



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Creación de valor en el servicio turístico en  
el sector hotelero de la provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Tannia Fabiola Vaca Núñez**

**TUTORA: Ing. Nora Isabel Santiago Chávez, Mg.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2018**



## APROBACIÓN DE TUTOR

**Ing. Nora Isabel Santiago Chávez, Mg.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación **“Creación de valor en el servicio turístico en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua”** presentado por la señora Tannia Fabiola Vaca Núñez para optar por el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 12 de marzo del 2018

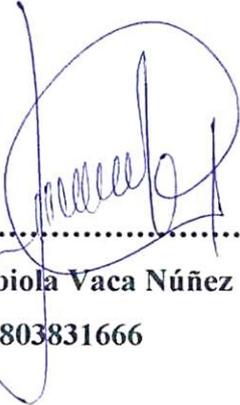
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nora Isabel Santiago Chávez', is written over a horizontal dotted line.

**Ing. Nora Isabel Santiago Chávez, Mg.**

**C.I. 0601351745**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Tannia Fabiola Vaca Núñez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



.....

**Tannia Fabiola Vaca Núñez**  
**CI 1803831666**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, MBA**

**C.I.180308129-6**



**Ec. Ángel Enrique Chico Frías**

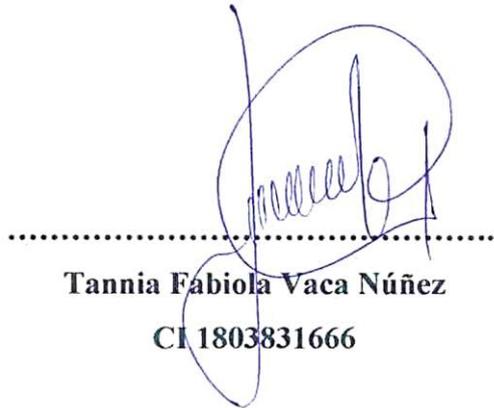
**C.I.1802645828**

Ambato, 12 de marzo del 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....

**Tannia Fabiola Vaca Núñez**  
**CI 1803831666**

## AGRADECIMIENTO

A mis padres Gonzalo y Fabiola, por su inmenso amor y apoyo incondicional, porque sin su ayuda no hubiese sido posible alcanzar este tan anhelado sueño; gracias infinitas padres amados por ser mi guía, apoyo y mi mejor y más grande ejemplo, no me alcanzaría la vida para agradecerles todo lo que han hecho y siguen haciendo por mí, este triunfo es para ustedes.

A mi esposo Ricardo, amigo y confidente, por comprenderme, alentarme y apoyarme en este proceso y en cada momento de mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

A mi tutora Ing. Nora Santiago por su valiosa contribución y ayuda para desarrollar y culminar con éxito este proyecto.

*Tannia Vaca*

## **DEDICATORIA**

A mis amados hijos: Sebastián quien con su amor angelical ha hecho de mí una mejor persona y me ha impulsado a la culminación de esta meta tan anhelada siendo mi motor y mi fuerza constante y Camila a quien pronto tendré entre mis brazos y quien también ha sido la fuente de motivación e inspiración para culminar éste proceso.

A mis padres quienes nunca han perdido su fe en mí y me han impulsado y apoyado en todo momento.

*Tannia Vaca*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DE TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Árbol de Problemas.....	3
1.2. Árbol de objetivos.....	5
1.3. Matriz marco lógico.....	7
<b>2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
Objetivo General:.....	9
Objetivos Específicos:.....	9
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
3.1. Análisis de las principales concepciones teóricas.....	9
3.2. Consultas bibliográficas a partir de diferentes autores.....	11
3.2.1. Creación de valor.....	11
3.2.2. La cadena de valor del turismo.....	14
3.2.3. Calidad del servicio.....	18
3.2.5. Servicio turístico.....	23

3.2.6. Turismo .....	23
3.2.7. Demanda turística.....	25
3.2.8. Oferta turística.....	26
3.2.9. Espacio Turístico.....	27
3.2.10. Definición del sector hotelero .....	27
3.2.11. Clasificación de los hoteles .....	28
3.3. Principales investigaciones desarrolladas .....	41
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>46</b>
4.1. Enfoque .....	46
4.1.1. Enfoque cualitativo .....	46
4.1.2. Enfoque cuantitativo .....	46
4.2. Modalidad básica de la investigación .....	47
4.2.1. Investigación bibliográfica o documental .....	47
4.2.2. Investigación de campo.....	47
4.5. Población.....	49
4.6. Muestra.....	50
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
5.1. Resultados de la encuesta dirigida a los turistas que visitan la provincia de Tungurahua .....	52
5.2. Resultado de la entrevista.....	75
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
Bibliografía .....	136
ANEXOS .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz marco lógico.....	7
<b>Tabla 2:</b> Creación de valor .....	9
<b>Tabla 3:</b> Servicio Turístico.....	10
<b>Tabla 4:</b> Co-creación de valor .....	11
<b>Tabla 5:</b> Características de la calidad del servicio .....	20
<b>Tabla 6:</b> Actividades inmersas en la oferta turística .....	26
<b>Tabla 7:</b> Clasificación de hoteles .....	29
<b>Tabla 8:</b> Ranking Mundial de Turismo .....	32
<b>Tabla 9:</b> Variables del modelo SERVQUAL.....	37
<b>Tabla 10:</b> Modelo HOTELQUAL.....	39
<b>Tabla 11:</b> Población .....	50
<b>Tabla 12:</b> Centros que brindan el servicio de alojamiento.....	51
<b>Tabla 13:</b> Edad .....	52
<b>Tabla 14:</b> Calificación del lugar de alojamiento .....	53
<b>Tabla 15:</b> Factores a considerar .....	54
<b>Tabla 16:</b> Grado de satisfacción.....	55
<b>Tabla 17:</b> Frecuencia de visita .....	56
<b>Tabla 18:</b> Motivo de viaje .....	57
<b>Tabla 19:</b> Sitios de alojamiento visitados .....	58
<b>Tabla 20:</b> Recomendación del lugar de alojamiento.....	59
<b>Tabla 21:</b> Servicios agregados .....	60
<b>Tabla 22:</b> Atención (reservación).....	61
<b>Tabla 23:</b> Atención (registro en el centro de alojamiento).....	62
<b>Tabla 24:</b> Atención (salida del centro de alojamiento) .....	63
<b>Tabla 25:</b> Limpieza y condiciones de la habitación .....	64
<b>Tabla 26:</b> Limpieza y condiciones del baño.....	65
<b>Tabla 27:</b> Limpieza y condiciones externas de las instalaciones .....	66
<b>Tabla 28:</b> Comodidad de la habitación .....	67
<b>Tabla 29:</b> Servicio a la habitación.....	68
<b>Tabla 30:</b> Alimentos del restaurant .....	69
<b>Tabla 31:</b> Instalaciones del restaurant.....	70

<b>Tabla 32:</b> Servicio de Bar .....	71
<b>Tabla 33:</b> Lavandería .....	72
<b>Tabla 34:</b> Precio .....	73
<b>Tabla 35:</b> Seguridad .....	74
<b>Tabla 36:</b> Resultados de la entrevista.....	75
<b>Tabla 37:</b> Modelo operativo .....	82
<b>Tabla 38:</b> FODA .....	83
<b>Tabla 39:</b> Matriz MEFI .....	84
<b>Tabla 40:</b> Matriz MEFE .....	85
<b>Tabla 41:</b> FODA Cruzado .....	86
<b>Tabla 42:</b> Estrategia capacitación .....	89
<b>Tabla 43:</b> Estrategia Cuestionario de satisfacción del cliente.....	92
<b>Tabla 44:</b> Estrategia de creación de valor para los accionistas .....	95
<b>Tabla 45:</b> Direccionamiento estratégico .....	99
<b>Tabla 46:</b> Planificación de capacitaciones .....	102
<b>Tabla 47:</b> Datos de capacitación .....	105
<b>Tabla 48:</b> Dimensiones de la Gestión del Talento Humano .....	114
<b>Tabla 49:</b> Matriz de medición de Gestión de Talento Humano .....	115
<b>Tabla 50:</b> Cuestionario Modelo HOTELQUAL .....	117
<b>Tabla 51:</b> Recogida de datos del cuestionario para la medición del modelo HOTELQUAL .....	118
<b>Tabla 52:</b> Dimensión de instalaciones .....	122
<b>Tabla 53:</b> Recogida de datos Modelo SERVQUAL .....	128
<b>Tabla 54:</b> Resultados de percepciones – expectativas .....	129
<b>Tabla 55:</b> Resolución del modelo de medición del servicio SERVQUAL .....	130
<b>Tabla 56:</b> Perspectiva del cliente .....	132
<b>Tabla 57:</b> Fidelización.....	133
<b>Tabla 58:</b> Insatisfacción del cliente.....	134
<b>Tabla 59:</b> Clima organizacional .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de problemas.....	3
<b>Gráfico 2:</b> Árbol de objetivos.....	5
<b>Gráfico 3:</b> Cadena de valor del turismo .....	16
<b>Gráfico 4:</b> Idea o expectativa servicios turísticos .....	22
<b>Gráfico 5:</b> Actividades específicas del turismo.....	25
<b>Gráfico 6:</b> Tipos de clientes de hoteles .....	30
<b>Gráfico 7:</b> Edad .....	52
<b>Gráfico 8:</b> Calificación del lugar de alojamiento .....	53
<b>Gráfico 9:</b> Factores a considerar .....	54
<b>Gráfico 10:</b> Grado de satisfacción.....	55
<b>Gráfico 11:</b> Frecuencia de visita .....	56
<b>Gráfico 12:</b> Motivo de viaje .....	57
<b>Gráfico 13:</b> Sitios de alojamiento visitados .....	58
<b>Gráfico 14:</b> Recomendación del lugar de alojamiento.....	59
<b>Gráfico 15:</b> Servicios agregados .....	60
<b>Gráfico 16:</b> Atención (reservación).....	61
<b>Gráfico 17:</b> Atención (registro en el centro de alojamiento) .....	62
<b>Gráfico 18:</b> Atención (salida del centro de alojamiento) .....	63
<b>Gráfico 19:</b> Limpieza y condiciones de la habitación.....	64
<b>Gráfico 20:</b> Limpieza y condiciones del baño .....	65
<b>Gráfico 21:</b> Limpieza y condiciones externas de las instalaciones.....	66
<b>Gráfico 22:</b> Comodidad de la habitación .....	67
<b>Gráfico 23:</b> Servicio a la habitación.....	68
<b>Gráfico 24:</b> Alimentos del restaurante .....	69
<b>Gráfico 25:</b> Instalaciones del restaurant.....	70
<b>Gráfico 26:</b> Servicio de Bar .....	71
<b>Gráfico 27:</b> Lavandería .....	72
<b>Gráfico 28:</b> Precio .....	73
<b>Gráfico 29:</b> Seguridad .....	74
<b>Gráfico 30:</b> Modelo de generación de valor.....	81
<b>Gráfico 31:</b> Estrategias de valor para el cliente .....	90

<b>Gráfico 32:</b> Gestión del talento humano .....	98
<b>Gráfico 33:</b> Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	101
<b>Gráfico 34:</b> Fases de las estrategias .....	111

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Entrevista diseñada para los administradores de los centros de alojamiento de la provincia.....	141
<b>Anexo 2:</b> Encuesta dirigida a los turistas que visitan la provincia de Tungurahua	143
<b>Anexo 3:</b> Artículo científico .....	145

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El sector hotelero en la provincia de Tungurahua se basa en el servicio de alojamiento turístico tanto nacional como internacional, la diversidad de lugares de gran riqueza natural ha logrado que nuestra provincia se encuentre entre una de las más visitadas a nivel nacional, logrando ser reconocida por miles de turistas y visitantes como un lugar maravilloso lleno de cultura y tradición lo cual contribuye al crecimiento económico de la región

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de los factores que influyen al momento de percibir la satisfacción del cliente que visitan los diferentes centros de alojamiento turístico de la provincia para conseguir su fidelización y para seguir impulsando esta importante industria económica

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los turistas que visitaron la provincia indican que es importante corregir aspectos relacionados al servicio dentro de los centros de alojamiento, como la atención por parte de los empleados, aseo, orden y limpieza, puesto que estos son factores que la mayoría consideran necesarios y fundamentales al momento de decidir regresar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó en sugerir un modelo de creación de valor en el servicio turístico para el sector hotelero de la provincia que contribuya a los gerentes a orientar a sus empresas hacia mejorar la calidad en el servicio que se brinda al turista con el fin de satisfacer integralmente sus necesidades y conseguir su fidelización

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, SERVICIOS, INDUSTRIA TURÍSTICA, SECTOR HOTELERO

## **ABSTRACT**

The hotel sector in the Tungurahua province is based on the service of tourist accommodation both nationally and internationally, the diversity of places of great natural wealth has made our province is considerate one of the most visited nationwide, being recognized by thousands of tourists and visitors as a wonderful place full of culture and tradition which contributes to the economic growth of the region.

For this reason the present research work has focused on carrying out an extensive analysis of the factors that influence the moment of perceiving the satisfaction of the clients who visit the different centers of tourist accommodation in the province to achieve their loyalty and to continue promoting this important economic industry.

The data thrown by field research applied to tourists who visited the province indicate that it's important to correct aspects related to the service within the accommodation centers, such as the attention by employees, cleanliness, order and cleanliness, since these they are factors that most consider necessary and fundamental when deciding to return.

So the proposal resulting from the research directed me to suggest a model of value creation in the tourist service for the hotel sector of the Tungurahua province that contributes to managers to guide their companies to improve the quality of the service provided to tourists in order to fully meet their needs and achieve their loyalty

**KEY WORDS:** RESEARCH, SERVICES, TOURISM INDUSTRY, HOTEL SECTOR

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde hace tiempo atrás, el turismo representa uno de los motores más importantes del comercio nacional debido a que impulsa tanto al desarrollo social, cultural y económico de la mayor parte de provincias que forman parte de Ecuador. Por otro lado, Tungurahua en donde se desarrolló la presente investigación, se encuentra localizada en la zona conocida como “hoya oriental de Patate”, la riqueza de la provincia se enmarca en la presencia dominante de su belleza natural, lo que hace que esta zona de la patria sea más llamativa para los turistas que con frecuencia concurren a este lugar (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, 2017), sin embargo, y a pesar de su gran importancia para las empresas inmiscuidas dentro de este ámbito, ha sido difícil conseguir información veraz acerca de las necesidades y preferencias de los clientes para poder crear valor y entregar un mejor servicio que ayude a su satisfacción plena.

Bajo estas características, y teniendo como referencia lo expuesto por García, Martínez & Martínez (2013) dentro del proceso de creación de valor, los consumidores en este caso los turistas son llamados a participar de forma directa y activa en la generación de ideas nuevas que permitan la aparición y desarrollo de nuevos servicios y productos complementarios a los ya existentes, lo que permitirá a la empresa alinear su gestión a las diferentes necesidades de cada una de las personas involucradas dentro de esta interacción. Partiendo de esta importante idea, las empresas no necesariamente las de turismo involucradas dentro de este estudio deben dejar de concentrarse en ser mejores y buscar ser únicas dado que actualmente la creciente competencia obliga a cualquier empresa a ser competitivos logrando subsistir en el mercado por algún elemento diferenciador o valor agregado que las hace diferentes dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

La creación de valor en el servicio puede ser aplicado desde diferentes puntos de vista ya sea a través de una aplicación del marketing, contratación de recursos humanos especializado en diferentes temas, sitios exclusivos para el cliente, etc.,

dado que los consumidores buscan con frecuencia un buen servicio y sobre todo atención preferencial acompañada del cumplimiento de sus expectativas.

La necesidad de ser eficientes en la creación y entrega de valor hacia los clientes constituye una de las principales competencias de cualquier empresa y es ahí donde necesariamente hay que responder a determinadas preguntas como ¿Cuál es el valor que entrego a los clientes? ¿Cómo construyo y entrego valor a los clientes? Debido a que las respuestas que se le den a estas preguntas constituyen la razón de ser de cualquier empresa u organización.

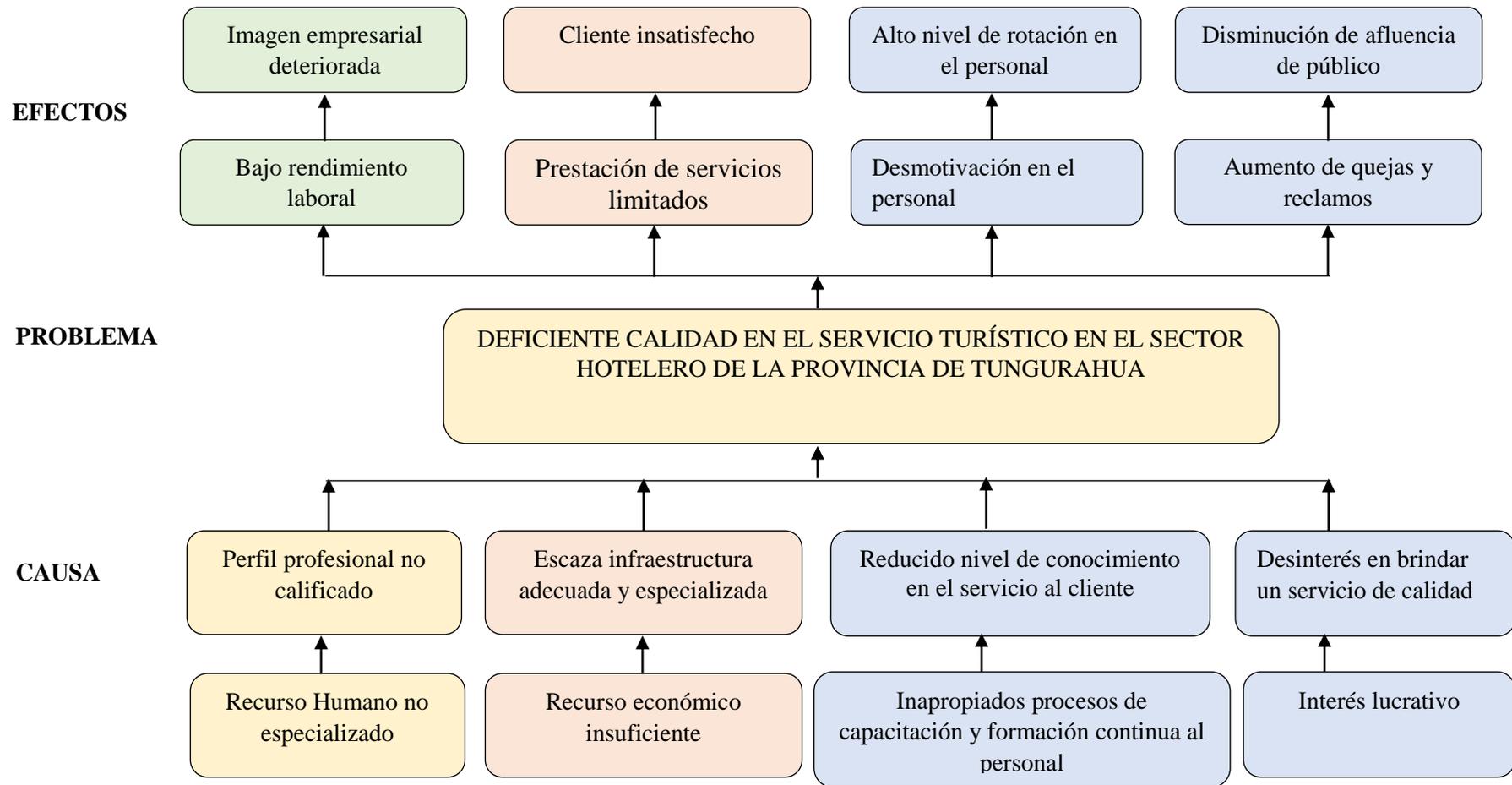
Así mismo la investigación puede dar lugar a nuevas formas de controlar la calidad del servicio, teniendo como resultado la mejora indiscutible de la calidad de atención y un ambiente confortable para el cliente.

Es por ello que Sánchez, Swinnen e Iniesta (2012) manifiestan que “la identificación, la creación y entrega de valor al consumidor han sido calificados como aspectos claves dentro del desarrollo actual que experimenta la gestión empresarial” (p. 83). Por lo que se hace necesario para las empresas aplicar en ciertos casos estrategias que permitan elevar el nivel de servicio buscando diferenciarse de la competencia a través de la creación de valor.

Así mismo, la constante evolución en actividades relacionadas con el turismo dentro del país ha generado dos escenarios, el primero se ha dado a través de aumento de los viajes internacionales, es decir más personas (turistas) llegan al país por ende, los flujos económicos por concepto de servicios turísticos también se incrementan, sin embargo, también aparece el segundo escenario, en donde se registran abusos a los turistas y el incumplimiento en los servicios ofertados, haciendo vulnerable la imagen de una ciudad, región o país.

Finalmente, con la prontitud en la información y el interés cada vez más evidente de visitar zonas con variados atractivos naturales y culturales, nuestro país se encuentra entre las principales opciones, es por ello, la necesidad de capacitar a los involucrados y mejorar la calidad de los servicios prestados en cada uno de los diferentes destinos de nuestro país.

### 1.1. Árbol de Problemas



**Gráfico 1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica

El sector hotelero durante los últimos años ha experimentado una problemática misma que surge por las siguientes causas:

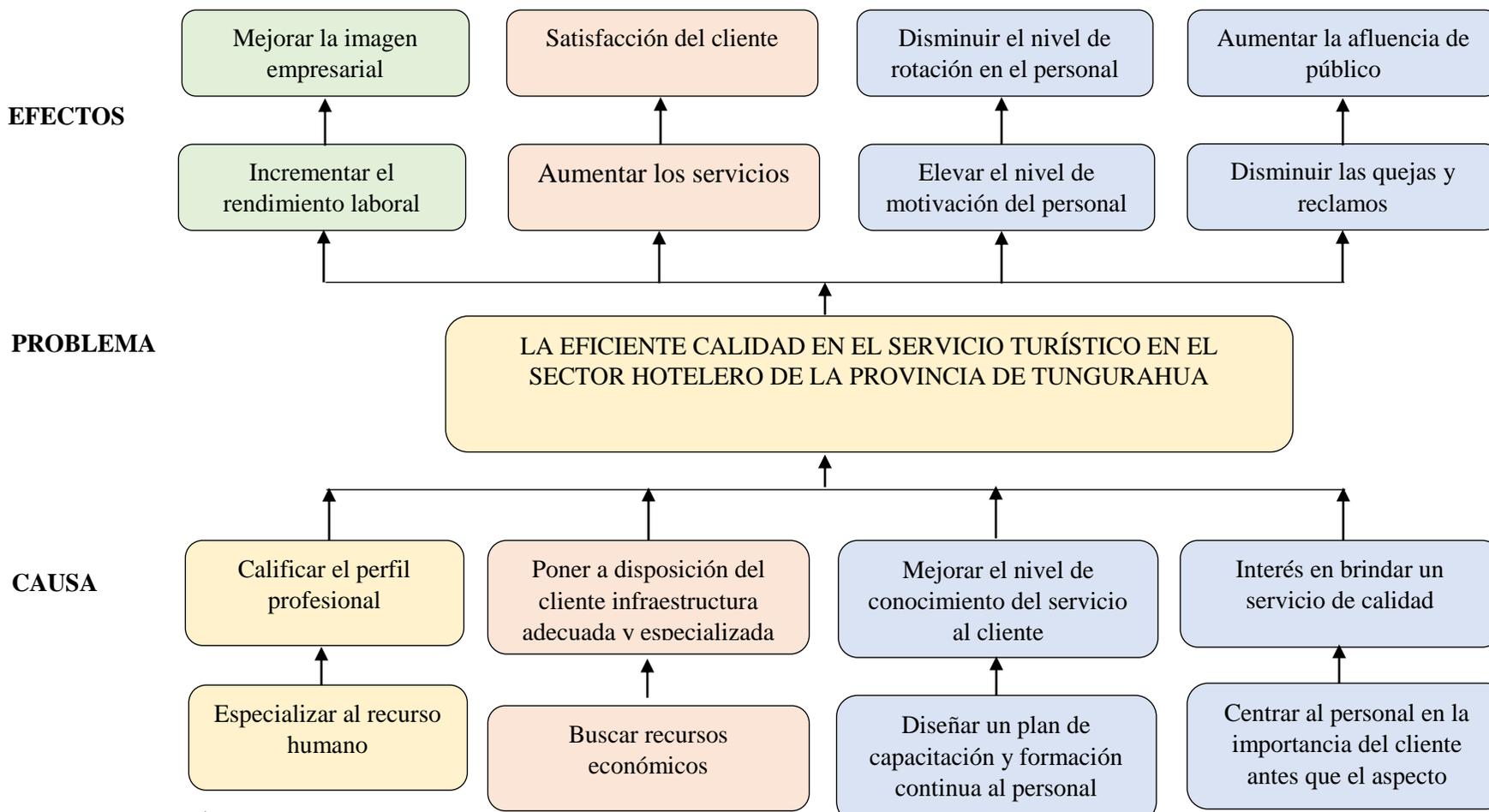
Una de las principales causas para que aparezca la problemática en mención es el recurso humano no especializado que se encuentra inmiscuido en las labores propias de este importante sector, dado que de acuerdo a la investigación de campo efectuada en su gran mayoría dentro de los hoteles de la provincia se registran muchas personas con un perfil profesional no calificado referente al cargo lo que genera una debilidad para la empresa, además de ocasionar un bajo rendimiento en cada una de las actividades que desarrollan dentro del puesto de trabajo y un deterioro de la imagen empresarial por el servicio que ofrecen hacia los clientes.

Por otro lado, el limitado recurso económico hace que no exista avances en cuanto a una infraestructura adecuada y especializada en los diferentes hoteles de la provincia ocasionando que la prestación de los servicios sea limitada, por ende se note una insatisfacción marcada en los clientes pues en muchos de los casos ellos han tenido la oportunidad de viajar y visitar otros hoteles dentro y fuera del país y hacen una comparación entre los servicios y comodidades que ofrecen otros hoteles en relación a los que se encuentran localizados en la provincia y existen diferencias abismales lo cual termina afectando a su experiencia de compra.

Además, los deficientes procesos de capacitación y la formación continua limitada del personal representan factores para que se dé un bajo nivel de conocimiento en cuanto al servicio que ofrecen y las formas de actuar ante un hecho inesperado provocando directamente en el personal un nivel de frustración y desmotivación que a la larga termina incidiendo en los altos niveles de rotación del personal.

Finalmente, el interés lucrativo de aquellas personas involucrados en esta actividad es un aspecto influyente para que exista un desinterés en brindar un servicio de calidad lo que genera directamente que haya un constante aumento del número de quejas y reclamos de los clientes hacia la parte administrativa de la empresa, situación negativa para la reputación de esta, pues poco a poco el volumen de afluencia a estos lugares por parte de las personas va disminuyendo lo que afecta al desarrollo de las empresas como tal dentro del sector.

## 1.2. Árbol de objetivos



**Gráfico 2:** Árbol de objetivos  
**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica

A partir del planteamiento del árbol de objetivos se pretende convertir el problema central en un aspecto positivo teniendo así la eficiente calidad en el servicio turístico en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua, es por ello que a continuación, se hace una relación causa efecto.

Una vez que se especialice al recurso humano involucrado dentro del sector hotelero los réditos serán positivos para las diferentes empresas inmiscuidas dado que cada una de ellas contará con personal calificado profesionalmente dispuesto a resolver de forma inmediata y precisa cualquier inconveniente que en determinado momento pudiera surgir incrementando así su rendimiento y mejorando de esta forma la imagen empresarial de estos lugares ante los ojos de quienes utilizan con frecuencia estas instalaciones.

Por otro lado, buscar los recursos económicos necesarios ayudará en gran medida a poner a disposición del cliente infraestructura adecuada y especializada aumentando los servicios de estos lugares y logrando de esta manera la satisfacción plena del cliente pues éste, tiene la oportunidad de utilizar nuevos espacios incrementando así su nivel de complacencia.

Además, las empresas involucradas con el diseño de un plan de capacitación y formación continua ponen a disposición de sus clientes personas capacitadas y consientes que la razón de ser de la empresa representan los clientes, por lo que se esmeraran en brindar el mejor trato posible buscando siempre lograr la satisfacción y por ende la fidelización.

Finalmente, una vez que las personas inmiscuidas dentro de este sector comprendan que el aspecto económico es secundario y que lo importante es interesarse por brindar un servicio de calidad hacia el cliente, el nivel de quejas y reclamos disminuirá en gran proporción, por ende, poco a poco nuevamente el nivel de afluencia por parte de las personas hacia estos lugares se incrementará por lo que se reactivará la economía ya que detrás del sector hotelero existen muchas más actividades que dependen directamente de él.

### 1.3. Matriz marco lógico

Tabla 1: Matriz marco lógico

<b>MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b> Mejorar la calidad en el servicio turístico en el sector hotelero derivada en la fidelización en el cliente	En el año 2018 incrementar la calidad en el servicio turístico	Encuestas de satisfacción	Calidad no cumpla con las expectativas del cliente
<b>PROPÓSITO</b> Buscar la fidelización en el cliente	Fidelizar mayor cantidad de clientes		
<b>COMPONENTES</b>			
1. Calificar el perfil profesional de las personas involucradas en este sector	Incrementar el recurso humano especializado en el sector	Registro de actividades	Incumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores
2. Dotación de infraestructura adecuada y especializada	Ofrecer mayores atractivos a los clientes	Infraestructura puesta a disposición del usuario	Infraestructura no llene las expectativas del cliente
3. Mejorar el nivel de conocimiento del servicio al cliente	Disminuir el número de quejas y reclamos	Hojas de control	Incremento de quejas y reclamos
4. Incrementar el interés de las personas involucradas en brindar un servicio de calidad			
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>COMPONENTE 1</b>			
<b>1.1. Especializar al recurso humano</b>			

1.1.1. Evaluación del recurso humano disponible	Nivel de conocimiento	Resultados de la evaluación	Resultados manipulados por intereses
1.1.2. Diseño de un manual de funciones	Actividades a desarrollar	Documento consolidado	Desacuerdos con el documento entregado
1.1.3. Contratación de personal especializado en el cargo	# de personas contratadas	Pruebas de conocimiento, psicométricas y entrevistas	Personal no se adapte a los requerimientos del puesto
<b>COMPONENTE 2</b>			
<b>2.1. Buscar recursos económicos</b>			
2.1.1. Estudio de necesidades de los clientes	Investigación de mercados	Levantamiento de información de campo	Información mal direccionada
2.1.2. Construcción de la infraestructura	Avance de la obra	Facturas	Incumplimiento en tiempos
<b>COMPONENTE 3</b>			
<b>3.1. Diseño de un plan de capacitación</b>			
3.1.1. Elaboración del cronograma de capacitación	Plan de capacitación ejecutado	Documento consolidado	Desacuerdos en el cronograma presentado
3.1.2. Programas de capacitación y motivación		Registro de asistencia	Incumplimiento del contrato
3.1.3. Evaluación de la capacitación	Conocimientos adquiridos	Informe final	Incumplimiento en ciertas actividades a desarrollar

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## 2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivo General:

Mejorar el servicio turístico con base a la creación de valor en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua.

### Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente el marco conceptual sobre creación de valor y servicio turístico.
- Analizar la situación actual del sector hotelero en lo relacionado a la creación de valor en la provincia de Tungurahua.
- Proponer un plan de generación de valor en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua.

## 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 3.1. Análisis de las principales concepciones teóricas

De forma general, en primera instancia se presenta una tabla resumen indicando los principales aportes sobre la variable creación de valor bajo la perspectiva de diferentes autores:

**Tabla 2:** Creación de valor

<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
Ruiz, Gil, Moliner y Velázquez (2012)	La creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo en gran medida obedecen las características de la relación, entre las que se incluyen el compromiso y la confianza.
Morua, Luna y Macías (2016)	Nuevas experiencias generan nuevos gustos y diferentes preferencias, por tal motivo se puede establecer que el valor de productos o servicios es a la vez una noción dada y una

	noción construida, esta contiene aspectos cuantitativos y cualitativos, aspectos físicos y psicológicos asociados a la percepción de los individuos, aspectos de traducción e interpretación, de marginalidad y de uso.
Del Águila, Garrido y Padilla (2014)	En cuanto a la retención o fidelización, el potencial de creación de valor puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los turistas/visitantes a realizar repetidas visitas y a la capacidad de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Por otro lado, dentro de la Tabla 3, de igual forma se establecen conceptos propios sobre lo que es el servicio turístico vertidos en su debido tiempo por diferentes autores que hasta la actualidad constituyen un punto de partida para otras investigaciones en diferentes ámbitos.

**Tabla 3: Servicio Turístico**

<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
Izaguirre (2014)	El servicio turístico principal de una empresa turística, es la razón de su existencia, mientras que los servicios de valor agregado, constituyen aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y cuya función principal recae en incrementar el valor de los mismos.
Sotomayor (2015)	El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es brindar cero preocupaciones al turista o al huésped.
Kotler (2012)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona puede hacer u ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico.

**Fuente:** Adaptado de Izaguirre (2014) “Gestión y Marketing de servicios turísticos y hoteleros”, Bogotá, ECOE

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## 3.2. Consultas bibliográficas a partir de diferentes autores

### 3.2.1. Creación de valor

La creación de valor se encuentra experimentando un cambio de paradigma pasando de ser entendida desde el producto y dentro de la firma, a ser entendida como el resultado de la interacción entre la empresa u organización y el consumidor, dado que el consumidor constituye la persona o individuo quien crea valor por medio de sus experiencias personalizadas con los productos o servicios de las empresas (Moreno & Calderón, 2016).

Por otro lado, Voima y Grönroos (2013) establecen que “los consumidores participan activamente en el marketing, el consumo y la creación del proceso de valor y que el consumidor en vez de co-crear valor es quien lo crea, con o sin interacciones con las empresas” (p. 204).

En relación a lo establecido por los autores, seguidamente dentro de la Tabla 4, se presenta ciertas diferencias que esclarecen de forma teórica lo que es y lo que no es la co-creación de valor.

**Tabla 4:** Co-creación de valor

<b>Co-creación no es</b>	<b>Co-creación es</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El cliente es el rey o el cliente siempre tiene la razón</li><li>• Disposición al cliente</li><li>• Otorgar al cliente un excelente servicio o a su vez mimar al cliente con una exquisita atención</li><li>• La personalización masiva de las ofertas que se adaptan a la cadena de suministro de la industria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co-creación es la creación de valor conjunta realizada por la empresa y el cliente. No se trata de la empresa tratando de complacer al cliente.</li><li>• Admitir que el cliente edifique la experiencia del servicio para que esta se adapte a su contexto</li><li>• Definición y resolución de los problemas en forma conjunta.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar las actividades de la empresa al cliente como el autoservicio</li> <li>• El cliente como gerente de productos o co-diseñador de productos y servicios</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Segmentación individual</li> <li>• Minuciosa investigación de mercados</li> <li>• Innovación de lado de la demanda de nuevos productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos pueden ser los mismos, pero los clientes pueden construir distintas experiencias.</li> <li>• Diversidad de experiencias</li> <li>• Experimentar el negocio como hacen los consumidores en tiempo real.</li> <li>• Co-construcción personalizada de experiencias</li> <li>• Entornos innovadores para experiencias nuevas de co-creación</li> </ul>
---	---

**Fuente:** Adaptado de Recuero, N., Blasco, F. y García, J. (2016)

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Además, Ruiz, Gil, Moliner y Velázquez (2012) indican que “la creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo dependen en gran medida de las características de la relación, entre las que se incluyen la confianza y el compromiso” (p. 17). Bajo estas características, una relación enmarcada por la existencia de confianza resulta ampliamente ostentosa para las partes involucradas, que desearan comprometerse para su mantenimiento, mientras que la ausencia de este importante factor genera desconfianza entre las partes, disminuyendo en gran medida el nivel de compromiso entre estos y conduciendo a la relación en una transacción a corto plazo. Cabe destacar además que tanto para los hoteles y como las agencias de viaje, los factores de compromiso y confianza son los determinantes del éxito entre empresas u organizaciones.

Bajo estas características, y tomando como referencia lo expuesto por el autor, a continuación, se indica la definición del término confianza bajo la perspectiva de Ruiz et. al. (2012):

La confianza hace mención a la creencia depositada en el vendedor de que se comportará de tal manera que el interés a largo plazo del cliente será servido,

mientras que el compromiso puede ser entendido como la creencia de una de las partes de que la continuidad de la relación mantenida con otro agente es importante como garantía para maximizar los esfuerzos por mantenerla (p. 18).

Mientras que el mismo autor sobre la lealtad plasma la siguiente definición “representa la conjunción de una actitud positiva y la repetición de compra siendo sus principales manifestaciones las intenciones de recompra y las comunicaciones personales” (p. 18).

La consecución de la lealtad del cliente presenta una mayor dificultad en el sector hotelero en comparación con otras industrias, puesto que el huésped puede quedar satisfecho durante su estancia porque los servicios adquiridos han cumplido con sus expectativas, pero esto no implica que repita su experiencia o lo recomiende a sus amigos y familiares. Muchos clientes pueden ser viajeros de paso que no regresan a la zona donde está ubicado el hotel, o eligen hoteles diferentes en función del propósito del viaje, o les gusta la novedad y buscan probar algo diferente cada vez que vuelven por la región, o bien presentan una elevada sensibilidad al precio y buscan siempre la mejor oferta.

Bajo estas características con el objetivo de estimular la lealtad del cliente, los responsables de las empresas hoteleras deben enfocarse en identificar los factores generadores de valor y ser conscientes de la medida en la que su empresa genera valor para el cliente, así como generar confianza entre sus usuarios frecuentes.

Finalmente, Zátori (2013) establece cinco formas de cómo las empresas intentan involucrar a sus clientes dentro del proceso de creación de valor:

1. Las empresas u organizaciones tratan de persuadir a los clientes a través de la publicidad y las promociones, estos tratan de involucrarlos emocionalmente.
2. La segunda fase de la implicación del cliente es el autoservicio que es una transferencia de trabajo de la empresa al cliente.
3. Cuando una empresa utiliza el concepto de experiencia escalonada, construye el contexto y el cliente forma parte de él. El consumidor está

involucrado y comprometido, pero el contexto está impulsado por la empresa.

4. Cuando una empresa permite a un cliente navegar su camino a través del sistema de la empresa para resolver un problema. Esto significa una transferencia de trabajo, el uso del tiempo del cliente y sus habilidades.
5. En la quinta fase, los consumidores se involucran en el diseño y producción de productos y servicios. Los consumidores tienen trabajo, servicio y riesgo transferidos de la empresa, pero también pueden beneficiarse.

En conclusión, de acuerdo con estas cinco perspectivas la empresa decide cómo involucrar al cliente que la empresa decide. Lo que se puede interpretar que a pesar de que son soluciones recientes en el mercado, no tienen en cuenta las tendencias de consumo aún.

### **3.2.2. La cadena de valor del turismo**

El análisis por cadena de valor representa un instrumento fundamental para realizar un análisis tanto de la generación como también de la distribución del valor entre los diferentes componentes productivos enfocados con el turismo. Bajo estas características Ventura (2011) establece una conceptualización de cadena de valor y la define como “el conjunto de acciones que resultan necesarias para elaborar un determinado bien o servicio desde su idea, además pasando por las etapas diferentes que implica el proceso de producción hasta finalizar con la distribución del producto hacia el cliente final para su uso correspondiente” (p. 23). Es decir, el análisis por cadena de valor hace hincapié sobre las dinámicas de las relaciones inter e intra sectoriales dentro de una economía global.

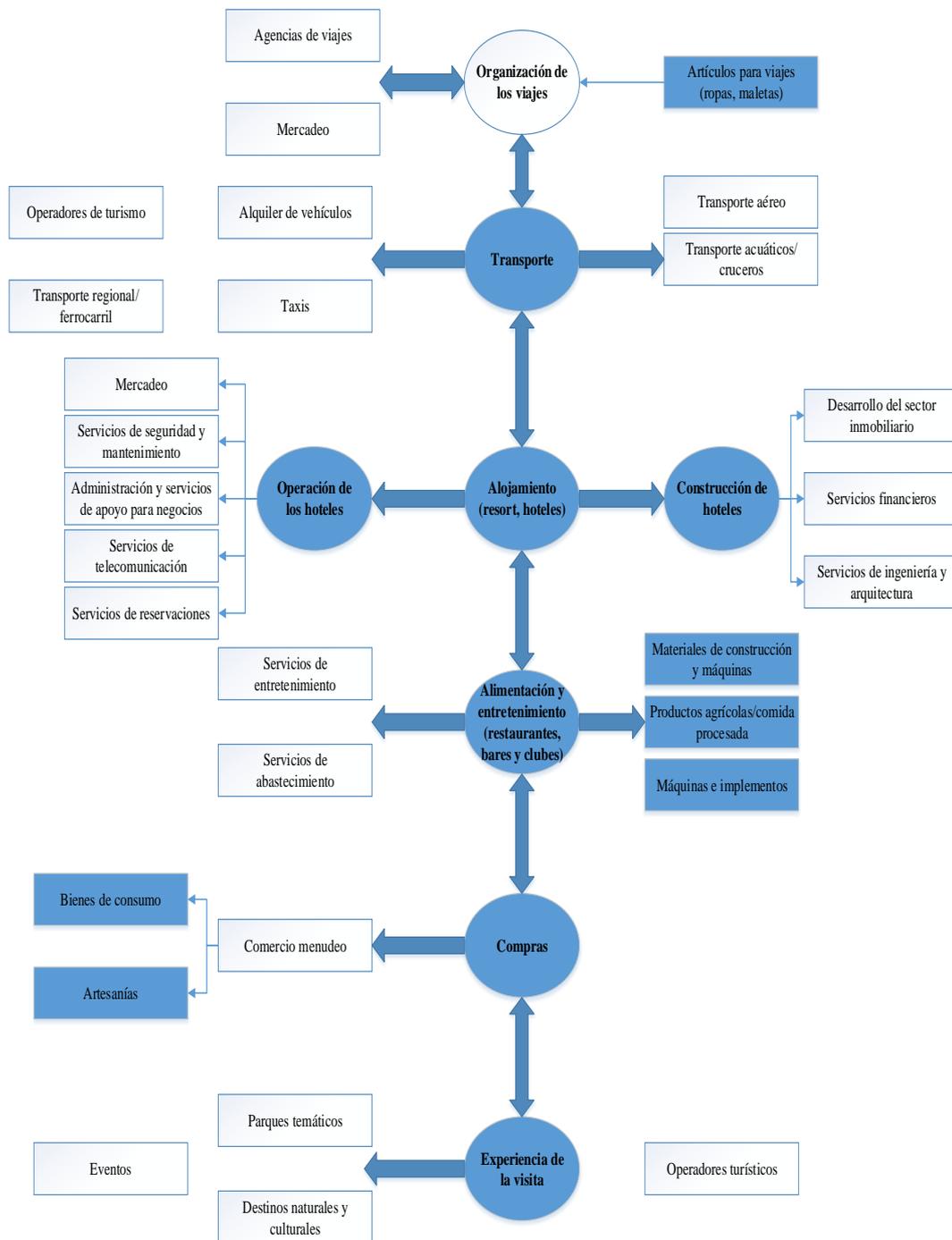
Por otro lado, el análisis por cadena de valor generalmente ha sido más desarrollada dentro de la producción de bienes. Podría decirse que el turismo como tal no representa un producto, pero si un conjunto de servicios turísticos que se integran, y de bienes indispensables para la obtención de diferentes servicios. Es por ello, que resulta necesario recalcar que la mayor parte de servicios se identifican por la

simultaneidad de la producción y el consumo. Bajo estas características, tanto la producción como el consumo de los servicios turísticos se dan dentro de una determinada zona geográfica, es decir, el lugar, identificado como turístico (Ventura-Dias, 2011).

La cadena de valor del turismo, según Pulido y López (2014) lo define como “el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que ordinariamente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos tradicionales o de comercio electrónico y los propios turistas” (p. 15). Bajo estas características, los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del turismo.

En conclusión, la cadena de valor o cadena productiva puede ser entendida como el conjunto de acciones que se acoplan de forma económica y técnica desde el comienzo de la producción y elaboración de un producto determinado hasta llegar a su venta o comercialización final. Se encuentra establecida por absolutamente todos los involucrados dentro de cada uno de los procesos: producción, transformación, comercialización y distribución de un determinado producto (López Rodríguez, 2013).

A continuación, dentro del Gráfico 3, se representan los diferentes elementos que forman parte de la cadena de valor del turismo siendo sus principales exponentes los siguientes: organización de los viajes, transporte, alojamiento, alimentación y entretenimiento, compras y la experiencia de la visita.



**Gráfico 3:** Cadena de valor del turismo

**Fuente:** Adaptado de Ventura-Díaz (2011) “El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina”

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Como se observa en el gráfico correspondiente dentro del concepto de cadenas de valor del turismo se encuentran inmiscuidos la totalidad de bienes y servicios que entran directamente en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes. Por su parte, la

organización de la producción y el consumo de los servicios de turismo engloban una mezcla de actividades sean estas relacionadas o independientes. Por otro lado, la hotelería como el núcleo de la actividad tanto de producción como de consumo crea cierto tipo de redes entre hoteles y proveedores de los insumos para consumo inmediato. (Ventura-Dias, 2011).

Bajo este antecedente, la cadena de valor en turismo de los servicios engloba de forma general todas las acciones en los países en que habitan los turistas considerados como mercados emisores, así como también las acciones en los países que los acogen, es decir mercados receptores. En definitiva, se puede hablar que la cadena comienza con los centros que influyen en la decisión del turista por realizar determinado viaje y que inciden directamente sobre la competencia que se registra entre los destinos turísticos.

Entre los servicios que actúan en los mercados emisores se incluyen:

- Agencias de viaje minoristas;
- Sistemas de distribución que apoyan las aerolíneas;
- Operadores turísticos o agencias mayoristas; y
- Servicios de transporte internacional.

Por su parte, algunos actores principales dentro de la cadena de valor turística gozan de poder de mercado, interviniendo directamente como compradores o a su vez como vendedores. Por ejemplo, es la situación que viven a diario los operadores turísticos quienes realizan negociaciones con altos números de reservas con empresas de los diferentes destinos.

De igual forma, las agencias minoristas de viaje que poseen gran acogida dentro del mercado, y que, en determinados casos, comercializan los viajes de los tour operadores en exclusiva. Podrían incluirse también empresas de los conocidos vuelos chárter, además de las grandes cadenas de hoteles, empresas destinadas a la

venta de cruceros o los grupos que promueven los parques temáticos y su oferta asociada (Ventura-Dias, 2011).

Bajo estas circunstancias, en los diferentes destinos turísticos de los viajeros operan los siguientes:

- Compañías nacionales de transporte;
- Personas que intervienen como representantes de los operadores turísticos extranjeros o a su vez distribuyen sus servicios directamente a turistas que proceden del exterior;
- Centros de alojamiento
- Diferentes servicios de bebidas y alimentación;
- Medio de transporte;
- Diferentes operadores ya sea de actividades de ocio como deportivas
- Comercialización de artesanías, recuerdos y otros artículos propios de aquel destino turístico.

### **3.2.3. Calidad del servicio**

Bajo la perspectiva de Monsalve & Hernández (2015) la calidad del servicio en la hotelería “contribuye al posicionamiento tanto del destino turístico como del establecimiento lo cual genera confiabilidad entre los viajeros, promoviendo un grado de satisfacción que redundará en una buena imagen del sector y de la ciudad” (p. 165).

Según Robinat & Rivadulla (2013) la calidad del servicio es definida como “una filosofía empresarial en la que toda su organización está en disposición de atender correctamente al cliente logrando la satisfacción en él y buscando que este realice una compra reiterada” (p. 37).

Además, Monferrer (2014) destaca que la calidad del servicio “en la actualidad se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la decisión de compra, dado que se convertirá en un elemento decisor para posteriores compras” (p. 50). Es decir, si un producto o servicio cumplió con las expectativas de los adquirientes, estos reiteraran su compra llegando en lo posterior a ser fieles a una empresa o a una marca.

De forma general la calidad en el servicio constituye la satisfacción de las necesidades del cliente a través de un producto y/o servicio diferente al que oferta la competencia.

La calidad constituye un factor clave de competitividad dentro del sector turístico. La competencia en precios como estrategia tradicional de este tipo de empresas no solo ha conseguido sus objetivos de maximización de beneficios, sino que más bien se ha mostrado como una alternativa imposible e insostenible en el tiempo en el entorno actual, los principales aspectos que caracterizan dicho entorno son: alta competencia y rivalidad, irrupción de nuevos destinos turísticos, globalización del sector y la importante influencia de factores económicos, políticos, sociales, medioambientales y tecnológicos (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

Mejorar la calidad en los diferentes destinos turísticos se convierte en uno de los ejes prioritarios a fin de llegar a alcanzar un nivel alto de competitividad. Por otro lado, el renovar la imagen del producto, acumular y ampliar la oferta turística, lograr un alto nivel de diferenciación del producto, representan algunos de los factores ligados íntimamente a la cualificación de destinos turísticos que en determinado momento van a ser elementos indispensables para lograr cierto tipo de ventaja en relación a los competidores y consecuentemente lograr una mayor cuota de mercado.

Como en el caso de las empresas u organizaciones en los destinos turísticos la calidad se encuentra determinada por todos los aspectos en los que hay contacto

directo con el cliente u usuario. Entre las funciones que más se destacan en la calidad de los destinos turísticos se enmarcan los siguientes: gestión del destino, información disponible, animación, medio ambiente y seguridad ciudadana (Salsona, 2012).

Bajo estas consideraciones, a continuación, en la Tabla 5, de acuerdo al criterio de Alonso et. al. (2014) se establece seis características que son propias de la calidad del servicio y que dentro de un momento dado pueden influir ya sea de forma positiva como negativa en la satisfacción final del usuario.

**Tabla 5:** Características de la calidad del servicio

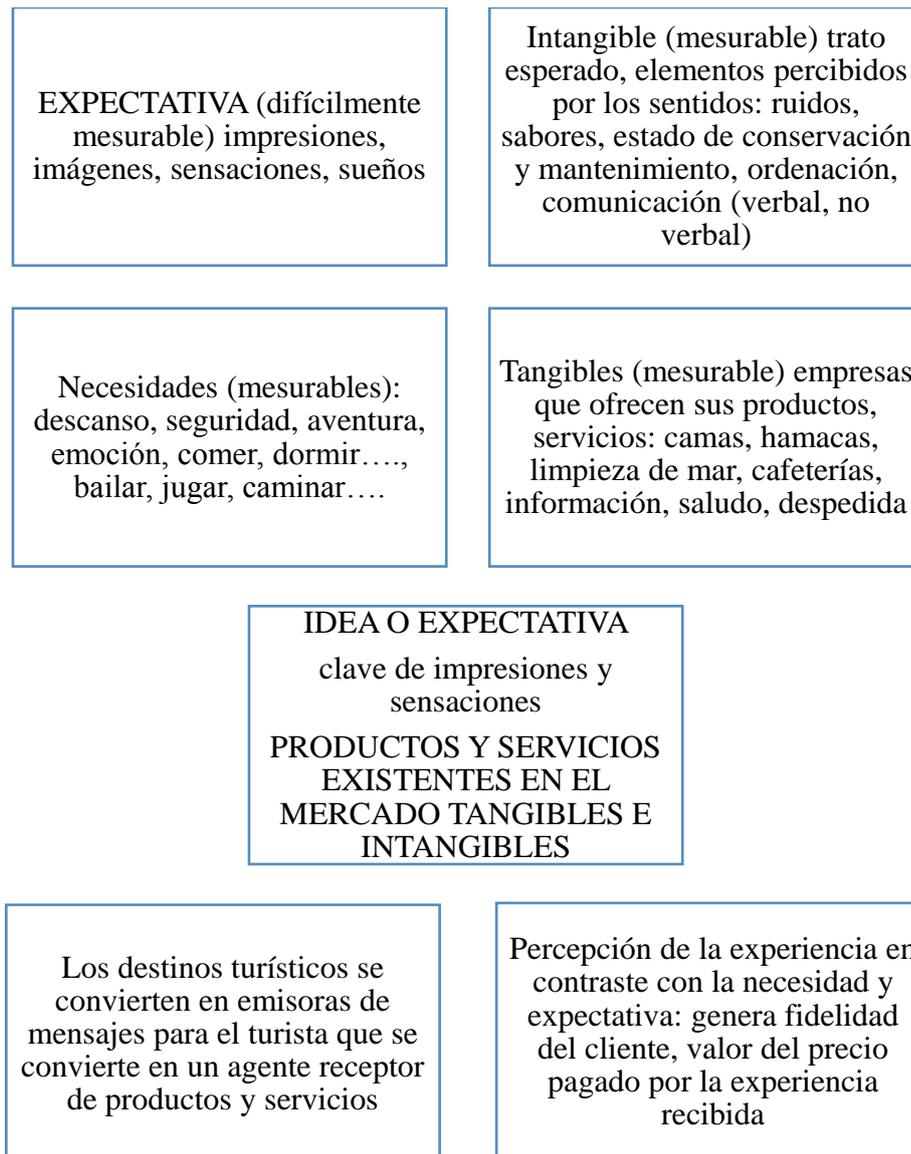
<b>Características</b>	<b>Aspectos más relevantes</b>
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no pueden ser percibidos de la misma forma que los productos físicos dado que estos no pueden ser tocados.</li> <li>• Se enmarcan en la subjetividad de su uso</li> <li>• Carácter abstracto de los atributos de valoración</li> <li>• Conflicto para implantar estándares de calidad consistentes y para su posterior evaluación</li> </ul>
Inseparabilidad de producción y consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilidad entre la prestación y el disfrute del servicio</li> <li>• Intervención e implicación directa de la persona receptora del servicio</li> <li>• La calidad del servicio únicamente puede ser evaluada después de su uso.</li> <li>• Es imposible efectuar una exposición práctica del servicio antes de la adquisición.</li> <li>• La calidad del servicio es imposible de almacenarse.</li> <li>• Demanda de gran conexión entre factores humanos y técnicos dentro de la empresa.</li> </ul>
Intensidad en mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúan directamente factores originarios de la interacción humano</li> </ul>
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada prestación de servicio es diferente</li> <li>• Existe mayor grado de variabilidad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en la estandarización y posterior control de la calidad</li> </ul>
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio no puede ser almacenado para ser disfrutado en otro momento. Su consumo presume su finalización</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor se genera con base a la interacción entre el prestatario y el receptor del servicio</li> <li>• La creación de valor se genera mediante elementos que no son fácilmente inventariables o controlables.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Alonso, M., Barcos, L., y Martín, J. (2014) “Gestión de la Calidad de los procesos turísticos” Madrid, Síntesis, p. 13.

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Por otro lado, dentro de la idea o expectativa que tiene un cliente en relación a productos o servicios existentes dentro del mercado pueden ser de dos tipos intangibles o tangibles. Los primeros hacen referencia al trato esperado por parte de los empleados o a los elementos percibidos por intermedio de los sentidos, mientras que los elementos tangibles son los productos o servicios propios que ofrecen las empresas por ejemplo camas, hamacas, etc. Seguidamente dentro del Gráfico 4, se presenta un esquema donde se detalla las expectativas y necesidades de los turistas en los diferentes destinos turísticos.



**Gráfico 4:** Idea o expectativa servicios turísticos

**Fuente:** Adaptado de Alonso, M., Barcos, L., y Martín, J. (2014) “Gestión de la Calidad de los procesos turísticos” Madrid, Síntesis, p. 13.

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### 3.2.4. Valor Agregado en el servicio

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El mercado será quien escrute si el valor agregado que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la garantía y seguridad de la marca y el servicio postventa, son suficientes para plasmar una oferta única (Viscarri, 2014).

Por otro lado, Cancino (2013) establece que el valor agregado puede ser definido como “una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación a un producto o servicio”.

Bajo estas características, el valor agregado está encaminado a satisfacer y en el mejor de los casos, superar las expectativas que tienen los diferentes clientes con respecto a los productos o servicios que ofertan las empresas.

$$\textit{Valor agregado} + \textit{negocio} = \textit{Fidelidad del Cliente}$$

El valor agregado puede ser el factor determinante del éxito del negocio, algo que puede marcar la diferencia con el resto de la competencia.

### **3.2.5. Servicio turístico**

Bajo la perspectiva de Aznar (2013) “el servicio turístico principal de una empresa turística, constituye en la razón de ser de su existencia, por otro lado, los servicios de valor agregado, constituyen aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y cuya función es incrementar el valor de los mismos” (p. 14).

Además, para Monsalve & González (2015) “un servicio constituye cualquier actividad o beneficio que un individuo o empresa puede hacer u ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico” (p. 14).

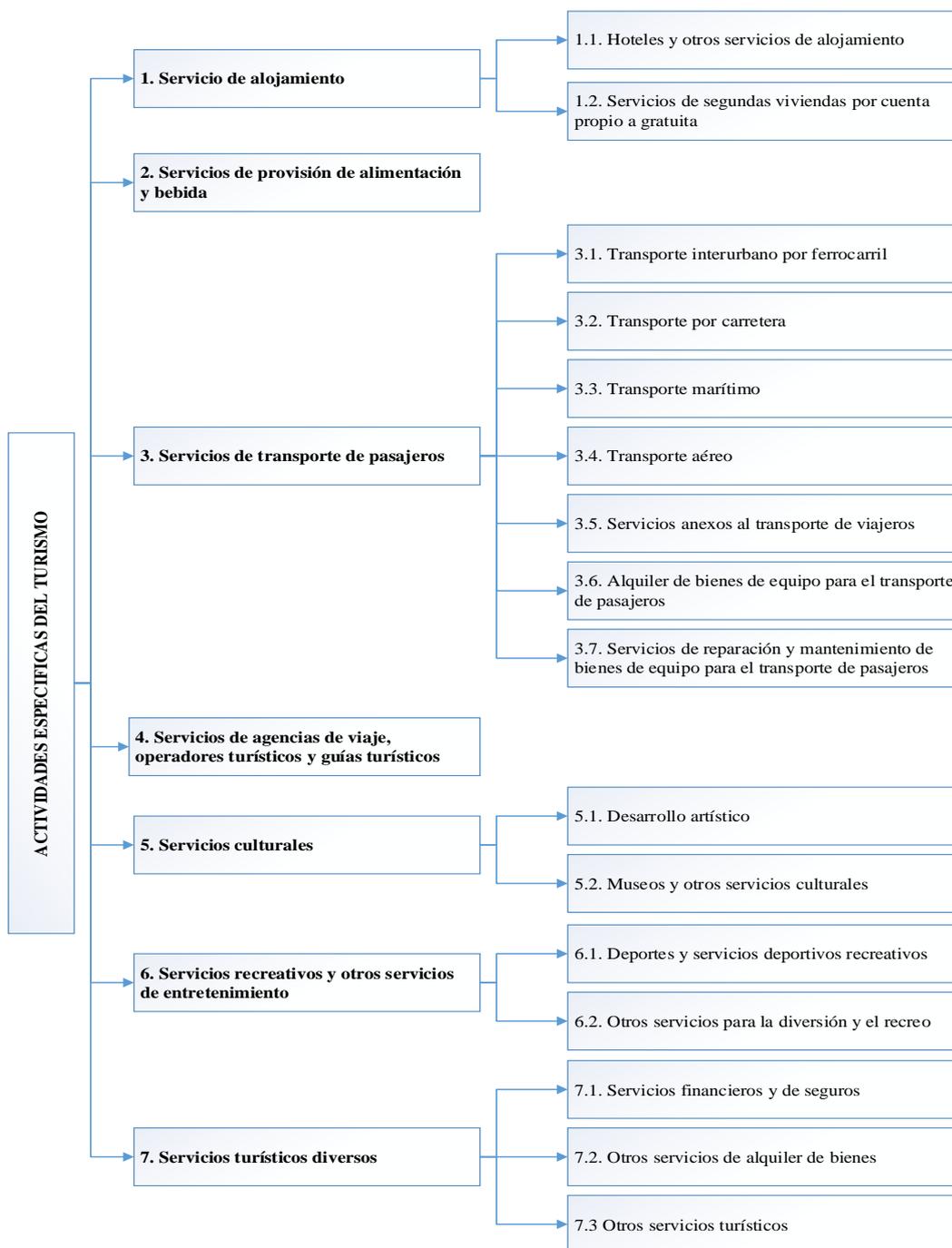
### **3.2.6. Turismo**

Bajo la perspectiva de Aznar (2013) el turismo es definido como “actividades que realizan los individuos durante su viaje y estancia en lugares diferentes al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año ya sea por

negocios, ocios u otros motivos” (p. 22). Es decir, esta actividad puede ser desarrollada en cualquier parte del planeta por personas de diferente índole quienes deseen conocer rincones que cuenten con atractivos naturales, culturales, entre otros.

Según La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2017) el turismo puede ser definido como “actividades que ejecutan los individuos durante sus viajes y estancias en otros lugares diferentes al de su hábitat natural, por un cierto periodo de tiempo por motivos de negocios, ocio u otros”.

A continuación, dentro del Gráfico 5, se esquematiza las actividades propias que intervienen directamente dentro del turismo, entre las cuales se pueden exaltar los servicios de alojamiento, servicios de alimentación y bebida, servicios de transporte, servicios de agencias de viaje, servicios culturales, servicios de distracción. La existencia de todos estos servicios en determinado momento constituyen factores determinantes para evaluar el grado de satisfacción que experimenta un turista sea este local, nacional o internacional.



**Gráfico 5:** Actividades específicas del turismo

**Fuente:** Adaptado de Aznar (2013) “La creación de valor en la industria hotelera vacacional”, Barcelona

**Elaborado por:** Vaca. T. (2018)

### 3.2.7. Demanda turística

De acuerdo con Aznar (2013) la demanda turística es definida como “el conjunto de consumidores que viajan o desean hacerlo quizás en un periodo futuro” (p. 9).

Bajo estas características la demanda de turismo, como la de cualquier otro producto y/o servicio, está limitada por una serie de factores en conjunto, pudiendo ser estas de tipo económico, como por ejemplo los impuestos de cada uno de los destinos, otras de tipo psicológico-social, como por ejemplo el estilo de vida, la pertenencia a cierta clase social con mayor predisposición a viajar quizás como consecuencia de un determinado estatus social, e inclusive factores de tipo más aleatorio como por ejemplo desastres naturales o conflictos que en determinado momento condicionan en gran medida la demanda.

### 3.2.8. Oferta turística

Según, Anzar (2013) establece que la oferta turística representa “un conjunto de productos y servicios turísticos mismos que son puestos a disposición del usuario turístico en un determinado destino para su deleite y posterior consumo” (p. 14). Bajo estas características, a continuación, dentro de la Tabla 6, se establecen ciertas actividades que están inmersas dentro de la oferta turística.

**Tabla 6:** Actividades inmersas en la oferta turística

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Alojamiento	Representa el tipo de información que en mayor volumen se tienen ya que en cada destino existen estadísticas en cuanto a hoteles, apartamentos, campings o alojamientos de tipo rural.
Alimentación	Constituye un servicio dentro de la oferta, por otro lado, resulta complicado establecer estadísticamente la cantidad de restaurantes destinados para los turistas y la cantidad de restaurantes destinados para los residentes.
Transporte	Debe tomarse en cuenta que este factor constituye una parte muy importante del gasto que realiza el turista, de forma que puede ser determinante en la elección de un determinado destino turístico.

Ocio, cultura y actividades deportivas	Se relaciona directamente con actividades propias del ocio dentro de la oferta turística por ejemplo asistir a eventos deportivos, eventos artísticos o eventos culturales.
Compras	Constituye la compra de bienes tradicionales del destino que se visita.

**Fuente:** Adaptado de Aznar, J. (2013) “La creación de valor en la industria hotelera vacacional”, Universidad de Málaga

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### 3.2.9. Espacio Turístico

Bajo la perspectiva de Aznar (2013) un espacio turístico puede ser definido como “el lugar geográfico determinado dónde se asienta la oferta turística y hacia el que fluyen los flujos de demanda” (p. 35). Bajo estas consideraciones el turismo representa un servicio, el mismo que se identifica porque la prestación del mismo tiene lugar en un espacio físico concreto, dentro del lugar de destino.

### 3.2.10. Definición del sector hotelero

De forma general los hoteles representan el tipo de empresas u organizaciones que más relevancia tienen dentro de la oferta turística encaminada a cubrir las necesidades de alojamiento. A partir de ello, González, Pazos, Vázquez y Zabala (2014) establecen una definición propia que se describe a continuación “el sector hotelero absorbe todos aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y exclusivamente a prestar el servicio de alojamiento a diferentes personas, a cambio de un pago de tipo económico, sin embargo, estos centros no se encuentran en la obligación de brindar servicios complementarios como por ejemplo los servicios de alimentación y transporte” (p. 119).

Por otro lado, los hoteles se identifican a través de la prestación de un conjunto de servicios que disponen de particularidades muy distintas unos de otros. Cabe señalar también, que ciertos servicios que un hotel pone a disposición de los usuarios se enmarcan en: alojamiento, alimentación, transporte, servicios

relacionados con el tiempo de ocio entre las cuales se destacan, por ejemplo: la práctica de actividades deportivas (fútbol, vóleybol, basquetbol, etc.). En definitiva, se puede hablar entonces que los diferentes servicios que los hoteles pongan a disposición del público obedecerán en gran medida a la categoría en la que se encuentre el hotel. De forma general, los servicios que componen el núcleo céntrico del sector hotelero, radican en los servicios de alimentación y alojamiento dado que en su totalidad ofrecen este tipo de servicios (Aznar Alarcón, 2013).

### 3.2.11. Clasificación de los hoteles

De acuerdo con la perspectiva de Aznar (2013) se propone la siguiente clasificación en relación al segmento que cubren los diferentes hoteles existentes en el mercado del turismo:

- **Hoteles Comerciales:** los centros que se encuentran bajo esta denominación representan normalmente hoteles que se hallan ubicados principalmente en las zonas urbanas, es decir existe buena comunicación y en donde se registra un porcentaje elevado de ejecutivos, comerciantes o directivos de determinadas empresas quienes tienen la obligación de pernoctar en estos sitios por periodos cortos que están directamente asociados con viajes de trabajo y son quienes representan en gran parte su clientela. Cabe destacar también que estos hoteles normalmente los fines de semana tienen baja demanda.
- **Hoteles residenciales:** dentro de esta denominación se hallan hoteles en donde en su gran mayoría su clientela pernocta por un periodo superior a un mes. Bajo estas características, el cliente busca permanecer periodos más largos que en otros tipos de hotel debido a los precios razonables que manejan estos sitios. Cabe señalar que diferentes estudios revelan que el cliente evalúa en este caso servicios de limpieza, seguridad y restauración. Con frecuencia estos hoteles se hallan ubicados estratégicamente en ciudades o en sus cercanías.
- **Hoteles vacacionales:** denominados también como hoteles turísticos. Dentro de este tipo de hotel el cliente normalmente durante su estadía realiza acciones fundamentalmente ligadas al ocio. Normalmente la estadía en estos centros suele ser superior a la que con frecuencia se registra en los hoteles comerciales, es decir en promedio se hablaría de 3 a 5 días (p. 107).

Por otro lado, en la Tabla 7, de acuerdo a la perspectiva de la Secretaría de Turismo de México (2013) se establece la siguiente clasificación en relación a los hoteles:

**Tabla 7:** Clasificación de hoteles

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
Hotel vacacional	Destinados a actividades de visitas de forma ocasional
Hotel familiar	Destinados a actividades de vistas bajo el núcleo familiar
Hotel de negocios	Visitas donde el principal objetivo radica el cierre de algún tipo de negocio
Hotel de congresos y convenciones	Destinada a eventos importantes por ejemplo congresos
Hoteles de deporte	Destinados a actividades direccionadas al deporte
Hoteles de aeropuerto	Establecidos a pocos metros de la estación aeroportuaria
Hoteles casino	Destinadas a juegos de azar

**Fuente:** Adaptado de la Sectur (2013) “Sistema de clasificación hotelera”

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

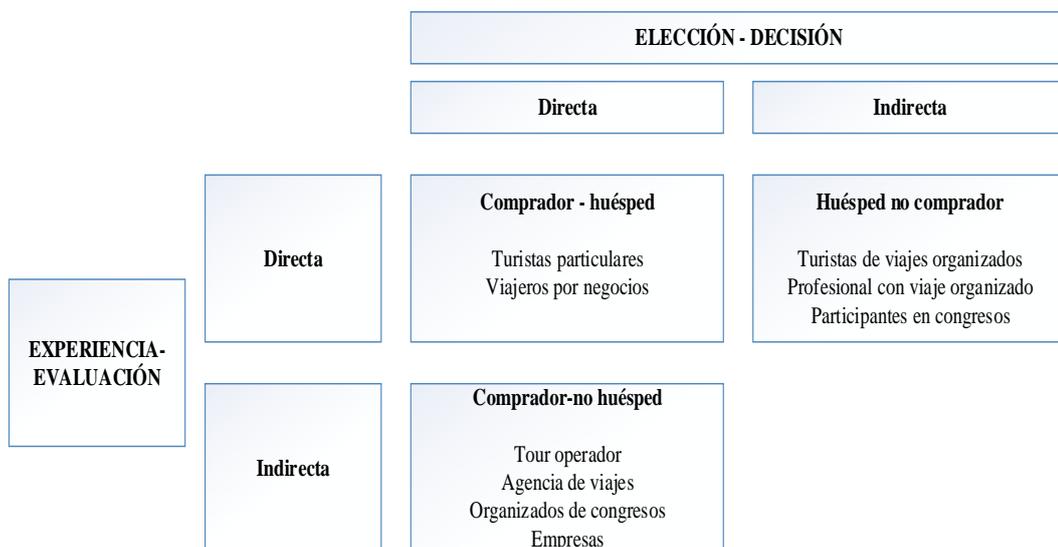
Finalmente, la misma autora en relación a la localización del hotel se establece la siguiente clasificación:

- Hoteles de carretera o moteles
- Hoteles de playa
- Hoteles urbanos
- Hoteles de montaña

En definitiva, cuando un hotel determinado crea valor y por ende satisface en gran medida las necesidades existentes en los diferentes clientes (usuarios), incrementa el nivel de lealtad y a partir de ello, tanto las plazas de ocupación como los ingresos por clientes aumentan de forma notable. Adicionalmente, se puede argumentar

también que en la actualidad con el avance tecnológico experimentado existen muchas aplicaciones TIC que en determinado momento pueden ayudar enormemente a conseguir la satisfacción del cliente, por ejemplo, dentro de la creación de valor para el cliente se puede mencionar la disponibilidad de televisión por cable o vía satélite, sistema de climatización, conexión a internet, es decir WIFI gratuito, conexión a internet banda ancha, reproductor de DVD o CD (Ruiz Molina, Gil Saura, & Moliner Velázquez, 2012).

En relación a los diferentes clientes de un hotel, Ruiz et. al (2012) establecen ciertas discrepancias entre usuarios eventuales y huéspedes, encontrando otros tipos con base a la toma de decisión (directa/indirecta) mientras que, por otro lado, la experiencia vivida con el hotel (directa/indirecta). A continuación, en el Gráfico 6, se establece la relación entre experiencia-evaluación y elección-decisión tanto del comprador como del huésped en donde se identifican dos acciones particulares directa e indirecta.



**Gráfico 6:** Tipos de clientes de hoteles

**Fuente:** Adaptado de Ruiz, E., Gil, I. y Moliner, B., (2012) “Tecnologías de la información en el sector hotelero e implicaciones en las relaciones Empresa-Cliente” Valencia, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), p. 13.

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### **3.2.12. Ecuador se ubica en el puesto 57 del mundo, según el índice de Competitividad de Viajes y Turismo**

El índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial 2017 reveló que México se mantiene como el principal destino turístico en América Latina, con un avance de ocho posiciones con respecto al último informe.

América es considerada como una de las macrorregiones más “amigables para el turismo internacional”, detrás de Asia-Pacífico. La industria turística contribuyó con USD 7 600 millones a la economía mundial en 2016 y generó 292 millones de puesto de trabajo, es decir, uno de cada 10 empleos en el planeta, según la última edición del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).

El estudio del WEF se concentró en 136 economías que representan el 98% del PIB mundial. La lista está encabezada por España (1 en el ránking mundial de la WEF), Francia (2), Alemania (3), Japón (4), Reino Unido (5), Estados Unidos (6), Australia (7), Italia (8), Canadá (9) y Suiza (10). 18 países de América Latina están en este ránking y ocho de ellos, se cuelan entre las 60 más competitivas a nivel global.

Los principales destinos turísticos a nivel latinoamericano son: México (22 en el ránking mundial de la WEF), Brasil (27), Panamá (35), Costa Rica (38) y Chile (48). Perú (51) es el segundo mejor en Sudamérica, detrás de Brasil y por delante de Ecuador (57), Colombia (62), Uruguay (77) y Bolivia (99) (El Comercio, 2017).

En el 2016, al Ecuador llegaron 1,4 millones de turistas extranjeros, según información que compiló la Coordinación General de Estadísticas e Investigación del Ministerio de Turismo. En las proyecciones del Ministerio de Comercio Exterior, menciona que entre el 2007 y 2015 el país ha tenido un incremento acumulado del 65% en llegadas de visitantes. El turismo en Ecuador aportó con el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) a la economía nacional, de forma directa (World Economic Forum, 2017).

**Tabla 8: Ranking Mundial de Turismo**

<b>Rank</b>	<b>Economy</b>	<b>Score</b>	<b>Rank</b>	<b>Economy</b>	<b>Score</b>	<b>Rank</b>	<b>Economy</b>	<b>Score</b>
1	Spain	5.43	47	Qatar	4.08	93	Iran, Islamic Rep.	3.43
2	France	5.32	48	Chile	4.06	94	Lao PDR	3.40
3	Germany	5.28	49	Hungary	4.06	95	Serbia	3.38
4	Japan	5.26	50	Argentina	4.05	96	Lebanon	3.37
5	United Kingdom	5.20	51	Peru	4.04	97	Rwanda	3.36
6	United States	5.12	52	Cyprus	4.02	98	Albania	3.35
7	Australia	5.10	53	South Africa	4.01	99	Bolivia	3.34
8	Italy	4.99	54	Latvia	3.97	100	Kuwait	3.33
9	Canada	4.97	55	Mauritius	3.92	101	Cambodia	3.32
10	Switzerland	4.94	56	Lithuania	3.91	102	Mongolia	3.31
11	Hong Kong SAR	4.86	<b>57</b>	<b>Ecuador</b>	<b>3.91</b>	103	Nepal	3.28
12	Austria	4.86	58	Barbados	3.91	104	Venezuela	3.28
13	Singapore	4.85	59	Slovak Republic	3.90	105	El Salvador	3.28
14	Portugal	4.74	60	Bahrain	3.89	106	Uganda	3.20
15	China	4.72	61	Israel	3.84	107	Tajikistan	3.18
16	New Zealand	4.68	62	Colombia	3.83	108	Zambia	3.18
17	Netherlands	4.64	63	Saudi Arabia	3.82	109	Côte d'Ivoire	3.16
18	Norway	4.64	64	Sri Lanka	3.81	110	Paraguay	3.15
19	Korea, Rep.	4.57	65	Morocco	3.81	111	Senegal	3.14
20	Sweden	4.55	66	Oman	3.78	112	Gambia, The	3.12
21	Belgium	4.54	67	Vietnam	3.78	113	Bosnia and Herzegovina	3.12
22	Mexico	4.54	68	Romania	3.78	114	Zimbabwe	3.11
23	Ireland	4.53	69	Jamaica	3.71	115	Kyrgyz Republic	3.10
24	Greece	4.51	70	Georgia	3.70	116	Ethiopia	3.10
25	Iceland	4.50	71	Azerbaijan	3.70	117	Moldova	3.09

26	Malaysia	4.50	72	Montenegro	3.68	118	Algeria	3.07
27	Brazil	4.49	73	Trinidad and Tobago	3.67	119	Gabon	3.06
28	Luxembourg	4.49	74	Egypt	3.64	120	Ghana	3.04
29	United Arab Emirates	4.49	75	Jordan	3.63	121	Madagascar	2.99
30	Taiwan, China	4.47	76	Dominican Republic	3.62	122	Mozambique	2.91
31	Denmark	4.43	77	Uruguay	3.61	123	Malawi	2.91
32	Croatia	4.42	78	Bhutan	3.61	124	Pakistan	2.89
33	Finland	4.40	79	Philippines	3.60	125	Bangladesh	2.89
34	Thailand	4.38	80	Kenya	3.59	126	Cameroon	2.88
35	Panama	4.37	81	Kazakhstan	3.59	127	Benin	2.84
36	Malta	4.25	82	Namibia	3.59	128	Lesotho	2.84
37	Estonia	4.23	83	Cape Verde	3.55	129	Nigeria	2.82
38	Costa Rica	4.22	84	Armenia	3.53	130	Mali	2.78
39	Czech Republic	4.22	85	Botswana	3.52	131	Sierra Leone	2.69
40	India	4.18	86	Guatemala	3.51	132	Mauritania	2.64
41	Slovenia	4.18	87	Tunisia	3.50	133	Congo, Democratic Rep.	2.64
42	Indonesia	4.16	88	Ukraine	3.50	134	Burundi	2.57
43	Russian Federation	4.15	89	Macedonia, FYR	3.49	135	Chad	2.52
44	Turkey	4.14	90	Honduras	3.49	136	Yemen	2.44
45	Bulgaria	4.14	91	Tanzania	3.45			
46	Poland	4.11	92	Nicaragua	3.44			

**Fuente:** Adaptado de The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 (2017)

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### 3.2.13. Modelo SERVQUAL aplicado a la empresa turística

Este modelo ha sido planteado para intentar dar respuesta a una de las principales dificultades que presenta la aplicación de la calidad total a las empresas de servicios, como es la medición de sus resultados. El objetivo último de una empresa turística de calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente, pero ¿cómo saber que el cliente está satisfecho?, o lo que es aún más difícil, ¿cuánto está de satisfecho? Además de medir la satisfacción del cliente, el modelo SERVQUAL orienta para la mejora del servicio (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

Este modelo se basa en la consideración de la calidad como una expectativa y su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa debe ofrecer (expectativas), con la percepción del desempeño que se tiene del servicio recibido (percepciones).

La evaluación mental del servicio la realizan los clientes para cinco dimensiones o criterios relevantes del mismo: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal de contacto y material de comunicación. Por ejemplo: el aspecto exterior del edificio de un hotel, la limpieza de las instalaciones, el uniforme del personal, el aseo e higiene de los espacios comunes, los folletos publicitarios, el mobiliario, etc.
- **Fiabilidad:** habilidad para realizar el servicio prometido de forma cuidadosa. Esta habilidad debe darse de forma consistente en el tiempo. Por ejemplo, una agencia de viajes que cumple con los plazos de gestión de reservas en el tiempo acordado o una aerolínea aérea que efectúa el trayecto en el tiempo estipulado.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Recoge el deseo de servir a los clientes eficazmente. Por ejemplo, si en un hotel no le gusta al cliente la habitación,

los encargados consiguen otra rápidamente y sin poner ninguna excusa; cuando un cliente solicita al recepcionista un plano del centro de la ciudad y éste se lo proporciona de forma inmediata o le dice dónde está la oficina de turismo más próxima para que pueda encontrar toda la información que necesite.

- **Seguridad:** se refiere al conocimiento y la atención mostrados por los empleados y las habilidades de que disponen para inspirar confianza y credibilidad. En esta dimensión deben darse conjuntamente competencia y cortesía. Poco efecto tiene una persona competente si al realizar el servicio trata mal al cliente. De nada sirve un empleado cortés que es incapaz de solucionar los problemas planteados por el cliente. Un ejemplo es cuando los recepcionistas lo tratan con amabilidad y le comunican cualquier cambio que se produzca en el servicio de restauración o lavandería antes de que el cliente lo utilice.
- **Empatía:** atención individualizada que ofrece la empresa a sus clientes. Ponerse en el lugar del cliente para tratar de identificar sus necesidades. Por ejemplo, en una agencia de viajes saben lo importante que es para unos recién casados su viaje de luna de miel y lo cuidan al extremo para que nada falle.; o un hotel que le pregunta al cliente qué servicios adicionales necesita que no son proporcionados habitualmente (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

En el modelo SERVQUAL estas cinco dimensiones se desglosan en veintidós variables que reflejan los aspectos de cada una de ellas que los clientes consideran más importantes. Estas dimensiones y variables pueden ser medidas a través de encuestas, de tal forma que a los clientes se les da la oportunidad de valorar cada uno de esos aspectos.

En el modelo SERVQUAL se realizan dos cuestionarios, entregados al cliente en dos momentos diferentes. En el primero de ellos se pregunta por las veintidós variables con el objetivo de identificar las expectativas del cliente sobre el servicio que va a recibir, por lo que, lógicamente, la entrega de este cuestionario debe

realizarse antes de la prestación del mismo. Adicionalmente, en este primer cuestionario se puede preguntar por la importancia relativa que cada dimensión tiene para el cliente. En este caso se dice que se trata de un modelo SERVQUAL ponderado, y en caso contrario se trataría de un modelo SERVQUAL sin ponderar (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

En el segundo cuestionario se pregunta por las mismas veintidós variables, pero referidas al nivel de satisfacción o percepción de la calidad del servicio recibido. Por tanto, la entrega de este cuestionario al cliente se realiza una vez que se ha prestado el mismo.

Habitualmente, para la valoración de las dimensiones en estos cuestionarios se utiliza una escala Likert del tipo “Totalmente de Acuerdo - Totalmente en Desacuerdo”. Esta escala es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos, quienes contestan de acuerdo con su criterio personal. A partir de estos dos cuestionarios se calcula la medición global de la calidad del servicio que muestra cómo el cliente valora el servicio de la empresa y adicionalmente, cómo valora cada dimensión, pudiendo detectar los fallos que se estén produciendo en el servicio al observar las dimensiones peor puntuadas y establecer un plan de mejora. A continuación, en la Tabla N° 9, se desglosa cada dimensión con sus variables correspondientes.

**Tabla 9:** Variables del modelo SERVQUAL

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	
Elementos tangibles	1	Equipamiento de aspecto moderno
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas
	3	apariciencia del personal
	4	Elementos tangibles atractivos
Fiabilidad	5	Cumplimiento de promesas
	6	Interés en la resolución de problemas
	7	Realización del servicio a la primera
	8	Conclusión en el plazo prometido
	9	Falta de errores
Cumplimiento de promesas	10	Personal comunicativo
	11	Personal rápido
	12	Personal colaborativo
	13	Personal informado
Seguridad	14	Personal que transmite confianza
	15	Clientes seguros con su proveedor
	16	Personal amable
	17	Personal bien formado
Empatía	18	Atención individualizada al cliente
	19	Horario conveniente
	20	Atención personalizada de los colaboradores
	21	Preocupación por los intereses del cliente
	22	Comprensión de las necesidades del cliente

**Fuente:** Alonso, M.; Barcos, L. y Martín, J. (2014) “Gestión de la Calidad de los procesos turísticos”

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Una vez cumplimentados los cuestionarios, se procede al cálculo de los resultados.

El modelo SERVQUAL puede adoptar dos formas de cálculo:

1. En el de que no se utilice ponderación, la medición global representa una valoración global no ponderada. Los pasos para hallar la calidad del servicio de la empresa son:

- a) Cálculo de la puntuación SERVQUAL para cada variable y cada cliente encuestado. Se realiza restando a la puntuación de la percepción la de la expectativa, es decir:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de la percepción} - \text{Puntuación de la expectativa}$$

- b) Cálculo de la puntuación media que cada cliente, de forma individual, otorga a cada una de las dimensiones. Para ello, dado un cliente determinado y una dimensión en concreto, se suman las puntuaciones SERVQUAL obtenidas para cada variable de la dimensión en cuestión y se divide entre el número de variables de la misma.
- c) Obtención de la puntuación promedio que todos los clientes entrevistados otorgan a cada una de las dimensiones. En este paso, dada una dimensión, se suman las puntuaciones obtenidas en el paso anterior para los N clientes de la muestra y se divide entre el número de clientes, N.
- d) Para obtener la valoración global de la calidad del servicio, se suman los valores medios de cada dimensión obtenida en el punto anterior y se divide entre el número de dimensiones (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

Los datos obtenidos con el modelo SERVQUAL son indicativos de cómo perciben los clientes la empresa. Cuando existe mucha diferencia entre las expectativas y las percepciones es debido, según el modelo, a alguna deficiencia interna.

#### **3.2.14. Modelo HOTELQUAL**

En lo que respecta al enfoque sectorial, una de las herramientas para la medición de la satisfacción del cliente es el HOTELQUAL, que es aplicable para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento. Una de las limitaciones del HOTELQUAL consiste en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación e incluso, como se ha comentado, la modificación de las dimensiones clave para cada sector. De esta forma, para el sector de los servicios de alojamiento se han encontrado tres dimensiones fundamentales: la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y el funcionamiento y la organización del servicio (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

Estas dimensiones constituyen la base de la escala HOPTELQUAL que cuenta con veinte variables (Ver Tabla N° 10). Algunas de estas variables coinciden con las del modelo SERVQUAL, pero otras se han adaptado al servicio concreto del alojamiento.

**Tabla 10: Modelo HOTELQUAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	
Personal	1	El personal está dispuesto a ayudar a los clientes
	2	Los colaboradores se preocupan de resolver los problemas de los clientes
	3	El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente
	4	El personal es competente y profesional
	5	Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando éste lo necesita
	6	El personal es confiable
	7	El personal tiene un aspecto limpio y aseado
Instalaciones	8	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables
	9	Las dependencias y equipamiento del edificio se encuentran bien conservados
	10	Las instalaciones son confortables y acogedoras (Usted se sintió a gusto en ellas)
	11	Las instalaciones son seguras (cumplen las normas básicas de seguridad)
	12	Las instalaciones se encuentran limpias
Organización	13	Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente
	14	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente
	15	Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier inconveniente que pueda surgir en determinado momento
	16	Los diferentes servicios funcionan con rapidez
	17	Los datos y la información sobre la estancia del cliente son los correctos
	18	Se resuelve de forma eficaz cualquier inconveniente que pueda tener el cliente
	19	El cliente es lo más importante (lo más importante son los intereses del cliente)
	20	Se presta los servicios de acuerdo a las condiciones iniciales pactadas

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

La recolección de los datos se realiza por medio de un cuestionario donde se pregunta por esas variables, pero únicamente referidas al desempeño real percibido. Para ello se utilizan una escala del modo “totalmente de acuerdo – totalmente en desacuerdo”. Una vez recogidos los datos se analizan de forma que se puedan identificar las áreas de mejora y elaborar un plan de acción.

### **3.3. Principales investigaciones desarrolladas**

A continuación, se detallan investigaciones previas referentes al tema planteado que fueron utilizadas como sustento dentro del presente estudio:

3.3.1. Según Sousa (2012) de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en tesis doctoral titulada “Análisis de la creación de valor en agencias de viaje en España”

#### **Conclusiones:**

- Se puede concluir que las agencias de viaje debieron su evolución favorable al análisis realizado de acuerdo al siguiente orden de importancia según el estudio. 1) mejoras en la productividad del personal involucrado, generada principalmente por la evolución significativa de las tecnologías de la información o llamadas también TIC. 2) mejoras en la rotación generada debido a la asociación y concentración del sector. 3) Inversiones para la transformación de la estructura productiva del sector en las cuales se destacan inversiones efectuadas en material e inmaterial por ejemplo nuevas oficinas o nuevas tecnologías que fueron adaptadas al sector y 4) evolución del margen generado por la constante guerra de precios dentro del sector.

3.3.2. Además, Ávila (2017) de la Universidad Central del Ecuador-Sede Galápagos, Carrera de Turismo Ecológico en su trabajo de investigación titulado “Evaluación del estado actual de los prestadores de servicios turísticos que laboran en bares y restaurantes en el cantón Isabela y su incidencia en la satisfacción de los turistas”

#### **Objetivo General**

Determinar la experiencia y los conocimientos en la atención al cliente de los prestadores de servicios turísticos que laboran en bares y restaurantes en el cantón

Isabela y su impacto en la satisfacción y motivación turística.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el impacto que produce a la calidad turística el escaso conocimiento para la atención a los visitantes por parte del personal que labora en los establecimientos de bares y restaurantes del cantón Isabela.
- Conocer las actitudes personales de los prestadores de servicios en bares y restaurantes del cantón Isabela.
- Proponer situaciones convenientes para el fortalecimiento de la atención turística por parte de los prestadores de servicios en bares y restaurantes

### **Conclusiones**

- Los empleados deben fortalecer los conocimientos en todas las áreas de las actividades que demanda netamente la atención al cliente, especialmente en el idioma inglés. Por otro lado, en el caso de los prestadores de servicio al cliente, la atención constituye un factor relevante para que los visitantes experimenten plena satisfacción por los servicios que recibe lo que muestra que una atención de calidad atrae gratamente a los turistas.
- La medición y valoración del éxito para satisfacer al cliente depende de la aplicación del conocimiento y experiencia en la atención donde la comunicación interpersonal, las relaciones humanas y el manejo del idioma inglés son factores determinantes para el logro de la calidad del servicio, por lo tanto depende en gran medida las capacitaciones continuas de los temas indicados, sirviendo como herramientas e insumos para orientar la mejora y calidad del servicio turísticos en el cantón Isabela.

3.3.3. Por otro lado, Reyes (2017) de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Hotelería y Turismo en su trabajo de investigación titulado “Valoración de la infraestructura y servicios

turísticos en la comunidad Salanguillo parroquia Colonche del Cantón Santa Elena para su adecuado aprovechamiento y desarrollo”

### **Objetivo General**

Identificar la infraestructura y servicios turísticos en la comuna Salanguillo para su aprovechamiento y desarrollo.

### **Objetivo Específicos**

- Valorar la dotación de bienes y servicios turísticos de la comuna Salanguillo.
- Analizar cómo influye el desconocimiento del uso de sus recursos en el aprovechamiento y desarrollo turístico.

### **Conclusiones:**

- En la valorización de la infraestructura y servicios turísticos se demostró que tanto la infraestructura y servicios turísticos están influyendo en el desarrollo del turismo. También se visualizó que la valorización ayuda al progreso local ya que los recursos turísticos se han salvaguardado evitando su mal uso.
- La investigación demostró que influye el desconocimiento del uso de los recursos para el aprovechamiento y desarrollo, debido a que no hay emprendimientos turísticos, y las personas que trabajan en la actividad turística no prosperan por no tener conocimientos del sector turístico.
- Finalmente, se pueden realizar emprendimientos turísticos para el desarrollo del sector, por tener atractivos naturales tales como senderos, cascadas y cuevas mismas que se encuentran en estado de introducción dentro del ciclo de vida de un destino turístico.

3.3.4. Además, Caiza (2013) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Hotelerías y Turismo en su trabajo de investigación titulado “Análisis de las características del servicio turístico de la ruta del tren “Alausí-Naris del Diablo” frente a los requerimientos de la demanda”.

### **Objetivo General**

Efectuar un análisis del servicio ofrecido por Ferrocarriles del Ecuador en la ruta ferroviaria “Alausí-Nariz del Diablo” que permita identificar la interacción entre las características de la oferta y los requerimientos de la demanda.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar los servicios y la oferta turística proporcionada por Ferrocarriles del Ecuador en la ruta “Alausi-Nariz del Diablo”.
- Identificar la demanda turística en la ruta “Alausí-Nariz del Diablo”.
- Evaluar la consistencia de la oferta turística proporcionada por Ferrocarriles del Ecuador en la ruta “Alausi-Nariz del Diablo” frente a las características de la demanda.

### **Conclusiones**

- La oferta turística de este sector se resume únicamente en el servicio de alojamiento y el servicio de alimentación, encontrando en el primero diferentes alternativas que sin embargo no cumplen con los parámetros obligatorios para brindar este servicio pues su enfoque se enmarca en cubrir las necesidades más generales de los turistas, mientras que en el segundo su enfoque es casi similar pues no se registran establecimientos de primera y segunda categoría.
- El servicio ofertado en relación a la percepción de la demanda tiene una aceptación buena y excelente a pesar de no existir un punto de información ni tampoco material publicitario que destaque las bondades de este sector.

3.3.5. Finalmente, Monsalve y Hernández (2015) en su publicación titulada “La gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles” concluye:

- La gestión de la calidad dentro del servicio de hotelería se encuentra influenciado directamente por factores como la fidelización y la promoción de sus productos o servicios identificando gustos, preferencias y necesidades de los diferentes clientes. Además, se registran diferentes correlaciones por ejemplo precio vs valor agregado, tipo de cliente vs estrategias planteadas. A su vez, la correlación entre las variables precio Vs valor agregado, refleja la importancia que tienen para el cliente los elementos diferenciadores y personalizados ofrecidos frente al precio pagado. De esa manera, se vinculan las correlaciones entre tipos de cliente Vs estrategia, puesto que la caracterización de los primeros permitirá generar estrategias con valor agregado y precios acordes a los servicios ofertados.
- Finalmente, la generación de estrategias innovadoras de gestión que conlleven al ofrecimiento de nuevos servicios se hace necesaria tanto para la sostenibilidad de las organizaciones hoteleras y del destino turístico. Es fundamental resaltar que la variable innovación debe ser un eje transversal en todos los procesos de servicio dentro de los establecimientos hoteleros.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Enfoque**

#### **4.1.1. Enfoque cualitativo**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes” (p. 121).

El estudio fue cualitativo dado que contribuye a la descripción de las cualidades de un determinado fenómeno, además, por otro lado, trata de investigar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, es decir buscar la percepción que tienen los turistas acerca del servicio turístico en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua. Esta actividad se realizó mediante la encuesta diseñada, mismo que fue enfocado a obtener información de los turistas quienes pernoctaron por lo menos una noche en la provincia de Tungurahua.

#### **4.1.2. Enfoque cuantitativo**

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen al enfoque cuantitativo como “aquel que se encamina en la recolección de datos para probar determinadas hipótesis con base a una medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de crear pautas para el comportamiento y probar teorías” (p. 121).

Es decir, el estudio fue de carácter cuantitativo dado que se realizó la recolección de datos a través de los instrumentos diseñados, en este caso la entrevista enfocada en recolectar información de los administradores de los centros de alojamiento que brindan este servicio dentro de la provincia de Tungurahua.

## **4.2. Modalidad básica de la investigación**

Dentro de la presente investigación se proyecta emplear dos tipos de modalidades: la primera que se enmarca en la modalidad bibliográfica y la segunda en la modalidad de campo, a continuación, se establecerá en que consiste cada una de ellas:

### **4.2.1. Investigación bibliográfica o documental**

La investigación bibliográfica se enfocó en recabar información relevante de libros, textos, documentos electrónicos que ayudaron a sustentar teóricamente la información. A partir de ello, se apoyó en lo expuesto por Ávila (2014) quien establece que: “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por intermedio de la lectura y crítica de materiales y documentos bibliográficos”.

Bajo esta consideración se desarrolló una recopilación de información con base a documentos, libros, revistas que contenían información relevante de las variables objeto de estudio (creación de valor, servicio turístico, sector hotelero).

### **4.2.2. Investigación de campo**

Se realizó un diseño de encuesta el mismo que fue aplicado en las empresas de alojamiento en la Provincia de Tungurahua, con el debido permiso y autorización de sus propietarios, la encuesta se llenó con la ayuda respectiva de cada uno de los trabajadores de la misma y con los clientes.

### **4.3. Técnicas de recolección de información**

#### **4.3.1. Encuesta**

De acuerdo con Herrera, Medina y Naranjo (2010) “la encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito” (p. 120).

Bajo estas características, dentro de la presente investigación se aplicó esta técnica a turistas que visitaron la provincia de Tungurahua en un total de 383 personas (muestra) a fin de recabar información de los turistas que se hospedan en los diferentes centros de alojamiento de la provincia (Ver Anexo 2)

#### **4.3.2. Entrevista**

Según Díaz et. al. (2013) la entrevista puede ser definida como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p. 163).

Bajo este contexto, la entrevista constituye una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos pues a través de la conversación entre el interesado (investigadora) e involucrados (administradores centros de alojamiento) se recolectó importante información para descubrir la realidad de una determinada situación. (Ver Anexo 1).

## **4.4. Instrumentos de recolección de información**

### **4.4.1. Cuestionario**

Según Herrera, Medina y Naranjo (2010) “este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio” (p. 121).

Bajo estas características, en primera instancia se diseñó un cuestionario (encuesta) dirigido para los turistas que por lo menos pernoctaron una noche dentro de un centro de alojamiento con un total de 10 preguntas (Ver Anexo 2) mismas que fueron diseñadas bajo la escala de Likert, sin embargo, a pesar que el estudio esta direccionado a toda la provincia, es decir involucra a los 9 cantones, este instrumento fue aplicado en mayores porcentajes en los cantones de Ambato y Baños pues es ahí donde se concentra la mayor cantidad de centros de alojamiento y también se registra mayores flujos turísticos.

Por otro lado, en relación, al cuestionario diseñado para la entrevista éste estuvo estructurado por 10 preguntas abiertas, dado la complejidad y la restricción de ciertos administradores se tomó la decisión de tomar en cuenta únicamente a 5 centros de alojamiento.

## **4.5. Población**

La población representa el conjunto total de elementos de un lugar determinado. A partir de ello, Cuesta & Herrero (2014) establecen la siguiente definición “es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen” (p. 1). Bajo esta consideración y para efectos del estudio, a continuación, dentro de la Tabla N° 11, se describe la población utilizada dentro de la investigación:

**Tabla 11:** Población

Detalle	# de turistas
Turistas que visitaron Tungurahua en el año 2017	125000

**Fuente:** <http://www.elcomercio.com/actualidad/ambato-banos-visitas-turismo-tungurahua.html>

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Según, lo evidencia la información recopilada de Diario El Comercio (2017), el número de turistas que visitaron la provincia de Tungurahua fueron en un total de 125.000 personas, como la población es amplia, necesariamente se procederá con el cálculo de una muestra.

#### 4.6. Muestra

Para poder determinar la muestra, resulta necesario primero conocer el significado, bajo esta consideración y de acuerdo a Behar (2014) establece “es un subconjunto de la población misma, que se consigue a través de una fórmula para averiguar las propiedades o características, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, es decir que sea específica de ella” (p. 2).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

En donde

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1,96)

P = Probabilidad a favor (0,50)

Q = Probabilidad en contra (0,50)

N = Población (125000)

e = Nivel de error (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (125000)}{(1,96)^2 (0,50) (0,50) + (125000) (0,05)^2}$$

$$n = 383$$

Una vez aplicada la fórmula correspondiente se determinó un total de 383 turistas a quienes se les aplicó el instrumento diseñado, el mismo que fue estructurado por un total de 10 preguntas en su gran mayoría en escala de Likert cuyas preguntas fueron encaminadas a buscar información de los turistas que se hospedan en los centros de alojamiento de la provincia de Tungurahua.

Por otro lado, también se buscó el número de establecimientos que brindan el servicio de alojamiento en la provincia encontrando los siguientes datos:

**Tabla 12:** Centros que brindan el servicio de alojamiento

Alojamiento	Ambato	Baños	Cevallos	Mocha	Patate	Quero	Pelileo	Píllaro	Tisaleo
Cabañas	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Hostal	38	76	0	0	0	0	1	3	0
Hostal Residencia	24	49	0	0	0	0	2	2	0
Hostería	4	18	1	0	3	0	2	1	1
Hotel	15	13	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Residencia	10	7	0	0	0	0	0	0	0
Motel	12	1	0	0	0	0	1	0	1
Pensión	14	50	0	0	0	0	3	1	0
Centro de Turismo	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total por Cantones</b>	<b>119</b>	<b>216</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Total Provincia</b>	<b>357</b>								

**Fuente:** Adaptado de la página del Ministerio del Turismo <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Bajo estas consideraciones se puede observar que el sector hotelero de la provincia de Tungurahua está estructurado por 357 establecimientos que brindan el servicio de alojamiento en los diferentes sectores de la provincia, sin embargo, para el estudio únicamente se tomó en consideración a 5 centros de alojamiento de la localidad con el objetivo de plantearles una entrevista que ayude a la estructuración de la presente investigación.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Resultados de la encuesta dirigida a los turistas que visitan la provincia de Tungurahua

#### Preguntas informativas

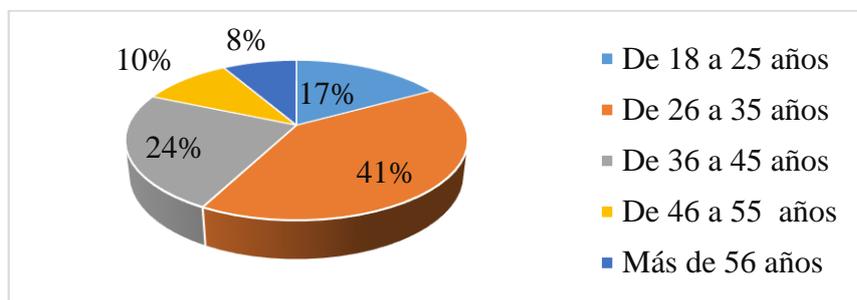
#### 1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

**Tabla 13:** Edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	65	17%
De 26 a 35 años	156	41%
De 36 a 45 años	91	24%
De 46 a 55 años	39	10%
Más de 56 años	32	8%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 7:** Edad

**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

#### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 41% indica que se encuentra en un rango de edad de 26 a 35 años, el 24% indica que se encuentra en un rango de edad de 36 a 45 años, el 17% indica que se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años, según estos datos se puede evidenciar que la mayor parte de turistas que visitan la provincia se encuentra en un rango de edad de 26 a 35 años y 36 a 45 años, las estrategias deben enfocarse a satisfacer a este segmento de mercado que son personas con perfil profesional que viajan por placer y negocios.

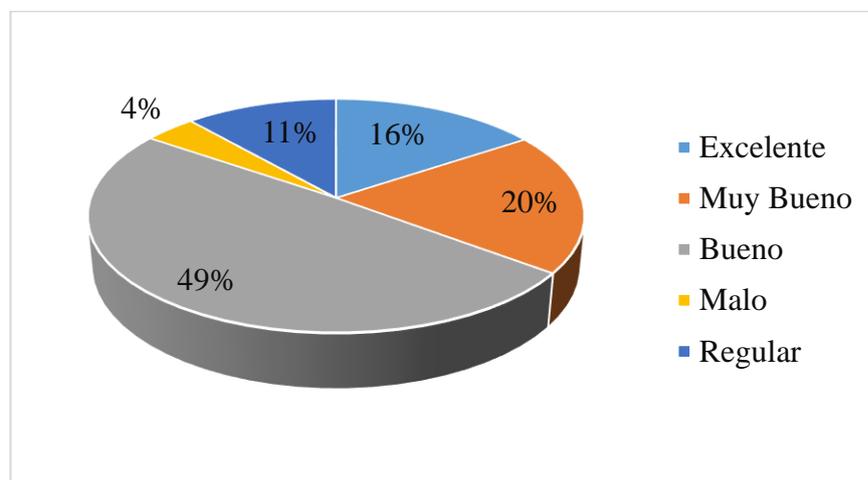
2. ¿De forma general como califica al lugar de alojamiento donde usted se hospedó?

**Tabla 14:** Calificación del lugar de alojamiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	60	16%
Muy Bueno	75	20%
Bueno	189	49%
Malo	15	4%
Regular	44	11%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 8:** Calificación del lugar de alojamiento

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 49% califica de forma general el sector hotelero de la provincia como bueno, el 20% lo califica como muy bueno, el 16% lo califica como excelente, el 11% lo califica como regular y el 4% restante califica al sector hotelero de la provincia como malo, estos resultados evidencian la falta de valor que las empresas de alojamiento turístico de la provincia brindan al turista, la mayor parte de encuestados califican al servicio como ni bueno ni malo, el propósito de la investigación es hacer que el valor no solo sea excelente sino tenga un elemento diferenciador que atraiga a la mayor parte de turistas y que creen valor

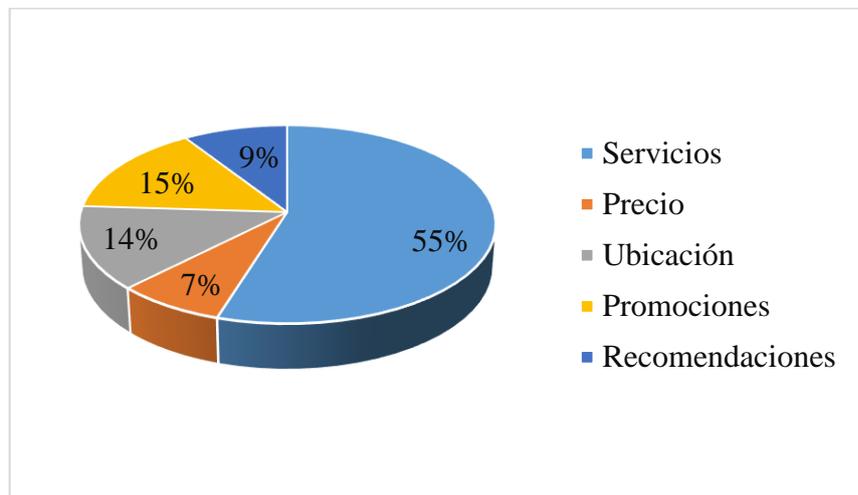
**3. ¿Qué factor considera usted importante al momento de seleccionar centros donde hospedarse?**

**Tabla 15:** Factores a considerar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Servicios	210	55%
Precio	29	8%
Ubicación	52	14%
Promociones	57	15%
Recomendaciones	35	9%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 9:** Factores a considerar

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad recalcan que el principal factor para elegir un lugar en donde hospedarse es el servicio que se brinda, notándose una marcada diferencia con el resto de atributos y recalcando la importancia de este estudio.

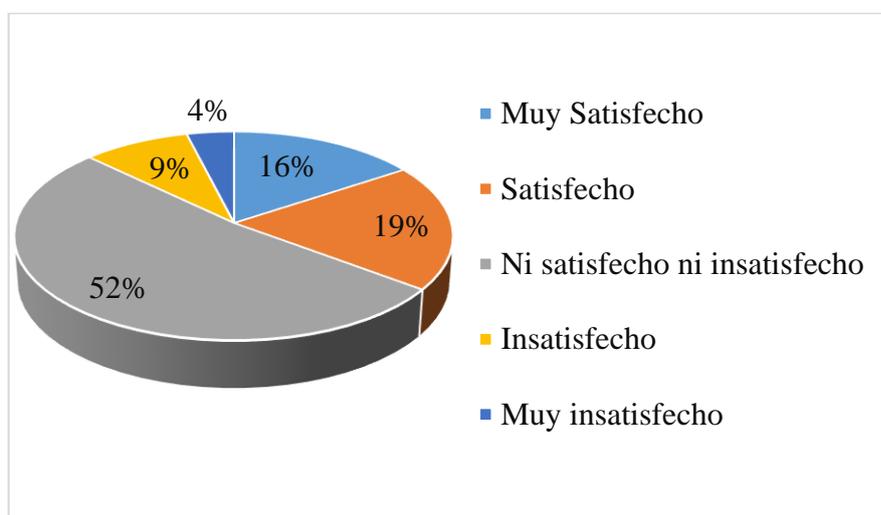
4. ¿Cuál fue el grado de satisfacción que le dejó el centro de alojamiento donde usted se hospedó?

**Tabla 16:** Grado de satisfacción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	60	16%
Satisfecho	75	20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	199	52%
Insatisfecho	34	9%
Muy insatisfecho	15	4%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 10:** Grado de satisfacción

Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad que corresponde el 52% asegura que durante su estadía en los lugares de alojamiento de la provincia su grado de satisfacción se enmarca en ni satisfecho ni insatisfecho, es decir, no hallaron valor en el servicio que les anime a recomendar el lugar o volverlo a visitar

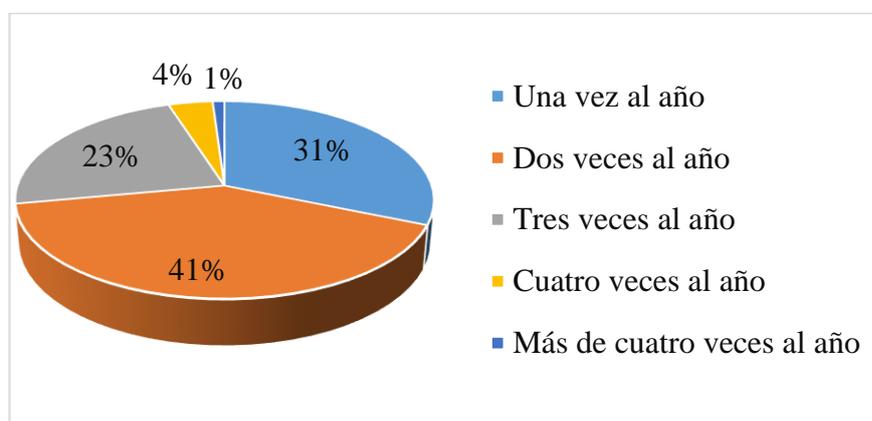
5. ¿Con que frecuencia usted visita Tungurahua y tiene la necesidad de alojarse en un determinado centro de alojamiento?

**Tabla 17:** Frecuencia de visita

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	120	31%
Dos veces al año	156	41%
Tres veces al año	88	23%
Cuatro veces al año	15	4%
Más de cuatro veces al año	4	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 11:** Frecuencia de visita

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 41% manifiesta que su frecuencia de visita a la provincia es de dos veces al año, el 31% manifiesta visitar la provincia una vez al año, es decir más del 50% de encuestados visitan la provincia al menos una vez cada año, este dato nos demuestra que la provincia de Tungurahua es un lugar turístico importante del país, y que, de mejorar aspectos del servicio en los lugares de alojamiento turístico se podría aumentar aún más la demanda de visitantes en la provincia

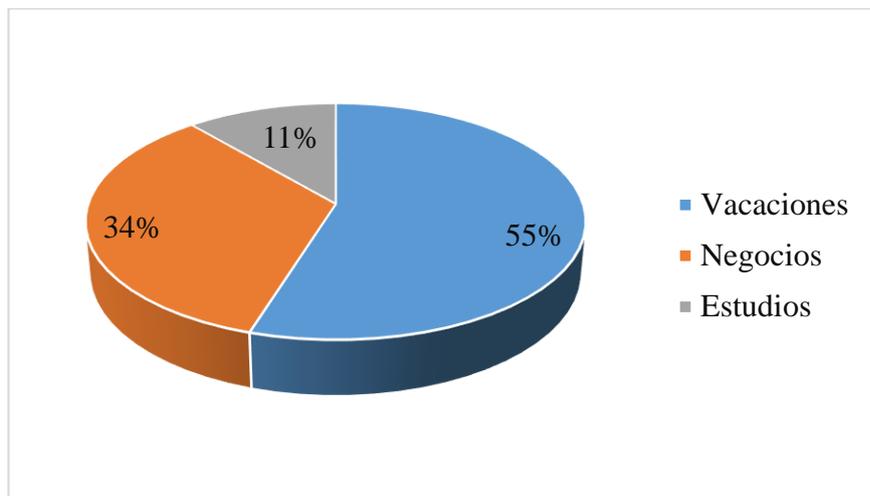
## 6. ¿Cuál es su principal motivo de viaje a la provincia de Tungurahua?

**Tabla 18:** Motivo de viaje

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Vacaciones	210	55%
Negocios	130	34%
Estudios	43	11%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 12:** Motivo de viaje

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad indican viajar a la ciudad por vacaciones y un porcentaje significativo del 33% por negocios, lo que hace notar que la provincia es considerada un lugar turístico importante del país para vacacionar, así como también es una provincia sumamente comercial a donde la gente viaja por trabajo, de aquí radica la importancia de mejorar la calidad en el servicio que se brinda en los lugares de alojamiento, la gente que vacaciona y la que viaja por negocios esperan recibir un servicio de calidad que les permita sentirse a gusto, cómodos y satisfechos.

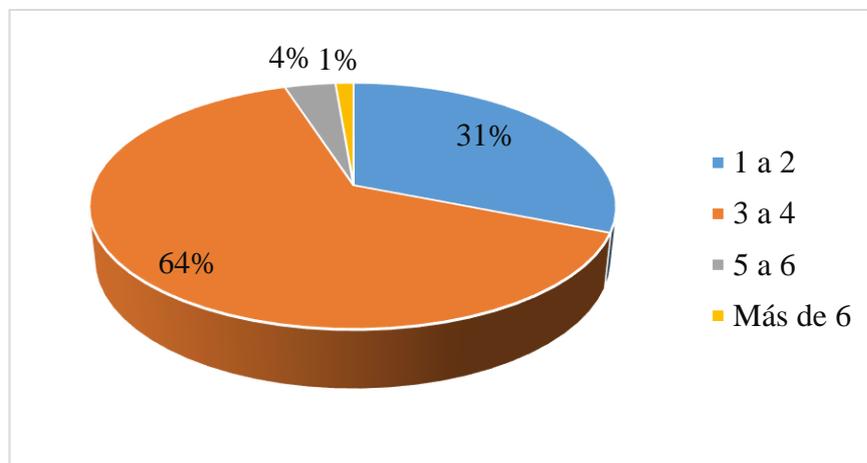
**7. ¿En promedio, en cuántos centros de alojamiento de la provincia usted se ha hospedado?**

**Tabla 19:** Sitios de alojamiento visitados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2	119	31%
3 a 4	245	64%
5 a 6	14	4%
Más de 6	5	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 13:** Sitios de alojamiento visitados

**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, la gran mayoría ha visitado de tres a cuatro lugares de alojamiento de un total de 375 existentes, siendo Tungurahua una provincia plenamente turística aún falta mucho por explotar y dar a conocer

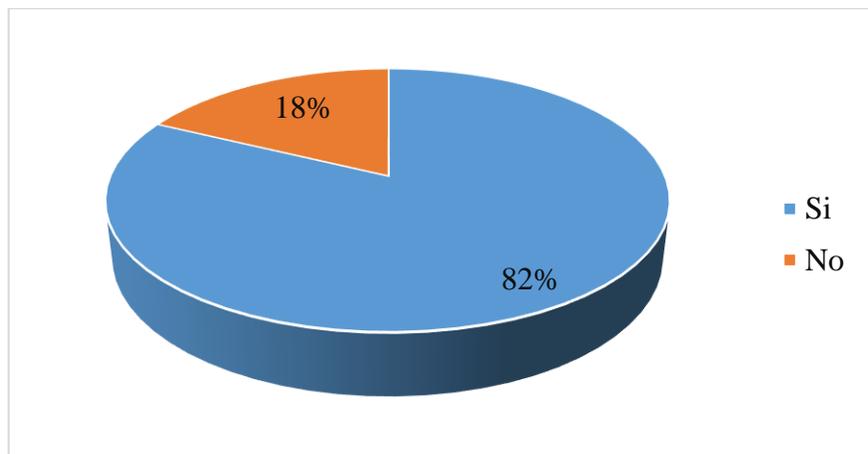
**8. ¿Ha sugerido usted alguna vez a amigos, conocidos o familiares que visiten determinado sitio de alojamiento en la provincia?**

**Tabla 20:** Recomendación del lugar de alojamiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	315	82%
No	68	18%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 14:** Recomendación del lugar de alojamiento

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 82% indican que en algún momento decidieron sugerir ya sea a amigos, conocidos o familiares que visiten algún determinado sitio de alojamiento en la provincia, creando valor en el servicio de estos lugares se podría conseguir que todas las personas que visiten la provincia la recomienden, así como también, recomienden el lugar en donde se hospedaron.

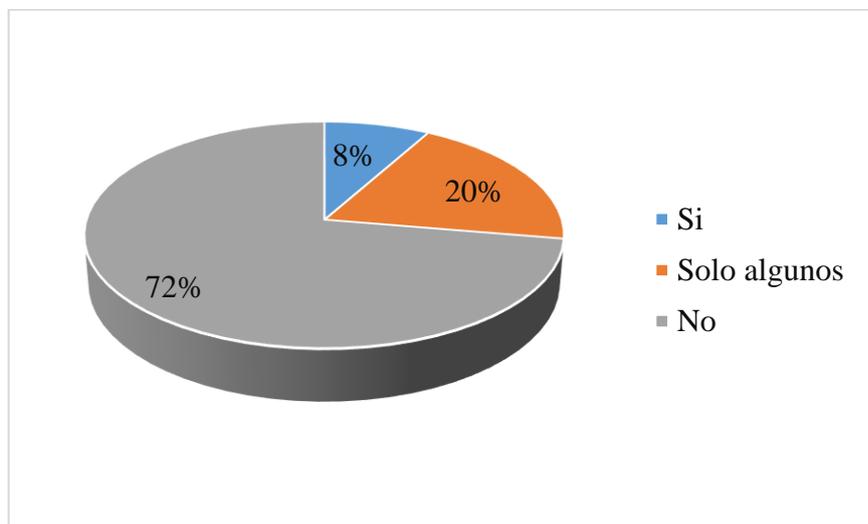
**9. En el servicio que usted recibe en el lugar de alojamiento ¿Percibe servicios agregados que no están incluido en el costo del servicio?**

**Tabla 21:** Servicios agregados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	8%
Solo algunos	75	20%
No	277	72%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 15:** Servicios agregados

**Fuente:** Tabla 21

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, la gran mayoría que corresponde a un 72% indica no haber recibido un valor agregado en el servicio que recibió, siendo precisamente estos elementos diferenciadores los que logran hacer más competitiva a la empresa y afectan directamente en la decisión de compra de consumidor y en su decisión de retornar y recomendar el lugar.

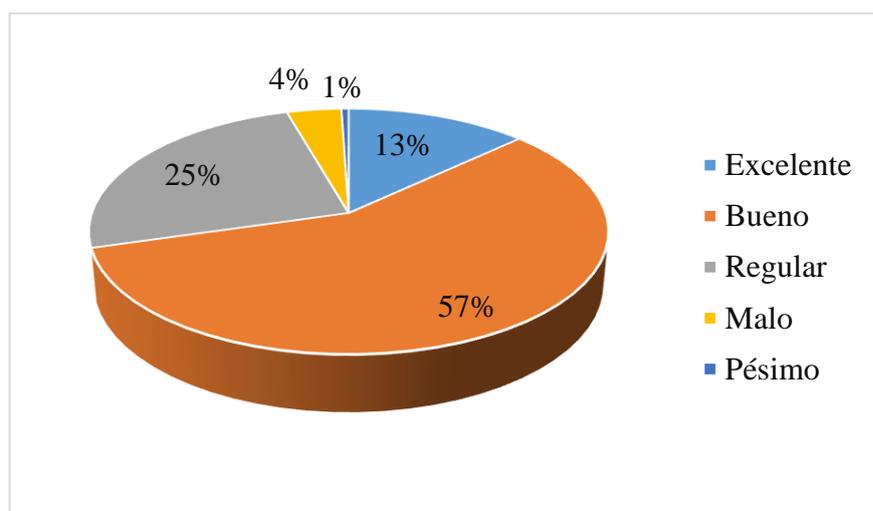
**10. Califique a los centros de alojamiento donde usted se ha hospedado en relación a los siguientes aspectos:**

**10.1. Atención al realizar su reservación**

**Tabla 22:** Atención (reservación)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	50	13%
Bueno	220	57%
Regular	96	25%
Malo	15	4%
Pésimo	2	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Vaca, T. (2018)



**Gráfico 16:** Atención (reservación)

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

**Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad califica al servicio como bueno, pero para que la empresa crezca debe centrarse no solo en ofrecer un buen servicio sino en buscar que éste sea excelente y de calidad, un pequeño porcentaje califica al servicio como excelente lo que demuestra que existen muchas cosas por mejorar.

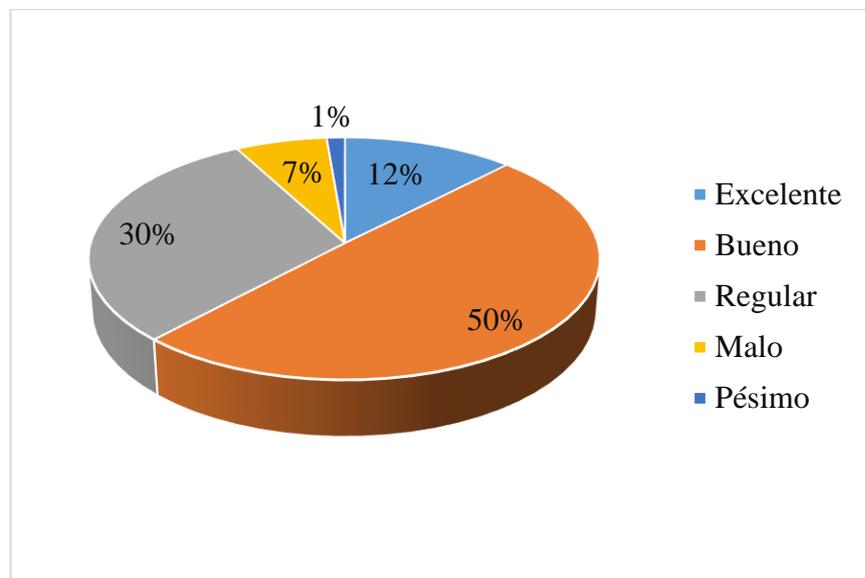
## 10.2. Atención al registrarse en el centro de alojamiento

**Tabla 23:** Atención (registro en el centro de alojamiento)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	47	12%
Bueno	190	50%
Regular	116	30%
Malo	25	7%
Pésimo	5	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 17:** Atención (registro en el centro de alojamiento)

**Fuente:** Tabla 23

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 80% no encuentra algún elemento diferenciador que le haga sentirse a gusto en el momento de hospedarse en el centro de alojamiento turístico, la mitad de encuestados denotaron indiferencia al calificar este factor, es decir, no se evidencia calidad en el servicio

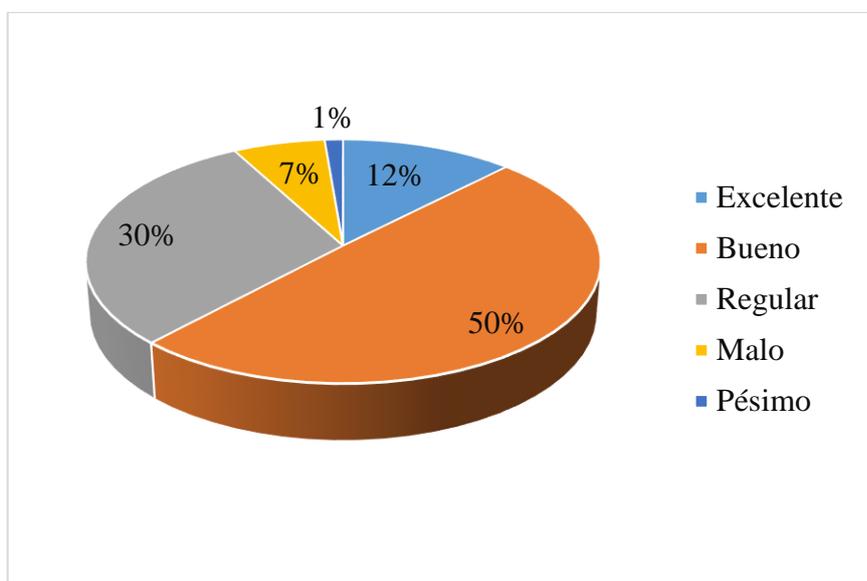
### 10.3. Atención durante su salida del centro de alojamiento

**Tabla 24:** Atención (salida del centro de alojamiento)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	47	12%
Bueno	190	50%
Regular	116	30%
Malo	25	7%
Pésimo	5	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 18:** Atención (salida del centro de alojamiento)

**Fuente:** Tabla 24

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

#### **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, el 80% no encuentra algún elemento diferenciador que le haga sentirse a gusto en el momento de abandonar el centro de alojamiento turístico, la mitad de encuestados denotaron indiferencia al calificar este factor, es decir, no se evidencia calidad en el servicio, se debe considerar que estos factores influirán directamente en la decisión del consumidor de retornar al lugar.

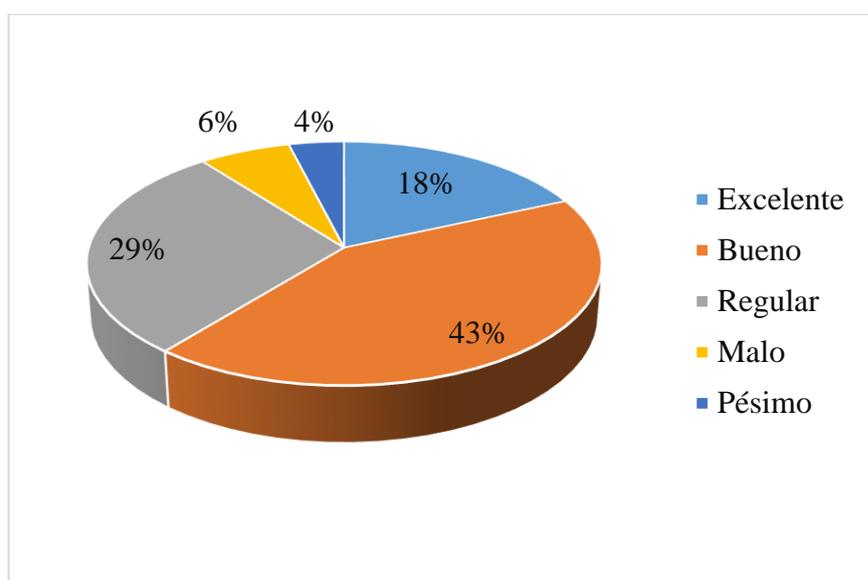
#### 10.4. Limpieza y condiciones de la habitación

**Tabla 25:** Limpieza y condiciones de la habitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	70	18%
Bueno	163	43%
Regular	110	29%
Malo	25	7%
Pésimo	15	4%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 19:** Limpieza y condiciones de la habitación

**Fuente:** Tabla 25

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

#### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, más del 50% se sienten a gusto con la limpieza de las instalaciones, sin embargo, esto no significa que se sientan satisfechas, la finalidad de las empresas de alojamiento turísticos debería ser satisfacer integralmente las necesidades de los clientes y buscar elementos diferenciadores que los haga sobresalir de la competencia.

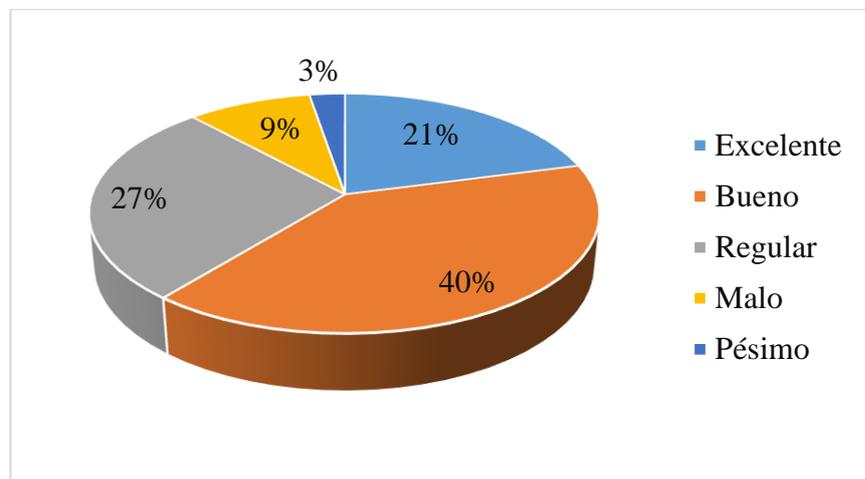
## 10.5. Limpieza y condiciones del baño

**Tabla 26:** Limpieza y condiciones del baño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	80	21%
Bueno	153	40%
Regular	105	27%
Malo	35	9%
Pésimo	10	3%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 20:** Limpieza y condiciones del baño

**Fuente:** Tabla 26

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, más del 50% se sienten a gusto con la limpieza de los baños, sin embargo, esto no significa que se sientan satisfechas, la finalidad de las empresas de alojamiento turísticos debería ser satisfacer integralmente las necesidades de los clientes y buscar elementos diferenciadores que los haga sobresalir de la competencia.

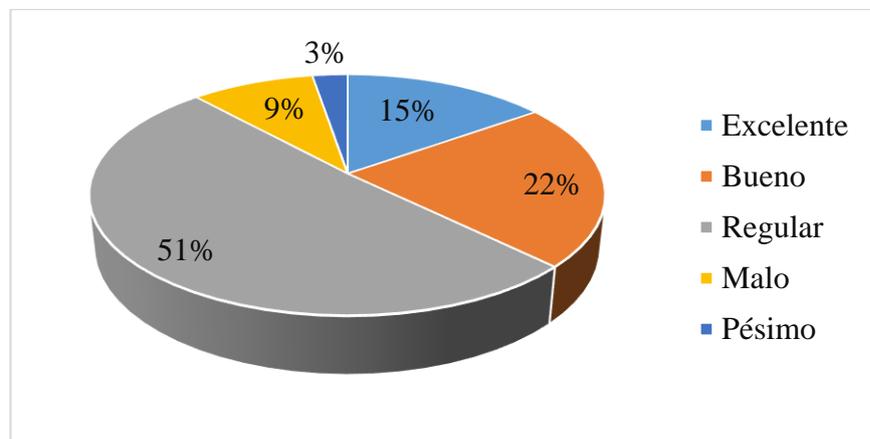
## 10.6. Limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores

**Tabla 27:** Limpieza y condiciones externas de las instalaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	58	15%
Bueno	85	22%
Regular	195	51%
Malo	35	9%
Pésimo	10	3%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 21:** Limpieza y condiciones externas de las instalaciones

**Fuente:** Tabla 27

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 51% califica la limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores del centro de alojamiento como regular, lo que denota la falta de interés de las empresas de alojamiento turísticas del sector en cuidar, brindar mantenimiento y remodelar periódicamente las instalaciones para que el cliente se sienta a gusto.

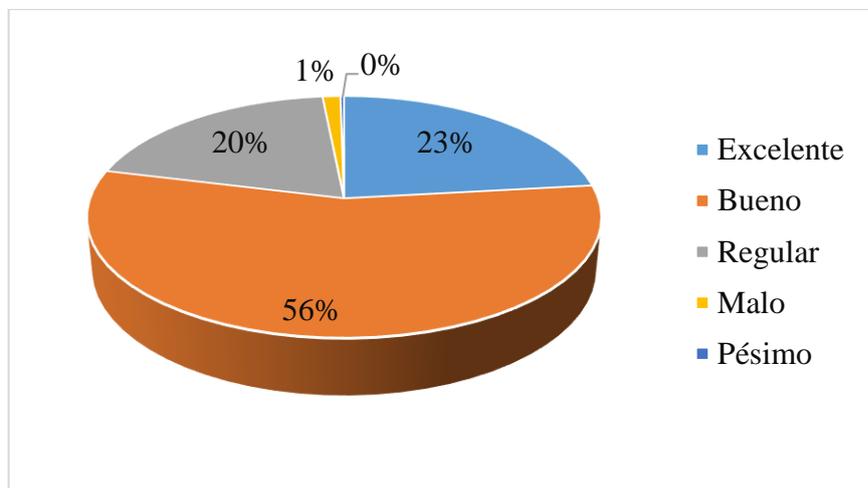
## 10.7. Comodidad de la habitación

**Tabla 28:** Comodidad de la habitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	89	23%
Bueno	213	56%
Regular	75	20%
Malo	5	1%
Pésimo	1	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 22:** Comodidad de la habitación

**Fuente:** Tabla 28

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 56% califica la comodidad de la habitación del centro de alojamiento como bueno y el 26% como excelente, las empresas de alojamiento se están preocupando por el mantenimiento de las habitaciones, consideran importante este factor y se ha invertido en su cuidado; sin embargo, se debe mejorar aún para lograr el mayor número de clientes satisfechos.

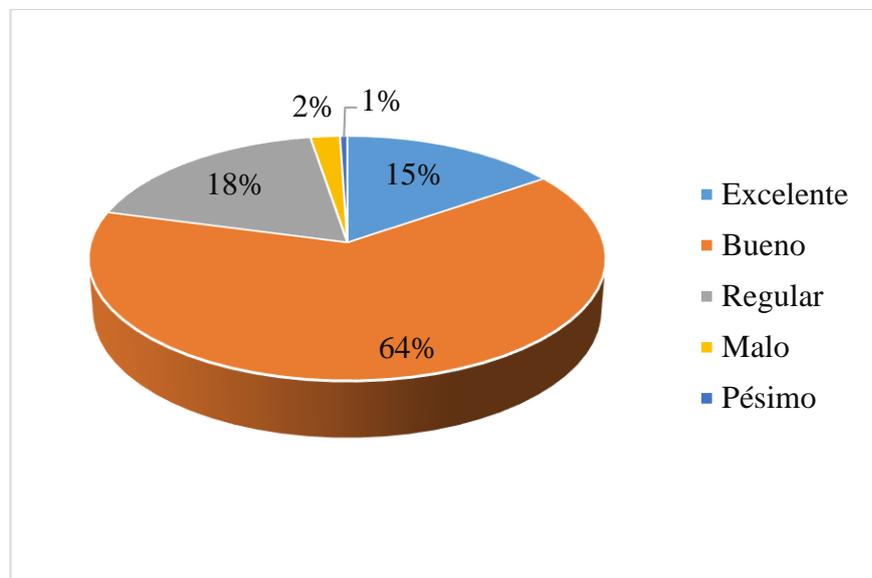
## 10.8. Servicio a la habitación

**Tabla 29:** Servicio a la habitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	59	15%
Bueno	245	64%
Regular	70	18%
Malo	8	2%
Pésimo	2	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 23:** Servicio a la habitación

**Fuente:** Tabla 29

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, la gran mayoría 64% considera el servicio que recibió a la habitación como bueno, este es un factor que muchas empresas de alojamiento están considerando importante y le han brindado atención; sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las empresas no deben conformarse con ser buenas sino en ser mejores.

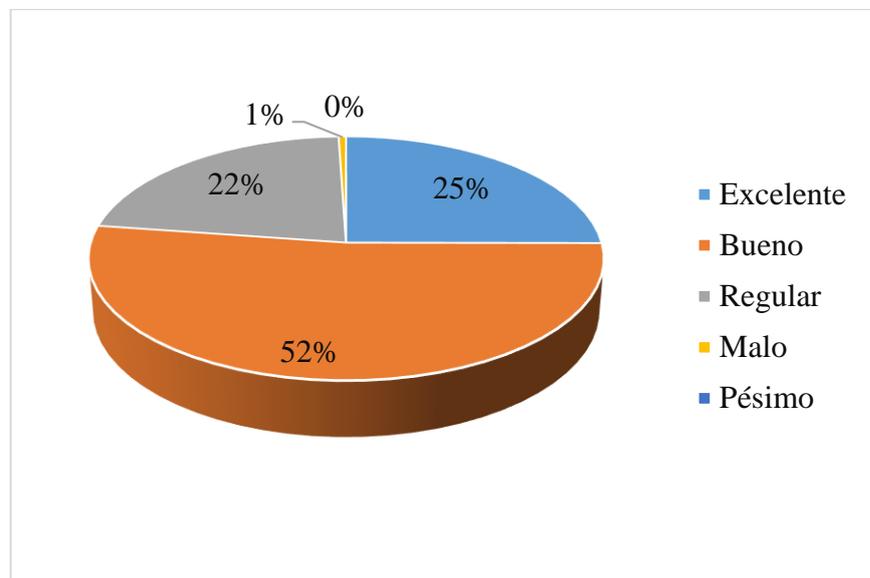
## 10.9. Alimentos del restaurant

**Tabla 30:** Alimentos del restaurant

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	96	25%
Bueno	200	52%
Regular	85	22%
Malo	2	1%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 24:** Alimentos del restaurant

**Fuente:** Tabla 30

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 52% califica a los alimentos que se expenden en el restaurante del centro de alojamiento como bueno, es decir, no encontraron elementos diferenciadores que los haga sentirse plenamente satisfechos.

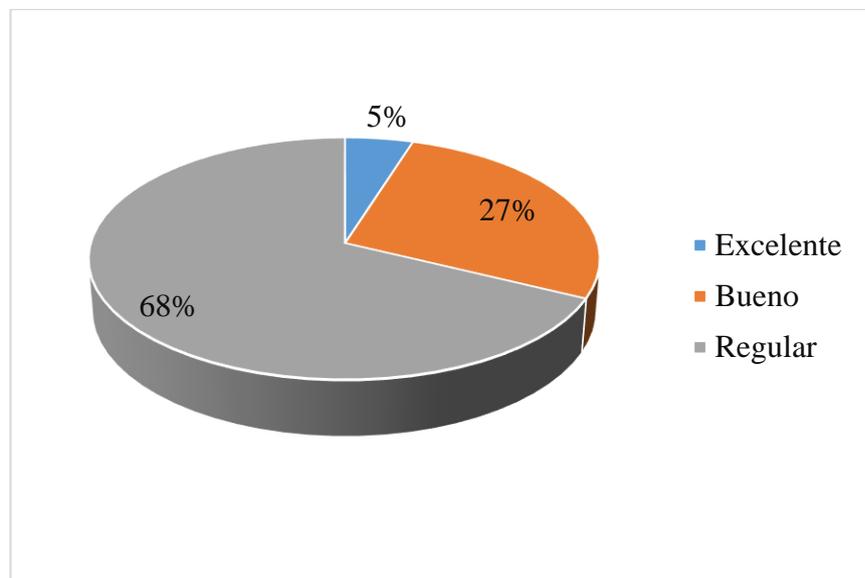
## 10.10. Instalaciones del restaurant

**Tabla 31:** Instalaciones del restaurant

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	79	21%
Bueno	225	59%
Regular	79	21%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 25:** Instalaciones del restaurant

**Fuente:** Tabla 31

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, la gran mayoría 69% califica a las instalaciones del restaurante como regular, este es un factor notable a mejorar, ya que, uno de los factores más importantes para que un cliente que asiste a servirse alimentos se sienta satisfecho es la limpieza, orden, elegancia y comodidad que le ofrece el lugar.

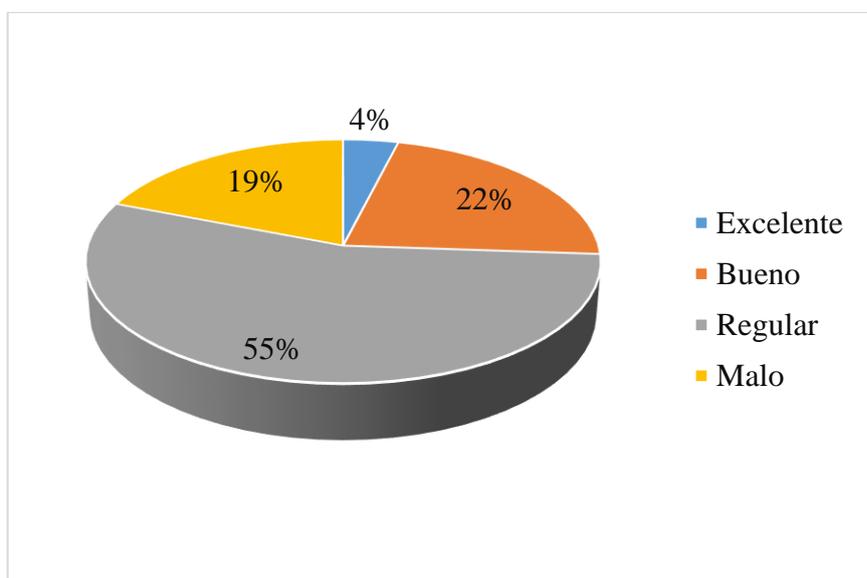
## 10.11. Bar

**Tabla 32:** Servicio de Bar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	4%
Bueno	85	22%
Regular	210	55%
Malo	73	19%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 26:** Servicio de Bar

**Fuente:** Tabla 32

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad no encuentra valor en el servicio de bar, lo califican como regular denotando que existen aspectos que mejorar en este factor importante para los turistas.

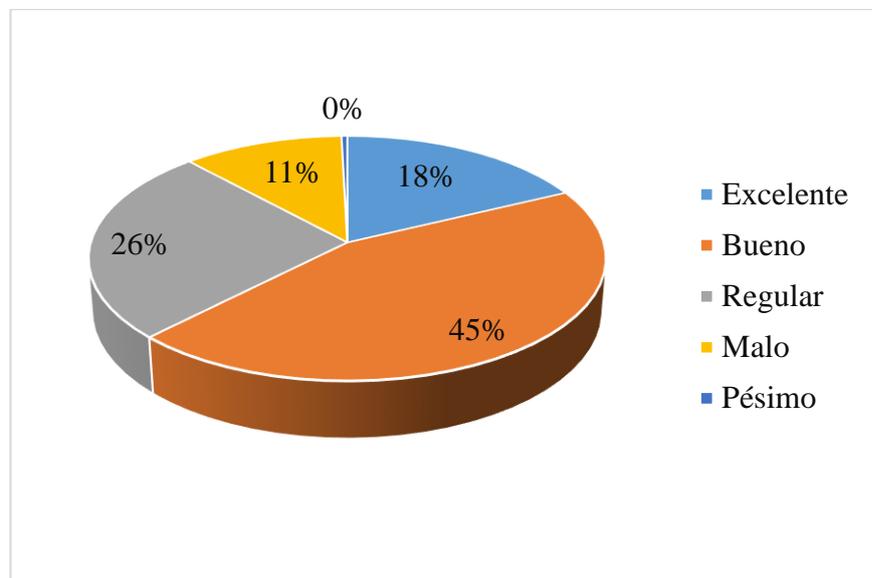
## 10.12. Lavandería

**Tabla 33:** Lavandería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	86	22%
Bueno	215	56%
Regular	125	33%
Malo	55	14%
Pésimo	2	1%
<b>Total</b>	<b>483</b>	<b>126%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 27:** Lavandería

**Fuente:** Tabla 33

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, la mayoría califica al servicio de lavandería como bueno, y un buen porcentaje lo califican como regular, es decir, las empresas de alojamiento turístico deben brindar más atención en este tipo de servicios importantes para los turistas y mejorarlos.

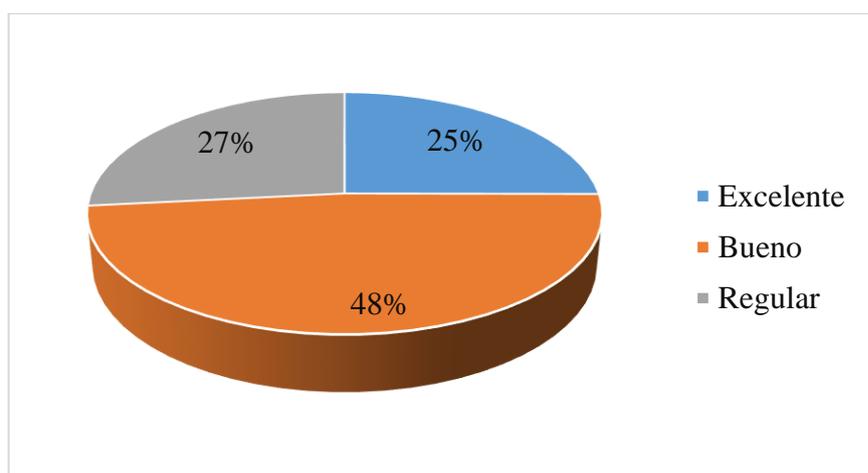
### 10.13. Precio

**Tabla 34:** Precio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	96	25%
Bueno	185	48%
Regular	102	27%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 28:** Precio

**Fuente:** Tabla 34

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 48% califica el precio que manejan los centros de alojamiento en la provincia como buenos, se debe recordar que cuando se crea valor el cliente se siente plenamente satisfecho tanto en el servicio como en el precio que pagó por él.

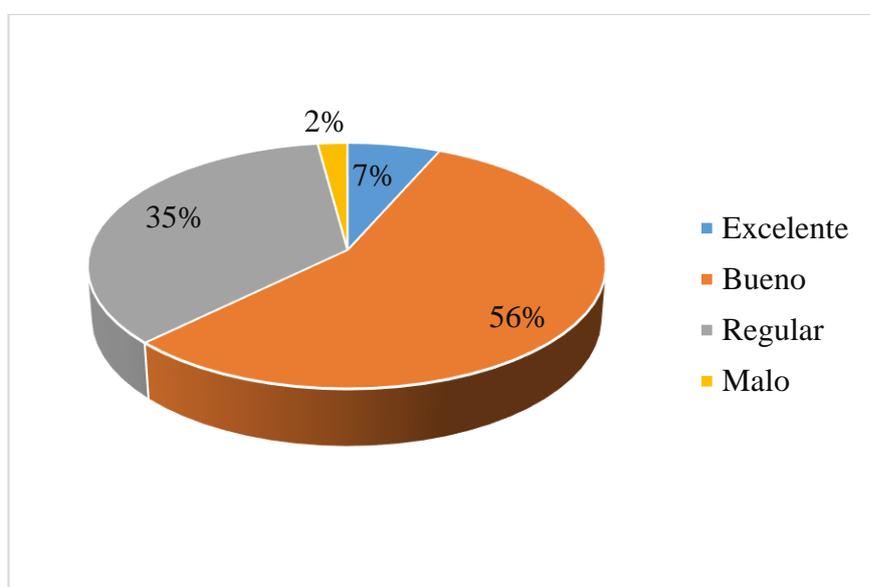
## 10.14. Seguridad

**Tabla 35:** Seguridad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	7%
Bueno	215	56%
Regular	135	35%
Malo	8	2%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)



**Gráfico 29:** Seguridad

**Fuente:** Tabla 35

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, más de la mitad califica la seguridad que manejan los centros de alojamiento en la provincia como buenos, y un gran porcentaje como regular, es decir, se nota que existen aspectos por mejorar por parte de las empresas de alojamiento turísticos en cuanto aspectos de seguridad, para que un cliente se sienta a gusto debe sentir que se encuentra en un lugar seguro.

## 5.2. Resultado de la entrevista

**Tabla 36: Resultados de la entrevista**

Preguntas	Hotel	Hostal	Hostería	Motel	Pensión	Análisis
1. ¿Qué servicios oferta el hotel hacia el cliente?	Entre los principales servicios que el hotel pone a disposición de sus clientes están: piscina, acceso a wifi, estacionamiento, biblioteca, aire acondicionado, tv por cable, restaurant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a wifi,</li> <li>• tv por cable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acceso a juegos de niños,</li> <li>• piscinas,</li> <li>• acceso a wifi,</li> <li>• estacionamiento,</li> <li>• aire acondicionado,</li> <li>• tv por cable,</li> <li>• restaurant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a wifi,</li> <li>• estacionamiento,</li> <li>• aire acondicionado,</li> <li>• tv por cable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tv por cable.</li> </ul>	De acuerdo con la información recabada se puede concluir que a pesar que las actividades económicas citadas pertenecen al sector hotelero cada de ellas esta direccionada para diferentes públicos y usos, bajo estas características se puede manifestar que los hoteles son quienes cuentan con mayor cantidad se servicios para la satisfacción de los clientes
2. ¿Cuánto tiempo se encuentra en el mercado?	Alrededor de 10 años	5 años	8 años	7 años	10 años	Bajo esta consideración se puede concluir que la mayoría de lugares destinados para el alojamiento en la provincia se encuentran ya muchos años en el mercado.
3. ¿Considera usted que el hotel durante este tiempo ha conseguido posicionarse dentro del mercado?	Si, de hecho, el hotel es uno de los referentes del sector hotelero en la provincia	No	En cierta medida, sin embargo, día a día se trabaja para ubicar a la hostería en un sitial importante dentro del sector en el cual se compite.	No	No	En relación al ítem abordado en cierta medida únicamente ciertos hoteles han logrado posicionarse en el mercado
4. ¿Ha aplicado alguna estrategia de servicio creando un valor agregado a los clientes del mercado?	Si	No	No	No	No	Lastimosamente en cuanto a la aplicación de estrategias de servicio que ayuden a crear valor para los clientes es un aspecto que pasa desapercibido para los administradores de cada uno de los locales entrevistados
5. ¿Cuál es la principal fortaleza del hotel?	Ubicación e Imagen institucional	Precio	Atractivos naturales	Infraestructura	Precio	Entre las principales fortalezas que se pueden destacar constan la imagen institucional, ubicación, precio, atractivos, infraestructura y precio.

6. ¿Considera que el hotel cuenta con debilidades, si es así mencione cuales son estas debilidades?	No	Infraestructura	Publicidad	Publicidad	Falta de espacio	En cuanto al hotel consultado, bajo el criterio del administrador no cuenta con debilidades, más bien son los otros locales quienes presentan problemas en cuanto a la infraestructura y la publicidad
7. ¿Cuáles son sus principales competidores?	Hotel Ambato	Moteles, pensiones	Hosterías en general	Hostales, pensiones	Hostales y moteles	El sector hotelero de la provincia está constituido por 357 establecimientos los mismos que representan la competencia entre sí.
8. ¿Qué servicios extras a la competencia considera usted que brinda su hotel a los clientes cuando vienen a hospedarse?	Se puede considerar que la piscina constituye un servicio adicional que la competencia no puede otorgar a sus clientes	Ninguno	Platos a la carta	Mini bar	Ninguno	De acuerdo con el criterio de los administradores tanto de hoteles, hosterías y moteles si se diferencian de la competencia en ciertos servicios
9. ¿Considera usted que los clientes se sienten satisfechos después de hospedarse?	Considero que sí, pues el hotel como tal brinda las suficientes comodidades que el cliente busca a la hora de hospedarse en un lugar	Considero que pues se registra muy pocas quejas	Considero que pues se registra muy pocas quejas	Considero que pues se registra muy pocas quejas	Considero que pues se registra muy pocas quejas	De forma general de acuerdo al criterio de los administradores de cada uno de estos locales existe satisfacción por parte de los clientes pues no se registra mayor número de quejas lo que denota en cierta medida cierto grado de satisfacción.
10. ¿El hotel mide la satisfacción del cliente?	De hecho, esta actividad ha ayudado en gran medida al crecimiento de la empresa, pues la persona de la recepción está en la obligación de plantearle una pequeña encuesta de satisfacción al cliente a fin de conocer su opinión sobre el servicio	No	No	No	No	De forma general, este tipo de establecimientos no mide la satisfacción de los clientes dado que ellos asumen que el cliente se va satisfecho porque no realiza ningún tipo de reclamo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## 6. CONCLUSIONES

- La creación de valor es intangible al momento de servir al cliente, la gerencia lo ha tomado desde un punto de vista innecesario por ende la influencia turística ha disminuido en la provincia los resultados actuales resumen el servicio hotelero como un servicio pobre donde realmente no se motiva al turista a que regrese o a que siga hospedado por más tiempo
- Desarrollado el marco conceptual se pudo recolectar importante información sobre creación de valor y valor agregado que son dos cosas distintas pero muy parecidas la producción de valor en cada función del servicio permite encajar las teorías que sirven para optimizar la gestión en los procesos de servicio, más sin embargo, los efectos de un eficiente manejo de procesos reciben como resultado final dos aspectos, el primer aspecto en el interno como procesos, optimización de recursos, eficiencia y eficacia y como segundo aspecto en el externo con la satisfacción y fidelización de los clientes, este análisis ayudo a sustentar la teoría científica pues en investigaciones realizadas con anterioridad referentes al tema se plantearon diferentes temas que ayudaron a la construcción de la solución.
- Diagnosticado los procesos actuales de servicio al cliente se determinó que son desarrollados todas las actividades y tareas sin ningún valor, es decir, la atención es la tradicional y en alguno de los casos hasta desinteresado, de forma que se comprobó la insatisfacción en el cliente (turista, vendedores o visitantes), el personal de servicio no tiene una formación adecuada en turismo, factor que ocasiona que el servicio no cuente con ningún valor adicional, por otro lado los indicadores de ventas no se lo pudo analizar dado que no hubo colaboración o recelo por brindar esa información. Posteriormente se calcularon los turistas que regresaban y como resultado dio una baja tasa de retorno al hotel las infraestructuras son amplias pero desorganizada y desperdiciada en la gran parte.

- Se debe proponer un plan de generación de creación de valor, que empiece con un programa fuerte de capacitación al personal administrativo y operativo de los hoteles en formación y atención de paquetes hoteleros turísticos, que motiven al cliente (turista, vendedor, visitante) a que regrese y nos dé referidos.
- Por otro lado, en cuanto a los factores que los turistas consideran antes de elegir un sitio para alojarse, según su criterio se puede resaltar en primera instancia los servicios que el centro pone a disposición del usuario, dado que estos factores influyen directamente durante su estadía y al final son evaluados a fin de tomar una decisión si volver o no al centro de alojamiento.
- Además, de forma general en cuanto al nivel de satisfacción que han experimentado los turistas que se han alojado en diferentes centros que tiene la Provincia se tiene los siguientes resultados: para el 52% su grado de satisfacción se enmarca en ni satisfecho ni insatisfecho, es decir, un nivel medio que hace que los turistas opten por visitar otras provincias que satisfagan de mejor manera sus necesidades de tipo alojamiento.
- A pesar que el sector hotelero se encuentra estructurado por un sinnúmero de actividades cada una de ellas están direccionadas para diferentes públicos y usos, bajo estas características se puede manifestar que los hoteles son quienes cuentan con mayor cantidad de servicios destinados a la satisfacción de los clientes a diferencia de los otros centros como hostales, hosterías, moteles y pensiones.
- De forma general, de acuerdo al criterio de los administradores de cada uno de estos locales existentes se registra satisfacción por parte de los clientes pues no se registra mayor número de quejas lo que denota en cierta medida un alto grado de satisfacción con la oferta y el servicio brindado por parte de los centros de alojamiento de la provincia.

## 7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los gerentes, dueños o encargados de la administración de los locales se preocupen de este tema y generen valor hacia el cliente, no solo brindar el paquete que se ha diseñado y competir con el precio, sino más bien dar algo en el servicio que sienta el cliente realmente que ha elegido el mejor lugar para hospedarse. Se recomienda estudiar cada paquete de servicio que ofrezca en el hotel y conjuntamente con el equipo de trabajo diseñar valor en cada detalle del servicio.
- El siguiente paso que se recomienda es identificar a los clientes, en función a sus gustos, preferencias y necesidades donde se podrá definir acciones que logren que el cliente que se hospede las empresas hoteleras se sienta en un lugar diferente donde puede recibir una diferencia positiva partiendo de los pequeños detalles, solo así se logrará fidelidad.
- La aplicación de herramientas técnicas no se lo ha hecho, la administración conoce la existencia de normas y sistemas de calidad que requieren herramientas, pero es complicado aplicarlas por la falta de conocimiento, la ausencia de personal capacitado para el efecto, la limitada disponibilidad de recursos para programas de capacitación y la falta de interés de los trabajadores por someterse a estrictos controles de calidad.
- Incrementar la oferta de servicios con base a un estudio previo que permita establecer los gustos y preferencias de aquellas personas que visitan la provincia ya sea por temporada vacacional, trabajo o estudios.
- Con base a la recomendación anterior, una vez que se incremente la oferta de servicio el cliente como tal puede experimentar sensaciones de complacencia, por ende, su nivel de lealtad aumentará.
- Como es notorio, las personas llegan a la provincia en su gran mayoría por vacacionar y es ahí a donde debe dirigirse estrategias que permitan satisfacer

sus necesidades con base a la infraestructura y servicios que se oferten además con precios accesibles.

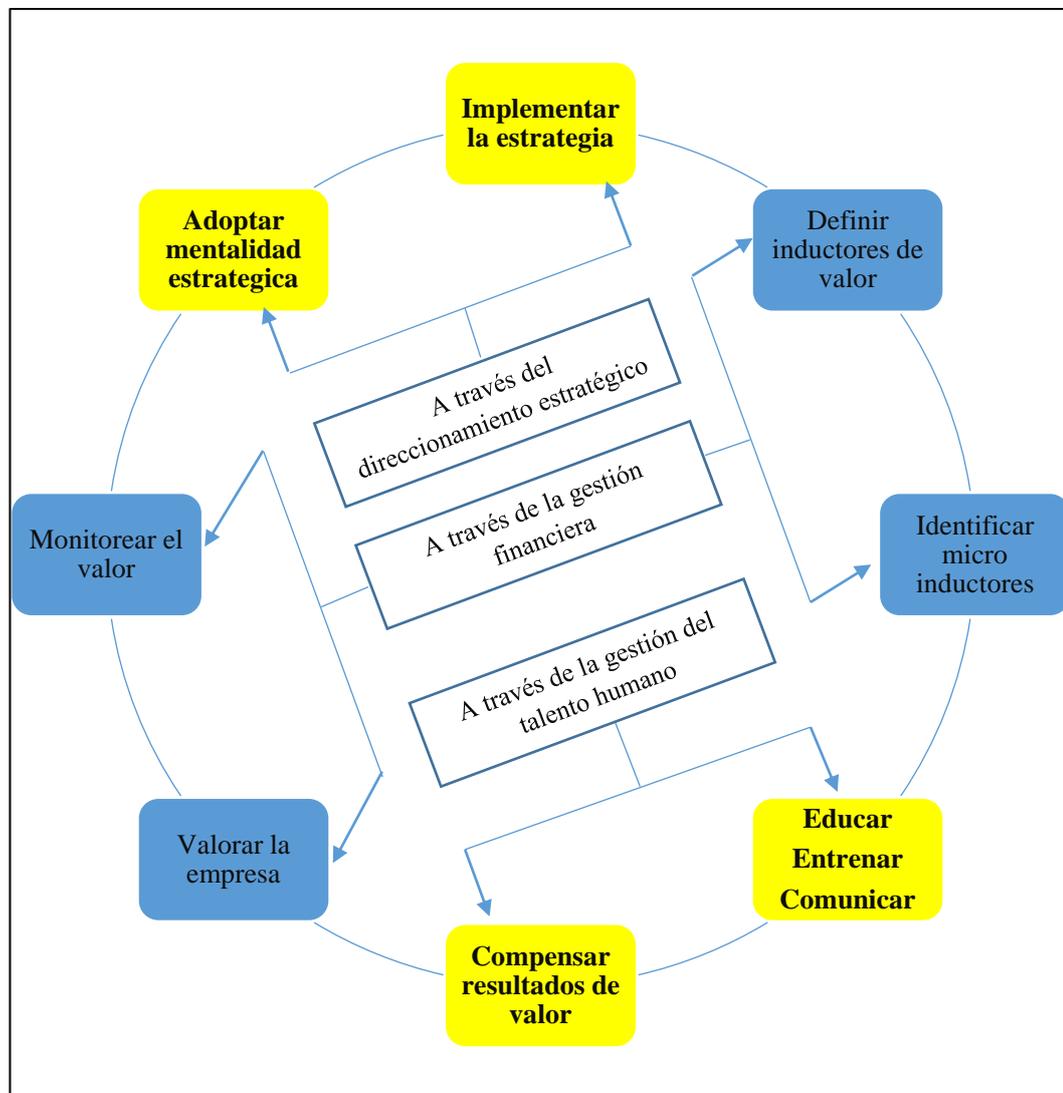
- Emplear mecanismos que ayuden a establecer el nivel de satisfacción que experimenta el turista, por ejemplo, encuestas de satisfacción, de esta manera conocer a ciencia cierta la opinión del usuario en relación a los diferentes servicios proporcionados.
- Diseñar un plan de generación de valor en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua fundamentado en tres aspectos: diagnóstico actual, gestión del Talento Humano y Medición de la calidad en el servicio.

## Propuesta

**Tema:** Proponer un plan de generación de valor en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua.

### Fundamentación científica

Para construir el modelo de generación de valor en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua se ha tomado el fundamento de tres papers.



**Gráfico 30:** Modelo de generación de valor  
**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

**Tabla 37:** Modelo operativo

<b>PLAN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO</b>	<b>Fase Uno</b>	
	1. Diagnóstico Actual	1.1. FODA
		1.2. Generación de estrategias
	<b>Fase Dos</b>	
	2. Gestión del Talento Humano	2.1. Dirección estratégica
		2.2. Reclutamiento y selección
		2.3. Desarrollo personal
		2.4. Clima organizacional
		2.5. Seguridad y salud
	<b>Fase Tres</b>	
	3. Medición de la Calidad en el servicio	3.1. Modelo HOTELQUAL
		3.2. Modelo SERVQUAL
		3.3. Indicadores

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

## 1. Diagnostico actual

### 1.1. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

A continuación, dentro de la Tabla N° 38, se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conforme a la información de campo levantada que actualmente experimenta el sector hotelero de la provincia de Tungurahua.

**Tabla 38: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Localización geográfica de la provincia	Nuevos servicios
Gastronomía	Incremento turismo nacional e internacional
Patrimonio cultural	Nuevas tecnologías de la información
Atractivos naturales	Ingresos por servicios complementarios
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de ideas innovadoras	Abusos en cuanto a precios
Falta de diversificación de servicios ofrecidos	Escasa divulgación de información del patrimonio cultural de la provincia
Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado	Deterioro de la imagen de la ciudad en algunos aspectos (radares)
Publicidad	Cercanía de zonas turísticas muy competitivas
Satisfacción de la clientela	
Plantilla (personal involucrado)	
Limitada oferta de servicios	
Instalaciones ambiguas y poco atractivas	

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

**Tabla 39:** Matriz MEFI

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Localización geográfica de la provincia	0,08	4	0,32
Gastronomía de la provincia	0,08	4	0,32
Patrimonio cultural	0,08	4	0,32
Atractivos naturales	0,08	4	0,32
<b>Debilidades</b>			
Falta de ideas innovadoras	0,08	1	0,08
Falta de diversificación de servicios ofrecidos	0,08	1	0,08
Insuficiencias en la explotación de los servicios complementarios	0,08	1	0,08
Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado	0,04	1	0,04
Publicidad	0,08	1	0,08
Satisfacción de la clientela	0,08	1	0,08
Plantilla (personal involucrado)	0,08	1	0,08
Limitada oferta de servicios	0,08	1	0,08
Instalaciones ambiguas y poco atractivas	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,96</b>

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Calificación

**1** = Debilidad importante

**2** = Debilidad menor

**3** = Fortaleza menor

**4** = Fortaleza importante

### Análisis

El resultado obtenido fue de 1,96, lo que implica que, dentro del sector hotelero de la provincia de Tungurahua, las debilidades son más que las fortalezas, por lo que se requiere establecer estrategias que permitan convertir esas debilidades en fortalezas para un mejor desempeño del sector.

## Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

**Tabla 40:**Matriz MEFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Nuevos servicios	0,13	4	0,52
Incremento turismo nacional e internacional	0,13	4	0,52
Nuevas tecnologías de la información	0,13	4	0,52
Ingresos por servicios complementarios	0,13	4	0,52
<b>Amenazas</b>			
Abusos en cuanto a precios	0,12	1	0,12
Escasa divulgación de información del patrimonio cultural de la provincia	0,12	1	0,12
Deterioro de la imagen de la ciudad en algunos aspectos (radares)	0,12	1	0,12
Cercanía de zonas turísticas muy competitivas	0,12	1	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

### Calificación

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

### Análisis

El resultado obtenido fue de 2,56, lo que implica que para el sector hotelero de la provincia de Tungurahua existen más amenazas que oportunidades.

**Tabla 41: FODA Cruzado**

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Localización geográfica de la provincia	D1	Falta de ideas innovadoras
		F2	Gastronomía	D2	Falta de diversificación de servicios ofrecidos
		F3	Patrimonio cultural	D3	Insuficiencias en la explotación de los servicios complementarios
		F4	Atractivos naturales	D4	Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado
				D5	Publicidad
				D6	Satisfacción de la clientela
				D7	Personal de contacto
				D8	Limitada oferta de servicios
				D9	Instalaciones ambiguas y poco atractivas
Oportunidades		FO		DO	
O1	Nuevos servicios	O2:F4: Incremento turismo nacional e internacional/Atractivos naturales (Valor para el cliente)		O1:D7: Nuevos servicios/Personal de contacto (Gestión de personas) O3:D6: Nuevas tecnologías de información/Satisfacción de la clientela (Experiencia de compra)	
O2	Incremento turismo nacional e internacional				
O3	Nuevas tecnologías de la información				
O4	Ingresos por servicios complementarios				
Amenazas		FA		DA	
A1	Abusos en cuanto a precios	A2:F1: Escasa divulgación de información/Localización geográfica de la provincia (Exclusividad para el cliente)		A4:D4: Cercanía de zonas turísticas muy competitivas/Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios de mercado (Análisis de ratios financieros)	
A2	Escasa divulgación de información del patrimonio cultural de la provincia				
A3	Deterioro de la imagen de la ciudad en algunos aspectos (radares)				
A4	Cercanía de zonas turísticas muy competitivas				

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## 1.2. Generación de la estrategia

La generación de estrategia: es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos. Lo anterior quiere decir que se debe desarrollar dentro de la organización un ambiente de pensamiento sistémico y de visión compartida, tal y como lo ratifica Peter Senge cuando hace referencia a las organizaciones inteligentes.

A continuación, se detallan las estrategias planteadas, mismas que fueron enfocadas en la creación de valor para el cliente y para el accionista o propietario de los centros de alojamiento de la provincia de Tungurahua.

### **Estrategias de Gestión de personas**

Las estrategias de gestión de personas pueden ser concebidas como un proceso y un conjunto de actividades que identifican cuestiones específicas de gestión de personas que interesan al negocio. Esta actividad se basa en un esfuerzo conjunto de los recursos humanos y de los gerentes de línea para responder a las preocupaciones del negocio relacionadas con las personas, buscando lograr los objetivos estratégicos del negocio y agregando valor a la organización para mejorar su desempeño actual y futuro y sustentar las ventajas competitivas (Trindade, Galvão, & Freire, 2015).

Se identifican dos tipos de estrategias básicas de gestión de personas: la estrategia de control y la estrategia de compromiso. **En la estrategia de control** los empleados son vistos como números, como costo, como un factor de producción que para desempeñarse debe ser mandado y controlado. En la **estrategia de compromiso** se parte de la consideración de las personas como socios en la producción, en la que la empresa debe invertir para conseguir mejores resultados empresariales. Se basa en la creencia de que conseguir el compromiso de los empleados aumentará el desempeño (Trindade, Galvão, & Freire, 2015).

Como destaca la bibliografía consultada, se identifican dos tipos de estrategias dentro de la gestión de personas, estrategia de control y estrategia de compromiso.

### **Estrategia de control**

Dentro de este tipo de estrategia, los administradores o gerentes de los diferentes centros de alojamiento únicamente se centrarán en el control de las diferentes actividades que son ordenadas a diario dentro de cada uno de los puestos de trabajo.

Este control, permitirá al administrador o gerente tomar decisiones con aquellas personas que incumplan su trabajo, por ejemplo:

- En primera instancia habrá un llamado de atención hacia el trabajador.
- Si la persona reitera esta falla se le hará un descuento de tipo económico.
- Finalmente, si continua con esta actitud simplemente será despedido de su puesto de trabajo.

### **Estrategia de compromiso**

Como destaca la teoría dentro de esta estrategia se debe considerar a las personas como socios de la empresa, es decir haciéndoles partícipes de las decisiones que tome la organización, necesariamente la empresa debe invertir para conseguir mejores resultados empresariales. Bajo esta consideración, a continuación, se describe la estrategia propuesta, misma que se fundamenta en la formación del personal

A continuación, se presenta una posible temática para efectuar una capacitación en el mes de mayo del año 2018 para los involucrados dentro del sector hotelero.

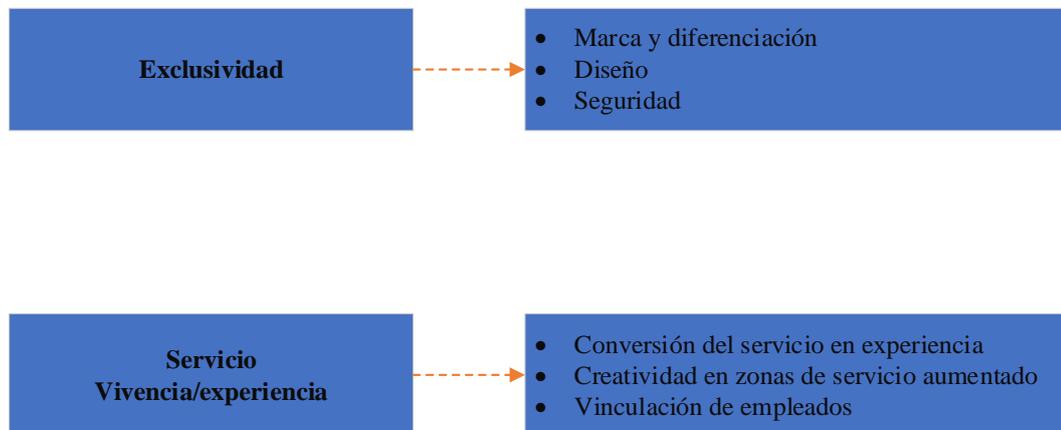
**Tabla 42:** Estrategia capacitación

Denominación		Número de horas a impartir				
Capacitación general sobre las formas de atención		10				
<b>Objetivo:</b> Mejorar el nivel de calidad de atención al cliente por parte del personal de contacto de los centros de alojamiento de la provincia de Tungurahua						
Temas de capacitación	Mayo 2018					Dirigida hacia
	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	
Atención al cliente	•					Personal de contacto de los centros de alojamiento
Habilidades en ventas		•				
Resolución de conflictos			•			
Relaciones interpersonales				•		
Manejo de quejas y reclamos					•	
<b>GASTOS A INCURRIR DENTRO DE LA CAPACITACIÓN</b>						
Honorarios del capacitador:		\$ 500,00				
Materiales:		\$ 100,00				
Imprevistos:		\$ 60,00				
Total:		\$ 660,00				
..... Elaborado por:		..... Aprobado por:				

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

La capacitación diseñada se proyecta que se lleve a cabo durante el mes de mayo, cada sección tendrá una duración de 120 minutos y será efectuada en uno de los centros de alojamiento de la provincia.

## Estrategias de valor para el cliente



**Gráfico 31:** Estrategias de valor para el cliente

**Fuente:**

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### Exclusividad

La exclusividad se refiere al ofrecimiento de elementos (servicios) diferenciales respecto a su competencia más directa. Constituyen organizaciones que conocen el mercado y han hecho los esfuerzos necesarios para lograr la atención de sus clientes apartándose de lo tradicional y enfocándose en un formato nuevo de venta, reinventando uno existente o a su vez especializándose dentro de una categoría determinada después de realizar el respectivo análisis del mercado para identificar o simplemente generar la necesidad. El resultado es notorio, para los clientes de este tipo de empresas, la comunión entre la oferta y lo que espera el consumidor final de ella, es máxima (Viscarri, 2011).

Los hoteles deben buscar ingresos adicionales y complementarios a los de alojamientos. Para ello, deben trabajar en la creación de servicios muy cuidados y novedosos que atraigan la atención no solo al cliente alojado sino también al público en general, de la ciudad misma o de fuera de ella, y que se constituyan como fuente de ingresos independientes. La oferta de productos que se realice debe ser flexible y de calidad, ya que el público es cada vez más exigente (Vázquez & González, 2012).

Bajo estas características, como servicios complementarios que la gran mayoría de centros de alojamiento de la provincia carecen son:

- **Brindar el servicio de piscina**

Esta actividad podría gestionarse de dos formas: la primera implica la construcción de esta área y la segunda podría gestionarse a través de convenios donde los huéspedes de un determinado centro de alojamiento puedan asistir normalmente a diferentes lugares donde se ofrezca este tipo de servicio sin la necesidad de cancelar un valor adicional además que incluya el transporte.

- **Servicio de bar**

De igual forma son contados los lugares que ofrecen este tipo de servicio, sin embargo, se propone también que se gestione esta actividad en los demás centros de alojamiento dado que siempre una persona tiene la necesidad de distraerse por lo que sería una buena opción para las personas. Adicionalmente de esta actividad no solo fueran participes aquellas personas hospedadas, sino que el público en general podría visitar este lugar lo cual generaría un ingreso adicional para la empresa.

### **Experiencia de compra**

El cliente no escucha, siente. Si el producto y su servicio son apropiados lo dirá el cliente. Por ello, la empresa debe conocer qué necesita el cliente, por qué compra, qué no le gusta. La mera observación presencial en primera línea, las nuevas tecnologías, las sugerencias, las reclamaciones o las encuestas son mecanismos para adquirir un conocimiento que permitirá al empresario adaptar su oferta. Todo ello debe estar integrado en la oferta. La mejor receta es el sentido común (Viscarri, 2011).

Bajo estas características y como estrategia para determinar la experiencia del servicio, a continuación, se presentan instrumentos que permitirán al empresario determinar la satisfacción o no del cliente.

**Tabla 43:** Estrategia Cuestionario de satisfacción del cliente

Dentro de este apartado se establecen formatos que deberán ser aplicados en cada uno de los centros de alojamiento de la provincia con el objetivo de medir el grado de satisfacción que experimentaron los turistas a través del servicio prestado.

En primera instancia, el formato propuesto busca medir al personal de contacto.

Cómo valora usted a nuestro personal de contacto directo	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien
				
<b>Recepción</b>				
....su amabilidad?				
....su eficacia?				
<b>Limpieza de habitación – Maid service</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Mantenimiento - Maintenance</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Desayunos – Breackfast</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Servicios de habitación – Room service</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Restaurante – Restaurant</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Bar/Cafetería – Bars/Cafererias</b>				
....su amabilidad?				
....su amabilidad?				
<b>Comentarios – Coments</b>	.....			

Posteriormente se recabará información acerca de la oferta, es decir si ésta cumplió o no con las expectativas creadas. A continuación, el formato propuesto:

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien
				
<b>Buffet de desayuno – Our breakfast</b>				
....de calidad?				
....de variedad?				
<b>Restaurantes – Our Restaurants</b>				
....de calidad?				
....de variedad?				
<b>Servicios de habitación – Room service</b>				
....de calidad?				
....de variedad?				
<b>Comentarios – Comments</b>	.....			

.....				
.....				
.....				
	<b>Muy mal</b>	<b>Mal</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy bien</b>
Considera que nuestras instalaciones				
....son acogedoras y cómodas?				
....cumplen sus expectativas?				
<b>Comentarios – Comments</b>				
.....				
.....				
.....				
			<b>Si</b>	<b>NO</b>
Volvería a este centro de alojamiento				
<b>Ideas y Sugerencias – Ideas and Suggestions</b>				
.....				
.....				
.....				

Finalmente, se recolecta la información personal de los clientes para establecer relaciones a largo plazo.

<b>Centro de Alojamiento</b>	
<b>N° de Habitación</b>	
<b>Fecha llegada</b>	
<b>¿Ha estado alojado en anteriores ocasiones en este centro de alojamiento?</b>	( ) Si ( ) No
<b>Por favor escriba sus datos personales</b>	
<b>Apellidos</b>	
<b>Nombres</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Ciudad</b>	
<b>País</b>	
<b>Código postal</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Email:</b>	
Si desea ser parte de nuestro programa de fidelización, estaremos encantados de facilitarle el formulario en recepción. También puede obtener la tarjeta de fidelización a través de nuestra página web. <a href="http://www.centrosdealojamiento.com">www.centrosdealojamiento.com</a>	
<input type="checkbox"/>	Si deseo recibir publicidad y promociones de los centros de alojamiento
Autorizo a los centros de alojamiento hacer uso de los datos del presente formulario	
Firma:	
.....	

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

Convertir servicio en experiencia es una necesidad. Sin embargo, clientes satisfechos no son necesariamente clientes fieles.

Se puede establecer tres niveles de servicio según su complejidad en ejecutarlos:

- Servicio base
- Servicio aumentado
- Fuerzas de apoyo de la mercadotecnia

El servicio base engloba los componentes elementales del comercio, como son ubicación, precio y fiabilidad. El siguiente nivel, el servicio aumentado, se ocupa de la comunicación, la accesibilidad, el conocimiento del servicio y la experiencia de compra. Finalmente, el apoyo de la mercadotecnia, que involucra los elementos de selección de personal, formación, recursos invertidos, sistemas y conocimientos del mercado y de herramientas mercadotécnicas (Viscarri, 2011).

Las dimensiones del servicio son las siguientes:

- Apariencia física de la empresa
- Facilidad para contactar
- Agilidad en la respuesta
- Fiabilidad y seguridad
- Profesionalidad en la ejecución del servicio
- Amabilidad y cortesía

Todas las acciones dentro de la empresa deben estar impregnadas de una actitud de servicio hacia los demás: empleados, proveedores y clientes, siendo leal a todos ellos como elemento de diferenciación y como base para lograr la vinculación del mismo (Viscarri, 2011).

## Creación de valor para los accionistas o propietarios

Los accionistas o dueños de la empresa reciben el valor cuando tienen una empresa sana y sólida que crece y genera rentabilidad. La esencia del espíritu empresarial se basa en la idea de crear una empresa para generar rentabilidad.

La utilización de las alternativas financieras y económicas de acuerdo a las decisiones de gestión de los activos y pasivos de la empresa deberá de determinar una posible rentabilidad o pérdida para los accionistas o propietarios de la empresa. Lo cual ha de originar la creación o destrucción de valor en la empresa, que se determinará mediante un análisis y diagnóstico integral (Orna Barillas, 2014).

## Análisis de los ratios financieros en cada una de la empresas involucradas dentro del sector hotelero.

**Tabla 44:** Estrategia de creación de valor para los accionistas

Estrategia	Descripción			
<b>Análisis de ratios financieros</b>	<p>El análisis de razones evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa, es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia”. (Gerencie, 2010)</p>			
	<p>Toda la información que se encuentra en los estados financieros básicos es muy importante para todas las partes interesadas en la toma de decisiones, ya que permite tener medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa, las razones financieras consiste en el cálculo e interpretación para analizar y observar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa.</p>			
	<p style="text-align: center;"><b>Razones Financieras</b></p> <table border="1" data-bbox="523 1787 1353 1944"> <tbody> <tr> <td data-bbox="523 1787 852 1868"><b>Capital de trabajo</b></td> <td data-bbox="852 1787 1353 1868">Indica el dinero con el que la empresa trabaja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="523 1868 852 1944"><b>Liquidez</b></td> <td data-bbox="852 1868 1353 1944">Indica cuanto se tiene de dinero disponible por cada dólar de deuda</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Capital de trabajo</b>	Indica el dinero con el que la empresa trabaja	<b>Liquidez</b>
<b>Capital de trabajo</b>	Indica el dinero con el que la empresa trabaja			
<b>Liquidez</b>	Indica cuanto se tiene de dinero disponible por cada dólar de deuda			

	<b>Prueba ácida</b>	Indica de forma inmediata con cuanto se cuenta por cada dólar de deuda
	<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Las veces en las que se cobran las cuentas
	<b>Rotación de cuentas por pagas</b>	Las veces en que se pagan las cuentas a los proveedores
	<b>Rotación de inventario</b>	Las veces que se cambia el inventario
	<b>Propiedad</b>	Indica el porcentaje de los recursos proporcionados por los socios
	<b>Apalancamiento</b>	Indica el porcentaje de los recursos obtenidos cofinanciamiento
	<b>Margen de utilidad</b>	Muestra el porcentaje de las ventas que se convierten en utilidad
<b>Fuente:</b> Adaptado de Reyes, Cadena y De León (2012) “Importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones” Disponible en: <a href="https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html">https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html</a>		

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Como menciono Orna (2015) la utilización de las alternativas financieras determinara una posible rentabilidad o pérdida para los accionistas o propietarios de la empresa. Lo cual ha de originar la creación o destrucción de valor en la empresa, que se determinará mediante un análisis y diagnóstico integral.

Cabe mencionar que dentro del estudio se encuentran inmiscuidas empresas grandes, medianas y pequeñas por lo que esta estrategia será apta para todas dado que en las empresas consideradas como grandes dentro del sector se realizan esta actividad, sin embargo, lo ideal es que todas las empresas del sector conozcan su situación real en términos monetarios por lo que esta estrategia será aplicable para aquellas empresas que no lleven a cabo un correcto manejo de la información financiera.

## **2. Gestión de Talento Humano**

La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Según Bonilla (2018) esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la *ejecución de la estrategia* logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. Chiavenato (2014) es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Las variables involucradas en la identificación de los factores tomaron como referentes los avances en gestión del talento humano (Calderón, 2013), sintetizando variables principales e intermedias: Gestión de Talento Humano: Direccionamiento Estratégico, Reclutamiento y selección, Desarrollo personal, clima organizacional, y Seguridad y Salud explicada de mejor manera en el siguiente gráfico.



**Gráfico 32:** Gestión del talento humano

**Fuente:** Calderón (2013)

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Es latente una percepción que presentan los dueños y propietarios de los hoteles acerca de la gestión humana, pues relacionan el aspecto con la organización, administración y gestión del personal, se evidencia un cumplimiento de aspectos legales y de condiciones básicas para un adecuado ambiente de trabajo. Así mismo en materia de innovación se presenta una concepción relacionada con la invención o novedades que forman parte de la organización. Recapitulando esta etapa se debe enfatizar el acuerdo y desacuerdo que presentan sus gerentes y/o representantes legales en aceptar los errores de dirección que están teniendo y eliminar esa cierta resistencia al cambio en el componente organizativo.

Comprender e interpretar los resultados de la fase N°1 donde se realizó el diagnóstico actual a través del FODA y las estrategias, hace necesaria una postura crítica ante los diferentes escenarios encontrados en los casos de estudio, como primer dato es notable que existen rezagos en las dimensiones estudiadas, a pesar que las actividades económicas son muy diferentes y por ende sus procesos son distintos, no se ha apreciado la evidencia de una gerencia efectiva en materia de

gestión de talento humano e innovación que permita contribuir a la generación de valor para los hoteles.

## 2.1. Direccionamiento estratégico

Esta serie de aspectos que inhiben el cambio y la innovación al interior de las organizaciones estudiadas, se debe a que presentan una característica común, los hoteles en estudio se han originado de emprendimientos familiares, las organizaciones de carácter familiar se diferencian de una organización convencional en el sentido que la unidad de mando y el principio de subordinación son heredados, desligados plenamente de la facultad o capacitación que ostenten los cargos directivos, dicha situación no es negativa a corto plazo, la mayor parte de las problemáticas se originan cuando llega el momento de la herencia a los sucesores de la generación siguiente, por ello es sugerido que en este tipo de organizaciones se maneje y establezca un protocolo familiar que garantice la sana relación entre las partes de la unidad familiar, así como los deberes y obligaciones correspondientes, funcionando a la vez como garante de una dirección imparcial y que prime por el bienestar colectivo de la organización (Gallego, 2012). En este orden de ideas, la resistencia al cambio y esto se identifica claramente cuando existen cambios organizacionales.

**Tabla 45: Direccionamiento estratégico**

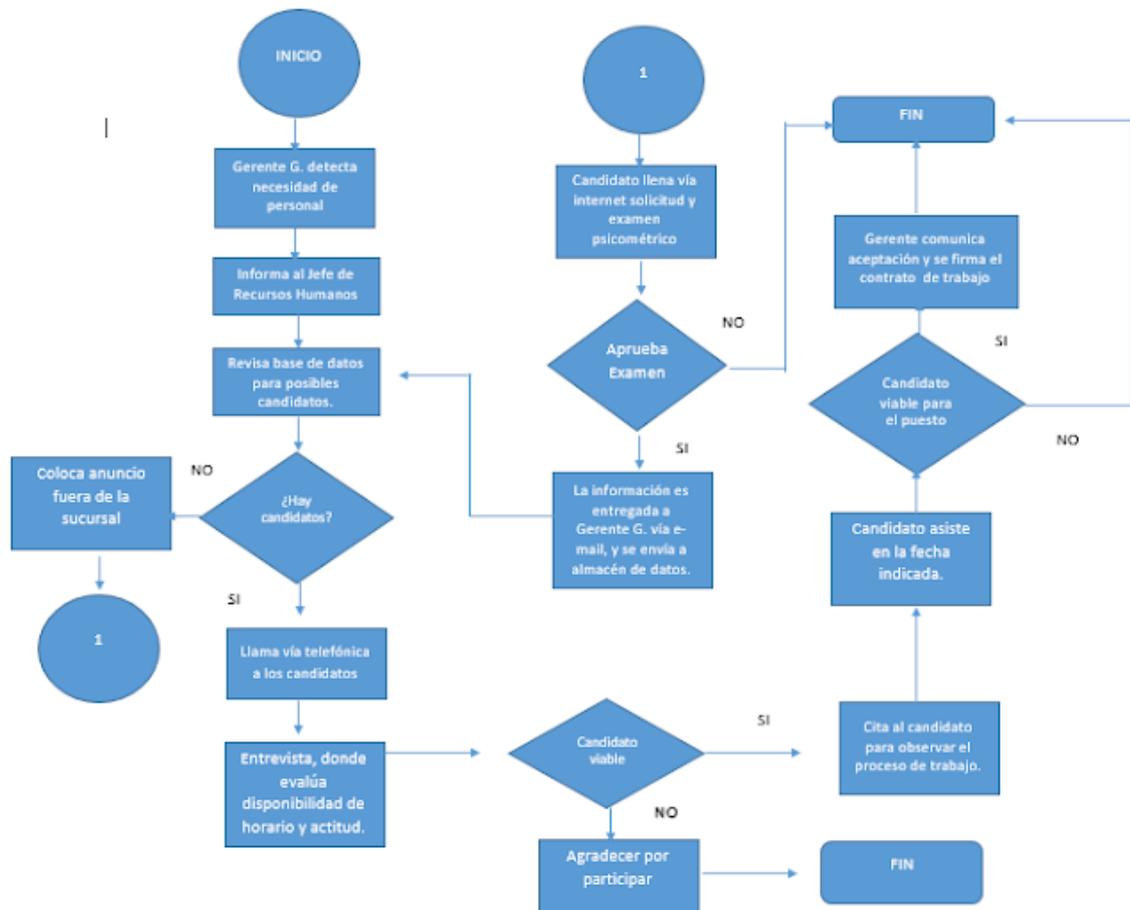
<b>Dirección estratégica</b>	Objetivos a corto plazo	Constituyen para la base y asignación de recursos en los hoteles por la alta gerencia.
	Estructura organizacional	Establecer los organigramas respectivos en los hoteles para agilizar los procesos dentro de ella para la implementación de estrategias.
	Asignación de recursos	Son establecidos en los fines operativos para implementar estrategias.
	Políticas	permiten generar coherencia y coordinación en las áreas de las Hosterías
	Responsabilidad social	Deben mantener un crecimiento estable con relación de mantener cuidados del medio entorno

	Motivación de recurso humano	El establecimiento de estrategias de manejo y motivación de RR.HH. permitirá tener un mejor desenvolvimiento organizacional, es decir alcanzar de manera rápida los objetivos cortos.
	Gestión del cambio	El establecer estrategias de manejo de resiliencia al cambio determinara una mejor gestión de las hosterías.

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## **2.2. Reclutamiento y selección**

En este punto de la selección de personal, se recomienda que esto tiene que estar desarrollada en la mayoría de las características que se deben tener para ser un buen reclutador. Por ende el direccionamiento estratégico que se habló en el anterior punto toma acción dado que actualmente el gerente es el que contrata al personal, sea por recomendación o por una entrevista improvisada, de aquí parte la dirección que desde la gerencia somete para que la empresa contrate personas que realicen este proceso al ser los dueños no aptos para hacer esta función, para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el “seleccionador” deberá conocer bien la empresa, su cultura, características ambiente. Es de importancia recabar información acerca de la necesidad del puesto a cubrir. Para ello se propone un flujograma de proceso para la gestión del personal.



**Gráfico 33:** Proceso de reclutamiento y selección de personal.  
**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Al tener esta realidad en las empresas hoteleras, se recomienda que este flujograma se aplique a través del método *assessment center*, que es un método de evaluación situacional en el que el aspirante puede ser evaluado de manera grupal en distintas actividades por coordinadores y observadores. Las actividades realizadas en este tipo de método van referidas mayormente al perfil que se quiera evaluar. Este método permite a la empresa identificar características específicas del comportamiento que diferencian a cada uno de los aspirantes, con la finalidad de prever de una manera fiable el comportamiento laboral del candidato. Cabe destacar que con todo este proceso lo único que se quiere lograr es obtener el talento humano necesario y adecuado para así lograr cubrir el puesto vacante de la empresa, y que mejor que lo haga el consultor en talento humano contratado para reclutar y

seleccionar conjuntamente con el dueño para que sea más efectivo y las partes salgan satisfechas.

### 2.3. Desarrollo personal

La formación del talento humano se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua, por eso se ha elaborado una matriz de planificación de las capacitaciones donde tendrán todos los datos en cada columna necesaria para tener un control eficiente de las capacitaciones en función a las temáticas, los participantes, el total de cursos, el número de horas, la fecha, los horarios, el instructor, todo esto para que las empresas de alojamiento turístico tengan la planificación adecuada para realizar las capacitaciones y formen al personal.

**Tabla 46:** Planificación de capacitaciones

Nº	Temática de curso	DIRIGIDO A	TOTAL DE CURSOS	Nº de HORAS	FECHA DE DURACIÓN	HORARIOS	INSTRUCTOR	SEDE DEL HOTEL

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

El adiestramiento Según Chiavenato I. (1988) se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

El mismo Chiavenato I. (1988) manifiesta que la formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

En la formación de personal de destacan el adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal las empresas de alojamiento turístico tendrán los siguientes resultados claves y la finalidad que tendrán estas empresas serán:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
7. Reducir el costo del aprendizaje.
8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.

9. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
10. Facilitar la supervisión de personal.
11. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
12. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
13. Reducir el costo de operación.

La capacitación según “Chiavenato” es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Por ende se ha elaborado el registro de las capacitaciones y su impacto, es decir, se va a evaluar a todas las capacitaciones para ver que los empleados, vendedores o gerentes han desarrollado sus habilidades para crear valor a los turistas o visitantes y como ellos han impactado, dicho en otras palabras se analizara el historial de capacitaciones para que ellos puedan determinar si la gente en la que se está invirtiendo tiene las habilidades deseadas para crear valor, y analizar la inversión que se ha hecho para cada uno de los vendedores en este tema, por otro lado cabe recalcar que los datos de la capacitación actual debe ser coherente con los datos de las capacitaciones por ejemplo no puede exigir al empleado que ha realizado capacitaciones en servicio al cliente, y actualmente este realizando capacitación en economía y finanzas, es decir los gerentes de la empresas de servicio turístico de alojamiento tendrán que diseñar los programas de capacitación para la meta que es creación de valor.

**Tabla 47:** Datos de capacitación

Fecha			
Folio N°:			
Fecha de inicio:		Área en la que labora:	
Fecha de Finalización:		Jefe Directo:	
<b>DATOS DE LA CAPACITACIÓN ACTUAL</b>			
Identificación	Nombre Completo	Antigüedad	Tipo de Capacitación
<b>DATOS DE CAPACITACIONES ANTERIORES</b>			
Fecha	Nombre de la capacitación	Antigüedad de la fecha	Tipo de Capacitación
Nombre y firma del Trabajador	Elaboro:		Firma:
Nombre y firma del Jefe Directo	Reviso:		Firma:
	Autorizo:		Firma:

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

Una inversión en formación en el personal de una empresa y en el actual entorno empresarial requiere algunos cálculos sobre los rendimientos de esa inversión. Estos análisis son difíciles, cuando no imposibles, de llevar a cabo. Las empresas de éxito que ponen acento en la formación, lo hacen casi como una cuestión de fe y porque creen en la conexión entre personal y beneficios.

En toda esta etapa de construcción de la propuesta para las empresas de alojamiento turístico, podremos emitir un criterio profesional, se considera que debe tomarse seriamente en cuenta la inversión en formación de personal y también en la adquisición de personal altamente formado, lo he vivido como líder y subalterno, tiene su remuneración en el tiempo, porque la esencia de la efectividad en la capacitación depende de la motivación y la energía que tenga la empresa y su personal.

## 2.4. Clima organizacional

El cambio organizacional tiene un amplio espectro de investigaciones desde diversas perspectivas teóricas, variables involucradas, métodos de estudio y actores involucrados (Ferrer, 2015; Lee, Weiner, Harrison & Belden, 2013; Pérez, Vilariño & Ronda, 2016, Rodríguez & Mladinic, 2016; Romero, Matamoros & Campo, 2013, Schaffer, Sandau & Diedrick, 2013). El cambio organizacional se ha definido como un proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad, a través de la adaptación a las nuevas contingencias a las cuales se enfrentan: por ejemplo, transformaciones internas, necesidad de actualización e innovación y/o adquisición de nuevos aprendizajes para sus miembros (Chiavenato, 2009); incluye un estado constante de alteración, variación o modificación de la organización y sus miembros (Acosta, 2003); y puede ser precipitado por cualquier modificación que se de en el entorno. Se puede definir globalmente como la modificación observada en la estructura de un sistema organizacional (Porret, 2010), incluye la modificación y/o alteración que ocurre en el entorno de trabajo, estructurales y funcionales tanto como del comportamiento de sus miembros y corresponde a uno de los fenómenos más relevantes que ocurren al interior de las organizaciones contemporáneas (García, Gómez & Londoño, 2009).

El estudio respecto de las variables que inciden en la ocurrencia del cambio al interior de las organizaciones, han sido atribuidas a diversos contextos y dimensiones. Por ejemplo, una clasificación indica el cambio organizacional ocurre debido a causales y desencadenantes externas e internas, donde las variables externas comprenden las tendencias que son impuestas a la organización desde afuera (ej.: los mercados actuales, los consumidores y/o las innovaciones tecnológicas); y las variables internas, ligadas a la estructura y estrategias al interior de la organización (Sandoval, 2014). Otra clasificación corresponde a las variables superficiales y profundas (Benoit & Meston, 1995); donde las primeras abarcan cambios que son fáciles de implementar y de bajo costo; sin limitaciones a su cantidad y que —sin perjuicio— pueden terminen en cambios más profundos.

Consecuentemente, los cambios profundos o de segundo orden, poseen una mayor influencia en la organización y cultura organizacional y su principal característica es la dificultad para ser generados a consecuencia del profundo impacto que tienen en los trabajadores, las demandas de tiempo que implican y los recursos que estos exigen en las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2014), para el logro de un cambio al interior de la organización se debe primariamente modificar el set mental de los miembros de la misma, así, se hace indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio a la transformación esperada. La investigación en este sentido ha destacado algunas de las variables psicológicas que juegan un papel en la ocurrencia del cambio al interior de las organizaciones, por ejemplo, los sujetos que muestran una mayor tendencia a la aceptación del cambio, resuelven más fácilmente las demandas que los ambientes laborales les imponen (DiFabio & Gori, 2016); poseen mayores niveles de bienestar personal (DiFabio & Bucci, 2015); y/o demuestran habilidades blandas más adaptativas (DiFabio & Saklofske, 2014; DiFabio & Kenny, 2015). Otras investigaciones señalan la consciencia y apresto al cambio posee un impacto en el bienestar del trabajador durante los procesos de cambio e inestabilidad organizacional (Pahkin et al., 2014); y/o las disposiciones individuales de los trabajadores al mismo lo modulan ampliamente (Dennis, Erwin & Garman, 2010). La apertura al cambio organizacional se ha visto relacionada también a mejores niveles de inteligencia emocional (Sánchez & Nguyen, 2009); y se ha constatado que la percepción subjetiva de la relación entre jefaturas y trabajador es una variable crucial en la promoción del cambio (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008).

La resistencia al cambio en la organización y el comportamiento individual de los miembros de una organización que se resisten al cambio e innovación es una de las áreas más estudiadas y con una mayor validación empírica en la literatura científica (Johansson, Kauffeldt, Helldin & Carlström, 2014; Zuinaga de Mazzei, 2014). Los especialistas han enfatizado que las reacciones iniciales propias y de carácter muchas veces emocional de los trabajadores son normales y predecibles, debido a la modificación de los comportamientos y rutinas que hasta el momento les

proporcionaban comodidad y seguridad (Marshak, 2007). Además, el cambio organizacional les exige: “un esfuerzo, intelectual o físico provoca inquietud, incertidumbre, temores, desconfianza y sensación de riesgo” (Porret, 2010, p. 32). Las dinámicas de cambio y resistencia al mismo se han circunscrito al conflicto ineludible que tiene lugar entre la cabeza de la organización y los miembros de la misma, los cuales finalmente tienen la responsabilidad final de llevarlo a cabo (Macrì, Tagliaventi & Bertolotti, 2002).

Una de las áreas de mayor importancia en la investigación del cambio y resistencia al mismo, aborda la identificación de las variables psicológico-actitudinales del trabajador, incluyendo lo cognitivo y lo afectivo, existiendo una amplia evidencia empírica al respecto (Aldana de Bécerra & Joya, 2011; Contreras & Barbosa, 2013; García, 2005; García et al., 2011; Montealegre & Calderón, 2007; Sagredo, 2012; Sandoval, 2014). Por ejemplo, Giangreco y Peccei (2005 en Erwin & Garman, 2010, p. 42); plantean que la resistencia al cambio se manifiesta en polaridades como rasgo psicológico, desde la pasividad a la apertura y/o desde el apoyo a la resistencia. Oreg (2006), sugiere que el nivel de entendimiento del cambio tiene una influencia en los sentimientos el sujeto hacia el mismo, además de comprometer su capacidad para iniciarlo y mantenerlo en el tiempo. En la misma línea, Chreim (2006) sugiere que las reacciones ante el cambio dependen de la autopercepción de sujeto de las habilidades que le son necesarias para enfrentarlo, junto a diversas reacciones emocionales, que ocurren simultáneamente, tales como: la euforia, ansiedad, ira, miedo, entusiasmo, aprehensión y estrés.

Otros estudios señalan a las variables neuroticismo y autoconciencia, como claves y mutuamente excluyentes en la capacidad del trabajador de afrontar exitosamente la relación dialéctica resistencia-proclividad y apertura al cambio organizacional (Foldal, Langvik, Saksvik-Lehouillier, 2016); y/o la actitud disposicional del contrato psicológico previo a un proceso interno transformativo de la organización, entre liderazgo y trabajadores de una empresa, incide en la disposición y efectividad final del cambio organizacional (García-Rubiano & Forero-Aponte, 2015). Por otra parte, el estudio de las variables comportamentales ha mostrado que la resistencia

al cambio posee un componente de disentimiento manifestado, visible en actitudes de —por ejemplo— bajo esfuerzo por el mismo, ausencia de cooperación activa, no participación en su promoción y ausencia de esfuerzo por comunicar a otros las razones y motivos del mismo (Erwin & Garman, 2010). Los mismos autores señalan que la participación en el proceso de cambio está asociada a la percepción positiva del mismo. Por último, la evidencia empírica al respecto sugiere que cuando los miembros de una organización perciben que deben cambiar de una actividad a otra, la productividad tiende a decrecer, percibiéndose como amenazante, y por lo tanto, se manifiesta la tendencia a evaluar la contingencia de cambio en forma negativa (Tornay & Milán, 2001).

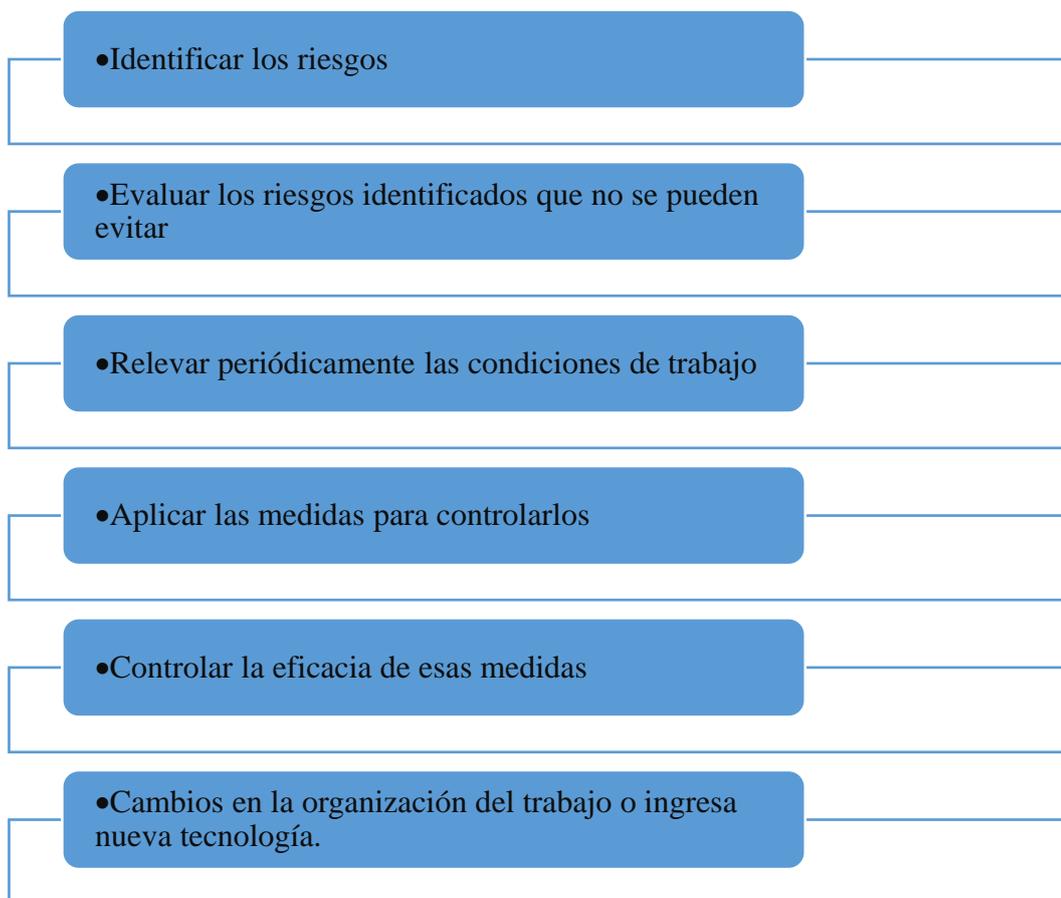
Al hablar de actitud de resistencia al cambio, los especialistas han precisado que las personas manifiestan ante el mismo, modos actitudinales y disposiciones diversas. Estas disposiciones son definidas por Gil y Caccioppo (2007), como: “la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema” (p. 302); poseyendo un carácter actitudinal, aprendido y persistente en el tiempo (Cloninger, 2003). Tienen una naturaleza aprendida y comprenden la respuesta a un objeto o situación, favorable o desfavorablemente, apuntando a los sentimientos positivos o negativos del sujeto respecto de su conducta en cuestión (Stefani, 2005). Otro autor, Furnham (2001), al respecto señala que las reacciones más frecuentes al cambio al interior de la organización son evitativas, incluyendo: la deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo; y las principales causas asociadas a la resistencia al cambio se han contado en una serie de factores contribuyentes. Otros autores incorporan un gran número de condiciones y detonantes de una actitud de resistencia al cambio, como por ejemplo: el miedo a lo desconocido; la falta de información; los factores históricos; las amenazas al estatus; las amenazas de los expertos; las amenazas al pago y pérdida de otros beneficios; la baja confianza organizativa; la reducción en la interacción social; el miedo al fracaso; la poca flexibilidad organizativa; el aumento de las responsabilidades laborales; la disminución en las responsabilidades laborales; el temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas, entre muchas otras (Lefcovich, 2006).

## **2.5. Seguridad y salud**

Para prevenir los riesgos laborales y garantizar salud y seguridad ocupacional los hoteles deben fortalecer un enfoque preventivo en materia de salud y seguridad en el trabajo. Es necesario que se identifique y actúe sobre las fuentes o el origen del riesgo laboral, con el fin de evitar que los trabajadores sufran daños, e instrumentar medidas de protección mediante elementos de protección colectiva o personal (EPP). En este sentido, es imprescindible distinguir entre el peligro y el riesgo en el ámbito de trabajo. Existe un peligro cuando hay una situación, sustancia u objeto que tiene una capacidad en sí misma de producir un daño, como lo son las sustancias venenosas, un trabajo en altura, o el uso de una sierra circular.

Por su parte, el riesgo laboral es la relación entre la probabilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo con elementos peligrosos y la severidad de dicho daño. Por ejemplo, usar la sierra sin protección o manipular una sustancia química peligrosa o trabajar en altura sin tomar las medidas preventivas adecuadas.

El mayor desafío de la prevención es lograr que los peligros que puedan presentarse en una situación laboral no se transformen en riesgos. Por ello es necesario instrumentar diferentes estrategias para controlar las fuentes de riesgos. En general, estas estrategias se organizan de acuerdo a las siguientes fases:



**Gráfico 34:**Fases de las estrategias  
**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

A la hora de adoptar medidas de control del riesgo es importante destacar que estas medidas deben adoptarse conforme a un orden jerárquico establecido, según su eficacia decreciente:

- Eliminación del riesgo: la primera opción deberá ser la de eliminar el riesgo, es decir, hacer lo posible por suprimirlo, mejorando las condiciones de trabajo.
- Sustitución del agente o proceso riesgoso.: si la eliminación del riesgo no fuera posible, se sustituirá el agente o el proceso por otro de menor riesgo.
- Control en la fuente u origen del riesgo: en tercer lugar, y si las medidas anteriores no son posibles, se deberán adoptar medidas de control en la fuente o el origen del riesgo (por ejemplo, medidas de ingeniería como

sistemas de ventilación localizada junto a una fuente de contaminante o barandas de protección colectiva contra el riesgo de caída a distinto nivel).

- Medidas administrativas: en cuarto lugar, si no se pueden adoptar las medidas anteriores, se introducirán medidas administrativas, como la reducción de los tiempos de exposición, y señalizaciones.
- Uso de elementos de protección personal (EPP): la última medida será el uso de los elementos de protección personal (EPP) que es el método menos eficaz. Sólo se deben utilizar como último recurso cuando no sea posible combatir los riesgos mediante las medidas antes citadas. Es necesario tener en cuenta que el uso de los EPP es una medida de protección y no de prevención, ya que evita las consecuencias de un accidente, pero no previene su ocurrencia. Por ello, es importante considerar el cumplimiento de las condiciones preventivas.

El siguiente decálogo (adaptado de la obra de Conte Grand y Rodríguez, 1999) expone el criterio de uso de los elementos de protección personal:

- 1) Los EPP deben ser la última barrera de defensa. El uso de estos elementos debería ser complementario de las medidas anteriores y no una alternativa.
- 2) La utilización de EPP debería ser provisoria (es decir, hasta que el riesgo pueda anularse o limitarse de otra forma).
- 3) Cuando se seleccionen los elementos de protección personal debe considerarse no sólo su eficacia, sino también su comodidad. En este sentido, es fundamental la participación de los usuarios en la selección.
- 4) El EPP debe ser adecuado al riesgo a prevenir (por ejemplo, cada protector auditivo tiene capacidad para proteger en determinadas frecuencias e intensidades por lo que deben elegirse en función de ello; las máscaras respiratorias deben tener los filtros que corresponden al riesgo que se desea controlar).
- 5) El EPP debe ser homologado, y el mecanismo de homologación debe estar respaldado por ensayos de los EPP en laboratorios independientes.

- 6) Deberá considerarse que algunos elementos pueden dificultar la tarea asignada, y se debe prestar una atención especial a esto, ya que pudiera ocurrir que los trabajadores no los usen.
- 7) Deberá tenerse en cuenta que los elementos de protección personal pueden aumentar la carga de trabajo.
- 8) La introducción de cada elemento de protección personal debe ser motivo de una campaña de educación y persuasión participativa.
- 9) Debe contarse con un programa de limpieza, mantenimiento e inspección periódicos de los EPP.
- 10) Debe evaluarse periódicamente la necesidad de introducir o mantener un elemento de protección persona.

Teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión humana que fueron estudiadas, los procesos relacionados con esta función de las organizaciones, ha estado enmarcado en un enfoque de cumplimiento normativo, pues no se contempla una dimensión más allá de contar con el personal necesario para cumplir funciones operativas, compensarles el trabajo ejecutado y garantizar el bienestar laboral de cada uno de los miembros, cuando la gestión del talento humano implica un componente integral que permite alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta en la tabla N° 48, un acercamiento al estado actual de cada dimensión de la gestión del talento humano contemplando las principales características de cada caso estudiado, así mismo se propone una imagen posible que de acuerdo al estado del arte puede mejorar y fortalecer los diferentes aspectos contemplados en el estudio.

El modelo queda de la siguiente manera:

**Tabla 48:** Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

<b>DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseado</b>
<b>Direccionamiento estratégico</b>	Misión y visión como enunciados que resumen el hoy y mañana de la empresa. Políticas y valores que representan lineamientos de la organización. Organigrama y manuales de funciones como evidencia de procesos de diseño y estandarización.	Misión y visión como referencia del horizonte estratégico de la organización. Políticas y valores que representan la filosofía y el credo de la organización. Organigrama y manuales de funciones como medio de comunicación de los procesos corporativos
<b>Reclutamiento y selección</b>	Reclutamiento basado en referencias personales. Selección de personal basada en capacidad de ejecución de funciones. Rotación de personal periódicamente	Reclutamiento basado en la búsqueda de candidatos idóneos. Selección de personal basada en competencias requeridas. Rotación de personal mínima
<b>Desarrollo de personal</b>	Capacitación como necesidad para el personal. Mejoramiento en la ejecución de tareas. Enfoque hacia las capacidades humanas Convenios con el sector académico como medio de capacitación.	Capacitación como necesidad para el mejoramiento continuo. Enfoque hacia la calificación de las personas Convenios con el sector académico como oportunidad de construcción colectiva de talento humano
<b>Clima organizacional</b>	Comunicación interna Cultura corporativa basada en la convivencia Incentivos y actividades como oportunidad de interacción del personal	Comunicación efectiva en toda la organización Cultura corporativa fundamentada en principios éticos y relacionales. Incentivos y actividades como oportunidad de motivación y empoderamiento del personal
<b>Seguridad y salud</b>	Programas de salud y seguridad para evitar riesgo. Bienestar en el trabajo como objetivo. Periodicidad y forma de pago según la oportunidad	Programas de salud y seguridad para garantizar el bienestar del trabajador y la organización. Bienestar en el trabajo como estrategia de gestión. Reconocimientos según el desempeño y pertinencia

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

## Matriz de medición de la gestión de talento humano

A continuación, se presenta la siguiente matriz para que los hoteles midan su gestión de talento humano

**Tabla 49:** Matriz de medición de Gestión de Talento Humano

1. Evalúe como gerente y/o propietario del Hotel de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos					
2. sáquelas 14 copias necesarias y haga la misma evaluación con sus gerentes claves y pídale sinceridad y sean críticos en la calificación					
3. Una vez evaluada, identifique cuales de los factores requieren atención, cuales están fortalecidos y redireccione la estrategia					
4. Cruce la evaluación del empresario vs. La de los gerentes e identifique si la organización se encuentra alineada a la estrategia en la misma vía					
5. Defina los lineamientos que debe tomar una vez obtenga los resultados de toda la evaluación					
Califique los factores de 1 a 5, siendo 1 sin desarrollo y 5 muy desarrollado.					
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>Sin desarrollo</b>				<b>Muy desarrollada</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conduce o desarrolla la gestión humana por competencias.					
Conoce las normas de competencia laboral desarrolladas por el SENA					
Conoce o participa de las mesas sectoriales para la concertación de las competencias laborales por sector					
Tiene definida cuales son las funciones productivas en la empresa					
Gestiona el talento humano por competencias en la empresa					
Diseña los cargos y perfiles por competencias laborales					
Tiene procesos de selección por competencias					
Trabaja en formación y capacitación basadas en las competencias del talento humano					
Posee programas de sucesión basados en las competencias laborales					
Gestiona la evolución y el desempeño basado en las competencias laborales					

Desarrolla planes de implementación, ejecución y evaluación basado en las competencias laborales					
La PYME está desarrollada con base a una estructura organizacional					
Tiene conformado un equipo efectivo que representa cada área funcional de la organización					
Tiene identificado el plan estratégico del negocio y cada área es participe en su implementación					
Verifica continuamente el desarrollo de las competencias laborales					

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### 3. Medición de la Calidad en el servicio

#### 3.1. Modelo HOTELQUAL

**Caso práctico:** cuestionario con el Modelo HOTELQUAL en un centro de alojamiento en la provincia de Tungurahua

Un centro de alojamiento, antes de cerrar por fin de temporada, desea conocer la percepción de los clientes por el servicio prestado y decide realizar una encuesta basada en el enfoque del modelo HOTELQUAL durante el mes de febrero.

A continuación, se muestra el cuestionario entregado a los clientes:

**Tabla 50:** Cuestionario Modelo HOTELQUAL

Dimensión	Cuestiones	Valoración (1 - 5)				
Personal	El personal está dispuesto a ayudarlo las 24 horas					
	El personal se preocupa por resolver los problemas de los clientes					
	El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente					
	El personal es competente y profesional					
	Hay personal disponible las 24 horas para proporcionar al cliente información cuando éste lo necesita					
	El personal es confiable					
	El personal tiene un aspecto limpio y aseado					
Instalaciones	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables					
	Las dependencias y equipamiento del edificio se encuentran bien conservados					
	Las instalaciones son confortables y acogedoras					
	Las instalaciones son seguras					
	Las instalaciones se encuentran limpias					
Organización	Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente					
	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente					
	Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier inconveniente que pueda surgir en determinado momento					
	Los diferentes servicios funcionan con rapidez					
	Los datos y la información sobre la estancia del cliente son los correctos					
	Se resuelve de forma eficaz cualquier inconveniente que pueda tener el cliente					
	Siente que el cliente es lo más importante					
	Se presta los servicios de acuerdo a las condiciones iniciales pactadas					

**Fuente:** Adaptado de Alonso, M.; Barcos, L. y Martín, J. (2013) "Gestión de la calidad de los procesos turísticos"

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

**Tabla 51:** Recogida de datos del cuestionario para la medición del modelo HOTELQUAL

<b>Dimensión</b>	<b>Cuestiones</b>	<b>Valoración (1 - 5)</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Cuestiones</b>	<b>Huésped 1</b>	<b>Huésped 2</b>	<b>Huésped 3</b>	<b>Huésped 4</b>	<b>Huésped 5</b>
Personal	El personal está dispuesto a ayudarle las 24 horas	2	3	4	4	4
	El personal se preocupa por resolver los problemas de los clientes	2	3	4	3	3
	El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente	3	4	3	3	4
	El personal es competente y profesional	3	4	3	3	4
	Hay personal disponible las 24 horas para proporcionar al cliente información cuando éste lo necesita	4	4	3	4	4
	El personal es confiable	2	5	3	5	5
	El personal tiene un aspecto limpio y aseado	2	2	4	4	3
Instalaciones	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables	1	3	4	3	3
	Las dependencias y equipamiento del edificio se encuentran bien conservados	4	3	4	4	3
	Las instalaciones son confortables y acogedoras	2	4	4	3	4
	Las instalaciones son seguras	3	5	5	3	4
	Las instalaciones se encuentran limpias	3	3	5	3	2
Organización	Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente	3	4	3	4	2
	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente	3	5	4	5	3
	Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier inconveniente que pueda surgir en determinado momento	2	5	4	5	4
	Los diferentes servicios funcionan con rapidez	3	3	4	4	4
	Los datos y la información sobre la estancia del cliente son los correctos	3	3	3	3	5
	Se resuelve de forma eficaz cualquier inconveniente que pueda tener el cliente	3	4	4	5	4
	Siente que el cliente es lo más importante	4	3	3	4	3
Se presta los servicios de acuerdo a las condiciones iniciales pactadas	3	4	3	3	3	

<b>Dimensión</b>	<b>Cuestiones</b>	<b>Huésped 1</b>	<b>Huésped 2</b>	<b>Huésped 3</b>	<b>Huésped 4</b>	<b>Huésped 5</b>	<b>Valoración dimensión</b>
Personal	El personal está dispuesto a ayudarle las 24 horas	2	3	4	4	4	3,43
	El personal se preocupa por resolver los problemas de los clientes	2	3	4	3	3	
	El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente	3	4	3	3	4	
	El personal es competente y profesional	3	4	3	3	4	
	Hay personal disponible las 24 horas para proporcionar al cliente información cuando éste lo necesita	4	4	3	4	4	
	El personal es confiable	2	5	3	5	5	
	El personal tiene un aspecto limpio y aseado	2	2	4	4	3	
	<b>Valoración media dimensión</b>	<b>2,57</b>	<b>3,57</b>	<b>3,43</b>	<b>3,71</b>	<b>3,86</b>	<b>3,43</b>
Instalaciones	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables	1	3	4	3	3	3,40
	Las dependencias y equipamiento del edificio se encuentran bien conservados	4	3	4	4	3	
	Las instalaciones son confortables y acogedoras	2	4	4	3	4	
	Las instalaciones son seguras	3	5	5	3	4	
	Las instalaciones se encuentran limpias	3	3	5	3	2	
		<b>Valoración media dimensión</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,2</b>	
Organización	Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente	3	4	3	4	2	

Los datos y la información sobre la estancia del cliente son los correctos	3	3	3	3	5	
Se resuelve de forma eficaz cualquier inconveniente que pueda tener el cliente	3	4	4	5	4	
Siente que el cliente es lo más importante	4	3	3	4	3	
Se presta los servicios de acuerdo a las condiciones iniciales pactadas	3	4	3	3	3	
<b>Valoración media dimensión</b>	<b>3,00</b>	<b>3,88</b>	<b>3,50</b>	<b>4,13</b>	<b>3,50</b>	<b>3,60</b>
<b>Valoración global de cada huésped</b>	<b>2,72</b>	<b>3,68</b>	<b>3,78</b>	<b>3,68</b>	<b>3,52</b>	
<b>Valoración global del centro de alojamiento</b>						<b>3,48</b>

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

El tratamiento de los datos se realizará con base a las percepciones de los clientes hospedados en determinado lugar. Así, para el huésped 1, la percepción sobre las dimensiones valoradas, así como su satisfacción global, se calculan de la siguiente forma:

Personal

$$\frac{2 + 2 + 3 + 3 + 4 + 2 + 2}{7} = 2,57$$

Instalaciones

$$\frac{1 + 4 + 2 + 3 + 3}{5} = 2,6$$

Organización

$$\frac{3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 + 4 + 3}{8} = 3$$

Satisfacción global del huésped 1

$$\frac{2,57 + 2,6 + 3}{3} = 2,72$$

De acuerdo con el modelo HOTELQUAL, el huésped 1, tiene como valoración total del servicio 2.72 (sobre un máximo de 5), constituyéndose la dimensión peor valorada la relacionada con el personal, dado que el resultado fue de 2.57 sobre 5.

A partir de ello, se pueden efectuar las mismas operaciones matemáticas con el resto de huéspedes encuestados para posteriormente sacar un promedio con la finalidad de buscar el nivel de satisfacción global que experimentaron los huéspedes que ocuparon el servicio de alojamiento.

De esta forma, realizado los cálculos correspondientes, la valoración global del centro de alojamiento refleja que, aunque el resultado obtenido es de casi un punto superior a la media de la escala, que en este caso está representada por un valor de (2.5), tampoco representa una valoración destacada. Es decir, el centro de alojamiento debe enfocarse en tratar de mejorar su servicio en todas las dimensiones evaluadas. Pero la que requiere mayor seguimiento ya que fue la peor valorada fue la dimensión de instalaciones, es decir, se debe realizar un análisis exhaustivo de cada una de las variables que conforman dicha dimensión para establecer cual o cuales de ellas necesitan medidas de corrección con mayor urgencia.

De acuerdo al ejemplo planteado, según el puntaje encontrado se determina que la dimensión de instalaciones requiere asistencia inmediata en los centros de alojamiento de la provincia.

**Tabla 52:** Dimensión de instalaciones

Detalle de la dimensión de instalaciones del modelo HOTELQUAL							
Instalaciones	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables	1	3	4	3	3	2.80
	Las dependencias y equipamiento del edificio se encuentran bien conservados	4	3	4	4	3	3.60
	Las instalaciones son confortables y acogedoras	2	4	4	3	4	3.40
	Las instalaciones son seguras	3	5	5	3	4	4.00
	Las instalaciones se encuentran limpias	3	3	5	3	2	3.20
	<b>Valoración media dimensión</b>	<b>2.6</b>	<b>3.6</b>	<b>4.4</b>	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>	<b>3.40</b>

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

El análisis realizado por separado de la dimensión de instalaciones refleja que las siguientes variables “las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables” y las “instalaciones están limpias” son las variables que se encuentran por debajo del promedio. El resto de las variables que se encuentran inmiscuidas dentro de esta dimensión pueden considerarse como bien valoradas e incluso el estudio realizado demuestra que la variable “las instalaciones son seguras” se valora de forma muy positiva.

En conclusión, se puede argumentar entonces que los clientes encuentran las instalaciones poco agradables y limpias dentro del centro de alojamiento de la provincia. Un correctivo inmediato con respecto a estos inconvenientes se

enmarcaría en revisar los procedimientos de limpieza, si el centro tuviese, y si no es así propone que se debería crear nuevos procedimientos que indiquen cuando y como deben limpiarse las habitaciones y zonas comunes de cada uno de los centros de alojamiento. Por otro lado, también se podría inspeccionar los registros de limpieza para evidenciar que esta actividad se está llevando a cabo según lo planificado. Finalmente, la administración del centro deberá hablar con la persona encargada de la limpieza con el objetivo de identificar posibles inconvenientes que se han podido presentar en relación a los empleados, los productos de limpieza o el material que se utiliza dentro del desarrollo de estas actividades.

### **3.2. Modelo SERVQUAL**

#### **APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL HOTEL MARY CARMEN**

##### **Pilotaje para la medición y validación de indicadores**

Este estudio tiene como objetivo aplicar la metodología SERVQUAL a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el nivel de calidad del servicio que se ofrece. Se eligió como foco del estudio un hotel de gran turismo, ya que en ese ámbito la calidad del servicio es un factor clave para lograr la satisfacción de los clientes (huéspedes).

El alcance de este caso de aplicación es evaluar el modelo SERVQUAL que mide la diferencia entre las expectativas y las percepciones que los clientes tienen respecto a un servicio determinado. Luego de esto diseñar indicadores de medición y control de calidad para el servicio y grado de satisfacción del cliente.

##### **Descripción del hotel**

El hotel elegido para este estudio, por razones de accesibilidad a la información y pertinencia para el análisis, está localizado en la ciudad de Ambato, Ecuador. Se trata de un desarrollo de gran turismo (alta categoría de clasificación para hoteles) ubicado en un área de 400m<sup>2</sup>, el hotel se encuentra en pleno centro de Ambato, donde existe una gran cantidad de gente y donde rápidamente cualquier turista puede llegar, en sus alrededores se encuentra el parque Cevallos, como principal parque de la ciudad, la Av. Cevallos tiene el reconocimiento de ser la avenida más comercial en la ciudad, entrecruzándose con la calle Martínez.

Todas las habitaciones del hotel consisten en suites equipadas con cocineta completa; para capacidad doble, triple o hasta para seis personas. La mayoría de las

suites ofrecen una vista espectacular de la Bahía de Banderas (la bahía más grande del país).

Los principales servicios e instalaciones con que cuenta el hotel son:

- Tres piletas exteriores alrededor de las cuales se encuentran cómodas camas para sol, mesas con sombra y centro de actividades.
- Dos restaurantes de comida internacional con servicio directo al área de piletas o servicio completo en el área de restaurante de alta calidad.
- Servicio de bar, tanto en las piletas como en el Lobby del hotel.
- Área comercial para realizar compras, incluyendo mini-supermercado y boutiques.
- Personal bilingüe altamente calificado.
- Lavandería y servicio de valet.
- Servicio a cuartos las 24 horas.
- Gimnasio y SPA con salón de belleza.
- Cajas de seguridad para valores, localizadas en la recepción del hotel.
- Salones para reuniones de uso múltiple, con servicio completo.
- Salas de reunión con acceso a Internet, facilidades de video conferencia, servicios secretariales a pedido, fotocopiadora, fax, etc.

**Caso práctico:** medición del servicio con el Modelo SERVQUAL en el Hotel Mary Carmen

El administrador del hotel ha decidido hacer unas encuestas a los clientes del último mes siguiendo las pautas del modelo SERVQUAL estándar, sin modificar, con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles del hotel. El procedimiento que sigue es el siguiente: a la llegada al hotel, la persona que está encargada de la recepción realiza la entrega de una primera encuesta a todos los clientes, para que con ella expresen sus expectativas respecto al servicio que se les va a prestar. Los clientes devuelven la encuesta llenada en el momento de recibir las llaves. Una vez realizado el servicio, cuando los clientes retornan a sus hogares antes de la entrega de llaves

y cancelación de todos los haberes, les proporciona el segundo cuestionario para que valoren su experiencia real. Se asume que todas las dimensiones tienen la misma importancia relativa, por lo que se trata de un modelo SERVQUAL no ponderado. Se han utilizado en los cuestionarios respuestas de secuencia continua valoradas de 1 a 4, donde 1 representa el valor más bajo y 4 el más alto. El administrador del hotel una vez completados ambos cuestionarios, analiza el resultado obtenido para tomar decisiones respecto a cómo mejorar el servicio que está actualmente prestando de ser el caso. A continuación, se presentan los datos obtenidos, el índice de satisfacción por dimensión y el índice de satisfacción global (ver tabla N° 55).

1. En primer lugar se calcula la diferencia entre percepción y expectativas para cada uno de los encuestados y de las variables. Así, si se valora la variable “equipamiento de aspecto moderno” para el huésped 1, la puntuación SERVQUAL sería 1 (como resultado de restar la puntuación 4 concedida a las percepciones y la puntuación 3 correspondiente a las expectativas). Este mismo cálculo deberá realizarse para cada uno de las personas y de las variables (ver columnas 5, 8, 11 y 14 en negrita de la tabla resultados de percepciones – expectativas).

2. El siguiente paso es calcular la puntuación media de cada huésped, de forma individual, otorga a cada una de las dimensiones. Así, para la dimensión “equipamiento de aspecto moderno”, el resultado de este cálculo, teniendo en cuenta que esta dimensión consta de 4 variables, sería:

$$\text{Huésped 1} = \frac{1 + 0 + 0 + 0}{4} = 0,25$$

$$\text{Huésped 2} = \frac{0 + 0 + 0 + 0}{4} = 0$$

$$\text{Huésped 3} = \frac{1 + 1 + 1 + 1}{4} = 1$$

$$\text{Huésped 4} = \frac{0 + 0 + 0 + 0}{4} = 0$$

3. A continuación se obtiene la puntuación media para cada una de las dimensiones. Así, para la dimensión “elementos tangibles” esta puntuación se calcula haciendo la media aritmética (teniendo en cuenta que son cuatro los huéspedes encuestados) de los valores hallados anteriormente, es decir:

$$\frac{0,25 + 0 + 1 + 0}{4} = 0,3125$$

Este resultado indica que los huéspedes encuestados esperaban unos elementos tangibles mejores que los encontrados en el hotel. A pesar que la percepción en ciertas variables es igual o superior que las expectativas, indica cierto margen de mala calidad.

4. Tras calcular la puntuación media para cada una de las dimensiones (ver la última columna de la tabla resolución del modelo de medición del servicio SERVQUAL) se halla la valoración global de la calidad del servicio, es decir:

Un nivel de satisfacción igual a **0,3** indica que, de forma global, los huéspedes evaluados están satisfechos en cierta medida dado que a pesar que sus percepciones en ocasiones fueron iguales o superiores que sus expectativas se registró un cierto margen de insatisfacción especialmente en las dimensiones de Fiabilidad, cumplimiento de promesas y empatía dado que registran valores menores a los de las demás dimensiones (elementos tangibles y seguridad)

**Tabla 53:** Recogida de datos Modelo SERVQUAL

Dimensión	Ítems	Huésped 1		Huésped 2		Huésped 3		Huésped 4	
		Expectativa	Percepción	Expectativa	Percepción	Expectativa	Percepción	Expectativa	Percepción
Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	3	4	4	4	3	4	4	4
	Instalaciones físicas visualmente atractivas	4	4	4	4	3	4	4	4
	apariciencia del personal	3	3	4	4	3	4	4	4
	Elementos tangibles atractivos	3	3	3	3	3	4	4	4
Fiabilidad	Cumplimiento de promesas	3	3	3	3	3	4	4	4
	Interés en la resolución de problemas	4	4	4	4	3	4	4	4
	Realización del servicio a la primera	4	4	4	4	3	4	4	4
	Conclusión en el plazo prometido	4	4	3	3	3	4	4	4
	Falta de errores	4	4	3	3	3	4	4	4
Cumplimiento de promesas	Personal comunicativo	4	4	4	4	3	4	4	4
	Personal rápido	4	4	4	4	3	4	4	4
	Personal colaborativo	4	4	4	4	3	4	4	4
	Personal informado	4	4	4	4	3	4	4	4
Seguridad	Personal que transmite confianza	3	4	4	4	3	4	4	4
	Clientes seguros con su proveedor	3	4	4	4	3	4	4	4
	Personal amable	3	4	4	4	3	4	4	4
	Personal bien formado	3	3	4	4	3	4	4	4
Empatía	Atención individualizada al cliente	4	4	4	4	3	4	4	4
	Horario conveniente	4	4	4	4	3	4	4	4
	Atención personalizada de los colaboradores	4	4	4	4	3	4	4	4
	Preocupación por los intereses del cliente	4	4	4	4	3	4	4	4
	Comprensión de las necesidades del cliente	4	4	4	4	3	4	4	4

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

**Tabla 54:** Resultados de percepciones – expectativas

Dimensión	Ítems	Huésped 1		P-E (1)	Huésped 2		P-E (2)	Huésped 3		P-E (3)	Huésped 4		P-E (4)
		Exp.	Percep.		Exp.	Percep.		Exp.	Percep.		Exp.	Percep.	
Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Instalaciones físicas visualmente atractivas	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	apariciencia del personal	3	3	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Elementos tangibles atractivos	3	3	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0
Fiabilidad	Cumplimiento de promesas	3	3	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0
	Interés en la resolución de problemas	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Realización del servicio a la primera	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Conclusión en el plazo prometido	4	4	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0
	Falta de errores	4	4	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0
Cumplimiento de promesas	Personal comunicativo	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Personal rápido	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Personal colaborativo	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Personal informado	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
Seguridad	Personal que transmite confianza	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Clientes seguros con su proveedor	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Personal amable	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Personal bien formado	3	3	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
Empatía	Atención individualizada al cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Horario conveniente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Atención personalizada de los colaboradores	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Preocupación por los intereses del cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0
	Comprensión de las necesidades del cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

**Tabla 55:** Resolución del modelo de medición del servicio SERVQUAL

Dimensión	Ítems	Huésped 1		P-E (1)	Huésped 2		P-E (2)	Huésped 3		P-E (3)	Huésped 4		P-E (4)	Valoración media
		Exp	Percp		Exp	Percp		Exp	Percp		Exp	Percp		
Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0	0,3125
	Instalaciones físicas visualmente atractivas	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	aparición del personal	3	3	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Elementos tangibles atractivos	3	3	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0	
	<b>Total</b>			<b>0,25</b>			<b>0</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	
Fiabilidad	Cumplimiento de promesas	3	3	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0	0,25
	Interés en la resolución de problemas	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Realización del servicio a la primera	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Conclusión en el plazo prometido	4	4	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0	
	Falta de errores	4	4	0	3	3	0	3	4	1	4	4	0	
	<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	
Cumplimiento de promesas	Personal comunicativo	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	0,25
	Personal rápido	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Personal colaborativo	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Personal informado	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	

Seguridad	Personal que transmite confianza	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0	0,4375
	Clientes seguros con su proveedor	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Personal amable	3	4	1	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Personal bien formado	3	3	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	<b>Total</b>			<b>0,75</b>			<b>0</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	
Empatía	Atención individualizada al cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	0,25
	Horario conveniente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Atención personalizada de los colaboradores	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Preocupación por los intereses del cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	Comprensión de las necesidades del cliente	4	4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	0	
	<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>0</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	
<b>ÍNDICE GLOBAL DE SATISFACCIÓN</b>													<b>0,3</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

### 3.3. Indicadores

Bajo esta perspectiva para el desarrollo de la propuesta se tomó como referencia lo expuesto por Kotler (1994) en donde establece dos formas para crear estrategias de diferenciación: enfocadas hacia el servicio y enfocadas hacia el producto. A continuación, se presenta el modelo operativo que servirá de guía para la estructuración de la presente propuesta.

**Tabla 56:** Perspectiva del cliente

<b>Estrategia:</b>	Calidad en la atención	
<b>Objetivo:</b>	El 90% de clientes que ingresan a solicitar información se hospeden.	
<b>Descripción:</b>	Eficacia en la entrega de información	
<b>Razón de la Selección:</b>	Conocer si se está dando satisfacción a las necesidades de los clientes	
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ de Huéspedes instalados} / \# \text{ total de huéspedes que se acercaron a solicitar información}) * 100$	
<b>Fuente de los datos:</b>	Investigación de campo	
<b>Calidad de datos:</b>	Confiable, pues la información se obtendrá de la realidad	
<b>Frecuencia:</b>	Mensual	
<b>Valor base:</b>	90% de turistas que se acercaron a solicitar información.	
<b>Valor meta</b>	100% de turistas que se acercaron a solicitar el servicio de habitación.	
<b>Impacto:</b>	Conseguir la satisfacción del huésped y recomendaciones para que otras personas visiten el hotel.	
<b>Iniciativa:</b>	Averiguar los nombres de hoteles que prefiere el turista usar.	
<b>INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO</b>		
	<b>Deficiente</b>	Menor o igual a 90%
	<b>Aceptable</b>	Mayor a 90% y menor a 100%
	<b>Excelente</b>	Igual a 100%

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

**Tabla 57: Fidelización**

<b>Estrategia:</b>	Lograr fidelidad del huésped	
<b>Objetivo:</b>	Conocer la cantidad de huéspedes (turistas) que repiten su visita al hotel para hacer uso de habitaciones.	
<b>Descripción:</b>	Mide el porcentaje de fidelidad que tienen los huéspedes con el hotel.	
<b>Razón de la Selección:</b>	Conocer si el hotel está continuamente en la mente del turista.	
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ de turistas que repiten la visita al hotel al menos dos veces al año} / \# \text{ total de turistas recibidos en el año}) * 100$	
<b>Calidad de datos:</b>	Confiable, pues la información se obtendrá de la base de datos del centro de alojamiento	
<b>Frecuencia:</b>	Anual	
<b>Valor base:</b>	50% de turistas que repitieron su visita al hotel.	
<b>Valor meta</b>	95% de turistas que repitieron su visita al hotel.	
<b>Impacto:</b>	Posicionarse en la mente del turista, para que prefiera ser huésped del hotel.	
<b>Iniciativa:</b>	Proporcionar calidad en el servicio al huésped.	
<b>INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO</b>		
	Deficiente	Menor o igual a 50%
	Aceptable	Mayor a 50% y menor a 95%
	Excelente	Igual a 95%

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

**Tabla 58:** Insatisfacción del cliente

<b>Estrategia:</b>	Mejorar la satisfacción del cliente		
<b>Objetivo:</b>	Realizar una atención organizada al turista		
<b>Descripción:</b>	Mide la ineficiencia en la atención al turista		
<b>Razón de la Selección:</b>	Lograr que el turista se sienta bien atendido para que regrese a hospedarse en el hotel.		
<b>Fórmula</b>	$\left( \frac{\text{\# de huéspedes que presentaron quejas}}{\text{\# total de huéspedes atendidos}} \right) * 100$		
<b>Fuente de los datos:</b>	Procesos para realizar una venta, y revisión del buzón de quejas		
<b>Calidad de datos:</b>	Media, no existen procesos fijados para realizar una venta		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Valor base:</b>	10% de turistas insatisfechos		
<b>Valor meta</b>	0,5% de turistas insatisfechos		
<b>Impacto:</b>	Incrementar el rubro de ventas		
<b>Iniciativa:</b>	Implementar procesos para realizar una venta		
<b>INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO</b>			
		<b>Deficiente</b>	Mayor o igual a 10%
		<b>Aceptable</b>	Menor a 10% y mayor a 0,5%
		<b>Excelente</b>	Igual o menor a 0,5%

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

**Tabla 59:** Clima organizacional

<b>Estrategia:</b>	Ofrecer a los empleados un clima organizacional apto para el trabajo en el hotel.	
<b>Objetivo:</b>	Motivar al personal y realizarle sus pagos puntualmente.	
<b>Descripción:</b>	Mide el nivel de agrado del trabajador que tiene en su ámbito laboral	
<b>Razón de la Selección:</b>	Ayudar a que el trabajador rinda la totalidad de su potencial	
<b>Fórmula</b>	(# de empleados satisfechos/ # total de empleados)	
<b>Fuente de los datos:</b>	Encuesta aplicada a los empleados sobre clima laboral	
<b>Calidad de datos:</b>	Confiable, la información es receptada por el administrador del centro de alojamiento	
<b>Frecuencia:</b>	Semestral	
<b>Valor base:</b>	50% del personal.	
<b>Valor meta</b>	100% del personal.	
<b>Impacto:</b>	Tener un personal colaborador y comprometido con el hotel.	
<b>Iniciativa:</b>	Fijar incentivos para los empleados	
<b>INTERPRETACIÓN- SEMÁFORO</b>		
	<b>Deficiente</b>	Menor o igual a 50%
	<b>Aceptable</b>	Mayor a 50% y menor a 100%
	<b>Excelente</b>	Igual a 100%

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

## Bibliografía

- Abadi, M. (2010). *La calidad del servicio*. México D.F (México): Pearson Educación.
- Alén González, M. E., Mazaira Castro, A., & Fraiz Brea, J. A. (2013). Calidad de servicio y satisfacción ¿Antecedente o Consecuente? Evaluación en el ámbito del turismo termal. Madrid, España.
- Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L., & Martín Castilla, J. I. (2013). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L., & Martín Castilla, J. I. (2014). *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Ávila , H. L. (2014). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Chihuahua: eumed.net.
- Ávila Bennett, J. E. (2017). Evaluación del estado actual de los prestadores de servicios turísticos que laboran en bares y restaurantes en el Cantón Isabela y su incidencia en la satisfacción de los turistas. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Aznar Alarcón, J. P. (2013). La creación de valor en la industria hotelera vacacional. Barcelona, España.
- Brown, A. (2007). *Gestión de la atención al cliente* . Madrid (España): Díaz de Santos.
- Caiza Niama, O. A. (2013). Análisis de las características del servicio turístico de la ruta del tren “Alausí-Naris del Diablo” frente a los requerimientos de la demanda. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid (España): Artegraf S.A.
- Del Águila Obra, A. R., Garrido Moreno, A., & Padilla Meléndez, A. (2014). Creación de valor en internet en el contexto del turismo cultural. Málaga, España.
- Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Madrid (España): Vértice.

- El Comercio. (Diciembre de 2017). Ecuador se ubica en el puesto 57 del mundo, según el índice de competitividad de Viajes y Turismo. pág. A5.
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (25 de Agosto de 2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGrawHill.
- Ganga Contreras, F., Cassinelli Capurro, A., Piñones Santana, M., & Quiroz Castillo, J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. Osorno, Chile.
- García Haro, M. Á., Martínez Rúa, M. P., & Martínez Cañas, R. (2013). Análisis de la influencia de los procesos de co-creación en el ámbito del turismo. Madrid, España.
- González Limón, M., Pazos Casado, M. L., Vázquez Bermúdez, I., & Zabala Aguayo, F. (2014). Análisis de impacto económico y análisis DAFO del sector de la hotelería en Sevilla. Sevilla, España.
- González, L., & Cobo, F. (2011). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional*. Madrid: Anuario Jurídico y Económico.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (Septiembre de 2017). *Tungurahua*. Obtenido de Información de la Provincia de Tungurahua: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/la-institucion-hgpt/informacion-de-la-provincia>
- Izagirre Sotomayor, M. H. (2014). *Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros*. Bogotá: ECOE.
- Izagirre, M. (2014). *Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros*. México: Ecoe.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F (México): Pearson Educación.
- López Rodríguez, A. L. (2013). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. Bogotá, Colombia.
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: Caso Bucaramanga. Bogotá, Colombia.
- Moreno, B., & Calderón, M. (2016). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno

- universitario: una aplicación a la Universidad de Ibagué (Colombia). Ibagué, Colombia.
- Morua Ramírez, J., Luna Zárate, M. G., & Macías Quevedo, N. E. (2016). Creación de valor para impulsar el turismo de negocios: reflexiones para la ciudad de Celaya. Celaya, México.
- Navarro, P. (2010). *Posicionamiento de marca*. Barcelona: Bresca.
- Organización Mundial del Turismo. (07 de 2017). *Programa de la OTM de Tendencias de los mercados turísticos*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/datos-0>
- Orna Barillas, J. M. (2014). Creación de valor en la empresa: estrategia continua. Lima, Perú.
- Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G., & Osorio Gómez, J. (2014). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámicas de sistemas. Medellín, Colombia.
- Pro Ecuador. (2012). Análisis del sector turismo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pulido Fernández, J. I., & López Sánchez, Y. (2014). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad en las políticas turísticas. El caso de España. España.
- Raffo Lecca, E., & Ruiz Lizarrá, E. (2012). Fronteras de eficiencia para operadores de decisiones. Lima, Perú.
- Ramos Iglesias, L., Segura Domínguez, A., González Catalá, Y., & Alonso Suárez, A. (2012). Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en restaurantes. Concepción, Chile.
- Recuero Virto, N., Blasco López, F., & García de Madariaga, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Madrid: Esic.
- Reyes Borbor, R. F. (2017). Valoración de la infraestructura y servicios turísticos en la comunidad Salanguillo parroquia Colonche del Cantón Santa Elena para su adecuado aprovechamiento y desarrollo. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Rivadulla, J., & Robinat, J. (2004). *La gestión y la relación con los clientes*. México D.F (México): Independent Publishing Group.

- Ruiz Molina, M. E., Gil Saura, I., & Moliner Velázquez, B. (2012). *Tecnologías de la información en el sector hotelero y sus implicaciones en las relaciones empresa-cliente*. Valencia, España.
- Salsona, J. (2012). *Gestión de calidad un espacio turístico rural*. Madrid, España.
- Sánchez Fernández, R., Swinnen, G., & Iniesta Bonillo, Á. (2012). *La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración*. España.
- Secretaria de Turismo SECTUR. (2013). *Sistema de clasificación hotelera Mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*. México D.F., México.
- Sotomayor, H. (2015). *Gestión de marketing en servicios turísticos y hoteleros*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Sousa Santos, R. S. (2012). *Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España*. Madrid, España.
- The Stationery Office. (2009). *Transición del Servicio*. Londres (Inglaterra): TSO.
- Trindade, L., Galvão, L., & Freire, C. (2015). *Estrategias de gestión de personal en la hotelería del Nordeste Brasileño*. Natal, Brasil.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio*. Bogotá (Colombia): Universidad de la Sabana.
- Vázquez, I., & González, M. (2012). *Análisis DAFO del Sector Hotelero: El caso de los Hoteles de la Ciudad de Sevilla*. Sevilla, España.
- Ventura-Dias, V. (2011). *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina*. México D.F.: Latno.
- Villa, J. (2014). *Manual de Atención a Clientes y Usuarios*. Barcelona (España): Profit.
- Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. México D.F., México.
- World Economic Forum. (2017). *The travel & tourism competitiveness Report 2017*. Genova: World Economic Forum.
- Zátori, A. (2013). *Tourism experience creation from a business perspective*. Budapest, Hungría.

# **ANEXOS**



**Anexo 1:** Entrevista diseñada para los administradores de los centros de alojamiento de la provincia

**Objetivo:** recabar información importante de los centros de alojamiento de Tungurahua registrados en el Ministerio de Turismo.

**1. ¿Qué servicios oferta el centro de alojamiento hacia el cliente?**

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

**2. ¿Cuánto tiempo se encuentra en el mercado?**

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

**3. ¿Considera usted que el centro de alojamiento durante este tiempo ha conseguido posicionarse dentro del mercado?**

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

**4. ¿Ha aplicado alguna estrategia de servicio creando un valor agregado a los clientes del mercado?**

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

**5. ¿Cuál es la principal fortaleza del centro de alojamiento?**

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

**6. ¿Considera que el centro de alojamiento que usted preside cuenta con debilidades, si es así mencione cuales son estas debilidades?**

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

**7. ¿Cuáles son sus principales competidores?**

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

**8. ¿Qué servicios extras a la competencia considera usted que brinda el centro de alojamiento a los clientes cuando vienen a hospedarse?**

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

**9. ¿Considera usted que los clientes se sienten satisfechos después de hospedarse?**

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

**10. ¿El Centro de alojamiento mide la satisfacción del cliente?**

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

**Gracias por su colaboración**



**Anexo 2:** Encuesta dirigida a los turistas que visitan la provincia de Tungurahua

**Objetivo:** Recabar información de los turistas que se hospedan en los diferentes centros de alojamiento de la provincia de Tungurahua.

1. **¿En qué rango de edad se encuentra usted?**
  - ( ) De 18 a 25 años
  - ( ) De 26 a 35 años
  - ( ) De 36 a 45 años
  - ( ) De 46 a 55 años
  - ( ) Más de 56 años
2. **¿De forma general como califica al lugar de alojamiento donde usted se hospedó?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Malo
  - ( ) Regular
3. **¿Qué factor considera usted el más importante antes de elegir donde hospedarse?**
  - ( ) Servicios
  - ( ) Precio
  - ( ) Ubicación
  - ( ) Promociones
  - ( ) Recomendaciones
4. **¿Grado de satisfacción que dejó el lugar de alojamiento donde usted se hospedó?**
  - ( ) Muy Satisfecho
  - ( ) Satisfecho
  - ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho
  - ( ) Insatisfecho
  - ( ) Muy insatisfecho
5. **¿Con qué frecuencia usted visita Tungurahua y tiene la necesidad de hospedarse en algún determinado lugar de alojamiento?**
  - ( ) Una vez al año
  - ( ) Dos veces al año
  - ( ) Tres veces al año
  - ( ) Cuatro veces al año
  - ( ) Más de cuatro veces al año
6. **¿Cuál es su motivo de viaje a la provincia de Tungurahua?**
  - ( ) Vacaciones
  - ( ) Negocios
  - ( ) Estudios
7. **¿En promedio en cuántos sitios de alojamiento de la provincia usted se ha hospedado?**
  - ( ) 1 a 2
  - ( ) 3 a 4
  - ( ) 5 a 6
  - ( ) Más de 6
8. **¿Ha sugerido usted alguna vez a amigos, conocidos o familiares que visiten determinado sitio de alojamiento en la provincia?**
  - ( ) Si
  - ( ) No
9. **En el servicio que usted recibe en el lugar de alojamiento ¿Percibe servicios agregados que no está incluido en el costo del servicio?**
  - ( ) Si
  - ( ) Solo algunos
  - ( ) No

**10. Califique a los centros de alojamiento donde usted se ha hospedado en relación a los siguientes aspectos:**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Atención al realizar su reservación					
Atención al registrarse en el hotel					
Atención durante su salida del hotel					
Limpieza y condiciones de la habitación					
Limpieza y condiciones del baño					
Limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores					
Comodidad de la habitación					
Servicio a la habitación					
Alimentos del restaurant					
Instalaciones del restaurant					
Bar					
Lavandería					
Precio					
Seguridad					

**Gracias por su colaboración**

### **Anexo 3:** Artículo científico

## Creación de valor en el servicio turístico en el sector hotelero de la Provincia de Tungurahua

### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general mejorar el servicio turístico con base a la creación de valor en el sector hotelero de la Provincia de Tungurahua, para lo cual se partió de una problemática la misma que radica en la deficiencia en la calidad del servicio, este problema se deriva de una serie de factores como la existencia de recurso humano no especializado en temas turísticos que desencadena en un bajo rendimiento laboral y por ende la imagen empresarial se encuentra deteriorada, por otro lado, los recursos económicos disponibles limitan la infraestructura, por lo que los servicios puestos a disposición del cliente son los básicos generando una insatisfacción marcada en el cliente. El enfoque de investigación se fundamentó en la modalidad cuali-cuantitativo, a partir de ello, se estableció una investigación bibliográfica, en donde se buscó información de acuerdo a las variables de estudio, en este caso (creación de valor, servicio turístico, sector hotelero) para sustento del marco teórico y por otro lado, también se aplicó una investigación de campo cuyo objetivo fue el de conocer las situación actual del sector hotelero a través de la aplicación de dos instrumentos, el primero fue direccionado a los turistas que pernoctaron mínimo una noche en los establecimientos que brindan el servicio de alojamiento dentro de la provincia, mientras que el segundo fue direccionado hacia los administradores de estos lugares a fin de obtener información verídica. Bajo estos antecedentes y como principales hallazgos se puede determinar de forma global que el nivel de satisfacción que experimentan los turistas es bajo pues no existen servicios complementarios que incremente ese nivel, además tanto el personal como la infraestructura deja mucho que desear. Con base a ello, y como respuesta de solución al problema detectado se propone diseñar un modelo para la creación de valor en empresas de alojamiento turístico

**Palabras claves:** creación de valor, servicio turístico, sector hotelero, empresas de alojamiento, rendimiento laboral

## **Abstract**

The present investigation has as general objective to improve the tourist service based on the creation of value in the hotel sector of the Province of Tungurahua, for which it started from a problematic the same one that lies in the deficiency in the quality of the service, this The problem derives from a series of factors such as the existence of a non-specialized human resource in tourism that triggers a low labor performance and therefore the business image is deteriorated, on the other hand, the available economic resources limit the infrastructure, so that the services made available to the client are the basic ones generating a marked dissatisfaction in the client. The research approach was based on the qualitative-quantitative modality, based on this, a bibliographic research was established, where information was sought according to the variables of study, in this case (creation of value, tourism service, hotel sector ) to sustain the theoretical framework and, on the other hand, a field investigation was also applied whose objective was to know the current situation of the hotel sector through the application of two instruments, the first one was addressed to tourists who spent at least one night night in the establishments that provide the accommodation service within the province, while the second was directed to the administrators of these places in order to obtain truthful information. Under this background and as main findings can be determined globally that the level of satisfaction experienced by tourists is low because there are no complementary services that increase that level, in addition both staff and infrastructure leaves much to be desired. Based on this, and as a response to the solution to the problem detected, it is proposed to design a model for the creation of value in tourist accommodation companies based on three aspects: current diagnosis, personnel training and value creation.

**Keywords:** value creation, tourism service, hotel sector, accommodation companies, work performance

## **Introducción**

El turismo representa uno de los motores más importantes del comercio nacional debido a que impulsa tanto al desarrollo social, cultural y económico de la mayor parte de provincias que explotan correctamente esta actividad. Por otro lado, Tungurahua que será el centro de la presente investigación se encuentra localizada en la zona conocida como “hoya oriental de Patate”, la riqueza de la provincia se enmarca en la presencia dominante de su belleza natural lo que la hace que esta zona de la patria sea más llamativa para los turistas que con frecuencia concurren a este lugar (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, 2017).

Dentro del proceso de creación de valor, los consumidores en este caso los turistas son llamados a participar de forma directa y activa en la generación de ideas nuevas que permitan la aparición y desarrollo de nuevos servicios y productos complementarios a los ya existentes, lo que permitirá a la empresa alinear su gestión a las diferentes necesidades de cada una de las personas involucradas dentro de esta interacción. Partiendo de esta importante idea, las empresas no necesariamente las de turismo involucradas dentro de este estudio deben dejar de concentrarse en ser mejores y buscar ser únicas dado que actualmente la creciente competencia obliga a cualquier empresa a ser competitivos logrando subsistir en el mercado por algún elemento diferenciador o valor agregado que las hace diferentes dentro del mercado en el cual se desenvuelven (García Haro, Martínez Rúaiz, & Martínez Cañas, 2013).

La creación de valor en el servicio puede ser aplicado desde diferentes puntos de vista ya sea a través de una aplicación del marketing, contratación de recursos humanos especializado en diferentes temas, sitios exclusivos para el cliente, etc., dado que los consumidores buscan con frecuencia un buen servicio y sobre todo atención preferencial acompañada del cumplimiento de sus expectativas y que el proceso sea lo más agradable, fácil y rápido posible (Aznar Alarcón, 2013).

La necesidad de ser eficientes en la creación y entrega de valor hacia los clientes constituye una de las principales competencias de cualquier empresa y es ahí donde

necesariamente hay que responder a determinadas preguntas como ¿Cuál es el valor que entrego a los clientes? ¿Cómo construyo y entrego valor a los clientes? pues estas respuestas constituyen la razón de ser empresa.

### **Estado del Arte**

Dentro de este apartado se hace referencia a estudios similares que fueron utilizados como guía para la estructuración del presente estudio, bajo esta esta consideración a continuación se detalla las investigaciones encontradas.

De acuerdo con Caiza (2013) en su trabajo de investigación titulado “Análisis de las características del servicio turístico de la ruta del tren “Alausi-Narsi del Diablo” frente a los requerimientos de la demanda” concluye: la oferta turística de este sector se resume únicamente en el servicio de alojamiento y el servicio de alimentación, encontrando en el primero diferentes alternativas que sin embargo no cumplen con los parámetros obligatorios para brindar este servicio pues su enfoque se enmarca en cubrir las necesidades más generales de los turistas, mientras que en el segundo su enfoque es casi similar pues no se registran establecimientos de primera y segunda categoría.

Por otro lado, Monsalve Castro & Hernandez Rueda (2014) dentro de su publicación titulada “la gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles” concluye: la gestión de la calidad dentro del servicio de hotelería se encuentra influenciado directamente por factores como la fidelización y la promoción de sus productos o servicios identificando gustos, preferencias y necesidades de los diferentes clientes. Además, se registran diferentes correlaciones por ejemplo precio vs valor agregado, tipo de cliente vs estrategias planteadas.

## **Creación de valor**

La creación de valor se encuentra experimentando un cambio de paradigma pasando de ser entendida desde el producto y dentro de la firma, a ser entendida como el resultado de la interacción entre la empresa u organización y el consumidor, dado que el consumidor constituye la persona o individuo quien crea valor por medio de sus experiencias personalizadas con los productos o servicios de las empresas (Moreno De Castro & Calderón Garcia, 2016).

Por otro lado, Ruíz, Gil, & Moliner (2012) indican que “la creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo dependen en gran medida de las características de la relación, entre las que se incluyen la confianza y el compromiso” (p. 17). Bajo estas características, una relación enmarcada por la existencia de confianza resulta ampliamente ostentosa para las partes involucradas, que desearan comprometerse para su mantenimiento, mientras que la ausencia de este importante factor genera desconfianza entre las partes, disminuyendo en gran medida el nivel de compromiso entre estos y conduciendo a la relación en una transacción a corto plazo. Cabe destacar además que tanto para los hoteles y como las agencias de viaje, los factores de compromiso y confianza son los determinantes del éxito entre empresas u organizaciones.

## **La cadena de valor del turismo**

El análisis por cadena de valor representa un instrumento fundamental para realizar un análisis tanto de la generación como también de la distribución del valor entre los diferentes componentes productivos enfocados con el turismo. Bajo estas características, Ventura (2011) establece una conceptualización de cadena de valor y la define como “el conjunto de acciones que resultan necesarias para elaborar un determinado bien o servicio desde su idea, además pasando por las etapas diferentes que implica el proceso de producción hasta finalizar con la distribución del producto hacia el cliente final para su uso correspondiente” (p. 23). Es decir, el análisis por

cadena de valor hace hincapié sobre las dinámicas de las relaciones inter e intra sectoriales dentro de una economía global.

### **Calidad del servicio turístico**

La competencia en precios como estrategia tradicional de este tipo de empresas no solo ha conseguido sus objetivos de maximización de beneficios, sino que más bien se ha mostrado como una alternativa imposible e insostenible en el tiempo en el entorno actual, los principales aspectos que caracterizan dicho entorno son: alta competencia y rivalidad, irrupción de nuevos destinos turísticos, globalización del sector y la importante influencia de factores económicos, políticos, sociales, medioambientales y tecnológicos (Alonso Almeida, Barcos Redín, & Martín Castilla, 2014).

Mejorar la calidad en los diferentes destinos turísticos se convierte en uno de los ejes prioritarios a fin de llegar a alcanzar un nivel alto de competitividad. Por otro lado, el renovar la imagen del producto, acumular y ampliar la oferta turística, lograr un alto nivel de diferenciación del producto, representan algunos de los factores ligados íntimamente a la cualificación de destinos turísticos que en determinado momento van a ser elementos indispensables para lograr cierto tipo de ventaja en relación a los competidores y consecuentemente lograr una mayor cuota de mercado.

### **Servicio turístico**

Monsalve & González (2015) “un servicio constituye cualquier actividad o beneficio que un individuo o empresa puede hacer u ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico” (p. 14).

## **Demanda turística**

De acuerdo con Aznar (2013) la demanda turística es definida como “el conjunto de consumidores que viajan o desean hacerlo quizás en un periodo futuro” (p. 9). Bajo estas características la demanda de turismo, como la de cualquier otro producto y/o servicio, está limitada por una serie de factores en conjunto, pudiendo ser estas de tipo económico, como por ejemplo los impuestos de cada uno de los destinos, otras de tipo psicológico-social, como por ejemplo el estilo de vida, la pertenencia a cierta clase social con mayor predisposición a viajar quizás como consecuencia de un determinado estatus social, e inclusive factores de tipo más aleatorio como por ejemplo desastres naturales o conflictos que en determinado momento condicionan en gran medida la demanda.

## **Oferta turística**

Según, Aznar (2013) establece que la oferta turística representa “un conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado para su disfrute y consumo” (p. 14).

Por otro lado, bajo el criterio de Carbonell, Fúster, & Chamarro (2012), la oferta turística se encuentra integrada por tres elementos fundamentales: las actividades y los atractivos turísticos, la planta turística y la infraestructura turística. Dado que estos elementos se interrelacionan y la inexistencia de uno de estos elementos imposibilita el progreso de la experiencia turística como tal, sin embargo, el factor que activa todo el proceso lo conforman los atractivos.

## **Definición del sector hotelero**

De forma general los hoteles representan el tipo de empresas u organizaciones que más relevancia tienen dentro de la oferta turística encaminada a cubrir las necesidades de alojamiento. A partir de ello, González, Pazos, Vázquez y Zabala (2014) establecen una definición propia que se describe a continuación “el sector

hotelero absorbe todos aquellos establecimientos que se dedican de forma profesional y exclusivamente a prestar el servicio de alojamiento a diferentes personas, a cambio de un pago de tipo económico, sin embargo, estos centros no se encuentran en la obligación de brindar servicios complementarios como por ejemplo los servicios de alimentación y transporte” (p. 119).

Por otro lado, los hoteles se identifican a través de la prestación de un conjunto de servicios que disponen de particularidades muy distintas unos de otros. Cabe señalar también, que ciertos servicios que un hotel pone a disposición de los usuarios se enmarcan en: alojamiento, alimentación, transporte, servicios relacionados con el tiempo de ocio entre las cuales se destacan, por ejemplo: la práctica de actividades deportivas (fútbol, vóleybol, basquetbol, etc.). En definitiva, se puede hablar entonces que los diferentes servicios que los hoteles pongan a disposición del público obedecerán en gran medida a la categoría en la que se encuentre el hotel. De forma general, los servicios que componen el núcleo céntrico del sector hotelero, radican en los servicios de alimentación y alojamiento dado que en su totalidad ofrecen este tipo de servicios (Aznar Alarcón, 2013).

## **Metodología**

La presente investigación se fundamentó en un enfoque cuali-cuantitativo, seguidamente se hace mención a ciertos autores con sus criterios para dar realce a la investigación planteada.

Bajo la perspectiva de Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) “se podría asegurar que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

Es cualitativo porque contribuye a la descripción de las cualidades de un determinado fenómeno, además trata de buscar un concepto que pueda abarcar una

parte de la realidad, es decir buscar la percepción que tienen los turistas acerca del servicio turístico en el sector hotelero de la provincia de Tungurahua.

Así mismo, Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) establece que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas para el comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Es cualitativo porque se realizó la recolección de datos a través de los instrumentos diseñados, en este caso fueron dos (encuesta, entrevista), el primero enfocado a obtener información de los turistas quienes pernoctaron por lo menos una noche en la provincia de Tungurahua, mientras que el segundo instrumento enfocado en recolectar información de los administradores de los centros de alojamiento que brindan este servicio.

### **Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica se enfocó en recolectar información relevante de libros, textos, documentos electrónicos que ayudaron a sustentar teóricamente la información. A partir de ello, se apoyó en lo expuesto por Ávila (2013) quien establece que: “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por intermedio de la lectura y crítica de materiales y documentos bibliográficos”.

Bajo esta consideración se plantea desarrollar una recopilación de información con base a documentos, libros, revistas que contengan información relevante de las variables objeto de estudio (creación de valor, servicio turístico, sector hotelero).

### **Investigación de campo**

Se realizó un diseño de encuesta el mismo que fue aplicado en las empresas de alojamiento en la Provincia de Tungurahua, con el debido permiso y autorización

de sus propietarios, la encuesta se llenó con la ayuda respectiva de cada uno de los trabajadores de la misma y con los clientes.

## **Población**

La población representa el conjunto total de elementos de un lugar determinado. A partir de ello, Cuesta & Herrero (2014) establecen la siguiente definición “es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen” (p. 1). Bajo esta consideración y para efectos del estudio, a continuación, se describe la población utilizada dentro de la investigación:

**Tabla 1:** Población

<b>Detalle</b>	<b># de turistas</b>
Turistas que visitaron Tungurahua en el año 2017	125000

**Fuente:** <http://www.elcomercio.com/actualidad/ambato-banos-visitas-turismo-tungurahua.html>

**Elaborado por:** Vaca, T. (2018)

## **Muestra**

Para poder determinar la muestra, primero es necesario definirla bajo el criterio de un autor, en este caso según Ludewig (2012) establece “es un subconjunto de la población misma, que se consigue a través de una fórmula para averiguar las propiedades o características, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, es decir que sea específica de ella” (p. 2).

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

N = Población

e = Nivel de error

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(125000)}{(1,96)^2(0,50)(0,50) + (125000)(0,05)^2}$$

$$n = 383$$

Una vez aplicada la fórmula correspondiente se determinó un total de 383 turistas a quienes se les aplicó el instrumento diseñado teniendo los siguientes resultados.

## Resultados finales

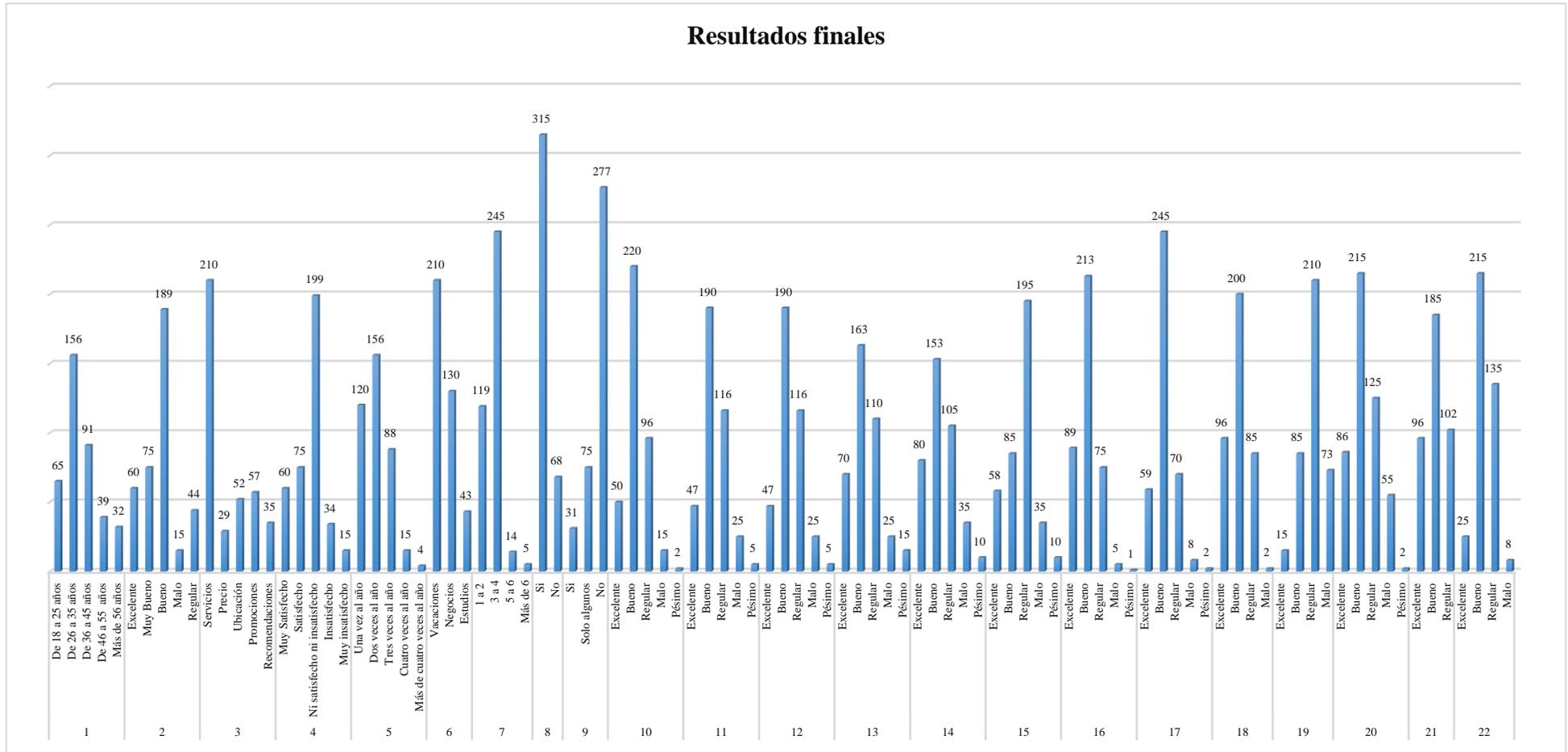


Gráfico N° 1: Resultados finales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vaca, T. (2018)

## DISCUSIÓN

Los servicios que los centros de alojamiento ponen a disposición de los diferentes huéspedes constituyen el factor más relevante para ellos, sin embargo, los servicios que actualmente disponen los centros de alojamiento de la provincia son los básicos lo que genera en el turista un grado de satisfacción medio. En cuanto a la frecuencia de visita a la provincia se pudo determinar que el 41% de personas visitan dos veces al año y el motivo es netamente por vacaciones y negocios lo que conlleva que en promedio estas personas hayan visitado de 1 a 2 centros de alojamiento dentro de la provincia. Por otro lado, a pesar que estos centros en su gran mayoría no cumplen con todos los requerimientos que demandan los turistas en cuanto a servicios adicionales se refiere, estos aseguran haber recomendado en alguna ocasión estos centros ya sea a amigos, familiares o conocidos.

En cuanto a aspectos como la atención al realizar la reservación, atención al registrarse en el hotel, atención durante su permanencia y atención durante la salida los criterios vertidos por los huéspedes son variados, sin embargo, califican de forma general estos aspectos como buenos, lo que se relaciona directamente con el capital humano que se encuentra al frente de estas actividades pues netamente son falencias que se identifican en la atención al cliente.

Por otro lado, en el aspecto estructural dentro de las condiciones tanto de la habitación, baño e instalaciones exteriores la calificación que conceden los turistas se enmarca en regular y bueno. Estos aspectos sin duda alguna influyen en el nivel de satisfacción del usuario además de ser un elemento decisor al momento de elegir un lugar para alojarse.

Finalmente, dentro de los servicios complementarios como el servicio de restaurant, bar, lavandería, seguridad y piscina son muy pocos los centros que ofrecen esta clase de servicio por lo que se puede deducir que el sector hotelero dentro de la provincia de Tungurahua experimenta grandes dificultades y limita su desarrollo como tal.

## Conclusiones

- La creación de valor es intangible al momento de servir al cliente, la gerencia lo ha tomado desde un punto de vista innecesario por ende la influencia turística ha disminuido en la provincia los resultados actuales resumen el servicio hotelero como un servicio pobre donde realmente no se motiva al turista a que regrese o a que siga hospedado por más tiempo.
- Desarrollado el marco conceptual se pudo recolectar importante información sobre creación de valor y valor agregado que son 2 cosas distintas pero muy parecidas la producción de valor en cada función del servicio permite encajar las teorías que sirven para optimizar la gestión en los procesos de servicio, más sin embargo, los efectos de un eficiente manejo de procesos reciben como resultado final dos aspectos, el primer aspecto en el interno como procesos, optimización de recursos, eficiencia y eficacia y como segundo aspecto en el externo con la satisfacción y fidelización de los clientes, este análisis ayudo a sustentar la teoría científica pues en investigaciones realizadas con anterioridad referentes al tema se plantearon diferentes temas que ayudaron a la construcción de la solución.
- Diagnosticado los procesos actuales de servicio al cliente se determinó que son desarrollados todas las actividades y tareas sin ningún valor, es decir, la atención es la tradicional y en alguno de los casos hasta desinteresado, de forma que se comprobó la insatisfacción en el cliente (turista, vendedores o visitantes), el personal de servicio no tiene una formación adecuada en turismo, factor que ocasiona que el servicio no cuente con ningún valor adicional, por otro lado los indicadores de ventas no se lo pudo analizar dado que no hubo colaboración o recelo por brindar esa información. Posteriormente se calcularon los turistas que regresaban y como resultado dio una baja tasa de retorno al hotel las infraestructuras son amplias pero desorganizada y desperdiciada en la gran parte.

## Bibliografía

- Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L., & Martín Castilla, J. I. (2014). *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. (Síntesis, Ed.) (Primera). Madrid. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-la-calidad-de-los-procesos-turisticos/9788497564359/1114788>
- Ávila B, H. (2013). *Introducción a la metodología de la investigación*. Eumed.net. Retrieved from [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion a la metodologia de la investigacion.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Aznar Alarcón, J. P. (2013). *La creación de valor en la industria hotelera vacacional. Un análisis comparado de tres modelos referenciales: Costa Brava, Costa Dorada y Costa del Sol*. Retrieved from <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/6934>
- Caiza, O. (2013). Análisis de las características del servicio turístico de la ruta del tren “Alausí-Nariz del Diablo” frente a los requerimientos de la demanda. *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, CARRERA DE TURISMO*. Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5793>
- Carbonell, X., Fúster, H., & Chamarro, A. (2012). Oferta turística y perfil sociocultural de los empresarios turísticos del borde costero de la Araucanía, Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 1–17.
- Cuesta, M., & Herrero, F. (2014). Introducción Al Muestreo. *Departamento de Psicología de La Universidad de Oviedo*, 1–9. Retrieved from <http://mey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>
- González, M., Pazos, M., Vázquez, I., & Zabala, F. (2014). ANÁLISIS DE IMPACTO ECONOMICO Y ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE LA HOTELERÍA EN SEVILLA Miryam González Limón (Investigador principal) Capítulo 1: EL TURISMO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA EL SECTOR HOTELERO: UN SECTOR ESTRATEGICO PARA LA.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptizta, P. (2014). *Metodología de la*

*investigación. Mc Graw Hill.*

Ludewig, C. (2014). Universo y muestra. *Cmo*, 23–28.

Monsalve Castro, C., & Hernandez Rueda, S. I. (2014). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso bucaramanga. *Revista EAN*, 160–173.

Moreno De Castro, B. A., & Calderón Garcia, M. H. (2016). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la Universidad de Ibagué, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 203–217.

<https://doi.org/10.18359/rfce.1193>

PRO ECUADOR. (2012). Análisis del sector turismo, 16.

Ruíz, E., Gil, I., & Moliner, B. (2012). Tecnologías de la información en el sector hotelero y sus implicaciones en las relaciones Empresa-Cliente. *Revista de Análisis Turístico*, 1–18.

Ventura-Dias, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina : los casos de Brasil y México. *Serie Comercio Y Crecimiento Inclusivo*, 81.