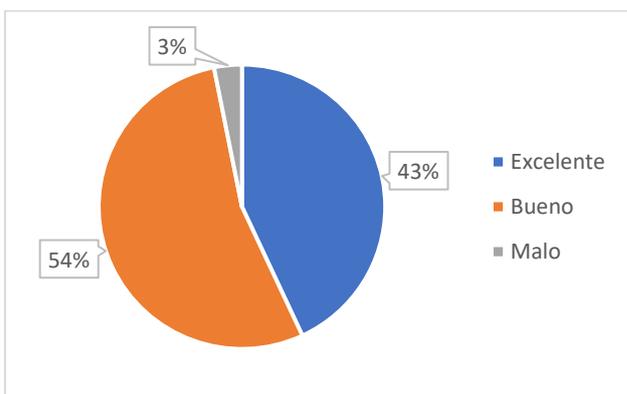
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como podemos visualizar la mayoría de los encuestados acude a las instalaciones cada mes con un 62%, seguido de cada semana con un 25% y cada año con un 13%.

## 3. ¿En qué estado encontró nuestras instalaciones?

**Figura 25**

*Estado de las instalaciones*



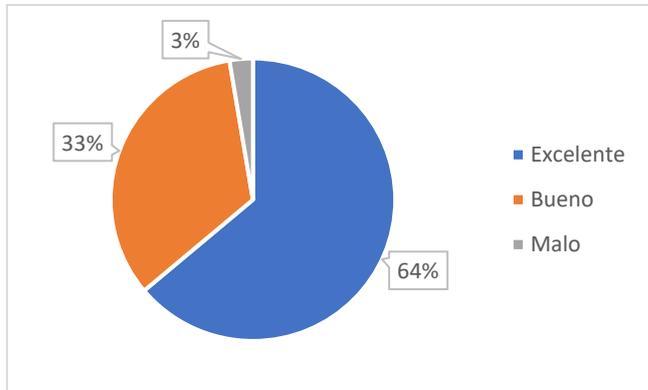
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

La opinión de la mayoría de clientes encuestados es que las instalaciones se encuentran en buen estado con un 54%, existe un 43% que opina que se encuentran en excelente estado y un 3% que se encuentran en mal estado.

#### 4. Califique la calidad de la comida que se sirve.

**Figura 26**

*Calidad de la comida*



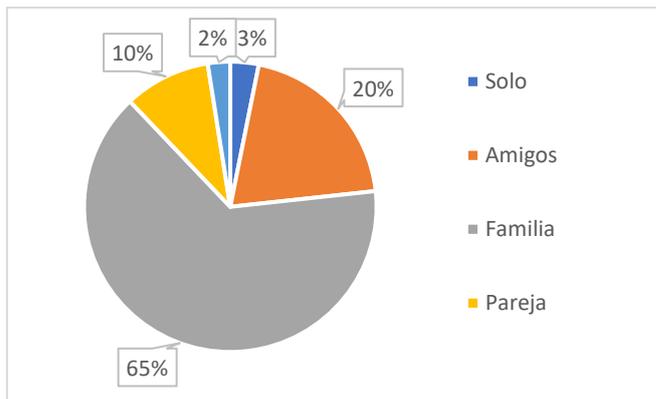
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como podemos observar el 64% de los encuestados coincide en que la calidad de la comida que sirve la hostería es excelente, por otro lado, un 33% opina que la comida es buena y un 3% que es mala.

#### 5. ¿Usted vino con?

**Figura 27**

*Acompañamiento*



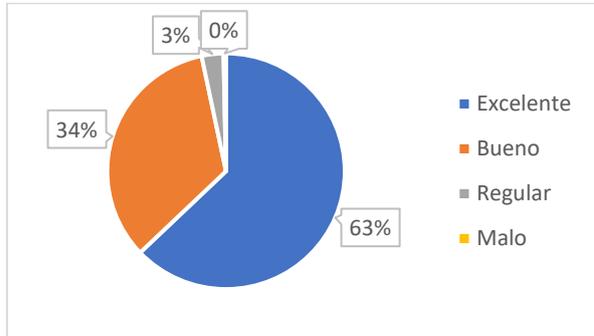
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

La mayoría de los encuestados acuden acompañados de su familia dando como resultado un 65%, seguido entre amigos con un 20%, le precede en pareja un 10 % y un 3% que acude solo, finalmente un 2% entre compañeros de trabajo.

## 6. Califique la calidad del servicio recibido durante su estadía.

**Figura 28**

*Calidad del servicio*



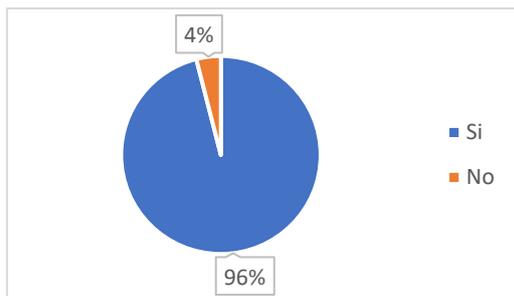
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Con los datos obtenidos se puede concluir que el servicio que brinda la Hostería Arutam a sus clientes es considerado excelente con un 63% del total de encuestas realizadas, sin embargo, el 34% de los encuestados opinan que el servicio recibido es bueno, un 3% opina que el servicio es regular y un 0% que es malo.

## 7. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?

**Figura 29**

*Satisfacción del cliente*



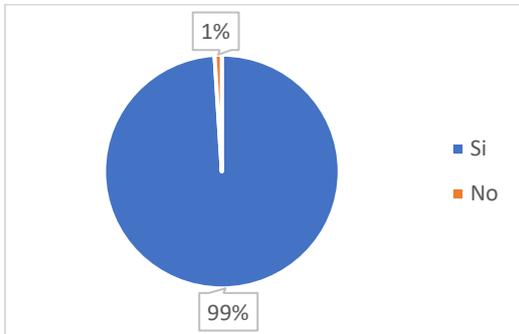
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Mediante la información de esta pregunta se pudo conocer que existe satisfacción por parte del huésped con un 96%, sin embargo, existe un 4% de encuestados que se encuentran insatisfechos con el servicio.

## 8. ¿Volvería a visitar nuestras instalaciones?

**Figura 30**

*Retorno*



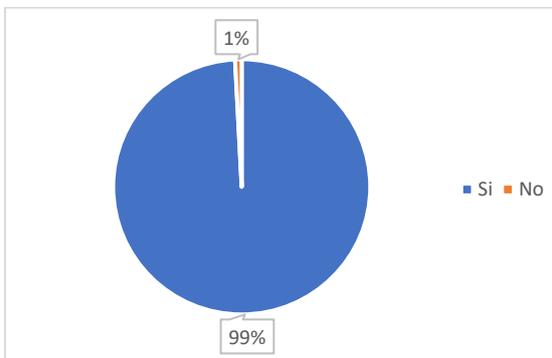
*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Como se puede visualizar existe un 99% de los encuestados que sí volverían a visitar las instalaciones de la hostería Arutam, sin embargo, existe un 1% que no lo haría.

## 9. ¿Recomendaría la hostería a otras personas?

**Figura 31**

*Recomendación*



*Nota:* Síntesis expresada de forma porcentual.

Esta pregunta tiene relación con la anterior, ya que, si no acudirían en otra ocasión a la hostería, tampoco recomendarían a otras personas.

## 10. ¿En qué cree usted que la hostería debería mejorar?

La información que nos proporciona esta pregunta es importante para la investigación y elaboración de una propuesta de mejora que genere mayor satisfacción en los clientes. Las respuestas que obtuvimos son las siguientes:

- El cliente considera que debería existir más variedad en el menú de comida.
- Remodelación de algunas áreas de la hostería.

- Ampliar los horarios de atención al cliente.
- Mejorar la presentación del personal.
- Mejorar el servicio que brindan los trabajadores.
- Ser más eficientes con la comida.

### 3.2. Análisis FODA

Es necesario realizar una matriz FODA para poder establecer un diagnóstico preciso, previo a la elaboración de un plan de mejoras, según Díaz (2005), define a la matriz FODA como “Una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación” (Díaz, 2005, p.105).

Dentro de la matriz se encuentran cuatro variables, se presentan a continuación:

- **Fortalezas:** son todas las capacidades y aptitudes que posee la empresa y que le permite desarrollarse de mejor manera.
- **Debilidades:** son los factores que no favorecen a la empresa y que deben ser mejorados, por ejemplo, habilidades que no posee o faltan desarrollar.
- **Oportunidades:** son aquellas variables externas, de las cuales la empresa se puede beneficiar, es decir, puede conseguir ventaja competitiva.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones externas que la empresa considera como un peligro o una amenaza y que afecta indirectamente al eje principal de la empresa.

#### 3.2.1. Diagnóstico de Áreas Ofensivas

A continuación, se detallan las fortalezas y las oportunidades de la Hostería Arutam, para luego, realizar un proceso de puntuación y conocer la relación que existe entre ellas. Se toma en cuenta 5 como el valor de mayor relación que existe entre estas dos variables y 1 representa la menor relación.

**Tabla 5***Diagnóstico de áreas ofensivas*

<b>INTERNAS FORTALEZAS</b>	<b>EXTERNAS OPORTUNIDADES</b>
F1: Cuenta con clientes fidelizados.	O1: Ubicación estratégica.
F2: Admite mascotas.	O2: No hay ruido externo.
F3: Tiene actividades para niños.	O3: El personal es altamente calificado
F4: Cuenta con un amplio garaje dentro de la empresa.	O4: Tiene prestigio en la ciudad.
F5: Tiene precios cómodos y accesibles.	O5: Incremento del turismo nacional.

*Nota:* La Tabla muestra el diagnóstico de fortalezas y oportunidades para su valoración.

**Tabla 6***Valoración de fortalezas y oportunidades*

<b>O/F</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>TOTAL:</b>
<b>O1</b>	5	1	0	0	1	7
<b>O2</b>	4	0	0	0	0	4
<b>O3</b>	5	0	0	0	0	5
<b>O4</b>	5	2	2	1	2	<b>12</b>
<b>O5</b>	5	1	1	1	4	<b>12</b>
<b>TOTAL: 24</b>	4	3	2	7		

*Nota:* La Tabla muestra los resultados de la valoración de fortalezas y oportunidades.

**Estrategia:**

Como se puede visualizar la fortaleza de la Hostería Arutam que obtuvo mayor puntuación es que, cuenta con clientes fidelizados con la empresa. Para continuar con esta fortaleza, se plantearán nuevas promociones y ofertas especiales para nuestros clientes. También la empresa se enfocará en procesos de satisfacción de los trabajadores, ya que, al tener un colaborador satisfecho y a gusto en su lugar de trabajo, mostrará toda su capacidad y mejorará su desempeño.

En cuanto a las oportunidades, se observa que existen dos variables con alto puntaje, pero se puede decir que están relativamente relacionadas, ya que, por el prestigio que ha ido ganando a lo largo de su trayectoria y gracias al incremento del turismo a nivel nacional, la hostería cuenta con más clientes. La estrategia adecuada para aprovechar

estas oportunidades es mejorar las instalaciones de la hostería y ofrecer un servicio de calidad para que el cliente se sienta como en casa y así la hostería sea reconocida por la excelencia de su servicio.

### 3.2.2. Diagnóstico de Áreas Ofensivas

A continuación, se detallará de la misma manera las debilidades y amenazas que posee la hostería, con el fin de establecer estrategias adecuadas y posteriormente se realiza la puntuación correspondiente para conocer la relación entre estas dos variables, conociendo que 5 es el valor de mayor relación y 1 el de menor relación.

**Tabla 7**

*Diagnóstico de áreas defensivas*

<b>INTERNAS DEBILIDADES</b>	<b>EXTERNAS AMENAZAS</b>
D1: Se encuentra alejado del centro de la ciudad.	A1: Crisis económica del país.
D2: Falta de servicios complementarios	A2: La vía de ingreso no está en buen estado.
D3: Instalaciones deterioradas.	A3: Nuevos competidores con instalaciones más modernas.
D4: No realiza publicidad de manera frecuente.	A4: La competencia tiene precios más bajos.
D5: Atraso en la implementación de nueva tecnología.	A5: Clima cambiante de la ciudad.

*Nota:* La Tabla muestra el diagnóstico de debilidades y amenazas para su valoración.

**Tabla 8**

*Valoración de debilidades y amenazas*

<b>A/D</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>TOTAL:</b>
<b>A1</b>	0	0	0	0	0	0
<b>A2</b>	4	0	0	0	0	3
<b>A3</b>	3	4	5	3	3	<b>19</b>
<b>A4</b>	0	2	4	3	3	<b>14</b>
<b>A5</b>	0	0	3	0	0	5
<b>TOTAL:</b>	7	6	<b>12</b>	6	6	

*Nota:* La Tabla muestra los resultados de la valoración de debilidades y amenazas.

## **Estrategia:**

Como se puede observar en la tabla, la debilidad mayor puntuada es que las instalaciones de la hostería están deterioradas, la estrategia es realizar una pequeña remodelación y mantenimiento a las áreas que sean necesarias, además de la implementación de nuevas instalaciones y servicios.

Luego de analizar las amenazas, se obtienen dos con mayor puntuación, siendo la aparición de nueva competencia con instalaciones más modernas y con menores precios, la estrategia para estas amenazas es crear promociones y descuentos para atraer nuevos clientes, mejorar la calidad del servicio e implementar servicios complementarios para una mejor estadía del cliente.

Con la información recolectada mediante las encuestas realizadas a los colaboradores y clientes, y la elaboración de la matriz FODA, se puede concluir que la Hostería Arutam no está siendo bien dirigida, además, no cuenta con un organigrama estructural, con cargos definidos, ni mapas de procesos. Se plantearon algunas estrategias dentro de las cuales está la implementación de servicios como el de lavandería, *room service* y desayuno buffet. Así como también crear un programa de capacitación para los colaboradores y establecer un plan de evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo del hotel.

### **3.3. Herramientas de la Calidad**

Hoy en día es muy necesario medir la calidad dentro de una empresa. Las herramientas que se van a mencionar a continuación fueron desarrolladas por Kaoru Ishikawa, quien se comprometió en promover la calidad. “Estas herramientas que se utilizan habitualmente para los procesos de certificación y mantenimiento de la calidad” (Torres Sánchez, 2004, p.237). Un Sistema de Gestión de Calidad es un acercamiento sistemático hacia el manejo de los procesos y actividades de una empresa, el objetivo es desarrollar la lealtad de los clientes por medio de su satisfacción consistente, con productos y servicios que cumplan sus expectativas.

A continuación, describimos las herramientas que se van a analizar.

### **3.3.1. Tormenta de Ideas**

“Es una herramienta que fomenta la creatividad en equipo” (Gallego, 2002, p.215), ya que permite al personal identificar la causa del problema para proponer soluciones a los ya planteados. Esta técnica de “tormenta de ideas” o “brainstorming” es el primer paso y es primordial, ya que es el apoyo de otras herramientas y es la base principal para poder alcanzar una buena gestión de calidad.

### **3.3.2. Hojas de Inspección**

“Sirve para la recolección de datos basados en la observación de las muestras con el fin de detectar tendencias” (Gallego, 2002, p.215). La hoja de inspección según el autor Gallego lo considera como “el punto lógico de inicio.

### **3.3.3. Diagrama de Pareto**

Es una gráfica de barras combinada con gráfica de línea en donde los datos de frecuencia, tiempo, defectos, costo, etc., se ordenan de manera descendente, esto permite al analista enfocar sus esfuerzos sobre las categorías de mayor contribución a la situación planteada. Se lo conoce así por Wilfredo Pareto, quien creó su ley de 20/80 en la que menciona que “los elementos críticos de cualquier conjunto constituyen sólo en una minoría” (Gallego, 2002, p.215).

El objetivo fundamental de esta técnica es comparar lo más importante con lo poco importante. Por ejemplo: el 20 % de los clientes producen el 80% de las ventas. Esta técnica debe aplicarse después de una lluvia de ideas, ya que debe basarse en datos proporcionados por el establecimiento, por ejemplo, encuestas a clientes o por la hoja de inspección. Algunas ventajas de esta técnica son:

- Identificar las causas que tienen mayor contribución para que se produzca el problema.
- Conocer cuáles son los problemas desde su raíz, porque se basa en información real (Gallego, 2002).

### **3.3.4. Diagrama de Ishikawa o Causa/Efecto**

Diagrama de causa – efecto, es un diagrama cuyo objetivo “es representar gráficamente la relación cualitativa e hipotética entre un efecto y todas las posibles causas que lo provocan, hasta llegar a las causas raíz” (Gallego, 2002, p.219). “No ayuda, como

otras herramientas, a resolverlo, pero es tremendamente útil para la primera fase de tal resolución, esto es, la fijación de las causas” (Torres, 2004, p.239).

### **3.3.5. Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso utilizando símbolos específicos para cada tipo de etapa, decisión, documento, espera, inspección, etc., interconectados por flechas indicando el flujo del producto o unidad de flujo (Torres, 2004).

### **3.3.6. Diagrama de Dispersión**

El diagrama de dispersión o correlación se utiliza para comprobar la relación que existe entre dos variables (X e Y), pueden ser dos problemas o dos causas. Las variables pueden ser positivas, es decir, aumentar o disminuir al mismo tiempo. También, puede ser negativa, si su comportamiento es distinto, mientras una se ve incrementada, la otra se reduce. La correlación nula es aquella en la que se demuestra que no hay ningún tipo de relación entre las dos variables (Torres, 2004).

## **3.4. Criterios de Calidad**

Es importante mencionar que la calidad tiene algunas variables para definirla y clasificar cuáles son sus principales bases o cuáles son los puntos en los que se enfoca. A continuación, se van a mencionar los enfoques de la calidad, o puntos principales que ayudarán en el proceso de esta investigación.

Estos enfoques de calidad son los siguientes:

### **3.4.1. Calidad en el Servicio**

La palabra servicio se define como la actividad y consecuencia de servir. La importancia de la calidad del servicio es un tema primordial para todos los establecimientos que se enfocan en brindar sus productos y servicios con el fin de satisfacer al cliente.

Hoy en día el cliente se ha vuelto demasiado crítico y exigente en cuanto a los servicios que recibe, por lo tanto, la persona encargada del establecimiento deberá buscar los métodos para que el cliente quede satisfecho y genere comentarios buenos que beneficien al establecimiento y atraiga más clientes, caso contrario, si el cliente recibe

mala atención, aparte de que se pierde a ese cliente, éste produce malos comentarios y ocasiona que no lleguen nuevos clientes al establecimiento.

Es importante mencionar que los bienes que satisfacen las necesidades de los clientes, son bienes tangibles e intangibles, definiendo a los bienes tangibles como todos los objetos físicos cuya utilización tiene la finalidad de satisfacer una necesidad, mientras que, los bienes intangibles son aquellos actos o servicios que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona problemas o cumple con sus necesidades.

### **3.4.2. Calidad Enfocada en el Cliente**

Hoy en día el consumidor no tiene ningún inconveniente de cambiar el lugar donde consume o adquiere productos o servicios debido a algunas variables que se le presente, tales como: calidad, servicio, precio, cortesía, disponibilidad de producto, entre otros. “Para retener a los clientes, las organizaciones eficientes necesitan enfocarse en determinar lo que los clientes quieren y valoran, para después proporcionarlos” (Summer, 2006, p.60).

Anteriormente, se creía que lo más importante para atraer al cliente y retenerlo era la publicidad, el posicionamiento del mercado, la imagen del producto o servicio, los descuentos, todo esto ya no son suficiente. Hoy en día lo que realizan los establecimientos que buscan crecer y atraer más clientes es escuchar las recomendaciones y convertir esa información en acciones apropiadas para los mismos. “Estas actividades cruciales permiten que las organizaciones eficientes satisfagan las necesidades, deseos, expectativas de sus clientes desde la primera vez y todas las veces” (Summer, 2006, p.60).

Se puede decir que, sólo el cliente puede determinar la calidad de un producto o servicio y si éste logra satisfacer sus necesidades, requerimientos y expectativas; es por ello que, todo tipo de establecimiento se enfoca en la calidad de su oferta. Esa percepción que posee el cliente se le conoce como “el valor”.

En conclusión, para analizar la calidad se debe tomar en cuenta algunas variables, las mismas que ayudarán a obtener como resultado una satisfacción del cliente interno y externo, generando un reconocimiento para el establecimiento, como una de las hosterías que brinda el mejor servicio.

### 3.5. Criterios de Calidad para los Clientes y Colaboradores

Para definir los criterios de calidad se realizaron entrevistas de validación a los trabajadores y huéspedes de la hostería, esto nos ayuda a definir las expectativas que el cliente interno y externo tiene de la hostería a corto y mediano plazo.

Se realiza una adaptación del modelo de interpretación NPS “Net Promoter Score” (Nps, 2017), en donde la valoración de experiencia, satisfacción y lealtad por parte de los clientes, puede referenciarse en tres niveles:

- **Promotores**, son clientes que tienen un nivel de satisfacción entre 80% y 100%, es decir, excelente. Son unos clientes felices y satisfechos con el producto o servicio que reciben y si recomendarían al establecimiento.
- **Pasivos**, son los que se encuentran entre en un rango de 60% y 70%. Son clientes que se encuentran satisfechos con el producto o servicio recibido, pero se encuentran expuestos a la competencia, es decir, no existe una lealtad al 100%, puede ser que no hablen mal del producto, pero tampoco lo recomienden.
- **Detractores**, son aquellos clientes que dieron una calificación menor al 60%, son los que no se encuentran satisfechos con lo adquirido, además, generarían malos comentarios o simplemente no recomendarían el establecimiento a terceros.

De acuerdo con estos criterios de interpretación la meta es lograr que los criterios de calidad que se describen a continuación alcancen un mínimo del 80% para garantizar satisfacción, fidelización y un buen número de clientes referidos para la hostería.

#### 3.5.1. Clientes

Hoy en día, el cliente es más exigente al recibir un producto o servicio, por lo tanto, es importante definir los criterios de calidad en el servicio que brinda la Hostería Arutam.

- **Valoración de servicios recibidos:**

La calidad del servicio se basa en satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, conociendo lo que realmente desea, busca o necesita. Todos los huéspedes encuestados coinciden en que se deberían realizar algunas mejoras en la hostería. A pesar que las opiniones de los huéspedes encuestados fueron la mejora e implementación de algunos servicios, también mencionaron que se encuentran satisfechos con el servicio recibido durante su estadía y consideran que es un lugar tranquilo y acogedor.

Uno de los requerimientos de los clientes es implementar *room service*, con el fin de que durante su estadía en el establecimiento pueda consumir alimentos sin tener que salir de la habitación. Otro servicio que es primordial, es el acceso a una buena conexión de internet en todas las áreas de la hostería, ya que, consideran un poco molesto que no exista buena señal en las habitaciones y que el cliente solo se pueda conectar en el área de restaurante o lobby. Los huéspedes mencionaron también que les gustaría que el servicio de desayuno sea tipo buffet. Además, se pudo detectar que desean que la hostería tenga disponibilidad de almohadas y cobijas adicionales, esta opinión podrá ser utilizada como una estrategia para satisfacer las necesidades de los mismos.

### **3.5.2. Colaboradores**

El trabajador es considerado para la empresa tan importante como el cliente, ya que, son ellos quienes brindan la primera imagen e impresión al huésped. Satisfacer al colaborador es importante, ya que favorece el desempeño de los procesos operativos como administrativos.

Una de las recomendaciones por parte del personal, es que la Hostería Arutam debe crear un organigrama estructural y funcional. Esta variable fue tomada en cuenta, ya que el establecimiento no posee físicamente ni digital cuáles son las funciones que debe cumplir el personal. Otro aspecto importante, es que la hostería realice capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones y cumplir con el objetivo principal del establecimiento, satisfacer totalmente al cliente. Hostería Arutam no posee un proceso de seguimiento y análisis de la calidad de los servicios, este proceso es importante ya que nos permite conocer las falencias existentes.

## CAPÍTULO IV

### 4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

#### 4.1. Aplicación de Herramientas *Lean Manufacturing*

*Lean Manufacturing* es un modelo que busca mejorar y optimizar los procedimientos de producción, eliminando las tareas que no añaden valor. Eliminando sistemáticamente los desperdicios de la organización se reducen el consumo de recursos y aumenta la capacidad de la empresa. La metodología *Lean Manufacturing* no sólo es aplicable al sector industrial, sino que se puede aplicar a cualquier empresa que ofrezca un producto o servicio, como por ejemplo en hoteles, hospitales, bancos, etc.

##### 4.1.1. *Value Stream Mapping*

“Value Stream Mapping” llamado también: “mapeo del flujo de valor” o simplemente VSM, esta herramienta visual es muy útil para identificar los residuos, las pérdidas y los cuellos de botella desde un punto de vista macro, entregando así una radiografía actual del funcionamiento de la empresa. Se entiende como flujo de valor a: “todas las acciones requeridas (las que agregan valor y las que no agregan valor) para llevar un producto a través del flujo de producción desde la materia prima hasta las manos del cliente” (Rother & Shook, 1999).

La aplicación de esta herramienta está enfocada concretamente al área de servicio al cliente y tomando parte del área de producción en cocina, es decir todo el proceso desde que el cliente realiza su pedido y éste es servido en la mesa. Cabe recalcar que en este punto existen dos tipos de flujos: el flujo de información entre las operaciones del proceso, y el flujo de materiales e insumos hasta que el producto es servido al cliente. Por otro lado, es importante mencionar que se trata de un proceso “mixto” ya que está compuesto por procesos de servicio y manufactura.

El VSM consta de un sinnúmero de símbolos e indicadores que se explican a continuación:

*Tiempo de ciclo individual:* Es el tiempo estándar de cada operación del proceso.

*Tiempo de ciclo total:* Llamado también “lead time de fabricación” es el tiempo que duran todas las operaciones del proceso.

*Número de Operarios:* Indica cuantas personas forman parte del proceso.

*Porcentaje de utilización:* Es el porcentaje del tiempo de cada operación en el cual se realizan modificaciones sobre las partes o piezas.

*Símbolos:* El VSM al ser una herramienta visual, contiene algunos símbolos que indican aspectos del proceso como: inventario, stock de seguridad, flujo de información, entre otros.

Los pedidos diarios/semanales realizados a proveedores son recibidos y almacenados correctamente en el inventario de cada área en donde se incluyen stocks de seguridad según el producto (la mayoría de la materia prima es perecible lo que hace imposible almacenarla en grandes cantidades o por mucho tiempo). Posteriormente da inicio el proceso en el que se centra el presente estudio, con una secuencia resumida en 5 operaciones que se representa gráficamente mediante un VSM, éstas se explican detalladamente a continuación:

Operación 1: Es la toma de pedido en la mesa de los clientes por parte del camarero, si bien sólo es necesaria 1 persona para realizar esta actividad, existe un equipo de 2 camareros que están disponibles en las horas pico del local, el tiempo de ciclo de esta operación es de 1 minuto; por otra parte, el porcentaje de utilización es del 0% ya que no se realiza ningún tipo de modificación al producto. En esta operación se genera un Kanban de producción pues la hoja de pedido sobre la que toma la orden el mesero es llevada directamente a la cocina donde se producen los platos y bebidas; el flujo de información en esta actividad es manual, viene directamente de parte del cliente y posteriormente de parte del mesero.

Operación 2: En esta actividad se deja una copia del pedido en dos áreas contiguas: cocina caliente (área donde se realizan todos los platos elaborados como sándwiches, platos fuertes, lasañas, hamburguesas, etc.) y cocina fría (área donde se elaboran las bebidas) en este punto se da prioridad en la orden a la entrega de las bebidas en la mesa tomando en cuenta que su elaboración es sencilla y rápida, cabe recalcar que las operaciones 2 y 3 son simultaneas. Las órdenes siguen un sistema FIFO (First in, first out) es decir la primera orden que entra es la primera que sale. En cuanto a la tecnología en esta operación no hay demasiada complejidad pues solamente se cuentan con licuadoras semi-profesionales que son un tanto más ágiles que las convencionales, por otro lado, el tiempo de ciclo es de 5 minutos, el proceso es realizado entre 1-2 personas dependiendo la demanda, y el porcentaje de utilización es del 60%.

Operación 3: La operación 3 es similar a la operación 2 ya que los pedidos siguen un orden FIFO, sólo que en este caso se elaboran los platos fuertes del pedido. Este proceso es más complicado ya que se necesitan un mínimo de 2 personas, existen máquinas como: hornos, planchas y freidoras. Los procesos son más largos e incluyen mayor cantidad de materia prima y mano de obra. El tiempo de ciclo de esta operación es de 15 a 20 minutos, y el porcentaje de utilización es del 80%.

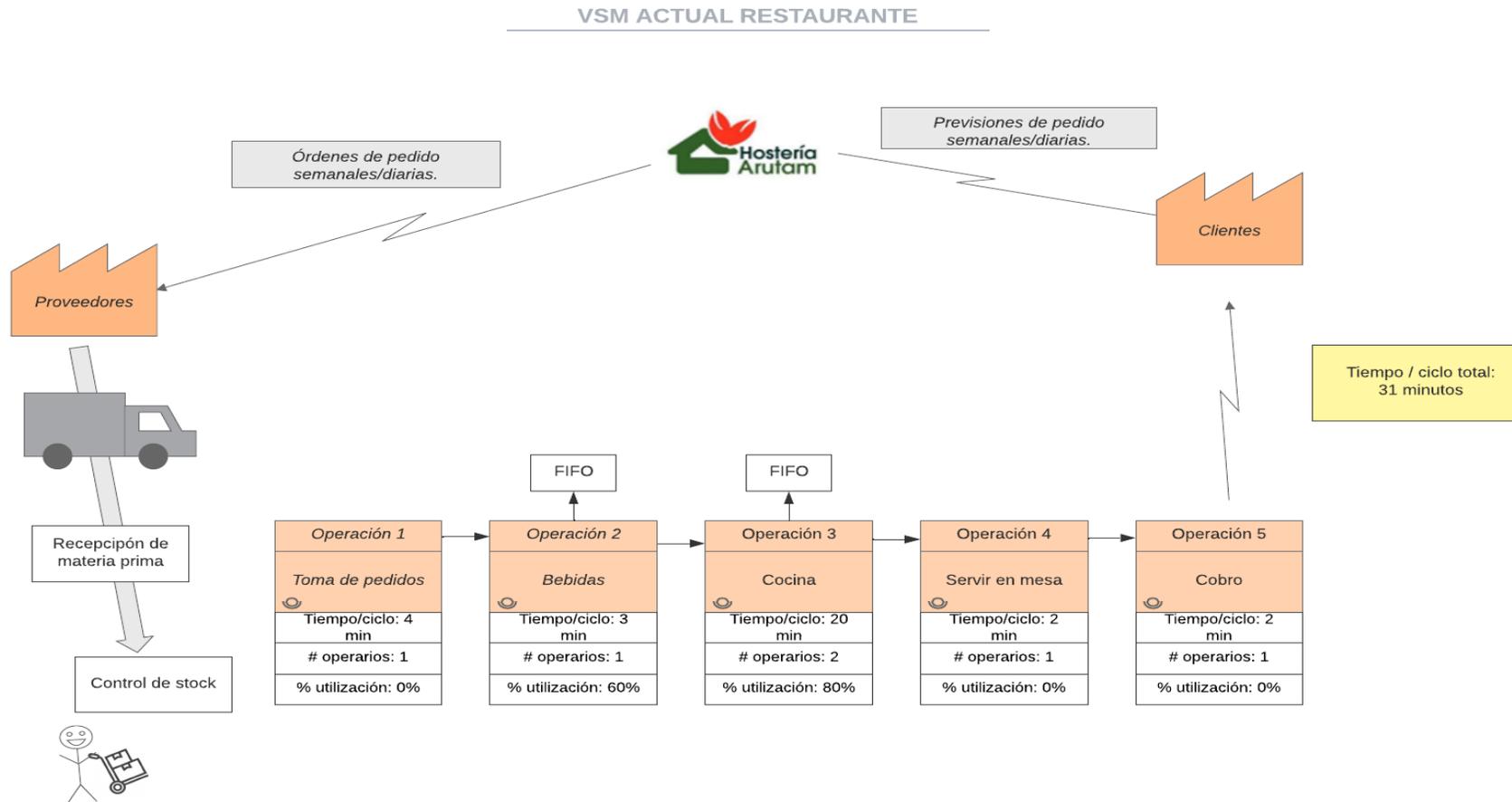
Operación 4: En esta actividad se trasladan los platos realizados en cocina caliente hasta la mesa del cliente con el mismo orden FIFO, se genera un Kanban de movimiento que es ejecutado por el camarero responsable de la mesa, es decir 1 operario. El tiempo de ciclo es de 2 minutos con un porcentaje de utilización del 0%.

Operación 5: Ésta es la última operación del proceso y es donde se realiza el cobro de la cuenta, el mismo que es ejecutado por el mesero a cargo de la mesa o en su defecto la persona encargada de la caja. La actividad consiste en realizar el cobro; una vez hecho el mismo, se realiza la factura. El porcentaje de utilización en el proceso es del 0% y el tiempo de ciclo es de 2 minutos.

El proceso macro queda resumido en un tiempo de ciclo de 31 minutos, ahora es necesario mencionar que, a pesar de que no es un establecimiento de comida rápida, es un tiempo de ciclo alto que debería ser reducido.

**Figura 32**

*VSM actual del restaurante*



*Nota:* La Figura muestra el VSM actual de la empresa.



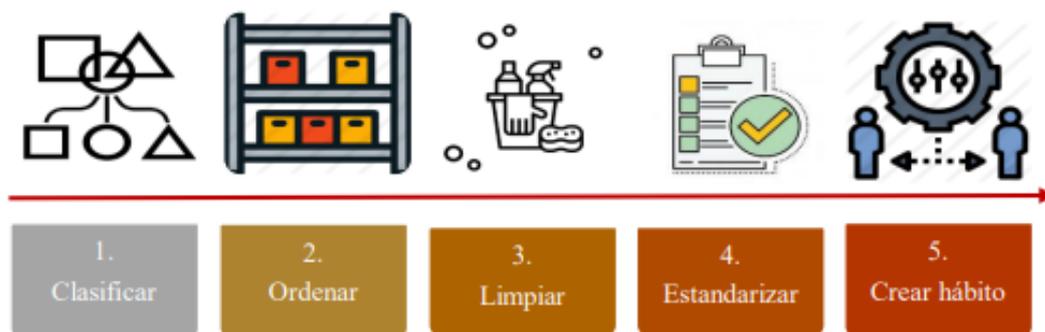
Se puede observar el nuevo VSM propuesto para el macro proceso analizado en este estudio. En los procesos de producción, Operación # 2 y Operación # 3 que consisten en la elaboración simultánea de bebidas y platos fuertes respectivamente, se ha incorporado la utilización de herramientas como kanban y ayudas visuales. Éstas son parte de la aplicación de Kaizen para alcanzar un sistema productivo esbelto, libre de producto defectuoso y despilfarros. El nuevo VSM no cambia las operaciones del proceso ni el orden de las mismas con respecto al anterior, sin embargo, gracias a las herramientas de mejora desarrolladas a partir del Sistema Lean, el tiempo de ciclo total se reduciría considerablemente, de 31 a 22 minutos. Así mismo, otra ventaja (quizá más importante que la reducción de tiempo) que se lograría a partir de las mejoras, es la creación de un flujo ininterrumpido de: información, materia prima y producto terminado entre las operaciones. Se lograría un proceso en donde se aumenta la capacidad de los cuellos de botella, gracias al incremento de la eficiencia global y a la eliminación de los desperdicios y errores.

#### 4.1.2. Las 5 “S”

Después de realizar el prediagnóstico, una de las herramientas a utilizar es las 5 “S”, la cual se divide en cinco etapas:

**Figura 34**

*Cinco etapas de las 5 “S”*



*Nota:* La Figura muestra la clasificación de las 5 “S”.

“Es una técnica que se aplica en todo el mundo, con excelentes resultados por su sencillez y efectividad por lo que es la primera herramienta a implantar en toda empresa que aborde el Lean Manufacturing” (Hernández y Vizán, 2013, p.5).

Esta consiste en la clasificación, el orden y limpieza del área, la estandarización de procesos y la disciplina del personal, de modo que sean hábitos en las áreas de trabajo y se logre una cultura de mejora laboral. Este método se puede desarrollar en cualquier rubro y en todas las áreas de trabajo de una empresa (Barcia y Hidalgo, 2013).

**Seiri:** Seleccionar. Consiste en determinar y diferenciar lo que realmente es necesario o imprescindible para nuestro lugar de trabajo. Se retienen los elementos necesarios, para después clasificarlos y eliminar lo innecesario. Se reducen los elementos del puesto de trabajo, de modo que sólo queden los imprescindibles para completar los procesos y tareas del área con la máxima eficacia y eficiencia (Aldavert et al., 2017).

**Seiton:** Organizar. Consiste en colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible, colocar las cosas útiles por orden según criterios de Seguridad/Calidad/Eficacia. (Vargas, 2004).

**Seiso:** Limpieza. Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución (Vargas, 2004).

**Seiketsu:** Estandarizar. Consiste en lograr mantener constantemente el orden, limpieza e higiene del sitio de trabajo. Se logra limpiando con la regularidad establecida, manteniendo todo en su sitio y en orden, estableciendo procedimientos y planes para mantener el orden y la limpieza (Vargas, 2004).

**Shitsuke:** Disciplina. Consiste en tener el hábito de aplicar las 5 S en el área de trabajo, respetando y haciendo respetar las normas del área de trabajo, usando siempre los implementos de protección y manteniendo el aseo y limpieza, de modo que estos detalles se conviertan en hábitos diarios y frecuentes (Vargas, 2004).

Lo que se busca al aplicar la herramienta 5 “S” es brindar mejor calidad, conseguir tiempos de respuesta más cortos, aumentar la vida útil de los equipos, generar una cultura organizacional y reducir los desperdicios. En consecuencia, una fábrica limpia y aseada tiene una productividad más elevada, menor número de defectos y realiza más entregas dentro de los plazos establecidos (Arrieta, 2011).

Se realizó este método dentro de los servicios que brinda la hostería para posteriormente gestionar el análisis de una propuesta de mejora. Este método es muy importante ya que es de fácil implementación, pero arroja grandes resultados.

**Tabla 9**

*Las 5 "S" del restaurante*

<b>LAS 5 "S" DEL RESTAURANTE</b>	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	Separar lo necesario de lo innecesario y así tener más espacio. Todo lo que no se utiliza debe ser retirado del lugar de trabajo.
<b>ORDEN</b>	Ubicar lo necesario y organizar bien el área de trabajo, ubicar las cosas en su respectivo lugar.
<b>LIMPIEZA</b>	La limpieza del lugar de trabajo debe ser profunda. Ubicar cuales son los puntos críticos de suciedad y realizar su debida limpieza.
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	Establecer condiciones y procedimientos dentro del lugar para tener en cuenta si se presenta algún problema y no perder tiempo.
<b>MANTENER LA DISCIPLINA</b>	Con perseverancia los objetivos se logran.

*Nota:* Las 5 "S" del restaurante que permite mantener estándares de control interno.

**Tabla 10**

*Las 5 "S" del hospedaje*

<b>LAS 5 "S" DEL HOSPEDAJE</b>	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	Preparar el lugar para que sea muy seguro, amplio y cómodo y así eliminar espacios pequeños por acumulación de cosas innecesaria.
<b>ORDEN</b>	Todas las cosas necesarias dentro del dormitorio deben estar ubicadas en el lugar designado, se busca beneficiar al huésped.
<b>LIMPIEZA</b>	Mantener limpia el área de hospedaje, las habitaciones, pasillos.
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	Ubicar señalizaciones en los lugares respectivos, que sean visibles para el cliente.
<b>MANTENER LA DISCIPLINA</b>	Mantener en orden y limpia toda el área de hospedaje, esto genera disciplina dentro del lugar

*Nota:* Las 5 "S" del hospedaje que permite mantener estándares de control interno.

**Tabla 11**

*Las 5 "S" del área de recreatividad*

<b>LAS 5 "S" DEL ÁREA RECREATIVA</b>	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	Distribuir mejor al personal dentro de las instalaciones de la hostería.
<b>ORDEN</b>	Colocar lo necesario en el lugar determinado para no generar espacios incómodos, las cosas deben ser utilizadas y devueltas a su lugar.
<b>LIMPIEZA</b>	Eliminar toda la suciedad del lugar, teniendo en cuenta donde se produce más suciedad.
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	La señalética es una parte fundamental y primordial en esta área, esto genera tranquilidad a los clientes
<b>MANTENER LA DISCIPLINA</b>	Con responsabilidad y organización permite tener mayor control y disciplina, con esto se logrará cumplir los estándares establecidos.

*Nota:* Las 5 "S" del área de recreatividad que permite mantener estándares de control interno.

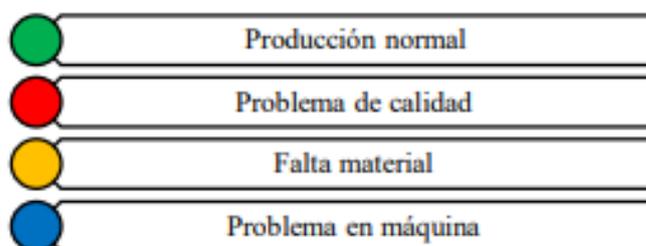
#### **4.1.3. Andon**

Andon es una herramienta de la filosofía Lean que se emplea mediante el uso de los sentidos, más conocida como un control visual, la cual permite una comunicación fluida dentro de la organización.

Se complementa con el poka-yoke, porque ésta asegura un proceso a prueba de errores y Andon es el mecanismo que comunica el estado actual del proceso y que éste sea controlado (Díaz et al., 2019). Esta herramienta usa los colores para representar varios estados de la línea de producción.

**Figura 35**

*Herramienta Andon*



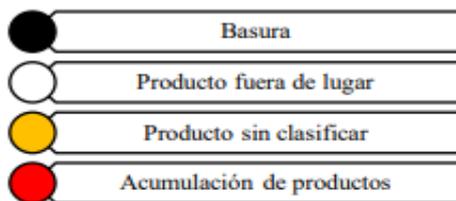
*Nota:* Propuesta para comunicación.

Debido a que el área de restaurante es la más crítica, se ha propuesto aplicar Andon en la cocina, ya que es el lugar que más desorden presenta y de manera frecuente, primero se establece un cuadro de semaforización, enfocado en cuatro desperdicios, posteriormente se colocarían tarjetas del color correspondiente al cuadro de semaforización.

Esto ayudará a tener un espacio de trabajo más limpio, ordenado y los colaboradores desempeñarán sus funciones de mejor manera y en un menor tiempo. Lo que se busca es reducir el tiempo de espera para el cliente, además de reducir los desperdicios y no elaborar platos defectuosos.

### **Figura 36**

*Propuesta de semaforización*

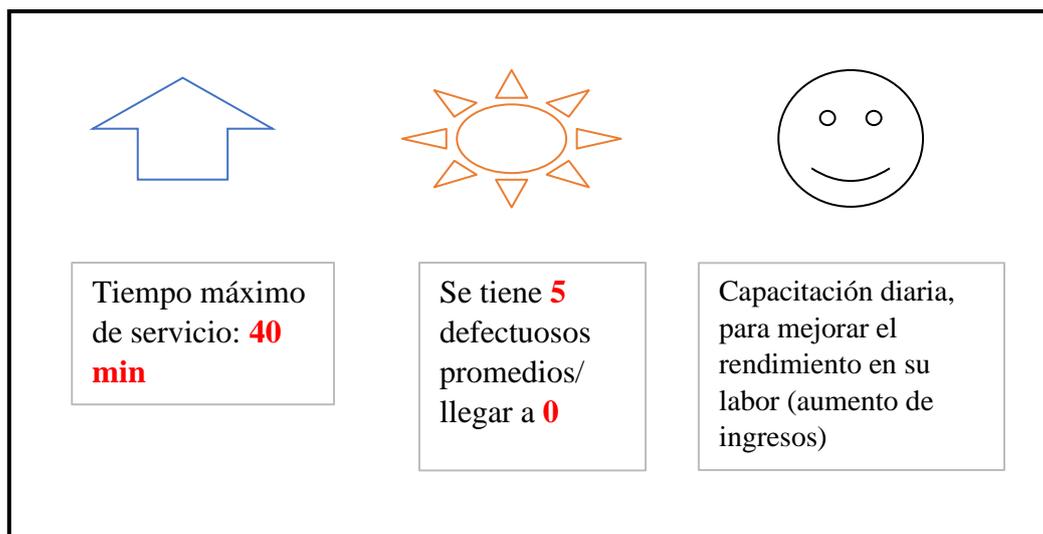


*Nota:* Propuesta de semaforización establecida con cuadro colores.

**Figura 37**

*Ilustración de ejemplificación*





*Nota:* La Figura muestra la propuesta de semaforización aplicada.

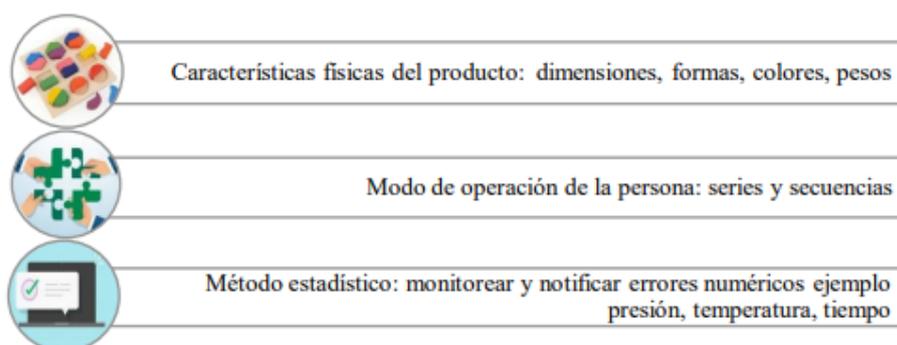
#### 4.1.4. Poka Yoke

Los sistemas Poka Yoke se complementan con las 5 “S”, ya que, es una herramienta de mejora continua que utiliza mecanismos simples, los cuales ayudan a eliminar las inspecciones, es decir, un poka-yoke es un sistema a prueba de errores y su objetivo es implementar instrumentos para prevenir los defectos.

Al reconocer la fuente de los errores se podrá gestionar de forma óptima el proceso mediante la utilización de plantillas, secuencias, alarmas, cualquier medio que llame la atención y genere una acción inmediata para resolver el problema. Según Hirano (2009) las soluciones se crean basándose en:

#### Figura 38

*Identificación de soluciones*



*Nota:* La Figura muestra las diversas formas de identificación de soluciones a través de Poka Yoke.

Es necesario mantener un programa de entrenamiento y educación continua del equipo de trabajo para revisar herramientas y métodos de operación enfocados en Poka Yoke, los cuales, eliminen defectos causados por errores humanos.

#### **4.1.5. Kaizen**

Kaizen es igual a mejora continua, es decir, estar constantemente en la búsqueda de soluciones hacia los problemas; siendo uno de sus pilares fundamentales el trabajo en equipo. Kaizen implica una cultura de cambio constante y se refleja en la frase “siempre hay un método mejor” que consiste en un progreso paso a paso con pequeñas innovaciones y mejoras (Hernández y Vizán, 2013).

Al desarrollar una cultura de mejora continua, que incluye a todos los trabajadores, se lleva a cabo un esfuerzo complementario hacia el mejoramiento del desempeño a nivel de organización en todos los niveles, dirigido hacia la satisfacción de metas funcionales y transversales como la calidad, costos y potenciales humanos, con el fin de conseguir una mayor satisfacción del cliente (Gil et al., 1996).

Cuando se analizó el VSM, se observó que el área de cocina es uno de los puntos más complejos del proceso puesto que cuenta con un sinnúmero de subprocesos y actividades, dada la gran cantidad de productos que se elaboran. Los operarios manipulan muchas herramientas, materias primas e insumos. Considerando las herramientas de la mejora continua a continuación se proponen algunas mejoras:

- Señalización: En cada estación de trabajo de la cocina es muy importante contar con la debida señalización en donde estén representadas las normas y conductas que los operarios deben tener mientras ejecutan sus labores. Es importante que todos estos carteles informativos estén ubicados en lugares en donde se puedan divisar fácilmente y que de a poco formen parte del trabajo diario de los operarios.

- Kanban de producción: Son las hojas de pedido de color blanco, las cuales ya se utilizan actualmente en el restaurante en donde están todos los detalles del pedido como el tipo de productos que se ordenan, las cantidades, el mesero a cargo del pedido, número de mesa, entre otras.

- Gracias a las señalizaciones que se muestran más adelante, cualquier operario que forme parte del equipo de cocina podrá identificar a simple vista el momento en que se debe poner una tarjeta kanban en el panel.

- Órdenes de pedido a proveedores: Son tarjetas de color rojo y serán ubicadas en el panel por la persona encargada. Éstas deben ser reportadas a su vez al personal encargado de compras para que se realice el abastecimiento adecuado lo antes posible.

Para que Kaizen dé resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a trabajadores en los primeros lugares, ya que son ellos quienes conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben cambiar de mentalidad.

Por lo tanto, se propone que la hostería defina horarios de reuniones entre jefes y colaboradores con el fin de buscar e implementar soluciones a los problemas; se puede usar diferentes herramientas como diagrama causa-efecto, hoja de inspección, tableros de control, entre otros. Es necesario escuchar a la persona que se encuentra encargada del proceso porque es quien entiende con más claridad el problema que debe solucionarse. Además, Kaizen no necesariamente significa una gran inversión y que todo se deba automatizar, sino hace referencia al uso del ingenio, conociendo cuales son los recursos que se disponen y trabajar con ellos.

#### **4.2. Plan de Acción**

El plan de mejoramiento en la calidad del servicio de la hostería Arutam se basará en el plan de acción contenido en la siguiente matriz, en donde se incluye las estrategias, los recursos, la inversión y la persona responsable de su implementación. El objetivo del desarrollo de este plan de acción es tener una secuencia, empezando por las mejoras que se van a desarrollar para el empleado como son las capacitaciones y para los clientes en la elaboración e implementación de algunas mejoras en el servicio. Este plan de acción y plan de mejoras se van a realizar con el objetivo de tener colaboradores y huéspedes satisfechos con el servicio que ofrece la hostería.

**Tabla 12***Plan de acción*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>ESTADO</b>
Incrementar la satisfacción del trabajador	Porcentaje de satisfacción del trabajador	Elaborar el organigrama estructural y funcional de la empresa	Programa Informático	Administradora	1 mes	Semestral	\$ 0,00	Pendiente
		Elaborar mapas de procesos	Programa informático	Administradora	1 mes	Anual	\$ 0,00	Realizado
Capacitar a los trabajadores	Horas de capacitación	Diseñar un programa de capacitación	Programa informático	Administradora	6 meses	Semestral	\$ 0,00	Realizado
Mejorar el desempeño de las funciones del trabajador	Nivel de desempeño del trabajador	Ejecutar el plan de capacitación	Lugar para capacitación, material.	Administradora	1 año	Anual	\$ 1000,00	Pendiente
		Realizar evaluaciones	Evaluaciones	Administradora	3 meses	Trimestral	\$ 100,00	Pendiente

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	REVISIÓN	INVERSIÓN	ESTADO
Incrementar el nivel de satisfacción de los servicios recibidos, en el plazo de 1 año	Porcentaje de satisfacción total de los servicios recibidos	Realizar una propuesta de mejora de servicios de lavandería, internet, <i>room service</i> y desayuno	Programa informático	Administradora	1 año	Anual	\$ 0,00	Realizado
		Implementar la propuesta de mejora de servicios propuesta.	Menú buffet Planchas Modem internet	Administradora	6 meses	Semestral	\$500,00	Pendiente
Mejorar la calidad del servicio	Porcentaje de clientes satisfechos	Elaborar un plan de procedimientos para evaluar la calidad del servicio.	Programa informático	Administradora	1 año	Anual	\$ 0,00	Pendiente

*Nota:* La Tabla muestra el plan de acción propuesto para la entidad.

### 4.3. Levantamiento de Procesos de la Hostería Arutam

Los objetivos principales para la mejora de procesos de cualquier establecimiento son: asegurar la satisfacción de los clientes y obtener la máxima rentabilidad para la empresa, con los cambios que se desean realizar, se busca que el establecimiento satisfaga al cliente y obtenga mayores ingresos. Además de incrementar su productividad a través de “mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador” (Rojas, 2003).

Para entender la gestión de procesos se debe considerar algunos elementos que son importantes: conocer los procesos claves, la coordinación y el control de su funcionamiento y lo más importante que es la gestión de mejoras. Es por ello que, para conocer los procesos internos de la Hostería Arutam se necesita conocer su mapa de procesos, como la hostería no cuenta con ello, se realizó uno y se muestra en el ápice 4.3.1.

#### 4.3.1. Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es “un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario” (García et al., 2007, pg. 10). Los recursos que pueden incluir o necesitar dentro de un mapa de procesos puede ser: personal, finanzas, instalaciones, métodos, equipos técnicos, entre otros. El propósito de tener un mapa de procesos en cualquier establecimiento, es ofrecer al cliente un servicio o un producto que satisfaga sus necesidades o requerimientos, con un alto nivel de rendimiento en servicio y calidad. (García et al., 2007).

Un mapa de procesos es un diagrama de valor en donde se muestran los procesos de una organización. Este diagrama posee tres tipos de procesos que son los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** su definición corresponde a los altos mandos de un establecimiento. Está encargado de guiar a los demás procesos y actividades con una asesoría para asegurar su soporte para la toma de decisiones, fortalecer los procesos operativos y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente (Retos en Supply, 2017). Este proceso proporciona directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Por ejemplo: comunicación interna y externa, planificación estratégica, marketing, entre otros (García et al., 2007).

- **Procesos claves:** son aquellos que están orientados al cliente, es decir, la rentabilidad de la empresa depende de este proceso, ya que, es por lo que paga el cliente, va desde el conocimiento de las necesidades y expectativas, prestación de servicios y, finalmente, la satisfacción del cliente.
- **Procesos de apoyo o soporte:** como su nombre lo indica son procesos que ayudan a los procesos que se mencionaron anteriormente, en especial a los procesos relacionados con los servicios prestados. Este proceso posee algunos determinantes para que se pueda ofrecer un servicio de calidad y a su vez la satisfacción del cliente, esos determinantes, son tales como: recursos humanos, auditorías internas, formación, entre otras (García et al., 2007).
- El mapa de procesos se debe realizar junto a un análisis de los procesos que se identifican, los subprocesos que lo integran y las actividades que se deben realizar en el mismo. El análisis es parte de la elaboración del mapa de procesos, ya que, describe los procesos que se sigue o se toma en cuenta para ofrecer productos y servicios en un establecimiento.

En la Figura 38 se puede visualizar el mapa de procesos de la Hostería Arutam tomando en cuenta procesos, subprocesos y actividades.

Mapa de procesos de la Hostería Arutam:

**Figura 39**

*Mapa de procesos Hostería Arutam*



*Nota:* La Figura muestra el mapa de procesos para la entidad.

### 4.3.2. Descripción de Procesos

**Tabla 13**

*Descripción de procesos estratégicos*

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Mejora Continua	Identificar las oportunidades de mejora Realizar cambios en productos, procesos y servicios	Conocer las falencias que existan Buscar soluciones Implementar las soluciones Analizar los resultados obtenidos
Auditorías	Analizar el cumplimiento de las funciones de cada colaborador. Conocer la satisfacción del trabajador.	Realizar encuestas internas Supervisar las funciones de los colaboradores Preparar informes
	Analizar y controlar el nivel de satisfacción del cliente	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes
<b>PROCESO</b>	<b>MARKETING Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Atención al cliente	Brindar al cliente atención personalizada y de calidad	Conocer las necesidades del cliente Satisfacer al cliente
Publicidad	Realizar publicidad en las redes sociales	Realizar flyers, afiches y publicarlos en las redes sociales Entregar tarjetas de la hostería
<b>PROCESO</b>	<b>GERENCIA Y PLANIFICACIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Dirección y Control	Controlar todos los procesos que se realicen dentro de la hostería	Analizar la situación de la empresa Realizar seguimientos Tomar decisiones
Planificación Estratégica	Establecer estrategias para lograr los objetivos	Contar con misión y visión Analizar el FODA Implementar un plan anual

*Nota:* La Tabla muestra la descripción de procesos estratégicos para la organización.

**Tabla 14***Descripción de procesos clave*

<b>PROCESOS CLAVES</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Reservas	Garantizar la disponibilidad de la hostería.	Realizar reservas Confirmar las reservas Registrar datos personales Realizar pagos o cancelaciones Ejecutar proceso de facturación
Alojamiento	Lograr la satisfacción del cliente.	Realizar <i>check in</i> Brindar servicio de botones Brindar servicio continuo cuando el huésped lo solicite Realizar <i>check out</i>
	Brindar comodidad en las habitaciones.	Ejecutar servicio de limpieza Poner a disposición toallas, almohadas y cobijas adicionales Confirmar la conexión de internet, tv cable y agua caliente dentro de la habitación.
Restauración	Ofrecer al cliente un servicio y producto de calidad.	Proporcionar el menú al cliente Toma del pedido y paso a la cocina Elaboración de platos Servicio de desayunos Pago y facturación
Recreación	Entregar al cliente una experiencia única dentro de nuestras instalaciones.	Servicio de sauna, turco, hidromasaje, piscinas y espacios verdes Brindar servicio continuo durante su visita al establecimiento Pago
Eventos	Cumplir las expectativas del cliente con el evento que desea realizar.	Proporcionar información al cliente Revisar disponibilidad de fechas Entregar la proforma con los servicios que posee la hostería Brindar el servicio Pago y facturación

*Nota:* La Tabla muestra la descripción de procesos clave para la organización.

**Tabla 15***Descripción de procesos de apoyo*

<b>PROCESOS DE APOYO</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Selección	Realizar el proceso de selección del personal que tenga la capacidad de cumplir las funciones necesarias.	<p>Dar a conocer las vacantes existentes</p> <p>Recibir documentos CV</p> <p>Realizar entrevistas</p> <p>Seleccionar mejores opciones</p> <p>Analizar las mejores opciones con los dueños.</p>
Capacitación	Brindar capacitaciones a los trabajadores del establecimiento.	<p>Seleccionar los temas</p> <p>Establecer fechas de capacitación</p> <p>Entregar material didáctico</p> <p>Realizar las capacitaciones</p> <p>Evaluar</p>
Control	Evaluar el desarrollo de las funciones del personal.	<p>Supervisar el trabajo</p> <p>Registrar falencias</p> <p>Analizar los resultados</p> <p>Realizar retroalimentación</p>
<b>PROCESO</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Nómina	Realizar los pagos correspondientes a los trabajadores.	<p>Cancelar los sueldos</p> <p>Realizar cálculos de aporte social</p> <p>Realizar pagos y deducciones</p>
Contabilidad	Llevar la contabilidad de la empresa	Revisar las facturas emitidas y recibidas

		Revisar las retenciones recibidas Pasar los datos a la contadora
Presupuesto	Controlar el presupuesto que posee la empresa.	Registrar ingresos y egresos  Poseer un presupuesto establecido para cada área
<b>PROCESO</b>	<b>SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Mantenimiento	Supervisar el funcionamiento de todas las instalaciones del hotel	Supervisar máquinas y equipos Contar con un registro de mantenimiento de las máquinas y equipos. Realizar mantenimiento de las áreas verdes y zona húmeda Arreglar falencias existentes
Seguridad	Brindar al cliente seguridad dentro del establecimiento	Disponer de guardias de seguridad Contar con cámaras dentro y fuera de la hostería Poseer un dispositivo de alarma Proteger las pertenencias del establecimiento
Lavandería	Brindar al huésped servicio de lavandería	Brindar servicio de lavado, secado y planchado Disponer de una plancha que esté a disposición del huésped
Limpieza	Garantizar la limpieza en todas las instalaciones de la hostería.	Limpieza de todas las áreas

		Limpieza de habitaciones
--	--	--------------------------

*Nota:* La Tabla muestra la descripción de procesos de apoyo para la organización.

**Tabla 16**

*Descripción de procesos de gestión de compras*

<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Inventario	Tener el inventario necesario para la semana	Inventariar los productos Realizar una lista de los productos faltantes
Compras	Comprar los productos faltantes	Realizar las compras

*Nota:* La Tabla muestra la descripción de procesos de gestión de compras para la organización.

#### **4.4. Propuesta de un Plan de Capacitación para los Colaboradores**

Los trabajadores son uno de los factores más importantes para la empresa, ya que son ellos la imagen del establecimiento, es decir, los que mantienen contacto directo con el cliente. Los directivos de un establecimiento muchas veces se enfocan en buscar maneras de satisfacer al cliente, buscar nuevos servicios que puedan satisfacer las necesidades, pero la mayoría del tiempo olvidan un factor importante e indispensable dentro de una organización, que es el colaborador.

Es importante capacitar a los trabajadores y brindarles conocimientos, aptitudes y habilidades para que puedan desempeñar mejor sus funciones. Hoy en día el término capacitación es muy conocido en cualquier tipo de establecimiento que busca impulsar a sus colaboradores brindándoles mayores conocimientos. Las capacitaciones que se pretenden realizar deben ser con el fin de cumplir un objetivo a corto plazo.

La industria hotelera es muy cambiante, debido a distintas circunstancias que se presentan, es por ello que, constantemente se debe actualizar en cuanto al servicio al cliente. Los valores que posee cualquier establecimiento deben reforzarse a través de capacitaciones, actividades, buena comunicación y estrategias como crear vínculos entre

empleados y empleador, en la que la empresa apoye a sus colaboradores y estos muestren su agradecimiento dando su mejor esfuerzo.

Los temas que mostrarán como propuesta para que la Hostería Arutam pueda tomar en cuenta para fortalecer la comunicación y mejorar el desempeño de sus colaboradores son:

**1. Dirigido a todo el personal:**

- Calidad y atención al cliente.
- Manejo de quejas y reclamos.
- Procesos de mejora.
- Trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Presentación e imagen personal.
- Limpieza de todas las áreas.

**2. Dirigido al personal administrativo y de recepción:**

- Liderazgo de equipo.
- Evaluación de desempeño.
- Las 7 herramientas de la calidad.
- Manejo de sugerencias.
- Manejo de reservas.
- Satisfacción del cliente.

**3. Dirigido al departamento de bar y restaurante:**

- Manipulación de alimentos.
- Técnicas de servicio.
- Atención en *room service*.
- Comida saludable.
- Presentación de los platos.

**4. Dirigido al departamento de camareras:**

- Limpieza de las habitaciones.
- Seguridad en el área.
- Cultura de servicio hacia el huésped.
- Estandarización de procesos.

Se pretende realizar las capacitaciones los días lunes ya que ese día no existe mayor afluencia de clientes, se realizará una capacitación a cada área cada semana, en la cual se desarrollarán todos los temas planteados, es decir, se estima ocupar 4 semanas para culminar el plan de capacitaciones.

#### **4.5. Propuesta de Mejora de Algunos Servicios e Implementación de Nuevos Servicios dentro de la Hostería Arutam**

La Hostería Arutam es un lugar turístico que ofrece algunos servicios, mediante los resultados de las encuestas de satisfacción que se realizaron a los huéspedes, se pudo observar que la mayoría recomiendan mejorar la calidad de los servicios que brindan, además implementar nuevos servicios. Es por ello que se incluye una propuesta de mejoramiento de los servicios que brinda el establecimiento.

- **Servicio de lavandería:**

El servicio de lavandería es un servicio importante para cualquier establecimiento hotelero, se encarga de las funciones principales como lavado, secado y planchado. Con la información recopilada se pudo conocer que los clientes sugieren que se mejore el servicio, esto debido a que han existido confusiones y demoras al momento de brindar el servicio.

**Propuesta:** Para mejorar este servicio, es necesario que el hotel cuente con dos o tres planchas para cuando el cliente la necesite, además se colocará dentro de cada habitación una lista con la prenda y el valor de cada prenda que se desea mandar a lavar y la hora que necesita la ropa limpia, junto a esto una funda transparente para que el huésped coloque todas las prendas que necesite. Esta funda será tomada por parte del personal de limpieza de las habitaciones y posteriormente entregada a la persona encargada de lavandería. Se presenta el formato de la lista:

**Tabla 17***Registro de lavandería*

		N°	
<b>REGISTRO DE LAVANDERÍA</b>			
<b>Nombre:</b>			
<b>Número de habitación:</b>			
<b>PRENDA</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Pantalones			
Camisa			
Camiseta			
Chaqueta			
Corbata			
Falda			
Calcetines			
Calzoncillos			
Vestido			
Sujetador			
Pijama			
Ternos			
Otros			
<b>TOTAL</b>			
<b>FECHA DE PEDIDO:</b>		<b>HORA:</b>	
<b>FECHA DE ENTREGA:</b>		<b>HORA:</b>	

*Nota:* El registro de lavandería considera aspectos relevantes para el control del servicio.

- **Servicio de Internet:**

Hoy en día el internet se ha vuelto indispensable en la vida de un ser humano, es por esto que, se debe brindar una excelente conexión de internet en todas las áreas del establecimiento. El problema que se pudo observar mediante el trabajo de campo que se realizó fue que en algunas áreas no existe buena señal de internet y en otras áreas ni siquiera llega señal.

**Propuesta:** La hostería cuenta con un servidor de internet que frecuentemente presenta problemas de conexión y es lento, además sólo cuenta con un modem. La propuesta conlleva primeramente a cambiar de servidor y también implementar módems o repetidores de señal en distintas áreas y así exista buena señal en todas las instalaciones

y el cliente pueda estar siempre conectado. El coste es relativamente bajo comparando con el resultado satisfactorio de tener huéspedes satisfechos.

- **Servicio de *room service*:**

Hostería Arutam posee un bar-restaurante, pero no brinda servicio a la habitación, muchas veces el huésped por comodidad o por falta de tiempo busca alimentarse dentro de la habitación, por ello, es importante ofrecer al cliente un *room service* de alimentos cuando el crea necesario.

**Propuesta:** este servicio a la habitación consiste que habrá una pequeña carta de snacks que desea consumir y se hará el pedido por medio de una llamada y posteriormente la persona encargada le llevará el snack ordenado a la habitación. Esta propuesta de carta de snacks consiste en comida rápida, golosinas y bebidas.

- **Atención al cliente:**

Es importante brindar al cliente atención y servicio de calidad desde el momento de su llegada al establecimiento, para que se sienta a gusto, y se le proporcionará toda la información necesaria acerca de los servicios y horarios de la hostería.

- **Servicio de desayuno:**

Con la información recolectada de las encuestas realizadas se conoce que la mayoría de los encuestados sugieren que se debe brindar desayunos buffet, ya que, la mayoría lo considera muy simple y no genera satisfacción.

**Propuesta:** se propone brindar el servicio de desayuno buffet con variedad de alimentos. El buffet es “un tipo de servicio especial en que los clientes se sirven a sí mismos los alimentos que desean y la cantidad que quieran” (Vértice, 2009, p.53). El contenido de un buffet de desayuno debe tener como prioridad: Platos calientes: huevos, salchichas, etc. Platos fríos: sándwiches, quesos, embutidos, etc. Alimentos integrales: yogurt, cereales integrales, frutas. Café, leche y bebidas (Nuñez, 2010).

Al ser un servicio de alimentación donde el huésped puede servirse lo que desee, hace que llame la atención al mismo, es por ello que se debe brindar un excelente buffet y sobre todo satisfaga al cliente. El buffet dependiendo de su composición y presentación, puede llegar a convertirse en una de las ofertas que más llame la atención al comensal. Para que un buffet tenga éxito debe cumplir con algunas normas, tales como: montaje

adecuado, distribución lógica de los alimentos, reposición y sobre todo asistencia, ya que, a pesar que este servicio consiste en que el comensal debe servirse sus propios alimentos, es importante que exista personal que se encuentre encargado de ayudar a los comensales.

**Tabla 18**

*Propuesta de servicio de desayuno*

	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>
<b>Bebidas calientes</b>	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática	Café Leche Aromática
<b>Bebidas frías</b>	Jugo de naranja Jugo de tomate Yogurt de mora Yogurt de durazno	Jugo de melón Jugo de mora Yogurt de frutilla Yogurt de durazno	Jugo de babaco Jugo de piña Yogurt de mora Yogurt de vainilla	Jugo de naranja Jugo de melón Yogurt de mora Yogurt de durazno	Jugo de naranja Jugo de mora Yogurt natural Yogurt de durazno	Jugo de naranjilla Jugo de tomate Yogurt de frutilla Yogurt de durazno	Jugo de naranja Jugo de sandía Yogurt de mora Yogurt de vainilla
<b>Frutas</b>	Sandía Kiwi Papaya	Pera Uvas Manzana	Mandarina Banana Fresas	Kiwi Uvas Piña	Pera Papaya Manzana	Sandía Banana Piña	Fresas Papaya Mandarina
<b>Panes</b>	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado	Pan de casa Pan integral Pan tostado
<b>Quesos</b>	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella	Queso blanco Queso cheddar Queso mozzarella
<b>Embutidos</b>	Jamón Tocino	Salchicha Tocino	Jamón Salchicha	Jamón Tocino	Salchicha Tocino	Jamón Salchicha	Jamón Tocino
<b>Huevos</b>	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette	Revueltos Duros Tibios Omelette
<b>Cereales</b>	Choco Crispy Granola	Froot Loops Granola	Nesquik Granola	Trix Granola	Choco Crispy Granola	Froot Loops Granola	Trix Granola
<b>Especial del día</b>	Humitas y Quimbolitos	Bolones de queso y chicharrón	Tamales y Humitas	Empanadas de queso y pollo	Bolones de queso y chicharrón	Encebollado	Ceviche
<b>Adicionales</b>	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada

*Nota:* La Tabla muestra un cronograma establecido para el servicio de desayuno.

## CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la percepción del servicio interno y externo de la hostería, a través de entrevistas, encuestas y la metodología del análisis FODA, se realizaron los siguientes hallazgos: La hostería no cuenta con un organigrama estructural ni funcional, con perfiles de cargo, ni mapas de procesos, ni un manual que lo defina. Se detectaron oportunidades de mejoras en los servicios de lavandería, internet, *room service* y desayuno. No se cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores. No cuenta con procedimientos para evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo del hotel.

Además, la implementación de la herramienta de las 5 “S” junto con mantenimiento autónomo, contribuirá con mejorar la cultura, el ambiente de trabajo y compromiso de los trabajadores, ya que generará un cambio de actitud en ellos al mantener los puestos de trabajo ordenados, limpios y seguros.

Asimismo, la implementación de un sistema Andon en la empresa permitirá tener una visualización panorámica de lo que sucede en cada puesto de trabajo y sus necesidades, a tal punto que se expondrá en tiempo real los problemas, para la toma inmediata de acciones correctivas por parte del personal, de tal forma que los dueños no tengan que preocuparse por dichos problemas.

Luego del desarrollo del diagnóstico y propuestas de mejora en la empresa, se concluye que para la implementación de nuevas mejoras se tiene que contar con el apoyo y disposición del personal involucrado en la empresa, desde el alto rango hasta los colaboradores, ya que el éxito de Lean no sólo se basa en la aplicación de sus herramientas, sino en el compromiso que tiene toda la empresa para ejecutarlas.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante tomar en cuenta las opiniones y recomendaciones de los clientes y colaboradores para mejorar los servicios que brinda la hostería, para esto se recomienda aplicar herramientas Lean tales como: 5 “S”, Andon, Kaizen, todas las herramientas son de gran ayuda para resolver los problemas identificados con esta investigación. Para la implementación de estas herramientas de mejora, se recomienda que la empresa primero capacite al personal.
- ✓ Para conseguir una buena gestión de calidad, todos los colaboradores del establecimiento deben ser partícipes en los procesos de mejora y mantener una buena comunicación entre colaboradores y jefes.
- ✓ Se recomienda realizar un seguimiento de la satisfacción del servicio a clientes y colaboradores mediante encuestas, entrevistas y un sistema de recibimiento de quejas o reclamos.
- ✓ Finalmente, revisar y analizar el plan de mejora propuesto e implementarlo para brindar un mejor servicio y obtener más clientes.

## REFERENCIAS

- Coronel, I. (2018). *Guía de Gestión Estratégica. Material de clase*. Universidad del Azuay, Ingeniería de la Producción.
- Betancourt, D. F. (04 de agosto de 2016). *Cómo hacer un gráfico de control: Ejemplo resuelto en calidad*. Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/grafico-de-control](http://www.ingenioempresa.com/grafico-de-control)
- Atucha, A. J., & Gualdonia, P. (05 de 2018). *nulan.mdp.edu.ar*.  
<http://nulan.mdp.edu.ar/2879/1/atucha-et-al-2018.pdf>
- Peralta, M. P. (2018). *crecemujer.cl*. <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/como-asignarle-el-precio-un-producto-o-servicio-de-nuestro>
- Jauregui, A. (2017). *lifeder.com*. <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>
- Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definicion.de*. <https://definicion.de/organizacion/>
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud, (21), 2.
- Poma, A. (2018). *Modelo de planeación estratégica aplicado a la empresa de vajilla utilitaria Angara*. Universidad del Azuay.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. EUNED.
- Torres Sánchez, M. (2004). *Establecimiento hotelero*. Ideas propias Editorial.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles: una nueva visión*. Thomson.
- Summer, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Pearson Educación
- Hernández, J. C., & Vizán, A. (2013). *Lean Manufacturing: Conceptos, Técnicas e Implantación*.  
[http://www.academia.edu/38583716/Lean\\_manufacturing?auto=download](http://www.academia.edu/38583716/Lean_manufacturing?auto=download)
- Arrieta Posada, J.G (2011). *Herramientas de producción: ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, M., Álvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (Septiembre de 2007). *Gestión de procesos*.  
[http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos)
- Retos en Supply Chain. (1 de Marzo de 2017). <http://retos-operacioneslogistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/> Rojas
- Moya, J. (Abril de 2003). *Eumed.net*.  
<http://www.eumed.net/librosgratis/2007b/269/3.htm>
- Núñez, M. (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Paraninfo.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Test de Calidad

 <b>TEST DE CONTROL DE CALIDAD</b>			
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Existen departamentos establecidos?		X	
2. ¿Existe una persona encargada de calidad?		X	El administrador también asume este cargo.
3. ¿Se encuentran establecidas las funciones de cada uno de los colaboradores?		X	
4. ¿Existe un organigrama funcional o estructural?		X	
5. ¿Las instalaciones siempre se encuentran limpias?	X		
6. ¿Existe un manual de manipulación de alimentos en el área de restaurante y bar?		X	
7. ¿La empresa brinda servicio personalizado al cliente?		X	
8. ¿Se ha realizado un análisis de la calidad del servicio a los clientes?		X	
9. ¿Se cuenta con un buzón de quejas y reclamos?		X	Sólo se reciben reclamos al momento del check out.
10. ¿El hotel se preocupa por brindar un servicio exento de errores?		X	
11. ¿Se han establecido estándares de calidad?		X	
12. ¿Se realizan juntas entre administradores y colaboradores, con el fin de conocer las falencias de cada uno y mejorarlas?	X		Se realizan cada 4 meses
13. ¿Se realiza un análisis del clima laboral que existe en la empresa?		X	No es frecuente
14. ¿Se supervisa la calidad de los servicios que se ofrecen?		X	
15. ¿Existe una buena comunicación entre los altos mandos y sus colaboradores?	X		

**Anexo 2**

*Encuesta a los colaboradores*



**ENCUESTA A COLABORADORES**

Mediante la presente encuesta se pretende conocer las opiniones y requerimientos acerca del clima laboral que existe.

Edad: .....

Tiempo de labor: .....

1. ¿Las herramientas, equipo y área de trabajo donde labora se adaptan a sus necesidades de trabajo?  
SI .... NO ....
2. ¿Cree usted que las capacitaciones son importantes para realizar de mejor manera sus funciones laborales?  
SI .... NO ....
3. ¿La Hostería le brinda capacitaciones?  
SI .... NO ....
4. ¿Se siente usted satisfecho al formar parte del equipo de trabajo de la empresa?  
SI .... NO ....
5. ¿Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios de la hostería?  
SI .... NO .... A VECES ....
6. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta sus necesidades y requerimientos?  
SI .... NO ....
7. ¿Está usted conforme con el trato que recibe por parte de sus jefes?  
SI .... NO ....
8. ¿Cree usted que la remuneración por su trabajo es justa?  
SI .... NO ....
9. ¿El ambiente de trabajo donde se encuentra le motiva a trabajar?  
SI .... NO .... A VECES ....
10. ¿Qué le gustaría que hiciera la empresa para motivarle y mejorar el clima laboral?  
.....  
.....

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

### Anexo 3

#### *Historial de visitas a la organización*

	CLIENTES HOSTERÍA ARUTAM 2019			
	HOSPEDAJE	USO INSTALACIONES	RESTAURANTE	TOTAL
<b>ENERO</b>	197	396	26	619
<b>FEBRERO</b>	163	402	116	681
<b>MARZO</b>	249	278	65	592
<b>ABRIL</b>	225	202	54	481
<b>MAYO</b>	209	321	113	643
<b>JUNIO</b>	231	385	41	657
<b>JULIO</b>	258	437	42	737
<b>AGOSTO</b>	237	423	57	717
<b>SEPTIEMBRE</b>	143	279	18	440
<b>OCTUBRE</b>	226	356	13	595
<b>NOVIEMBRE</b>	285	377	26	688
<b>DICIEMBRE</b>	339	405	118	862
<b>TOTAL:</b>	2762	4261	689	7712

## Anexo 4

### Encuesta a los huéspedes

#### ENCUESTA A HÚESPEDES



Mediante la presente encuesta se pretende conocer las opiniones y recomendaciones acerca del servicio recibido, con el fin de mejorar la calidad del servicio.

Edad: .....

Nacionalidad: .....

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la hostería?  
Página web ....  
Redes sociales ....  
Amigos o familia ....  
Agencia de viajes ....  
Otros ....
2. ¿Por qué escogió la Hostería Arutam para hospedarse?  
Precio ....  
Ubicación ....  
Comodidad ....  
Instalaciones ....  
Otros ....
3. ¿Cuál fue el motivo de su viaje a la ciudad?  
Trabajo ....  
Evento ....  
Placer ....  
Turismo ....
4. ¿Usted viaja con?  
Solo ....  
Amigos ....  
Familia ....  
Pareja ....  
Compañeros de trabajo ....
5. Califique el servicio recibido durante su estadía.  
Excelente ....  
Bueno ....  
Regular ....  
Malo ....

6. Califique a la hostería en cuanto a:

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Habitaciones				
Personal del hotel				
Confort/ Comodidad				
Desayuno				
Lavandería				
WIFI				

Servicio al cliente				
Limpieza				
Precio				
Instalaciones				
Ambiente y decoración				

7. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado?

Totalmente satisfecho ....

Medianamente satisfecho ....

Insatisfecho ....

8. ¿Volvería a hospedarse en la Hostería Arutam?

SI ....

NO ....

TAL VEZ ....

9. ¿Recomendaría la hostería a otras personas?

SI ....

NO ....

TAL VEZ ....

10. ¿En qué cree usted que la hostería debería mejorar?

.....  
 .....  
 .....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

## Anexo 5

### Encuesta al cliente



#### ENCUESTA AL CLIENTE

Mediante la presente encuesta se pretende conocer las opiniones y recomendaciones acerca del servicio recibido, con el fin de mejorar la calidad y brindar un mejor servicio.

Nombre: .....

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la hostería?  
Página web ....  
Redes sociales ....  
Amigos o familia ....  
Agencia de viajes ....  
Otros ....
2. ¿Con qué frecuencia acude a nuestras instalaciones?  
Cada semana  
Cada mes  
Cada año  
Otro .....
3. ¿En qué estado encontró nuestras instalaciones?  
Excelente ....  
Buena ....  
Malo ....
4. Califique la calidad de la comida que se sirve.  
Excelente ....  
Buena ....  
Malo ....
5. ¿Usted vino con?  
Solo ....  
Amigos ....  
Familia ....  
Pareja ....  
Compañeros de trabajo ....
6. Califique la calidad del servicio recibido durante su estadía.  
Excelente ....  
Bueno ....  
Regular ....  
Malo ....
7. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio recibido?  
SI .... NO ....
8. ¿Volvería a visitar nuestras instalaciones?  
SI .... NO ....

9. ¿Recomendaría la hostería a otras personas?  
SI .... NO ....

10. ¿En qué cree usted que la hostería debería mejorar?

.....  
.....  
.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!